



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا



## متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

أ.د. مختار بشتلة

إعداد الطالبة

وهيبة حارش

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	كمال بوقرة
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	مختار بشتلة
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أنور مقراني
عضوا مناقشا	جامعة قالمة	أستاذ محاضر (أ)	لخضر غول
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	محمد خشمون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ))

[البقرة: الآية 32]

# شكراً وتقديرًا

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات  
الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا البحث بعد طول عناء  
شكر خاص للمشرف الأستاذ الدكتور "مختار بشتلة"  
على تأطيره للعمل وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة  
أسمى عبارات التقدير والعرفان لكل من الأستاذ الدكتور "كمال بوقرة"، "أحمد بوذراع"  
"بوجمة كوسة"، "سمير يوسف خوجة" على التوجيه والدعم.  
شكرا لكم أساتذتنا الأفاضل وأدامكم الله لنا قدوة وعلما وأخلاقا  
والشكر موصول إلى كل موظفي وموظفات بلديات ولاية سطيف كل باسمه ورتبته  
على التعاون وحسن الإستقبال... وأخص بالذكر مذل العقبات "نعيجة فريد"  
تحية إجلال وإكبار لكل من علمني حرفا

إليكم أساتذتي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سطيف 2 وباتنة 1

UNIVERSITE BATNA 1

## فهرس المحتويات:

أ-ج	مقدمة	4
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
6	أولا: تحديد المشكلة:	9
9	ثانيا: فرضيات الدراسة:	9
9	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:	10
10	رابعا: أهمية الدراسة:	11
11	خامسا: أهداف الدراسة:	12
12	سادسا: تحديد المفاهيم:	22
22	سابعا: الدراسات السابقة:	22
22	1- الدراسات العربية:	27
27	2- الدراسات الجزائرية:	38
38	3- الفائدة والهدف من عرض الدراسات السابقة:	39
39	ثامنا: المقاربة النظرية للبحث	44
44	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وواقع تطورها في الجزائر:	44
44	أولا: مدخل عام إلى الإدارة:	44
44	1- وظائف الإدارة:	44
44	1-1 وظيفة التخطيط:	45
45	2-1 وظيفة التنظيم:	46
46	3-1 وظيفة التوجيه:	46
46	4-1 وظيفة الرقابة:	48
48	2- المداخل النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة:	48
48	1-1- المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو- تنظيمي:	55
55	2-2- المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو- اجتماعي:	60
60	3- الإدارة في ظل التغيير:	62
62	4- الملامح الرئيسية للإدارة الجديدة في ظل التغيير:	63
63	ثانيا: ماهية الإدارة الإلكترونية:	63
63	1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:	65
65	2- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:	

69	ثالثا- أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية:
69	1- دافع الزمن:
69	2- تطور الحاسوب وتطبيقاته:
70	3- تطور الإتصالات:
70	4- إنتشار الثقافة الإلكترونية:
71	رابعا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
71	1- المتطلبات الإدارية:
73	2- المتطلبات البشرية:
74	3- المتطلبات الإقتصادية والاجتماعية:
75	4- المتطلبات التقنية:
76	5- المتطلبات الأمنية:
79	خامسا: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
79	1- المحددات التكنولوجية:
79	2- المحددات الثقافية:
79	3- المحددات الاجتماعية والاقتصادية:
80	سادسا: وظائف الإدارة الإلكترونية:
80	1- التخطيط الإلكتروني:
81	2- التنظيم الإلكتروني:
82	3- التوجيه (القيادة) الإلكترونية:
84	سابعا: الإدارة الإلكترونية في الجزائر:
84	1- الواقع الاجتماعي الجزائري وتكنولوجيا المعلومات:
85	2- مشروع الإدارة الإلكترونية 2008-2013:
86	3- أهداف مشروع الإدارة الإلكترونية 2013:
87	4- موقف الفرد الجزائري من إقامة الإدارة الإلكترونية:
88	5- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:
116	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية:
93	أولا: مقارنة تاريخية لتنمية الموارد البشرية:
93	1- مرحلة ما قبل التصنيع:
94	2- مرحلة الثورة الصناعية:
95	3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية إلى وقتنا الحالي:
97	ثانيا: مقارنة نظرية لدراسة الموارد البشرية:

97	1-مدخل الإدارة العلمية:
98	2-مدخل العلاقات الإنسانية:
100	3-مدخل الموارد البشرية:
102	ثالثا: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:
102	1- أهمية تنمية الموارد لبشرية:
103	2- أهداف تنمية الموارد البشرية:
104	رابعا: عمليات تنمية الموارد البشرية:
104	1- التدريب:
116	2- التحفيز:
122	3- تقييم الأداء:
128	خامسا: أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية:
129	سادسا: معوقات تنمية الموارد البشرية:
161	<b>الفصل الرابع: الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الرقمية</b>
134	أولا: التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية:
134	1- التغيرات التنظيمية:
134	2- تغير في هيكل الموارد البشرية:
135	3- تغيرات تكنولوجية:
135	4-الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشرية:
136	ثانيا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
136	1- نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
137	2- إدارة الموارد البشرية إلكترونيا:
137	1-2- التوظيف الإلكتروني:
139	2-2- التكوين الإلكتروني:
142	ثالثا: الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية علاقة تكامل أم تنافر؟
143	رابعا: دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية:
145	خامسا: ملامح ومؤشرات البنية الإلكترونية في الوطن العربي:
149	سادسا: آثار الإدارة الإلكترونية على الموارد البشري داخل المنظمة:
184	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
155	أولا: مجالات الدراسة:
155	1- المجال الجغرافي:
161	2- المجال الزمني:

163.....	3- المجال البشري:
163.....	ثانيا: منهج الدراسة:
164.....	ثالثا: أدوات الدراسة:
165.....	1- الملاحظة:
172.....	3- الإستمارة:
173.....	4- صدق وثبات أداة الدراسة:
174.....	5- الوثائق والسجلات:
174.....	رابعا: عينة الدراسة وخصائصها:
185.....	خامسا: أساليب تحليل معطيات الدراسة:
185.....	1- أسلوب التحليل الكمي:
186.....	2- أسلوب التحليل الكيفي:
213.....	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير النتائج:</b>
190.....	أولا: عرض وتحليل البيانات:
190.....	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتطلبات التدريبية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية ...
203.....	2- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالمتطلبات التحفيزية التي تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية ..
214.....	3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمتطلبات التقييمية التي تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية ....
222.....	4- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمؤشرات الإدارة الإلكترونية:
229.....	ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء فروضها .....
238.....	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .....
242.....	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء فكر النظريات .....
244.....	خامسا: النتيجة العامة للدراسة .....
246.....	<b>خاتمة:</b>
247.....	<b>إقتراحات وتوصيات</b>
248.....	<b>المصادر والمراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

82	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.	الجدول رقم(01)
83	يمثل المقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	الجدول رقم(02)
105	الفروق الأساسية بين مفهوم التعليم والتدريب	الجدول رقم(03)
149	الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد كمورد بشري في المنظمة	الجدول رقم(04)
159	يوضح التنظيم الإداري لولاية سطيف	الجدول رقم(05)
166	يمثل بطاقة الملاحظة تتضمن الأساليب والإجراءات التي تتوفر عليها البلديات	الجدول رقم(06)
168	يوضح تاريخ إجراء المقابلة مع رؤساء مصلحة مستخدمي الموارد البشرية في كل بلدية	الجدول رقم(07)
173	قائمة المحكمين	الجدول رقم(08)
175	يمثل توزيع العينة على البلديات	الجدول رقم(09)
175	يبين جنس المبحوثين	الجدول رقم(10)
176	يوضح الفئات العمرية للمبحوثين	الجدول رقم(11)
177	يمثل الحالة العائلية للمبحوثين	الجدول رقم(12)
178	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	الجدول رقم(13)
179	يبين التخصص العلمي للمبحوثين	الجدول رقم(14)
181	يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين	الجدول رقم(15)
182	يمثل الراتب الشهري للمبحوثين	الجدول رقم(16)
183	يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين	الجدول رقم(17)
184	يبين الوضعية القانونية للمبحوثين	الجدول رقم(18)
190	يوضح أسباب برمجة دورات التدريبية للمبحوثين	الجدول رقم(19)
191	يبين كيفية إنتقاء المبحوثين للدورات التدريبية	الجدول رقم(20)
192	يوضح توزيع المبحوثين حسب مراعاة المؤسسة لرغبات الموظفين قبل القيام بعملية التدريب وكيفية ذلك.	الجدول رقم(21)
194	يمثل نقاط إستفادة المبحوثين من الدورات التدريبية	الجدول رقم(22)
195	يوضح مكان تلقي المبحوثين للدورات التدريبية	الجدول رقم(23)
196	يبين نوع تدريب المبحوثين وعلاقته بطريقة العمل في البلدية	الجدول رقم(24)
198	يوضح محتوى البرامج التدريبية التي يتلقاها المبحوثين	الجدول رقم(25)
199	يبين علاقة جنس المبحوثين بتبادل الخبرات	الجدول رقم(26)
200	يوضح إمكانية تبادل المبحوثين للخبرات المكتسبة	الجدول رقم(27)
201	يبين علاقة جودة التدريب بتعطل الأجهزة الإلكترونية	الجدول رقم(28)
202	يوضح توافق تدريب المبحوثين مع مهامهم المنجزة	الجدول رقم(29)
203	يمثل العلاقة بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ونوع التحفيز	الجدول رقم(30)
205	يبين طريقة توزيع الحوافز على المبحوثين	الجدول رقم(31)
206	يوضح استفادة المبحوثين من الحوافز	الجدول رقم(32)



207	يمثل الوضعية المهنية للمبجوثين وعلاقتها بالاستفادة من الحوافز	الجدول رقم(33)
208	يوضح حرية اختيار المبجوثين لطريقة العمل المناسبة	الجدول رقم(34)
209	يبين إمكانية إشراك المبجوثين في إتخاذ القرارات	الجدول رقم(35)
210	يوضح تشجيع الإدارة لمقترحات عمل المبجوثين	الجدول رقم(36)
211	يمثل تناسب الحوافز مع طموحات المبجوثين	الجدول رقم(37)
211	يبين تأثير الحوافز على المبجوثين	الجدول رقم(38)
213	يوضح تأثير الحوافز المعنوية على المبجوثين	الجدول رقم(39)
214	يبين طريقة تقييم أداء المبجوثين	الجدول رقم(40)
215	يوضح الهدف من تقييم أداء المبجوثين	الجدول رقم(41)
215	يمثل المعيار المعتمد في تقييم أداء المبجوثين	الجدول رقم(42)
217	يوضح ارتباط مستوى المبجوثين بالأساليب التقييمية	الجدول رقم(43)
218	يبين علاقة الموضوعية في تقييم الأداء بأعطال الأجهزة الإلكترونية	الجدول رقم(44)
219	يوضح مفهوم تقييم الأداء لدى المبجوثين	الجدول رقم(45)
220	يوضح السبب الذي يؤدي إلى تقييم أداء المبجوثين	الجدول رقم(46)
221	يبين أكثر مقاييس الأداء نجاعة حسب رأي المبجوثين	الجدول رقم(47)
222	يوضح توفر البلدية على مؤشرات الإدارة الإلكترونية	الجدول رقم(48)
223	يوضح إمكانية وجود تنسيق بين البلدية والفروع التابعة لها	الجدول رقم(49)
223	يوضح العلاقة بين سن المبجوثين وردة فعلهم بعد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في البلدية	الجدول رقم(50)
225	يوضح درجة تغطية الإدارة الإلكترونية لمصالح البلدية	الجدول رقم(51)
226	يبين التعديلات الإدارية التي أجريت بعد تبني البلدية للإدارة الإلكترونية	الجدول رقم(52)
227	يوضح الإجراءات المتبعة في حالة تعطل الأجهزة الرقمية	الجدول رقم(53)
228	يوضح وجود تحديثات على الأنظمة والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	الجدول رقم(54)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	يبين العلاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع	الشكل رقم (01)
47	يبين وظائف الإدارة	الشكل رقم (02)
54	يوضح العناصر الأساسية لمدخل النظم	الشكل رقم (03)
71	يوضح أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (04)
78	يوضح المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (05)
117	يوضح عملية الدفع الأساسية	الشكل رقم (06)
124	يبين أهمية تقييم الأداء	الشكل رقم (07)

## مقدمة

يعد التطور الذي عرفته المجتمعات الحديثة له تجلياته الواضحة على جميع الأصعدة والمجالات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية سواء المستويات المحلية أو العالمية؛ فالتطور العلمي التقدم التكنولوجي، التدفق السريع للمعارف والمعلومات جعل المجتمعات تنتقل من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات رقمية؛ تعنى في عمومها باستخدام كل ما هو حديث ومتطور سواء كان ذلك ماديا أو تقنيا بهدف النهوض بالحياة الاجتماعية.

ولعل أهم إفران للعولمة يظهر بوضوح في مجال التنظيم الإداري، بناء على عدة اعتبارات أبرزها المكانة التي تحظى بها المنظمات الإدارية في البناء الكلي للمجتمع، فهي واحدة من أهم المكونات الرئيسية له، نظرا لطبيعة نشاطها ومهامها المتعلقة أساسا بتنمية المجتمع في مختلف جوانبه عامة وجوانبه الاقتصادية والاجتماعية خاصة؛ لذلك كانت السبابة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أساليبها وطرق عملها، بهدف تأسيس استراتيجيات تتوافق مع المرحلة الجديدة التي يعيشها العالم اليوم.

أصبح نجاح المنظمات و المؤسسات اليوم مقرونا بمدى قدرتها على صناعة المعرفة وامتلاك المعلومة، وعليه فقد وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية التكيف مع هذا الكم الهائل من المعلومات وضرورة تبني استراتيجيات ونظم حديثة وهادفة بغية الصمود في وجه المنافسة وضمان البقاء والتميز؛ فكانت الحاجة للانتقال من العمل اليدوي الذي كان سائدا في المعاملات الإدارية إلى العمل الرقمي المبني على الكفاءة والفعالية؛ فاستخدام التقنية الرقمية أضحت جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي ونسقا من الأنساق الفرعية المشكلة له، فهي تتيح السرعة في إنجاز الأعمال من جهة وتسعى إلى تحقيق جودة الخدمات من جهة أخرى.

انطلاقا من أن أبرز أهداف المنظمة هو تحقيق الأداء الجيد كان لزاما على المنظمات الإستثمار الأمثل في المورد البشري، وذلك من خلال تنمية مهاراته وتطوير خبراته، باعتباره العنصر المسؤول عن مختلف النقلات النوعية في المجال الإداري؛ وانطلاقا من المستوى الماكرو-سوسيولوجي فإن الموارد البشرية تمثل الجماعات الأكثر تأثرا في المنظمة فهي رأس المال الحقيقي، والمحدد الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة على المستويات القريبة والمتوسطة وحتى بعيدة المدى؛ ففي ظل هذه التغيرات كان لزاما على المنظمات الجزائرية أن تتكيف مع مستجدات الساحة الدولية، وتسعى جاهدة للحاق بركب الدول المتقدمة، من خلال انتهاج استراتيجيات وأساليب إدارية حديثة قائمة على

تكنولوجيا المعلومات، وعليه فقد تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية مع التركيز على الجانب الأكثر حساسية وهو المورد البشري وما يحتاجه من تنمية وتطوير.

حاولنا من خلال دراستنا الراهنة والموسومة بمتطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية التعرف على خصوصية عمليات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلديات ولاية سطيف، وبناء على ذلك اعتمدنا ستة فصول تتناول هذه الدراسة منهجيا، نظريا، وميدانيا ومحاولة الإحاطة بمفاهيمها ومتغيراتها وكذا الإلمام بأبعادها ومؤشراتها.

تمثل الفصل الأول في الإطار العام للدراسة حيث تم من خلاله التعريف بإشكالية الدراسة، مع وضع أهم الفرضيات التي حاولت اقتراح وإيجاد تفسيرات للعلاقة بين المتغيرات، ليتم بعد ذلك عرض مجموعة من الأسباب التي كانت الدافع وراء اختيار هذه الدراسة، أهميتها، أهدافها إضافة إلى التطرق إلى أبرز المفاهيم التي تمثل أبعاد الدراسة؛ ختاماً بعرض جملة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالدراسة، مع تحديد المقاربة النظرية الخاصة بالبحث.

أما الفصل الثاني الموسوم بالإدارة الإلكترونية وواقع تطورها في الجزائر حاولنا من خلاله تسليط الضوء على الإدارة بصفة عامة، ثم بعد ذلك عرضنا أهم المداخل النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، لننتقل بعد ذلك إلى نشأة النظام الإداري الإلكتروني مبرزين أهم الأهداف التي يصبو إليها والأهمية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات عامة والبلديات خاصة بعد تطبيقه، والخصائص التي يتفرد بها هذا الأسلوب الإداري؛ إضافة إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لننتقل بعد ذلك إلى عرض متطلبات الإدارة الإلكترونية بما في ذلك المتطلبات البشرية مركزين على أهمية العنصر البشري لإنجاح هذا الأسلوب الإداري، مع إبراز المحددات التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية وأهم الوظائف التي تقوم بها، لنصل في الختام إلى إعطاء صورة عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأهم التحديات التي تواجه المنظمات الجزائرية مع تحديد جملة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثالث فخصص للمتغير التابع حيث عنون بآليات تنمية الموارد البشرية أين حاولنا من خلاله عرض مقارنة تاريخية لتنمية الموارد البشرية، ليتم بعدها عرض مقارنة نظرية حول الموضوع مبرزين أهم النظريات التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية بالدراسة والتحليل، لننتقل بعد ذلك إلى إبراز أهمية وأهداف الموارد البشرية، والدور الرئيسي الذي تلعبه في إنجاح أي مؤسسة إضافة إلى تحديد أهم عمليات تنمية الموارد البشرية، والتي تم حصرها من خلال دراستنا في ثلاث

عمليات أساسية وهي التدريب، التحفيز وتقييم الأداء لنتقل بعد ذلك إلى التركيز على أهمية العنصر البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لنختم الفصل بعرض مجموعة من المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي عامة.

وخصص الفصل الرابع المعنون بالموارد البشرية وتحديات الإدارة الرقمية لتوضيح العلاقة بين كل من الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية من خلال مجموعة من العناصر؛ كان أولها إعطاء صورة عن التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية، لنتقل بعد ذلك إلى تسيير الموارد البشرية إلكترونياً؛ بينما خصص العنصر الثالث لمناقشة العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية هل هي علاقة تكامل أم تنافر؟ لنتقل في العنصر الموالي إلى توضيح دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية، إضافة إلى إعطاء صورة عن ملامح ومؤشرات البنية الإلكترونية في الوطن العربي، وفي الأخير تم تحديد آثار الإدارة الإلكترونية على المورد البشري داخل المنظمة.

أما الفصل الخامس والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة تطرقنا فيه لمجالات الدراسة مع توضيح محل الدراسة، تحديد المنهج المناسب مع تعيين المجتمع المبحوث والعينة؛ لنتقل بعد ذلك إلى أهم الأدوات البحثية المعتمدة في هذه الدراسة بهدف الحصول على البيانات والحقائق التي تخدم موضوع دراستنا، لنختم الفصل بإدراج مجموعة الأساليب المعتمدة في معالجة البيانات من أجل الحصول على النتائج المرجوة.

وقد خصص الفصل السادس الموسوم بعرض وتحليل وتفسير النتائج لاستعراض بيانات الدراسة حيث تم في البداية عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان البحث وفقاً للفرضيات ليتم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة؛ إضافة إلى مناقشتها في إطار المداخل النظرية المعتمدة، والخروج بأهم النتائج والتوصيات، وأخيراً خاتمة البحث وقائمة المراجع والملاحق.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: تحديد المشكلة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: ضبط مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة

نستعرض من خلال هذا الفصل الموسوم بالإطار العام للدراسة إشكالية الدراسة مرفوقة بالتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة، مع تحديد أسباب اختيار الموضوع وإبراز كل من أهمية وأهداف الدراسة، ثم الإنتقال إلى عرض مجموعة من المفاهيم التي تمثل المفاتيح المعرفية لموضوع الدراسة مروراً بالدراسات السابقة، وذلك تأسيساً لما يعرف بالإطار العام للدراسة، والذي سيسهم في إعطاء صورة شاملة وواضحة لما سيتم تناوله في خضم المعالجة النظرية والتطبيقية اللاحقة.

## أولاً: تحديد المشكلة:

أحدث التغيير الاجتماعي الذي يشهده العالم اليوم جملة من التغيرات والتطورات على مستوى البناء الكلي للمجتمعات خاصة على الصعيد التنظيمي، حيث تعرض هذا الأخير لجملة من التقلبات المعرفية والاضطرابات التنظيمية نتيجة التطورات التي تشهدها البيئة الخارجية، أبرزها ظاهرة العولمة وما أفرزته من نتائج وتغيرات كالثورة المعلوماتية، والانفتاح على التكنولوجيا والتقنية، الأمر الذي فرض على البيئات التنظيمية حتمية التكيف مع هذه التقنية باعتبارها جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي ونسقا فرعيا من الأنساق الأخرى المشكلة له.

حيث أصبح من أهم صفات منظمات القرن الواحد والعشرين استناد أنشطتها إلى تكنولوجيا المعرفة والمعلومات؛ التي أضحت أكثر نجاعة من تكنولوجيا الإنتاج بسبب تناولها لبعدين اثنين يتمثل الأول في **تغيير المهام** فالاستثناءات المتكررة عادة ما تكون قليلة في حين تتطلب الأعمال الإبداعية تطورا مستمرا كونها ذات صلة مباشرة بالبيئة، في حين نجد أن البعد الثاني يركز على **طبيعة المشكلة** من حيث روتينيتها أو جدتها والتي لها دور مباشر في الإستغلال الأمثل للتكنولوجيا؛ مما يؤدي بالمنظمة إلى التكيف بمرونة مع بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي.

بما أن المنظمات اليوم تتصف في عملها بكثرة الإجراءات الإدارية وبتصالها الدائم مع الجمهور الداخلي والخارجي كان من الطبيعي أن تكون في طليعة اهتمام المدراء بها، وبفكرة العمل بالإدارة الإلكترونية والإستفادة من مميزاتهما؛ وبما أن الإدارة الإلكترونية هي عملية تطويرية ونشاط اتصالي تفاعلي حديث يعمل على ربط البيئة التنظيمية بمجتمع المعلومات فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية محددة؛ حيث أن تطبيقها في ظل عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية أمر لا فائدة منه، نتيجة بطء الأداء وعدم الإستفادة من السرعة والدقة التي توفرها الإدارة الإلكترونية، فغياب الأفراد المؤهلين وأصحاب المهارات والخبرات المتميزة يحد من نجاح خطط الإدارة الإلكترونية، لعدم القدرة على استخدام تقنياتها وصعوبة الإلتزام بمبادئها، مما يترتب عليه تبديد الوقت والجهد وعدم تحقيق التقدم المطلوب.

وعلى هذا الأساس تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعا من موضوعات الإدارة الحديثة؛ لما لها من ارتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمنظمة، خاصة بعد تغلغل التكنولوجيا في كل مجالات المنظمة الأمر الذي أدى إلى إعادة تقسيم العمل، وانقراض وظائف حسب وتيرة التغيير التقني وإحلال وظائف جديدة محلها. حيث احتلت تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة

الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم والثالث على حد سواء، باعتبارها إحدى السبل الرئيسية في تكوين جهاز إداري كفؤ، يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل لتحمل بذلك - الموارد البشرية- أعباء التنمية الإقتصادية والاجتماعية المستدامة.

الجزائر كغيرها من الدول سعت إلى مواكبة تغيرات العصر ومستجداته، أين أولت اهتماما كبيرا بالتكنولوجيا الرقمية وذلك من خلال سعيها إلى محاولة تطبيقها في مختلف أجهزتها ومنظماتها وإداراتها؛ لأن نجاح أي منظمة أو مؤسسة اليوم أصبح مقرونا بمدى قدرتها على الإتصال الرقمي ومواكبة عصر المعلومات وصناعة المعرفة؛ إلا أنها وجدت نفسها أمام تحد كبير نتيجة التدفق غير المسبوق في المعلومات والمعارف التي تستند إلى دعائم رقمية بحتة؛ الأمر الذي فرض عليها ضرورة الإهتمام بتنمية الموارد البشرية، وضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة حتى تتماشى مع هذا الإنفجار المعرفي، وتتمكن من مسايرة هذه الثورة الرقمية واستثمارها أحسن استثمار في العملية التنموية، وهذا لن يتأتى إلا بانتهاج سياسات واضحة وخطط استراتيجية قريبة وبعيدة المدى في عالم يشوبه التغير والتجديد من أجل مواكبة هذه الثورة الرقمية.

ومن هنا تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في التفاعل بين الجانب الاجتماعي المتمثل في الرأس مال البشري بما يحتويه من مهارات معرفية، وقدرات عقلية وخبرات شخصية والجانب التقني المتمثل في رقمنة الآلات والأجهزة إضافة إلى الأساليب التسييرية. فالربط بين هاتين الثنائيتين يؤكد على العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا ومشاعر العاملين حسب التصور الذي قدمه تومسن "Thompson" حيث اهتم في تحليلاته بالمنظور الشامل عن التكنولوجيا وعلاقتها المتعددة بالمستويات التنظيمية الأخرى، على اعتبار أن المنظمة نظام اجتماعي تقني يضم عناصر بشرية وأخرى غير بشرية، وكل عنصر من تلك العناصر يتم تشكيله وفق متطلبات ذلك التنظيم، وبالنظر إلى هذا الأخير على أنه يتكون من مجموعة من الأنساق يفرض نوعا من التوازن والتبادل في العلاقة بين مختلف عناصره، هذه العلاقة التي تتشكل نتيجة السلوكيات الفردية والجماعية لموارده البشرية من خلال وظائفهم ومهامهم داخل التنظيم، فالتقنية فرضت واقعا جديدا على الموارد البشرية يتمثل في أساليب العمل الجديدة؛ وعليه فهذه الأخيرة مطالبة بالتحكم فيها ومواكبة ما تحمله من حداثة وتطور، والسعي الدائم إلى تجديد معارفها وخبراتها حتى تتماشى مع التطور التقني الحاصل وتتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

وكأنموذج لحتمية هذا التحول ارتأينا دراسة منظمة جزائرية ذات طابع خدماتي، باعتبارها من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى المرونة والسرعة في الأداء، ومن أولى القطاعات التي سعت نحو



تطبيق الإدارة الإلكترونية في هيكلها الإدارية من خلال انتهاج جملة من الإستراتيجيات لإنجاح هذا التحول وتطبيقه؛ حيث تتمثل هذه المنظمة في بلديات سطيف وهي منظمات خدمتية عمومية تقتضي طبيعة نشاطها تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومحاولة منا لدراسة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما يستلزمه ذلك من عمليات تنموية لفائدة الموارد البشرية حتى تتمكن من استيعاب هذا الأسلوب والنجاح في العمل به، تم طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

فيم تتمثل متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

التساؤلات الفرعية:

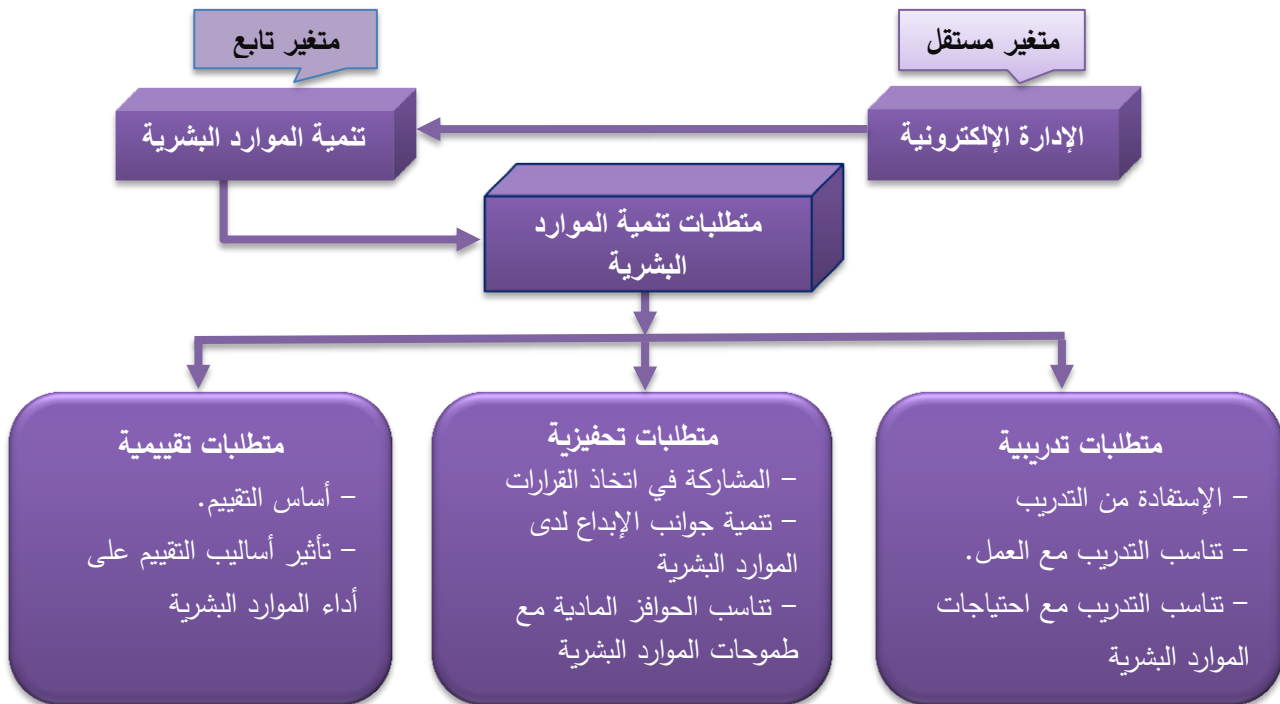
1- هل هناك متطلبات تدريبية تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة؟ وكيف ذلك؟

2- ما مدى توفر متطلبات تحفيزية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة؟

3- هل هناك متطلبات تقييمية تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة؟ وكيف ذلك؟

وانطلاقا من طرحنا للتساؤل الرئيسي وما يعقبه من تساؤلات فرعية يمكننا توضيح العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): يبين العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع



المصدر: إعداد الباحثة

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

تتوفر البلديات محل الدراسة على متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### الفرضيات الجزئية:

1- تتوفر البلديات محل الدراسة على متطلبات تدريبية تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويتضح ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

❖ الإستفادة من التدريب.

❖ تناسب التدريب مع العمل.

❖ تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية.

2- توجد متطلبات تحفيزية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة.

ويتضح ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ تنمية الجوانب الإبداعية لدى الموارد البشرية.

❖ تناسب الحوافز المادية مع طموحات الموارد البشرية.

3- هناك متطلبات تقييمية تفعّل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة.

ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:

❖ أساس التقييم

❖ تأثير أساليب تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية.

## ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

لا نكون مبالغين إذا قلنا أن من بين أهم مراحل تصميم البحوث الاجتماعية مرحلة اختيار الموضوع الذي يجعل منه الباحث مشكلة بحثية، يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري؛ إلى أن يكشف لها عن جميع جوانبها وبذلك يكون قد توصل إلى حلها، غير أن هذا الاختيار لا ينشئ من فراغ، وإنما هناك جملة من الدوافع و الاعتبارات التي على أساسها يتم اختيار موضوع الدراسة، ولعل من الأسباب التي دفعتنا إلى ذلك مايلي:

### 1- الأسباب الذاتية:

- المعاشية الشخصية للظاهرة والإحتكاك المباشر مع موظفي البلدية قبل اختيار الموضوع؛ والتساؤل

الدائم عن سبب تخلف الإدارات الجزائرية مقارنة بنظيراتها في الدول المتقدمة، خاصة مجال البلديات باعتبارها إحدى أقرب الإدارات العمومية للمواطن.

- الرغبة الذاتية في دراسة المواضيع الخاصة بالإدارة والتكنولوجيا الرقمية كونها من اهتماماتي البحثية.

- تخصص الباحثة في علم الاجتماع تنظيم وعمل مما يستوجب دراسة المواضيع ذات العلاقة بمجال الباحثة في ميدان التنظيمات ككل.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- اعتبار الموضوع جديدا نسبيا خصوصا في التنظيمات الجزائرية التي مازالت لحد الساعة لم تسير التطورات التكنولوجية - وفقا للمعايير العالمية- على المستوى الإداري، والصعوبات التي كان يعاني منها المواطنون في قضاء مصالحهم الإدارية والتعقيدات البيروقراطية التي يتعرضون لها.

- الصعوبات التي يجدها الموظفون (الموارد البشرية) في التكيف مع الأنظمة الإدارية الحديثة وما يترتب على ذلك من سياسات تنموية لتحقيق التكيف والإندماج.

- دخول المنظمات الجزائرية عالم الشراكة، وانعكاس ذلك على فاعلية المنظمات، الأمر الذي يحتم عليها تبني أنماط إدارية حديثة تتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية.

- رصد الخلفية التي تستند إليها المنظمات الجزائرية في تبني أساليب إدارية جديدة وما يتطلبه ذلك من تغييرات تنظيمية.

## رابعا: أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية: تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، والذي يتطلب تحديد البعد السوسيو- تقني لمتطلبات تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن المنظمات الجزائرية من تطبيق الإدارة الإلكترونية في كل معاملاتها ووظائفها بأكثر كفاءة وفاعلية ممكنة؛ وهذا الموضوع يعتبر من الموضوعات الحديثة والحيوية في الوقت الراهن، نظرا للتأثير الفعال والقوي الذي يفرضه على مجال التنمية المعرفية والثقافية والاجتماعية للمورد البشري داخل التنظيم بصفة عامة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تسهم هذه الدراسة في لفت نظر رؤساء البلديات إلى التحديات المفروضة عليهم نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تستدعي تنمية الموارد البشرية والسعي إلى تطوير خبراتها وقدراتها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

أما من الناحية العملية فتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تتناول السلوك الوظيفي كسلوك اجتماعي داخل البيئة التنظيمية، حيث حاولنا تسليط الضوء على الجانب الاجتماعي في تفاعله مع الجانب التقني ومدى تأثير هذا التفاعل في الرفع من مستوى القدرات المهنية والمعرفية للموارد البشرية والعمل على زيادة الإنتاجية، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

### خامسا: أهداف الدراسة:

ينطلق الباحث السوسيولوجي عموما من مجموعة من الفرضيات ويسعى لإدراك جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية وهي كالآتي:

#### 1. الأهداف العلمية:

- سألنا كيف تقوم عليها الإدارة الإلكترونية باعتبارها من أحدث الأساليب الإدارية وأنجعها في وقتنا الحالي.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية بصفة عامة وفي البلديات على وجه الخصوص.
- تبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية وتطوير البلدية الجزائرية.

#### 2. الأهداف العملية:

- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي لا يزال في مراحله الأولى في البلديات الجزائرية.
- التعرف على مدى الإهتمام بتنمية الموارد البشرية والجوانب الإنسانية بالمؤسسة محل الدراسة؛ باعتبارها الدعامة الأساسية للتكيف مع التطورات ومن ثم المساهمة في توسيع نطاق القدرة الاستيعابية للأساليب التكنولوجية والإدارية الحديثة والتحكم فيها.
- معرفة مدى تطبيق الأساليب والبرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية وتأثير ذلك على تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

### سادسا: تحديد المفاهيم:

إذا كان من مميزات العلم الدقة والتحديد، فالدقة العلمية تلزم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي تعد الخلفية النظرية والمنهجية لتوجيه مسار البحث، فالمفاهيم في العلوم الاجتماعية تتميز بالمرونة والنسبية، وسبب ذلك هو الطبيعة الإنسانية المتجددة والمتغيرة دوماً. وعليه فمن الضروري طرح مفاهيم القضايا البحثية التي تثيرها الدراسة لأنها تمثل حلقة وصل أو تمفصل بين النظري والميداني، فضلا عن المضامين التي نريد تفصيلها وحدود هذه المفاهيم وانسجامها ضمن السياق النظري والميداني للدراسة الراهنة التي تتضمن المفاهيم التالية:

#### 1- متطلبات:

يقصد بمفهوم المتطلبات "الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً"<sup>1</sup> ويحددها قاموس Oxford على أنها "شيء يستلزم وجوده أو هو الشيء الذي تكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة"<sup>2</sup> ويعرف قاموس وبستر المتطلب على أنه "الشيء الذي يجب توافره أو يحتاج إليه أو شرط مطلوب"<sup>3</sup> وعليه يمكن وضع تعريف إجرائي للمتطلبات على أنها: مجموعة الشروط والعناصر التي يجب ان تتوفر في المورد البشري حتى يتمكن من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### 2- الإدارة:

##### أ- الإدارة لغة:

الإدارة من الفعل أدار يدير إدارة، إدارة الشيء جعله يدور. قال تعالى: ((إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ))<sup>4</sup> ، أدار المدرسة: سَيرَ شؤونها.<sup>5</sup>

كما يستند مفهوم إصطلاح الإدارة Administration إلى معناها اللغوي، فالإدارة في الإنجليزية مصدر لفعل أدار Administrer وهذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية Administration وتعني "خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين".<sup>6</sup>

##### ب- الإدارة إصطلاحاً:

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1977، ص42

<sup>2</sup> Oxford Dictionary. Clarendon press. 1993. p732

<sup>3</sup> Websrer Dictionary. New York. Lexicon Puplication. 1991. P1071

<sup>4</sup> سورة البقرة، الآية 282.

<sup>5</sup> علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص23.

<sup>6</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص26.

هناك العديد من المفاهيم التي دارت حول مفهوم الإدارة خاصة التي أوردتها المفكرون الأوائل؛ غير أننا سنركز على مفهوم الإدارة في سياقها الاجتماعي نظرا لطبيعة دراستنا والتي تتدرج ضمن السياق السوسيو-تنظيمي وعليه تم إدراج المفاهيم الآتية:

يرى سيسك أن الإدارة هي " تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة".<sup>1</sup>

في حين يرى بيتر داركر **Peter Ferdinand Drucker** الإدارة بأنها: "وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال".<sup>2</sup>

"الإدارة عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل، عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة للوصول إلى هدف محدد".<sup>3</sup>

كما تعرّف على أنها: "نشاط لا يمكن أن يتم بمعزل عن الجماعة، فهي تتم عادة في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، فهي وجدت لخدمة الجماعة وتنظيم أمورهم، وبما أنه لا يوجد جانب للحياة غير مرتبط بالتنظيم، فإن الإدارة جزء مكمل للحياة البشرية وحقلا اجتماعيا لا غنى عنه".<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود، إذ تحتاج للتفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها".<sup>5</sup>

والإدارة هي: "عملية تحشيد الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها ومن ثم توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بأفضل كفاءة وفعالية ممكنتين؛ فهي عملية اجتماعية صممت من أجل التعاون والمشاركة والتدخل وإشراك مع الآخرين بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المطلوبة".<sup>6</sup>

ويمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية للإدارة ويوضح العملية الإدارية بدقة مفاده " أن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية من خلال وظائف التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب بأكبر كفاءة وفعالية ".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> (h.Sisck. **Principles of Managmante**.Cincinnati.South Western.1969

<sup>2</sup> P.Drucker.**Managmemen** Tasks Reponsibilithes and Practievs New York. Hill pert Rom.1973.p6

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص59.

<sup>4</sup> صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص68.

<sup>5</sup> صبري أحمد شلابي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول الدانمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014، ص71.

<sup>6</sup> مسلم علاوي شلابي، إتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص14.

<sup>7</sup> كامل محمد المغربي، الإدارة-أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين- دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص25.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة إجرائياً على أنها: عملية اجتماعية، منظمة تعمل على التنسيق بين الموارد البشرية وغير البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية في ظل تفاعلها المستمر مع البيئة الخارجية.

### 3- الإدارة الإلكترونية:

لاقى موضوع الإدارة الإلكترونية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمختصين في مجال التسيير الإداري نظراً لأهميته الكبيرة في مجالي التنمية والتسيير، حيث تباينت التعريفات وتعددت من أجل وضع مفهوم دقيق لهذا النظام؛ إلا أن التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية من الجانب الاجتماعي قليلة جداً نتيجة قلة الدراسات السيوسولوجية التي تناولت هذا المفهوم؛ وعليه سنستعرض جملة من المفاهيم العامة للإدارة الإلكترونية، والإستعانة ببعض المداخل النظرية التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالمجتمع وهي كالاتي:

الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشائع هي: "الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة".<sup>1</sup>

وتعرّف كذلك على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشركة الأعمال في تخطيط وتنظيم ورقابة الموارد والقدرات الجوهرية للشركة وللآخرين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>2</sup>

لكن الواقع يوضح أن الإدارة الإلكترونية ليست أعمالاً يتم إنجازها عبر الشبكة العالمية للإنترنت، أو الشبكة الداخلية لمؤسسة (الانترنت) وأيضاً ليست فقط عملية لتبادل الملفات والمعلومات داخل منظمة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات (الإكسترانت) بقدر ما يقودنا المفهوم الواسع لفكرة الإدارة، لذا فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو: "استخدام نتائج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".<sup>3</sup>

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: "إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية e-managment، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص32.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية-الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص127.

<sup>3</sup> سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص22.

الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".<sup>1</sup>

أما الإدارة الإلكترونية بمفهومها السوسيولوجي من وجهة نظر مدخل النسق الاجتماعي الفني: فهي عبارة عن نظام اجتماعي تقني مفتوح، تتفاعل مكوناته فيما بينها كأساق عن طريق القيام بمختلف الأدوار ممثلة في الوظائف والمهام الإدارية حيث لكل نسق دور فاعل، تعتمد على التكنولوجيا كنسق فني والذي يؤثر على البناء الداخلي للمنظمة، حيث ينعكس هذا التأثير بدوره على البيئة الخارجية، وهذا ما يعطي للإدارة الإلكترونية طابع النظام المفتوح".<sup>2</sup>

كما أن الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الحتمية التكنولوجية - علماً أن الحتمية التكنولوجية هي العامل الوحيد المسؤول عن حدوث ظاهرة التغيير الاجتماعي على مستوى الأنظمة الاجتماعية ومكوناتها بما فيها التنظيمات الإدارية - ترى بأن الإدارة الإلكترونية "عبارة عن منظومة تكنو-تقنية تلعب فيها التكنولوجيا - ممثلة في مختلف تقنيات وأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير - دوراً في إحداث مختلف التأثيرات والتغيرات على مستوى البناء الداخلي للمنظمة".<sup>3</sup>

أما الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر البناء الاجتماعي للتكنولوجيا فهي "عبارة عن بناء اجتماعي تتدخل القوى الاجتماعية خاصة المتعلقة بالمجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا في التأثير عليها وتوجيهها، حيث ترى بأن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن منظومة سوسيو-تقنية، أي عبارة عن إدارة تقنية تحدث تغيرات على مستوى بنية المنظمة، إذ يتحكم السياق الاجتماعي والثقافي لبيئة الأفراد الفاعلين في هذه المنظمة في هذه التغيرات؛ كما تركز على أهداف المجموعات المتحركة في تكنولوجيا تطبيق هذا النمط الإداري، والمطبقة لتقنياته وأساليبه".<sup>4</sup>

في حين نجد مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا والذي يحاول الجمع بين الحتميتين التكنولوجية والاجتماعية يرى بأنها "منظومة تكنو - اجتماعية ناتجة عن تلاحم وتكاثف وسائل وأساليب

<sup>1</sup> علي حسين باكير، <> المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية <<، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23 الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 127.

<sup>2</sup> إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017/2018، ص 10.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 38.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 38.



تكنولوجيا المعلومات والاتصال ك رأس مال هيكلية بالأصول المعنوية للمنظمة كالرأس مال المعرفي والبشري".<sup>1</sup>

من خلال ماسبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً على أنها: نظام تكنو-اجتماعي مفتوح يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال يهدف إلى عصنة المنظمات من خلال الرفع من مستوى أدائها وتحسين كافة خدماتها الإدارية.

#### 4- التنمية:

##### أ- لغة:

"التنمية من النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر؛ نقول نما المال أي إزداد وكثر، كما تعني التطور في مراحل متوالية، أي تشير إلى عملية النمو الطبيعي من مرحلة إلى مرحلة أخرى موالية".<sup>2</sup>

##### ب- التنمية اصطلاحاً:

اختلف العلماء في وضع تعريف محدد للتنمية وذلك راجع إلى تنوع خلفياتهم العلمية، فمنهم من ركز على الجانب الإقتصادي للتنمية، وآخرون اهتموا بالتنمية السياسية، وفريق آخر اشتغل بدراسة التغيير الاجتماعي.

فالتنمية بمعناها الواسع هي: "حركة ديناميكية واعية تمس كل القطاعات الإقتصادية والاجتماعية دون إستثناء".<sup>3</sup>

ويؤكد هذا عالم الاجتماع الفرنسي جابريال لويرا Gabriel Loera بأن "التنمية ليست ظاهرة إقتصادية صرفة وإنما هي مجموعة من الظواهر من نوع مختلف ذات طبيعة سوسيولوجية وسيكولوجية...".<sup>4</sup>

وفي نفس السياق نجد أن مفهوم التنمية ارتبط في البداية مع فكرة التطور التي صاغها هيربرت سبنسر Herbert Spencer في نظريته حول التطور الاجتماعي، والتي تتلخص في أن المجتمع الإنساني كائن حي ينمو ويتطور، وفي تطوره ينتقل من حالة التجانس إلى حالة اللاتجانس، وربط التطور بميزة حتمية، إضافة إلى ذلك نجد أن كونت A.Comte عالج مسألة التطور الاجتماعي من خلال نظريته

<sup>1</sup> إيمان أيت مهدي، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> محمد عباس إبراهيم، التنمية العشوائية الحضرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص108.

<sup>3</sup> Boudon raymond et autres, **dictionnaire de la sociologie**, la rousse ,paris ,p06.

<sup>4</sup> عبد الرحمان تمام أبو كرشة، دراسات في علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص38.

المسماة قانون الأحوال الثلاث، التي تلخص مراحل تطور المجتمع الإنساني في ثلاث مراحل رئيسية وهي (اللاهوت، الميتافيزيقا والوضعية) كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن مفهوم التنمية كان حاضرا في الكتابات الماركسية، من خلال طرحها لمسألتي التخلف والتنمية هذه الأخيرة التي اعتبرت عملية ثورية، تتضمن تحولات شاملة في البناء الاجتماعي وحتى الإقتصادي والسياسي.<sup>1</sup>

كما أنها تعد "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع إلى وضع أفضل منه، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته الإقتصادية والاجتماعية والفكرية".<sup>2</sup> فالتنمية إذا "عملية حضارية متكاملة، شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته، وتسعى إلى بناء الفرد وتحريره، وتطوير كفاءاته وإطلاق قدراته للعمل البناء؛ فهي اكتشاف لموارد المجتمع وتميئها والإستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر".<sup>3</sup>

وعليه يمكن وضع تعريف إجرائي للتنمية على أنها: عملية تغيير اجتماعي تمس كل القطاعات دون استثناء تهدف للانتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل منه.

5- الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد البشرية من الضروري عرض بعض المفاهيم القريبة منه والمتداخلة معه أحيانا بهدف التوضيح وإزالة اللبس وهي كالاتي:

- ❖ القوى البشرية: هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الإقتصادي عدا (الأطفال، أصحاب المعاشات ومن في حكمه من العجزة بسبب المرض).
- ❖ القوى العاملة: هم الأفراد البالغين السن القانوني للعمل ويزاولون العمل.
- ❖ العاطلون: هم الأفراد القادرون على العمل والراغبين فيه، والباحثون عنه ولا يجدونه.
- ❖ الأفراد خارج قوة العمل: "هم القادرون على العمل ولا يبحثون عنه مثل: طلاب الجامعات والثانويات، ربات البيوت، المسجونون، الزاهدون عن العمل".<sup>4</sup>

بعد أن تم توضيح هذه المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الموارد البشرية يمكن الآن عرض مجموعة من المفاهيم الخاصة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup> انظر عبد الرحمان تمام أبو كرشة، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1998، ص 72.

<sup>3</sup> حلمي شحادة، محمد يوسف، إدارة التنمية، دار المناهج، الأردن، دون سنة نشر، ص 19.

<sup>4</sup> مكتب العمل العربي، <<الموارد البشرية ودورها في الحياة الإقتصادية>>، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية، القاهرة عدد 98، 1997، ص 119.

يعرف قاموس علم الاجتماع الموارد البشرية على أنها: "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه".<sup>1</sup>

أما مهدي حسن فيرى أن مصطلح الموارد البشرية "يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين، والفرد المتعطّل هو الذي يملك القدرة والإستعداد والرغبة في العمل، ويبحث عنه لكنه لا يجده، أما قطاع المشتغلين فيشترط لتحديد المشتغل امتلاك القدرة على العمل والرغبة فيه وتوافر الفرد واستعداده للعمل".<sup>2</sup>

" كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها؛ فهي تشمل كل هيئة التسيير والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة".<sup>3</sup>

أي أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

وتعرّف الموارد البشرية على أنها "العنصر الفاعل والمؤثر في العمليات المحورية للمنظمات المعاصرة، ويرتكز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والإختراع، والتجديد والتطوير المستمر ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال".<sup>4</sup>

إضافة إلى ذلك "فالموارد البشرية هي العناصر البشرية المساهمة في الإنتاج إن كان على مستوى المؤسسات أو المنظمات أو البلدان، وأنها تعد أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، الأمر الذي يفرض على المؤسسات والمنظمات إيلاءها الإهتمام الأكبر في سبيل تحقيق مردود وظيفي وإنتاجية أعلى وكفاءة أفضل للمنتجات والخدمات والأفكار، مما يؤدي إلى تحقيق معدلات أعلى في الناتج النهائي للمؤسسات والنمو الإقتصادي للبلدان؛ وهذا ما دفعها لإعتماد إدارات خاصة بهذه الموارد، تقوم

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس عم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص265.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدولوي للنشر، الأردن، 1994، ص61.

<sup>3</sup> محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة مصر، 2003، ص233.

<sup>4</sup> سلمان عبد الله معلا، التمويل والمؤسسات التمويلية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص247.

بنشاطات التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة لهذه الموارد بغية الإستخدام الأكفأ والفعال لها على كافة المستويات".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية إجرائياً بأنها: "جميع الموظفين العاملين بالمنظمة على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم وتخصصاتهم، والذين تعتمد عليهم المنظمة في تحقيق أهدافها.

**6- تنمية الموارد البشرية:** تُعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أنه زيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك فإن أحمد منصور يرى بأنها: "تمثل إحدى المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد في طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج. وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية، وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".<sup>3</sup>

ويعرفها كل من درة عبد الباري والصباغ على أنها: "مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات".<sup>4</sup>

ولا يتوقف تعريف تنمية الموارد البشرية عند حد ماهيتها، لأننا في عصر تعرف فيه المفاهيم بأهدافها لا بدالاتها فقط، وعليه فالهدف من وراء تنمية الموارد البشرية هو "تحديد استراتيجيات إدارتها للحصول على توازن دقيق بين تنمية الأفراد وإدارة شؤونهم في محيط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الخارجية".<sup>5</sup>

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف تنمية الموارد البشرية إجرائياً على أنها:

<sup>1</sup> جلال الأحديب، محاضرات في التنمية البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص52.

<sup>2</sup> ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص28.

<sup>3</sup> أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.

<sup>4</sup> درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

2008، ص18.

<sup>5</sup> عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، سوريا 2010، ص107.

مجموعة العمليات الإدارية والتنظيمية التي تمارسها المنظمة بهدف تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية حتى تتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

إضافة إلى ما تم عرضه من مفاهيم رئيسية للدراسة هناك أيضا بعض المفاهيم ذات الصلة بالموضوع والتي رأينا أنه من الضروري إدراجها وهي كالتالي:

#### أ- التدريب:

يعرف التدريب على أنه: "نشاط علمي يهدف إلى تحسين القدرات والمهارات لأداء عمل محدد".<sup>1</sup>

كما يعرف التدريب على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق".<sup>2</sup>

#### ب- التحفيز:

يعرف التحفيز باعتباره عملية أساسية من عمليات تنمية الموارد البشرية على أنه "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه "توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل، لتحقيق أهداف مشتركة وذلك من خلال استعمال الحوافز كوسيلة للإشباع".<sup>4</sup>

#### ج- تقييم الأداء:

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "تحديد وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة، وتأخذ طابعا رسميا يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة؛ لمحاولة الوقوف على أسباب

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2010، ص 13.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 284.

<sup>3</sup> . المرجع نفسه، ص 241.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 404.

وضع أدائهم الحالي، ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً؛ كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم وترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبهم".<sup>1</sup>

ويعد كذلك "عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه ومهاراته ومعرفة".<sup>2</sup> كما نجد أن "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم؛ وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم".<sup>3</sup>

#### د- السلوك التنظيمي:

حظي موضوع السلوك التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين خاصة في المجال الإداري، على اعتبار أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن كافة التغيرات الحاصلة في المنظمة؛ وعليه رأينا أنه من الضروري إدراج مفهوم السلوك التنظيمي في هذه الدراسة باعتباره يترجم التفاعل بين الموارد البشرية داخل التنظيم وبين مختلف مكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكننا عرض مجموعة من التعريفات:

"السلوك التنظيمي هو مجموعة تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة".<sup>4</sup> كما يعرف على أنه: "مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يقوم بها الفرد من خلال نشاطه اليومي، بهدف تحقيق التكيف والتوفيق بين مقوماته الشخصية ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه من أجل إشباع حاجاته ورغباته".<sup>5</sup> و"السلوك التنظيمي هو الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لإتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي سلوك لغوي، مشاعر، إدراك، انفعالات داخل المنظمات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> درة عبد الباري، الصباغ زهير، مرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص208.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2003، الإسكندرية، ص284.

<sup>4</sup> ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان الأردن، 2016، ص8.

<sup>5</sup> منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة

2015، ص13.

<sup>6</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013 ص72.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري؛ لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الإستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث. ويشترط في الدراسات السابقة أن تكون لها هدفاً وموضوعاً ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، تصبح حينها أكثر تفصيلاً ودقة.

### 1- الدراسات العربية:

➤ الدراسة الأولى: لسميرة مطر المسعودي<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في تركيزها بصورة مباشرة على معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، وتتركز هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟
- ما هي أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟
- ما هي أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟
- ما هي أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

<sup>1</sup>سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010

- ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الرتبة، الوظيف الدورات التدريبية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المتغيرات تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الرتبة، الوظيفة الدورات التدريبية)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 100 فرد تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

أدوات جمع البيانات:

تم الإستعانة بالإستمارة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في: - الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ضعف التحفيز بنوعيه (المادي/المعنوي) لاستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تتمثل في: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في: قلة الثقة لدى الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.



- أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في: ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات معوقات الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها كالتالي: أن المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول وجاءت المعوقات المالية في الترتيب الثاني، والمعوقات البشرية في الترتيب الثالث، وأخيرا جاءت المعوقات التقنية في الترتيب الأخير مما يستدعي أن نحسن من المعوقات الإدارية أولا ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيرا المعوقات التقنية.
- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة خاصة مع الآليات المتعلقة: بتدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت/الأنترنت/الإكسترانت)، تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإدارة الإلكترونية وفقا لمتغيرات الدراسة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير عدد سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات وفقا لمتغيرات الدراسة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لصالح متغير عدد سنوات الخبرة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### التعليق على الدراسة:

لقد استفادت الباحثة كثيرا من هذه الدراسة رغم اختلاف المنطلقات الأساسية للدراستين حيث تم الإستعانة بالإطار المنهجي الذي انطلقت منه هذه الدراسة؛ في فهم أبعاد الإدارة الإلكترونية وكذلك الإستفادة من الجانب النظري في بناء الخطة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) وتوجيهنا إلى مجموعة من المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال. إضافة إلى أخذ صورة عن واقع الإدارة الإلكترونية في الوطن العربي من خلال النتائج المتوصل إليها.

➤ الدراسة الثانية: لمحمد بن أحمد بن محمد الفرازي<sup>1</sup>

## إشكالية الدراسة:

هناك هوة حقيقية بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدلات نمو وتطور الموارد البشرية مما يحتم علينا الوقوف على واقع أداء الموارد البشرية لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة والعمل على ردمها بما يحقق عملية التوازن بينهما؛ الأمر الذي يؤكد على إعداد دراسة علمية متخصصة تهدف إلى تقييم تلك البرامج والسياسات وذلك من خلال المحاور الرئيسية التي تتناولها في هذا البحث وهي التعليم والتدريب والبحث العلمي، للوقوف على مدى النجاحات المحققة وسبل تفعيلها والإخفاقات المدركة وسبل تجنبها أو الحدّ من آثارها وانعكاساتها السلبية.

## فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على اختبار مدى صحة الفرضيات العلمية الآتية:

**الفرضية الأولى:** هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛ وهذه الفرضية تنفرع إلى فرضيات جزئية:

- هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة
- هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج البحث العلمي والمواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.
- هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج البحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة

**الفرضية الثانية:** هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج البحث العلمي المواكبة للثورة التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛ وهذه الفرضية تنفرع إلى فرضيات جزئية:

<sup>1</sup> محمد بن أحمد بن محمد الفرازي، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين السعودية، 2009

- هناك درجة ارتباط بين الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة تطورات هذه الثورة.
- هناك درجة ارتباط بين الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.
- هناك درجة ارتباط بين تنسيق خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

**الفرضية الثالثة:** هناك درجة ارتباط بين تنسيق خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي للثورة العلمية والتكنولوجية والقطاعات الإنتاجية والخدمية، وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

**الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية، وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

#### منهج البحث:

اتباع الباحث المنهج الوصفي التقويمي باستخدام المسح الاجتماعي، كما تم استخدام المنهج الإحصائي لاختبار أدوات القياس والتحقق من صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واستنباط النتائج من خلال تفسيرها.

#### عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الإستقصاء في وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ومنطقة الباطنة شمال التعليمية، وذلك على مختلف المستويات الإدارية والمجموعات الوظيفية والخصائص الديموغرافية لهذا المجتمع، حيث يمثلون المسؤولين والمستفيدين من سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية التي تتبعها الوزارة.

#### أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد على أداة الإستمارة في جمع المعطيات من الميدان.

#### نتائج الدراسة:

- القصور الواضح في منظومة البحث العلمي من حيث الخطط والبرامج والأساليب والمناهج القائمة على الأسس العلمية الحديثة المتعارف عليها وتوافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية والتي تأتي في مقدمتها التطور التكنولوجي وكذلك ضعف الإنفاق على البحث العلمي أن تقدر بـ (1%) من الناتج المحلي في سلطنة عمان.
  - توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة، وتبين ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,67%) وذلك بدرجة ثقة (0,99%) وعند مستوى معنوية (0,00).
  - توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة، وتبين ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,69%) وذلك بدرجة ثقة (0,99%) وعند مستوى معنوية (0,00).
  - توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج البحث العلمي المواكبة للثورة العلمية المعاصرة وتطوير الأبحاث العلمية وفق المستجدات التكنولوجية المتطورة. وبين كفاءة سياسة الموارد البشرية.
- التعقيب على الدراسة:

يعتبر منطلق هذه الطريقة قريب لدراستنا الحالية حيث تشترك كلا الدراستين في هدف رئيسي هو تحليل وتفسير الهوية الموجودة بين الموارد البشرية والتكنولوجيا الرقمية، وعليه فقد كانت الاستفادة من هذه الدراسة كبيرة في بلورة إشكالية الدراسة وبناء أسئلة الإستمارة، إضافة إلى الإستعانة بالإطار النظري لفهم إشكالية الموضوع وأبعادها المختلفة.

## 2- الدراسات الجزائرية:

➤ الدراسة الأولى: لعبد القادر<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة الجزائر، 2015-2016

**إشكالية الدراسة:**

تتلخص إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية

في الجزائر؟

**التساؤلات الفرعية:**

1. هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

2. ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة

الإدارة التقليدية في الجزائر؟

**فرضيات الدراسة:**

انطوت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة

الإلكترونية في الجزائر.

**الفرضيات الفرعية:**

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة

التقليدية في الجزائر.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي؛ عينة عشوائية لأنها تمثل عينة

الموظفين الإداريين في البلدية وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة

والمشكلين في مجموعهم من موظف إداري، ليتم أخذ حجم العينة إحصائيا والمكون من 162 فرد من

المجتمع الإحصائي، بينما العينة الثانية هي عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون

البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

**منهج الدراسة:**

تم الإعتماد في هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي من أجل

الحصول على نتائج أكثر دقة، وكذلك الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية قدر المستطاع والتحكم

فيها بالشكل الذي يمكن من جمع المعطيات بشكل أكبر وأدق.

**أدوات جمع البيانات:**

تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والإستخبار القياسي.

### نتائج الدراسة:

**نتيجة الفرضية الأولى:** من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أنه ليس هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية؛ فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل الإدارة في الجزائر لا زالت في غمار الشكل التقليدي ولم ترقى إلى مستوى الإدارة بعد.

**نتيجة الفرضية الثانية:** من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتوسيع وتيرة العمل فيها.

**النتيجة العامة للدراسة:** من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية، والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً؛ والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية؛ والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة؛ والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية.

### التعقيب على الدراسة:

تم الاستفادة من دراسة (عبد القادر عبان) في فهم أبعاد ظاهرة الإدارة الإلكترونية في المجتمع الجزائري، وبالتحديد في إحدى هيئاته الإدارية اللامركزية وهي البلدية، حيث تشترك كلا الدراستين في ميدان الدراسة حيث تناولتا موضوع الإدارة الإلكترونية من البعد السوسيو تنظيمي إضافة إلى أن كلا الدراستين تسعيان لتحديد النقاط التي يجب توفرها حتى تتمكن البلدية الجزائرية من تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في عملها والتخلص من الأساليب التقليدية، وتختلفان من حيث الأبعاد حيث تركز دراستنا الحالية على المتطلب البشري فقط بينما تسعى دراسة (عبد القادر عبان) إلى تبيان التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية والتقنية التي تواجهها البلدية الجزائرية بصفة عامة. حيث تم الإستعانة ببعض نتائج الدراسة لوضع فرضيات الدراسة، وتشكيل

الإطار النظري الخاص بالدراسة إضافة لتوجيهها إلى المراجع التي يمكن الإعتماد عليها في متغير الإدارة الإلكترونية.

➤ الدراسة الثانية: لمحمد الهزام<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية موضوع الدراسة في التساؤل التالي: ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي وكيفية أداء وظائفها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية؟ (منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار نموذجاً) ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ما هي نوعية الموارد البشرية المطلوب توفرها نتيجة تكنولوجيا المعلومات في ظل اقتصاد معرفي؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة؟
- ما هي الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد معرفي؟
- ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التكوين والتطوير، الأجور والحوافز، تقييم الأداء) في المؤسسة الجزائرية؟ (منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار نموذجاً).

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات، البيانات، الأجهزة والوسائل) على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الجنوب بولاية بشار.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) في منظمات

<sup>1</sup>محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص وطبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة وسنوات الخبرة).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعدها ( تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين والتطوير، الأجور والحوافز، وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة وسنوات الخبرة).

**منهج الدراسة:**

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، من خلال الإستعانة بالمسح المكتبي والمواقع الإلكترونية والتقارير والمنشورات ومختلف الوثائق.

**عينة الدراسة:**

تمثلت عينة الدراسة في (130) مفردة شملت مديري دوائر الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والمصالح الخاصة بتسيير الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي لولاية بشار.

**أدوات جمع البيانات:**

تم الإعتماد في إعداد هذه الدراسة على استبيان بغرض جمع المعطيات الميدانية.

**نتائج الدراسة:**

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة في جمع البيانات وتوفير المعلومات بخصائص معينة تدعم عملية إتخاذ القرارات الصائبة فيما لها علاقة بتبني أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تنامي مفهوم تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع وبخاصة بعد ثورة المعلومات والاتصال، على النحو الذي بدأ فيه التركيز على تكنولوجيا متطورة تحمل معها قدرات ومهارات تستثمر كل التكنولوجيا الحديثة المتوفرة في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة لمنظمات الأعمال.
- أن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة أداء الموارد البشرية.
- التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة مما يساعدها على التفوق والتميز في مجالها.
- تؤثر الأجهزة والوسائل على وظائف الموارد البشرية، أن امتلاك المنظمات للأجهزة والمعدات واستخدامها في أنشطتها تعد من مقومات تحقيقها لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية.



- درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار لا زالت ضعيفة نوعا ما. حيث أن بعض المنظمات لا تستخدم هذه التكنولوجيا أو تستخدمها بشكل جزئي فقط، حيث يتركز الإستخدام على تكنولوجيا شبكات الإنترنت التي تستخدمها بشكل أساسي في الحصول على معلومات خاصة، أما فيما يتعلق بشبكات الإتصال الداخلية فإن استخدام هذه التكنولوجيا يعتبر محدودا أيضا في البعض من هذه المنظمات، في حين أن إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تحويها هذه الشبكات من قبل مستخدمين من خارج المنظمات تعتبر شبه معدومة فيها.
- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية واقع ضمن الحالة المرتفعة أيضا بما يفيد بأن تصورات أفراد العينة كانت إيجابية حول هذا المتغير الأساسي حيث جاء بعد التخطيط للموارد البشرية في المرتبة الأولى وتلاه بعد التكوين وتطوير المواد البشرية، وفي المرتبة الأخيرة بعد الأجور والحوافز.
- أكدت النتائج أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ (البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) لها تأثير في وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار، وأن بعد الشبكات والبيانات قد احتل المرتبة الأولى وفسر مقدار (6,60%) من التباين في المتغير التابع تلاه متغير الأجهزة والوسائل وفسر (9,62%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير البرمجيات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (1,63%) من التباين.
- دلت النتائج أن المتغيرات (البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) لها تأثير في تخطيط الموارد البشرية، وأن بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (3,53%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (2,52%) من التباين في المتغير التابع ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة والوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (1,58%) من التباين.
- بينت النتائج أن المتغيرات ( البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) لها تأثير في توظيف الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (2,48%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (4,50%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة والوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52,6%) من التباين.
- بينت النتائج أن المتغيرات ( البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) لها تأثير في تكوين وتطوير الموارد البشرية كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن بعد

- البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (5,42%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (45,5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة والوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47,2%) من التباين.
- بينت النتائج أن المتغيرات ( البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) لها تأثير في الأجور والحوافز كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39,4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (0,41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة والوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (6,42%) من التباين.
- بينت النتائج أن المتغيرات ( البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) لها تأثير في تقييم الأداء كبعد من أبعاد المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن بعد البرمجيات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (4,31%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشبكات والبيانات وفسر (36,5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الأجهزة والوسائل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47,2%) من التباين.
- بينت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات والأجهزة والوسائل) في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة وسنوات الخبرة).
- دلت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية التوظيف، التكوين والتطوير، الأجور والحوافز وتقييم الأداء) بمنظمات الجنوب الغربي بولاية بشار تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة وسنوات الخبرة).

## التعقيب على الدراسة:

رغم أن منطلقات الدراساتين متعاكستين فدراسة محمد الهزام تسعى لتفسير تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، أي كيف يتم التعامل مع الموارد البشرية بعد تطبيق الرقمنة بينما تسعى دراستنا الحالية إلى تحديد ما يجب توفره في المورد البشري حتى تتمكن البلدية من تطبيق الإدارة الإلكترونية. إلا أن هذا لم يمنعنا من الاستفادة من فهم العلاقة الموجودة بين الموارد البشرية

والتكنولوجيا الرقمية وبناء الإطار النظري الخاص بهذه النقطة خاصة وأن كلا الدراستين تشتركان في نفس البيئة حيث تسعيان لتفسير الظاهرة في المجتمع الجزائري.

➤ الدراسة الثالثة: لوامان محمد توفيق<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما هي المقنضيات السوسيو- تقنية التي تفرضها البيئة

الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

وهذا التساؤل تضمن أسئلة فرعية قصد التقصي الميداني وهي كالاتي:

- كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

- ما هي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية في عملية

تنمية مواردها؟

- ما هي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغرض إيجاد العلاقة بين المتغيرات.

أدوات جمع المعطيات:

اعتمد البحث على أدوات متنوعة وهي الملاحظة البسيطة والمقابلة الحرة والإستمارة.

نتائج الدراسة:

- درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الإحتياجات

التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة نظرا لتنوع البرامج التدريبية من أجل

عصرنة قطاع الشرطة مما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الإحتياجات

التدريبية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات

التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني.

<sup>1</sup> امحمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية-دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

- لا يوجد اختلاف جوهري في أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رائد وفعال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة أو خارجها، وأن الموارد البشرية تعمل ضمن تفاعلات جوارية بين الموظفين وبين المجتمع الخارجي وفق استراتيجية شاملة مسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية.
- متوسط درجة القبول على ضرورة استخدام أدوات وخيارات وتطبيقات التكنولوجيا الرقمية لدى عينة الدراسة كبير بشكل ملحوظ، وأن متوسط درجة الفهم لما يتيح خيارات التكنولوجيا الرقمية لتنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة ولدى إطارات المؤسسة كانت كبيرة جدا مما يوضحان درجة الوعي الرقمي والتعامل مع الأدوات الرقمية أصبح سمة بارزة عند عينة الدراسة.
- لا يوجد اختلاف جوهري بين أفراد عينة الدراسة على أن التكنولوجيا الرقمية ضرورية في تحديد العملية التدريبية، زيادة على ذلك لا يوجد اختلاف بين أفراد عينة الدراسة أن هناك تحديات كبيرة تواجه إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني في مواكبة الركب الرقمي المتاح في العالم.
- لا يوجد اختلاف بين أفراد عينة الدراسة في وجود فرق شاسع بين التدريب الرقمي والتدريب الكلاسيكي في مخرجات هذين الآخرين على تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية، رغم النقص المسجل من طرف إدارة الموارد البشرية في تطبيق واستخدام تقنيات التكنولوجيا الرقمية، نظرا لعدة اعتبارات تفرضها البيئة الإدارية والتنسيق بين الإدارات الأخرى.
- كما بينت النتائج حسب الاستقصاءات أن هناك مستقبل واعد من أجل النهوض بالقطاع وعصرنته، وإعادة هيكلته من جديد وفق منظومة إدارية تنظيمية عصرية قوامها التقنية والتفاعل الاجتماعي الجوّاري مع المجتمع الخارجي من أجل ضمان الإستقرار والأمن للفرد والمجتمع والدولة، وهذا إدراكا من العاملين والقادة أن أهمية النظم الرقمية من متطلبات التقدم العلمي والتطور التقني.

#### التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات تشابها مع دراستنا ولقد تم الإستفادة من هذه الدراسة في عدة جوانب سواء من الناحية المنهجية أو من زاوية صياغة عبارات الإستبيان؛ خاصة و أنها تشترك في الكثير من الموجهات النظرية والميدانية مع دراستنا الحالية، أين تم الإعتماد عليها في فهم العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في دراستنا الحالية.

➤ الدراسة الرابعة: إيمان ايت مهدي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيمان ايت مهدي، مرجع سابق.

تسيير الموارد البشرية في ظل الادارة الإلكترونية: إيمان آيت مهدي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

عرض الدراسة:

مكان وزمان إجراء الدراسة: جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2017-2018.

إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية؟

ولمعالجة هذا التساؤل الرئيسي منهجيا قامت الباحثة بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية بغية تحقيق الهدف من الدراسة والتي تمثلت في:

- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على الحصول على الموارد البشرية ؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية؟
- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية؟
- هل هناك فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص).

فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير فعال دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية عند المستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

**H1:** يوجد تأثير فعال دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير فعال دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية عند المستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

**H1:** يوجد تأثير فعال دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير فعال دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية عند المستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

**H1:** يوجد تأثير فعال دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل

بيئة العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص) عند المستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

H1: توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة

العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص) عند المستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الارتباطي حيث يركز هذا المنهج على استخدام الطرق الارتباطية

التي تهدف إلى استكشاف حجم ونوع العلاقات بين المتغيرات.

#### أدوات جمع المعطيات:

اعتمد البحث على أدوات متنوعة تمثلت في الملاحظة المباشرة والمقابلة كأداة تدعمية بالإضافة

إلى استبيان على شكل مقياس.

#### نتائج الدراسة:

- تشير نتائج الفرضية الأولى إلى أنه: يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الحصول على

الموارد البشرية، من خلال مؤشرات: التخطيط، الإستقطاب، الإختيار نستطيع القول أن الإدارة

الإلكترونية تساهم بنسبة كبيرة حسب معامل التحديد  $R^2$  والمقدر بـ 72,7% في عمليات الحصول

على الموارد البشرية وذلك انطلاقاً من التخطيط، الاستقطاب، الاختيار.

- تشير نتائج الفرضية الثانية إلى أنه: يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد

البشرية من خلال مؤشرات التدريب، لنقويم، التطوير نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم

بنسبة متوسطة حسب معامل التحديد  $R^2$  والمقدر بـ 66,7% في عمليات تنمية الموارد البشرية

وذلك انطلاقاً من لتدريب، التقويم، التطوير.

- تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى: أنه يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد

البشرية من خلال مؤشرات: التحفيز، الأداء، الترقية نستطيع القول الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة

مرتفعة حسب معامل التحديد  $R^2$  والمقدر بـ 78,4% في عمليات استخدام الموارد البشرية وذلك

انطلاقاً من التحفيز، الأداء، الترقية.

- تشير نتائج الفرضية الرابعة إلى أنه: توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق

الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات: (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص) حيث

قامت الباحثة من خلال نتائج المعالجة بقبول العدم الذي ينص على أنه لا توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل.

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات تطابقاً مع دراستنا من حيث المتغيرات ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في العديد من الجوانب، خاصة و أنها تشترك في الكثير من الواجهات النظرية مع دراستنا الحالية، أين تم الإعتماد عليها في فهم العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في دراستنا الحالية، إضافة إلى الاستفادة منها كذلك في بناء الإشكالية، إلا أنها تبتعد كل البعد عن طرحنا للعلاقة بين المتغيرين في دراستنا الحالية حيث اهتمت بتنمية الموارد البشرية إلكترونياً.

### 3- الفائدة والهدف من عرض الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة وعلى الرغم من وجود العديد من الإختلافات في المنطلقات البحثية لكل دراسة، إلا أن هذا لم يمنع الإستفادة منها في دراستنا الحالية من خلال إعطائنا قراءات معمقة حول الموضوع حتى وإن تم تناوله من زاوية مغايرة ووجهة نظر مختلفة.

وعلى الرغم من اختلاف خصوصيات الدراسات السابقة في مجالات دراساتنا إذ تختلف من زمان لآخر، ومن مؤسسات وميادين دراسة إلى أخرى، وعلى الرغم من الفروقات الجوهرية بين موضوعات البحث واختلاف خصوصية وتركيبية مجتمع الدراسة، فإن جميع الدراسات تسعى إلى هدف مشترك وموحد وتتقاطع في أغلب محاوره؛ فمنها ما يؤكد على ضرورة وأهمية العنصر البشري للتحويل إلى التكنولوجيا الرقمية؛ ومنها ما يركز على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومنها ما يركز على كيفية التعامل مع العنصر البشري بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المنظمات من مسايرة التطورات التي تفرضها البيئة الخارجية والتكيف معها.

فمن هذا المنطلق فإن الدراسات السابقة قد منحتنا تصوراً واضحاً لموضوع بحثنا، وزادت إدراكنا بمعارفه ومحاوره، وعمقت وعينا اتجاه المنطلقات الفكرية و المنهجية، هذا وقد كانت نتائج هذه الدراسات دليلاً لنا في الإطلاع على أهم الأطر المعرفية والمنهجية التي تعد موجهة وقاعدة ينطلق منها موضوع بحثنا؛ كما زودتنا بالعديد من المصطلحات والمفاهيم والتصورات التي لها علاقة بموضوع بحثنا -تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية- حيث ساعدنا كل ذلك على وضع فرضيات الدراسة ورسم المعالم الأولى لإشكالية البحث، وتحديد نوع المنهج الملائم لموضوع البحث

والكيفية التي يتم من خلالها تطبيق الأدوات البحثية، وأساليب المعالجة الكمية والكيفية من خلال ما اعتمد عليه الباحثون من أساليب وطرق تعامل مع المعلومات والبيانات الميدانية. هذا بالإضافة إلى ما ألهمتنا به الدراسات السابقة من معرف ومعلومات ساعدتنا في تحديد معالم الإطار النظري للبحث آخذين بعين الاعتبار ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية، حيث تم تفسير النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا على ضوء المنطلقات والخلفيات الفكرية والنتائج الواقعية كي نتمكن من تحديد موقعنا ضمن تلك الدراسات السابقة.

### ثامنا: المقاربة النظرية للبحث:

النظرية جهد علمي يتم من خلالها تفسير الظواهر الاجتماعية وتوجيه البحوث السوسولوجية فهي تكسب البحوث درجة من التناسق والإنسجام حيث يظهر أثرها بداية من الفرضيات وصولاً إلى النتائج فهي مفتاح البحث.

ولقد تم الإعتماد على نظرية النسق الاجتماعي التقني كمقاربة لدراستنا باعتبارها أكثر نظرية تفسر العلاقة بين متغيري دراستنا الراهنة، رغم أن معظم المداخل التي تم عرضها تقاطعت في عنصر النظام المفتوح، إذ تعتبر أن اعتماد المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، وقد تم تبني هذه النظرية من بداية البحث إلى نهايته وهي تتدرج ضمن مدخل البنائية الوظيفية؛ التي تعتبر من التيارات الفكرية السائدة في علم الاجتماع المعاصر منذ أربعينيات القرن العشرين.

ترتكز نظرية النسق الاجتماعي التقني والتي تسمى كذلك بنظرية الأنساق المفتوحة على التفاعل الحاصل بين العوامل الاجتماعية والتقنية في الأنساق؛ أي التفاعل بين الإدارة الإلكترونية كعامل تقني وبين الموارد البشرية كعامل اجتماعي داخل المنظمة باعتبارها نسقا مفتوحا يتميز بعلاقات مترابطة ومتساندة؛ وهذا ما يساعدها على التكيف مع عوامل التغير ومسبباته، إذ تعبر تلك العلاقة التبادلية التي تفرضها الأنظمة المفتوحة بين المنظمات ومحيطها الخارجي على نجاح المنظمات وقدرتها على القيام بوظائفها ومهامها وتحقيق أهدافها التي تتجسد في البقاء والإستمرار.

ثم إن أنماط البيئة تفرض احتياجات بيئية معينة لها تأثيرات بعينها على التنظيم؛ ومن هنا نجد التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية أثرا بشكل مباشر على التنظيم، أين تغير الهيكل التنظيمي للمنظمات بعد إدخالها لنظام الإدارة الإلكترونية؛ حيث تم الاستغناء على بعض الوظائف لتحل محلها وظائف جديدة تتماشى مع طبيعة النظام المحدث، فالبيئة الهادئة المستقرة تخلق تنظيما مستقرا وهادئا والبيئة الديناميكية المتغيرة تخلق تنظيما متغيرا.



من هنا نجد أن الإدارة الإلكترونية كنسق تقني حديث تتفاعل مع الموارد البشرية كنسق اجتماعي داخل المنظمة التي تشكل هي الأخرى نسقا ديناميكيا مفتوحا؛ لها علاقات مترابطة مع البيئة الخارجية، وحتى تحافظ هذه المنظمة على كينونتها وذاتيتها فهي مطالبة بتنمية مواردها البشرية وتفجير طاقاتهم الكامنة من خلال تدريبهم على أساليب العمل الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية والرفع من معنوياتهم والعمل على زيادة أدائهم من خلال تحفيزهم تحفيزا ماديا ومعنويا، إضافة إلى تقييم أدائهم ومعرفة جوانب القصور فيه والعمل على معالجته.

تم في هذا الفصل عرض البناء التصوري للدراسة والذي تشكل فيه المفاهيم النقطة المحورية لأي دراسة سوسولوجية، ومحاولة الإحاطة بمتغيراتها ومؤشراتها وفهم جوانبها وزواياها وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة وضبط مفاهيمها التي توضح إشكالية الدراسة، إضافة إلى تحليل تساؤلاتها إلى جزئيات من أجل التحكم الدقيق فيها وتحديد جوانب الإشكالية بنوع من التفصيل والإستعانة بالفرضيات التنبئية التي تعطي الحكم المسبق على نتائج البحث، ليتم التأكد من صحتها أو نفيها ميدانيا بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وواقع تطورها في الجزائر:

أولاً: مدخل عام للإدارة

ثانياً: ماهية الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

رابعاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

خامساً: محددات الإدارة الإلكترونية

سادساً: وظائف الإدارة الإلكترونية

سابعاً: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أفرزت تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات واقعا إداريا مختلفا، حيث أصبح العالم يعيش ثورة معلوماتية ومعرفية مست مختلف الميادين الحياتية بما في ذلك المنظمات المعاصرة، أين تغيرت هيكلها وتعاملاتها ومعايير أدائها حيث أصبحت تتسم بالشفافية والنزاهة ومن أبرز الأساليب الإدارية التي تبنتها المنظمات المعاصرة الإدارة الإلكترونية، هذا الأسلوب الذي يتطلب جملة من العناصر والشروط اللازمة لتطبيقه نظرا للإختلاف البارز في وظائفه وأساليب عمله مقارنة بوظائف وأساليب العمل التقليدي، إضافة إلى تأثير البيئة المتواجد بها وهذا ما نسعى إلى عرضه في هذا الفصل.

## أولاً: مدخل عام إلى الإدارة:

تعتبر الإدارة من أقدم الممارسات الإنسانية على الإطلاق حيث ارتبط وجودها بالسلوك الإنساني، الذي كان يتطور نتيجة تطور الأطراف ذات الصلة بالمنظمة من الداخل أو الخارج، وبدأ الإهتمام بالإدارة يتزايد تدريجياً وبالتزامن مع السعي من أجل تطوير المنظمات والمحافظة عليها بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها؛ ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة المنظمات بشكل علمي والخروج بنظريات تفسر الواقع المعاش، إضافة إلى تطوير وظائف الإدارة وعملياتها.

### 1- وظائف الإدارة:

من خلال طرحنا لمجموعة من التعاريف السابقة الخاصة بمفهوم الإدارة - في الفصل الأول للدراسة- يتضح لنا جلياً أن العملية الإدارية تشمل على مجموعة من الوظائف، وذلك بغرض توحيد جهود الموظفين، والتنسيق بين الموارد المختلفة للمنظمة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

اختلف الكتاب في تصنيف وظائف الإدارة حيث نجد أن 'فايول Fayol' صنف وظائف الإدارة في (التنبؤ التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة)؛ و'كلوك Cluck' قسمها إلى ثمان وظائف (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، القيادة، التنسيق، الرقابة، كتابة التقارير، إعداد الموازنات). أما 'ديفنز Divens' فحصرها في ثلاث وظائف (التخطيط، التنظيم، الرقابة)؛ وعلى هذا الأساس سنحاول عرض هذه الوظائف الإدارية بالشكل الأكثر تداولاً في التراث النظري وذلك من خلال النقاط التالية:

#### 1-1 وظيفة التخطيط:

قبل التطرق إلى وظيفة التخطيط حري بنا أن نعرف بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط:

- ✓ **التخطيط:** هو سلسلة من العمليات المتتابعة التي تسعى إلى وضع أهداف المنظمة وتحديد أساليبها.
- ✓ **الخطّة:** هي عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة الأهداف المسطرة مسبقاً مع تحديد الوسائل المواد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

✓ **التخطيط التنظيمي:** هو تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق و فعال، وبموجب برامج متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.

يعتبر التخطيط أولى الوظائف في العملية الإدارية، فعلى أساسه يتم وضع أهداف المنظمة ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، و"الغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة خطط تنفيذية، تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب إنجازه في فترة زمنية مستقبلية".<sup>1</sup> والتخطيط نوعان:

**تخطيط طويل المدى:** يمتد لفترة زمنية طويلة، وغالبا ما يكون مرتبطا بالمؤسسات الكبيرة التي تهدف دوما إلى التوسع أو تقديم منتجات جديدة أو تحديث المنتجات المعروضة أو زيادة أرباحها وتحقيق ميزة تنافسية في السوق؛ وهذا النوع من التخطيط يكون في المستويات الإدارية العليا.

**تخطيط قصير المدى:** يكون لفترة زمنية قصيرة، وغالبا ما يرتبط بالمستويات الإدارية الوسطى أي التنفيذية مثال يخطط مدير الإنتاج إلى زيادة نسبة الإنتاج بنسبة 30% خلال الشهر القادم.

والتخطيط وإن اختلف نوعه والنطاق الذي يغطيه إلا أنه يعتبر وظيفة أساسية بالغة الأهمية في العملية الإدارية، يمارسه جميع المديرين باختلاف نوع وحجم المنظمات التي يديرونها.

## 2-1 وظيفة التنظيم:

ونعني به "تجميع الأنشطة والموارد في وحدات بطريقة نمطية ومناسبة من أجل تحقيق الهدف في وحدات إدارية، وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف".<sup>2</sup>

حيث يتم في هذه الوظيفة تجميع وتنظيم الأنشطة والموارد في شكل وحدات وأقسام، كل قسم أو وحدة تؤدي عمل معين وعليه تتحد سلطة ومسؤولية رئيس كل وحدة أو قسم تماشيا مع طبيعة الأعمال المخصصة لكل واحد منها، "هذه الإدارات والأقسام وإن كانت منفصلة أو مستقلة إلا أنها تعتبر في نفس الوقت أجزاء مكملة لبعضها البعض، وتكون فيما بينها كلا متكاملًا هو المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة - المبادئ والمهارات - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص18.

<sup>2</sup> علي الشريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص27.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص118.

تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- توحيد و تنسيق جهود الإدارات والأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية، تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة معا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها، من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

### 1-3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجيه وظيفة إدارية ويطلق عليه عدة مسميات منها: القيادة، الحفز، التأثير إلا أنها تشير إلى معنى واحد وهو "تعبئة وتوجيه جهود العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة".<sup>2</sup> بعد وضع الخطط ورسم السياسات لتحقيق أهداف المنظمة وتجميع وتنظيم جهود الموارد البشرية في شكل وحدات وأقسام تأتي عملية أو وظيفة توجيه هؤلاء الموارد، ونقصد بالتوجيه هنا تبيان الطريقة الواجب اتباعها لأداء أعمالهم؛ وهنا تبرز كفاءة الرئيس في ممارسة دوره القيادي بالتأثير على مرؤوسيه، سواء كان تأثيرا معنويا أو ماديا؛ وهذا التأثير يبرز في كيفية أداء العامل للواجبات المنوطة به، مما ينعكس فيما بعد على نجاح أو فشل المنظمة.

"إن وظيفة التوجيه...تختص بالجانب الإنساني في العملية الإدارية، وبالتالي فإن جميع المبادئ والنظريات التي تحدد أبعاد هذه الوظيفة تمثل إسهامات من جانب بعض العلوم الإنسانية... والتي تمثل فيما بينها أحد المدارس الرئيسية في علم الإدارة وهي المدرسة السلوكية".<sup>3</sup>

### 1-4- وظيفة الرقابة:

تعد وظيفة الرقابة "وظيفة إدارية تهدف إلى قياس نتائج الأداء للأعمال التي يقوم بها الأفراد (المرؤوسين) أو لمجمل النشاطات في المنظمة، بغرض التأكد من أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> علي الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص27.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص157.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص26.

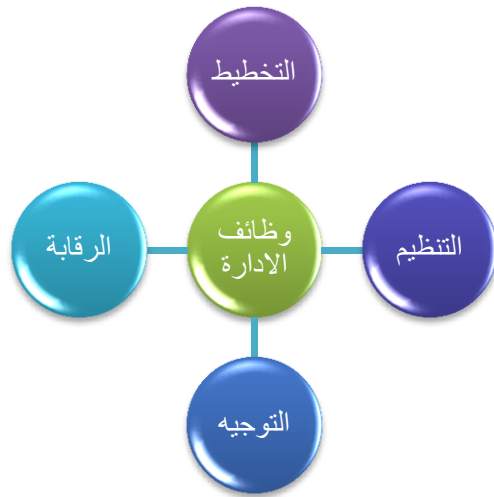
والرقابة تعني: "رقابة العاملين لتحديد ما إذا المنشأة تسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية؛ فيجب أن يتأكد المدير أن المنشأة تسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

"وتتعدد الإجراءات الواجب اتخاذها حسب طبيعة الانحرافات وأسبابها؛ حيث توجد إجراءات قصيرة الأجل تستخدم إذا كانت الانحرافات ناتجة عن أسباب يمكن معالجتها في المدى القصير، وقد تكون الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل إذا كانت بسبب تقادم الآلات أو اختلال الهيكل التنظيمي...".<sup>2</sup>

تجدر الإشارة إلى أن التخطيط و الرقابة وظيفتين متكاملتين، حيث يرى العديد من الكتاب أنه لا حاجة للرقابة إذا لم يتم وضع خطط معينة لتنفيذها، والعكس لا جدوى من وضع خطط إذا لم يكن هناك نظام فعال للرقابة عليها، وعليه يمكن اعتبار التخطيط والرقابة وجهين لعملة واحدة.

في الأخير يمكن القول أن الوظائف الإدارية تعمل بصورة متكاملة ومتداخلة في الحياة العملية؛ أي أنها لا تتم بالترتيب الذي سبق ذكره، حيث أننا لا نستطيع تحديد متى تبدأ كل وظيفة ومتى تنتهي، فهي تتم بشكل ديناميكي نتيجة لطبيعة العمل الذي تفرضه المنظمة، فهي تشبه بذلك عمل الأعضاء في الجسم البشري، فلكل عضو مهام معينة يقوم بها، إلا أنه لا يمكن فصل وظيفة هذا العضو عن باقي أعضاء الجسم لأنها تعمل بشكل متناسق ومتكامل.

الشكل رقم (02): يبين وظائف الإدارة:



المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> محمد كامل المغربي، مرجع سابق ، ص26.

<sup>2</sup> محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص31.



## 2- المداخل النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة:

ظهرت العديد من المدارس والنظريات التي اهتمت بمجال الفكر التنظيمي ولكل نظرية مدخل خاص بها، وتتبع طريقة ومفاهيم تدل على نظرتها للإدارة والفلسفة الإدارية بشكل عام، مما جعل الفكر التنظيمي تراكمي وتتابعي، غير أن ما وجب التركيز عليه في هذه الدراسة هو المداخل التي اعتبرت المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي؛ ومحاولة منا استكشاف تأثير التكنولوجيا الرقمية كمثير خارجي (متمثلا في الإدارة الإلكترونية) على المنظمة كبناء اجتماعي (متمثلة في مواردها البشرية) تم عرض المداخل النظرية الآتية:

## 2-1- المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السوسيو- تنظيمي:

## أ- مدخل النسق الاجتماعي الفني:

يعتبر هذا المدخل من أبرز المداخل التي اهتمت بالعلاقة بين التكنولوجيا والتنظيمات، وانعكاس ذلك على المورد البشري من خلال سلوكه التنظيمي؛ حيث استمد هذا المدخل أفكاره من نظرية الأنساق الاجتماعية لعالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز *Talcott Parsons*؛ وما يهمننا في دراستنا الحالية هو الدور التفاعلي حيث عرف تالكوت بارسونز النسق الاجتماعي بناء على الدور التفاعلي باعتباره وحدة التحليل الأساسية المكونة للنسق الاجتماعي بأنه: "يتألف من جميع الأفراد الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف يتضمن على الأقل جانبا فيزيقيا أو بيئيا وفاعلين مدفوعين بموجب الميل إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع، والذين تتخلل علاقتهم رموز مشتركة مبنية ثقافيا".<sup>1</sup>

انطلق أصحاب هذا الإتجاه من المرتكزات الفكرية للبنائية الوظيفية، التي ترى بأن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي لكنهم أضافوا البعد الفني، بحيث أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو- تقني ويركز هذا الإتجاه على فكرة أساسية مؤداها أن المحاولات النظرية التي أعطت البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقراره ليحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقاته بالبيئة المحيطة به؟ وللإجابة عن هذين التساؤلين ذهب أصحاب هذا الإتجاه إلى دراسة التنظيم، حيث يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجيا البيئية وعواطف المشاركين، والشكل التنظيمي، وهنا يلاحظ أن هذا الإتجاه يتخذ فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور الأبعاد سالفة الذكر في تحقيق الإستقرار في

<sup>1</sup> رث والاس، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص66.

التنظيم وتحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

فقد حاول أصحاب هذا الإتجاه دراسة العلاقة بين التكنولوجيا كمتغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة مثل العلاقات الإنسانية و غيرها، إذ نجد في هذا الإطار **جيمس تومسن J. Thompson** قد قدم مجموعة من الإقتراحات تدور حول المنظمات التي تشكل فيها التقنية محددًا رئيسيًا للهيكل التنظيمي.<sup>2</sup> "وأكد على العلاقة بين الأهداف والبناء التنظيمي من جهة، وبين التكنولوجيا المستعملة في التنظيم من جهة أخرى، فقد اهتم بالمنظور الشامل في تحليلاته عن التكنولوجيا وعلاقتها المختلفة بالمستويات التنظيمية، و**وليام فوت وايت W. White** الذي منح التكنولوجيا أهمية خاصة في دراسة التنظيم، فلم يكتف بالإستعانة بها في تفسير نشاطات التنظيم بل استخدمها أيضا في تفسير "التفاعل و"العواطف" السائدة فيه مؤكدا على أن نظام خط التجميع يؤدي إلى ظهور عواطف سلبية نحو الإدارة والشركة عموما."<sup>3</sup>

"كما توجد أنماط تكنولوجية أخرى تؤثر على ظهور عواطف إيجابية مثل نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل، كما تم اعتبار التفاعل والنشاط والعواطف تنبع جزئيا من تقنية المنظمات".<sup>4</sup> وعلى العموم قدم "وايت" تفسيراً غير اجتماعي للسلوك، حيث اعتبر كل من السلوك والدافعية ناتجين عن التكنولوجيا؛ أما **سايلز Sayles** فقد كشف على أن التكنولوجيا تشكل نمط جماعات العمل، كما أن محاولات **بلونر Blauner** في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم تعد من أهم المحاولات في علم إجتماع التنظيم الصناعي، حيث أنه يعتقد أن العمل الجوهري الذي يميز أي نوع من الصناعة هو نمط التكنولوجيا المستخدمة، كما أن نمط التكنولوجيا المستخدم يتأثر بثلاث عوامل متمثلة في المعرفة العلمية والفنية المتاحة والموارد الهندسية والإقتصادية للشركات والمصانع، وطبيعة المنتجات المصنعة.<sup>5</sup>

ولقد حاول **جوان واد J. Wood Ward** في نظرية واضحة ومنظمة التعبير عن النسق

الاجتماعي الفني حيث أوضحت أن التكنولوجيا تمارس تأثيرا قويا على بناء التنظيم، إذ أجريت

<sup>1</sup> انظر بشنلة مختار، أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى إقتصاد السوق -حالة الجزائر- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة العالمة سطيف، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص58.

<sup>2</sup> انظر جون.ه، جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، إدارة البحوث العربية السعودية 1988، ص420.

<sup>3</sup> السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف عين شمس، ط5، 1985، ص111.

<sup>4</sup> جون.ه، جاكسون وآخرون، المرجع سابق، ص420.

<sup>5</sup> انظر رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص-ص193-

دراستين هامتين على عدد من المصانع البريطانية، الأولى كانت سنة 1958 والثانية في سنة 1965 حيث أوضحت فيهما إمكانية وضع الانساق الإنتاجية على متصل يعبر عن درجة التعقيد الفني، ففي أحد طرفي المتصل توجد الوحدة الإنتاجية البسيطة غير المعقدة، وفي الطرف الآخر توجد عمليات إنتاجية بالغة التعقيد، بينما يتوسط هذين الطرفين عمليات الإنتاج الكبير وفي ضوء هذا التحديد الإمبريقي توصلت واد وارد إلى عدد من النتائج تتمثل في:<sup>1</sup>

إن المستوى الفني كان له تأثير على مستوى المهارة لدى العاملين بالشركات، ففي المجموعة الأولى كانت العمالة الماهرة هي المكون الأساسي للعمالة غير المباشرة، والمسؤولة عن الصيانة وملاحظة الماكينات ومن ثم كان لها قدرة كبيرة للتأثير على المواقف إذا ما قورنت بتأثير العمالة الماهرة في المجموعة الثانية؛ حيث تزايدت المهارة الإستيعابية والإدراكية، بينما تناقصت المهارة اليدوية والآلية في المجموعة الأولى وخاصة في نظام العملية، كما تضيف تلك النتائج بأن تأثير التكنولوجيا قد امتد إلى مستوى التأهيل العلمي، حيث كانت لدرجة التعقيد الفني علاقة بعدد الحاصلين على مؤهلات عليا في إدارة الإنتاج.

ومن هنا يرى أصحاب هذا الإتجاه أن الإعتقاد بأن التقدم الفني أو التطورات التكنولوجية تؤدي إلى الإرتقاء بمستوى المهارات الفنية يستند على مجموعة من الافتراضات، ليست بالضرورة كلها صحيحة ومن هذه الافتراضات:<sup>2</sup>

- أن الآلات الحديثة تحتاج في تشغيلها إلى عمالة ذات درجة أعلى من التدريب والمهارة مقارنة بمتطلبات الآلات القديمة.
- تحتاج الآلات الحديثة إلى درجة أكبر من الرعاية والانتباه في أعمال الصيانة، كما تحتاج إلى المزيد من المهندسين والفنيين في عمليات التصميم والتشغيل.
- لا تستطيع العمالة الحالية الوفاء باحتياجات الآلات الحديثة، إلا بعد تلقي برامج تدريبية متطورة ومكثفة.

حاول هذا المدخل دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا، أين ترتبط فيه التكنولوجيا بالسلوك الإنساني للأفراد العاملين ارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا، وينتج عن ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع والرضا الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال

<sup>1</sup> هشام بوبكر، نقلا عن مصطفى محمود أبو بكر، التكوين المهني في ظل التطور التكنولوجي-دراسة سوسيو ميدانية بمركب تكرير البترول نافال بالمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة- أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2014/2015، ص80.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 81.

المشاركة، فالتكنولوجيا تعتبر من الأنساق الفنية الداعمة لأهداف المنظمة، كما أنها تعمل على التكيف مع الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والوظيفية للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك فالتكنولوجيا هي المشكلة لطبيعة المنتج الذي يقدمه التنظيم للعالم الخارجي، ومقابل ذلك تؤثر البيئة على كل من التكنولوجيا والبناء الرسمي من خلال المتطلبات التي تفرضها البيئة عليهما.

#### ب- نظرية الأنساق الاجتماعية التقنية (الأنساق المفتوحة):

استعمل مفهوم النسق الاجتماعي التقني لأول مرة من طرف باحثي معهد "تافتوك" بلندن وأن هذا المفهوم يتضمن أساسا التفاعل الحاصل بين العوامل الاجتماعية والتقنية في الأنساق (المؤسسات) الإنتاجية الصناعية، فقد اتسعت نظرية باحثي معهد "تافتوك" كما هو واضح في أعمال كل من الباحثين "يمري Emery, Frederick Edmund" و"اتريست" في 1965 و1972 حيث تطرق الباحثان إلى تأثير اضطراب المحيط في النشاط التنظيمي، وقد أدى الإهتمام بهذه النظرة الموسعة للمحيط كل إلى الإهتمام بميدان آخر سماه الباحثان بعلم البيئة الاجتماعية والهدف من الإهتمام بالعوامل البيئية المحيطة ككل هو العمل على فهم خصائص أنماط الحياة، التي بدورها تساعد على فهم نشاطات المنظمات كأنساق معقدة تعمل على التكيف مع شروط محيطها الخارجي وبالإضافة إلى البحوث التي أجريت في إطار تناول الأنساق المفتوحة من طرق باحثي معهد "تافتوك" بلندن كانت هناك بحوث أخرى في نفس إطار تناول الأنساق المفتوحة، إذ يلحان على عدم إمكانية الفصل بين أي هيكل تنظيمي والوظيفة التي يؤديها الهيكل، وبهذا فإن كل نمط من أنماط البيئة يفرض نوع من الإحتياجات البيئية لها تأثيرات بعينها على التنظيم، ذلك أن نوع البيئة يخلق تنظيما يحمل نفس الخصائص التي يتميز بها، وعليه نجد البيئة الهادئة والمستقرة تخلق تنظيما هادئا ومستقرا والعكس بالنسبة للبيئة غير المستقرة وغير الهادئة.<sup>1</sup>

إن مفهوم النسق التقني الاجتماعي له بعدين هامين على كل منظمة أن تدركهما: **البعد التكنولوجي** والذي يتمثل في الآلات والمواد الخام و**البعد الاجتماعي** الذي يمثل العلاقات بين الأفراد الذين يقومون بأداء العمل، فرغم القيود التي يضعها البعد التكنولوجي على البعد الاجتماعي فإن لهذا الأخير خصائص نفسية واجتماعية مستقلة تماما عن البعد التكنولوجي، وهذين البعدين في تفاعل مستمر وكل منهما يؤثر على الآخر، وإلى جانب تفاعل هذين البعدين مع بعض فإن المنظمة تتفاعل

<sup>1</sup> هشام بوبكر، مرجع سابق، ص 82.

مع المحيط؛ سواء كان ذلك عن طريق استيراد المعلومات الخام أو بواسطة تصدير المنتجات أو تقديم الخدمات.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن أفكار هذه النظرية تؤكد على أن المنظمة تتأثر بالبيئة المتواجدة فيها؛ حيث تفرض عليها تغيرات في وظائفها وأنشطتها حتى تستطيع التكيف مع التطورات التكنولوجية والرقمية الحديثة، والإدارة باعتبارها القلب النابض لأي منظمة فإنها أولى الوظائف التي من الضروري تحديدها وتحديثها حتى تستطيع مسايرة ذلك التطور والتجدد، خاصة ما تعلق بالتحكم في الأجهزة التكنولوجية والرقمية من أجل ضمان تكامل وتوازن المنظمة وانفتاحها على المحيط الذي تعيش فيه.

### ج- مدخل النظم:

- يعتبر مدخل النظم من المدارس الحديثة في الإدارة حيث تركزت فكرتها حول مفهوم النظام، ظهرت منتصف الستينيات من القرن العشرين حيث ينظر إلى المنظمة باعتبارها:
- مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ذات علاقات مشكلة تكون بذلك نظاما لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة مسبقا.
  - أنها تتكون من عدة أجزاء أو عناصر أو نظم فرعية تتفاعل فيما بينها باستمرار أي أنها تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.
  - أن أجزائها وأنظمتها الفرعية ترتبط ببعضها البعض طبقا لنظام إتصال محدد وأنها متفاعلة فيما بينها.
  - أنها موجودة لتحقيق أهداف معينة.
  - المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء، كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.<sup>2</sup> لقد أسهمت نظرية النظم عند دراسة المنظمات في إغناء المعارف حول هذا الموضوع، ويدور محورها الأساسي بصورة خاصة حول العلاقات بين المنظمة كتنظيم والبيئة المحيطة بها، فالتنظيم لا يوجد في فراغ ولا يمكن فهمه إلا بحكم كونه نوعا من النظام يجلب بعض العناصر البيئية المحيطة به ويعمل فيها تبديلا وتحويلا ثم يعيدها إلى هذه البيئة المحيطة، ومن هنا كان تركيز أنظار هذه المقاربة

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص- ص49-50.

<sup>2</sup> إبراهيم نعيم الطاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار الكتب الحديثة، 2009، ص 79.

الفكرية على سيرة استجلاب العناصر من البيئة المحيطة وتحويلها وإعادة ثانياً إلى البيئة المحيطة أكثر مما يركزون على بنية التنظيم وتركيبته، ويعتبر هؤلاء أنه من الخطأ عدم الإقرار بأن التنظيم يرتبط بسبل لا ينقطع من المدخلات الوافدة من البيئة المحيطة كالتكنولوجيا - وإن يكن ذلك غير ثابت وغير مضمون - كما يعتبرون أنه من الخطأ عدم الأخذ بالحسبان بأنه تنظيم يرتهن بالبيئة المحيطة في تصريف المخرجات، فالتنظيم يعمل في محيط اجتماعي وسياسي وإقتصادي وثقافي محدد وإغفال هذا الأمر يدع الكثير من التصرفات والسلوكيات التنظيمية غير واضحة الأسباب والعلل.<sup>1</sup> وتتمثل أهم عناصر هذه النظرية في:

**المدخلات:** تحصل المنظمة كنظام مفتوح على الموارد التي تحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية).  
**عمليات التشغيل:** حيث تقوم المنظمة باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي تملكها بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.

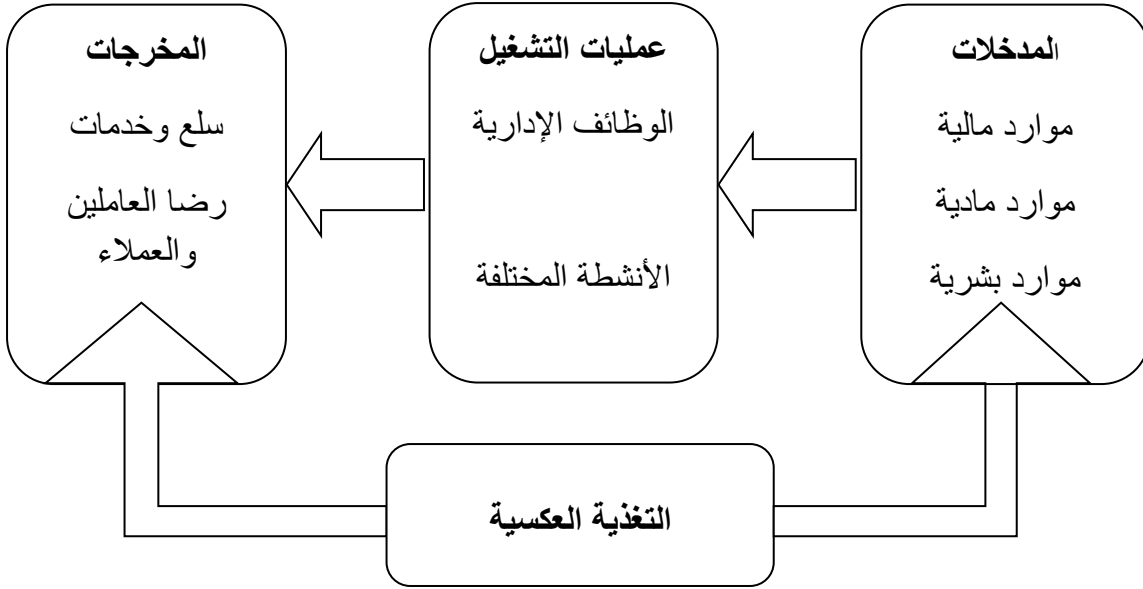
**المخرجات:** تتضمن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى البيئة الخارجية.  
**المعلومات المرتدة:** وهي المعلومات التي ترد من البيئة الخارجية إلى المنظمة، والتي توضح ردة فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بنوعية السلع والخدمات المقدمة، والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة تبدأ من خلالها مرحلة أخرى وهكذا.<sup>2</sup> " وقد تطورت هذه النظرية لتظهر بشكل آخر يسمى بمدخل النظم المفتوحة والذي بدأ الإهتمام به أوائل تسعينيات القرن العشرين فكان ظهوره ناتج منطقي لتطور ممارسات الفكر الإداري، فاتخذ منظورا جديدا لتطوير العملية الإدارية معتمدا على توظيف الطاقات الكامنة في أعماق الموارد البشرية والتي توحى لهم بمزيد من الفكر الخلاق وتطلق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وكذلك النظرة الجديدة نحو تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها فضلا عن الإهتمام بالمشاركة في المعلومات وتداولها، إنه مدخل يتخذ منظورا جديدا لتطوير العملية الإدارية معتمدا على استثمار القدرات الفكرية للموارد البشرية وتحفيز إرادتهم في تحسين مستوى أدائهم قصد التفوق، وقد اتخذ هذا المدخل كوسيلة لتحديث النظام القيمي والثقافي للمنظمات، إذ جاء نتيجة لمتطلبات حضارة مجتمعي المعلومات والمعرفة، ولعل اتجاه المؤسسات والمنظمات إلى امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يهيئ المناخ الإلكتروني الذي

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص74.

<sup>2</sup> انظر مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص62.

يسمح بتطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة معا، لتعزيز بناء منظومة إدارية قيمة وأخلاقية تمكن المنظمات من التميز بمركزها التنافسي".<sup>1</sup>

الشكل رقم(03): العناصر الأساسية لمدخل النظم



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص62.

يؤكد هذا المدخل على مسألة التكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة، على اعتبار أن هذه الأخيرة نظام مفتوح يتأثر بمعطيات البيئة الخارجية وهذا التأثير يمس جوانب المنظمة دون استثناء فإدخال التكنولوجيا على نسق من أنساق المنظمة يجعل المنظمة ككل تتأثر؛ كما هو الحال مع نسق الموارد البشرية فتبني المنظمة لنظام الإدارة الإلكترونية يجعل جميع هياكل المنظمة وأقسامها تتأثر فالأنظمة المفتوحة تتبادل العلاقات مع البيئات الخارجية وفي خضم هذا التبادل يكتسب النظام استمراريته وقوته، وعليه فالمنظمات تسعى جاهدة لتمكين كل هياكلها من مواجهة متطلبات البيئة الخارجية والتفاعل معها من أجل ضمان البقاء والإستمرار.

#### د- المدخل الموقفي:

تعد النظرية الموقفية واحدة من أبرز النظريات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات التكنولوجية والقيم الثقافية والاجتماعية مع طبيعة التنظيم، حيث تدعو هذه النظرية إلى "وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يتوجب

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص67.

أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة، فهذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى، لتأدية العمل الإداري، خاصة مسألة التخطيط، التنظيم والرقابة. وتؤكد أن ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى، أي أن تتم ممارسة العملية الإدارية اعتمادا على حالة وظروف المنظمة.<sup>1</sup> إذ تعتمد هذه النظرية على التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد، أمور تجعل من الصعب الإعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف، وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المسؤولين عن المنظمة والقوى العاملة أو الموارد البشرية يجب أن يتصرفوا بناء على الموقف والظروف المحيطة.<sup>2</sup> وتعتبر جوان وودوارد عالمة الاجتماع المتخصصة في نظرية المنظمة من أشهر رواد هذه النظرية والتي "اهتمت بحوثها بدراسة وتطوير النظرية الموقفية لمعالجة وحل المشاكل الإدارية المهمة وتوصل البحث إلى نتائج ساعدت المدراء على استيعاب التكنولوجيا كأحد المتغيرات الموقفية وتأثيرها على طريقة وأسلوب بناء الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة؛ مثلا وجد فريق العمل أن المصانع التي تعتمد على تكنولوجيا متوسطة تتكون من أربع إلى ست مستويات وهكذا تختلف باقي متغيرات المنظمة الأخرى كالإتصال بأنواعه، القواعد، التعليمات، التوجه البيروقراطي للمنظمة".<sup>3</sup>

وعليه نرى بأن النظرية الموقفية هي نظرية تدعو إلى التناسبية في التعامل مع المواقف فلكل مرحلة تنظيمية ما يتواءم معها من مواقف وإجراءات؛ حيث أن انتقال المنظمة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كنظام حديث يستدعي جملة من المتطلبات التنظيمية والبشرية تتناسب مع هذا الموقف والظرف، فهذه المرحلة تعد مرحلة حساسة تستدعي احترام الخصوصيات وتوفير كل المتطلبات الضرورية وتجنيب كل الموارد المتاحة، حتى يسهل التعامل مع الإدارة الإلكترونية كموقف وتسهل عملية تطبيقها.

## 2-2- المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو- اجتماعي:

### أ- مدخل الحتمية التكنولوجية:

"ترجع أصول هذه النظرية إلى عالم الإتصال الكندي "مارشال ماكلوهان" وعالم الإقتصاد

<sup>1</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، المطبعة المركزية، العراق، 2014، ص31.

<sup>2</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص54.

<sup>3</sup> انظر شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال -منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010،



الكندي "هارولد إينيس" Harold Innis، والذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التفاعل والتواصل البشري، بل حتى في تنظيم المجتمع برمته، وقد تعرضت مساهمات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة بيد أن الإعتبار قد رد إليها في بداية السبعينيات حيث كان ماكلوهان يرى أن الموصفات الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التي تؤثر في كيفية التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات، فالتحول في تكنولوجيا الإتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح هذه الوسائل التكنولوجية امتداد لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، الحواسيب للعقل...<sup>1</sup>)، ثم إن هذه النظرية تنطلق من مسلمة أن "قوة التكنولوجيا هي وحدها المالكة لقوة التغيير في الواقع الاجتماعي، والنظرة التفاضلية للتكنولوجيا تهمل لهذا التغيير وتراه رمزا لنقدم البشرية وعاملا لتجاوز إخفاقها في مجال الإتصال الديمقراطي الذي تتقاسمه البشرية، والنظرية التي ترى التكنولوجيا وسيلة للهيمنة على الشعوب المستضعفة والسيطرة على الفرد فتقتحم حياته الشخصية وتفكك علاقاته الاجتماعية"<sup>2</sup>.

"إذ يؤدي التلاحح الحضاري الذي ولده إنتقال المعلومة عبر الأنترنت ومختلف الوسائط والوسائل التكنولوجية الأخرى إلى ترسيخ قيم وثقافة البلد المصدر للمعلومة والتكنولوجيا في آن واحد، وينشأ عن هذه الحتمية التكنولوجية حالة ما يسمى بالصدمة الإلكترونية، التي سرعان ما تتحول بالبلدان المستوردة من الإنبهار بالواقع التكنولوجي التقدمي إلى الإصطدام بالواقع الحقيقي للبلد المصدر، ولعل من بين الأسباب القوية للتفاوت الرقمي بين دول الشمال والجنوب عامل الأمية والذي يساهم بنسبة كبيرة في اتساع الهوة الرقمية، خاصة ما يعرف بالأمية الإلكترونية، وأيضا عربيا يعود سبب تعطل آلة التسويق لتبادل الأفكار إلى عنصرين متلائمين يمكن تلخيصهما في إشكالية وعي الحرية وإدراك التقنية وهي معضلة فكرية إجرائية، تتمثل في كيفية فهم أن لا قيمة للفكرة مهما كانت طبيعتها إلا إذا شاعت بين الناس، وحتى يمكن بلوغ ذلك فلا بد من أن تكون حركة الوسائط الحاملة للأفكار التقنية شائعة الملكية وتحررية من حيث المضمون"<sup>3</sup>.

"إن الحتمية التكنولوجية فرضت على المنظمات ضرورة التغيير، من خلال الانتقال من أنظمة تقليدية إلى أنظمة جديدة قائمة على التكنولوجيا، واعتبار التكنولوجيا العامل المنفرد والمتفرد بهذا التغيير والسبب الرئيسي فيه، دون الحاجة للخوض في أسباب أخرى، حيث صبت المنظمات جل

<sup>1</sup> بشير العلاق، نظرية الإتصال مدخل متكامل، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص-ص 61-62.

<sup>2</sup> علي حجازي إبراهيم، التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 277.

<sup>3</sup> فيصل محمد عبد الغفار، شبكات التواصل الاجتماعي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 139.

تركيزها على التكنولوجيا محاولة بذلك فهم تركيبتها من التكيف والتأقلم معها دون الإنتباه لتدخل العوامل الأخرى المحيطة بها سواء في بيئتها الداخلية أو العوامل المنتشرة في محيطها الخارجي، وكأن التكنولوجيا ستخرج من تلقاء نفسها بلا تدخل أو تعاون أو تكاتف من جانب الهياكل الإدارية للمنظمة وأصولها المادية والمعنوية، وهذا الأمر سيعيق المنظمة من دون شك في الإنتقال إلى المرحلة الإلكترونية والنجاح فيها، فالتركيز على جانب معين دون الإهتمام بباقي الجوانب الأخرى سيعيق مسألة الإنتقال التي تسعى إليها المنظمة ويعثر عملية إنجازها؛ إذا فالحتمية التكنولوجية قد تشير لمسألة وجود مسببات أخرى بشكل غير مباشر إذا ما أمعنت المنظمة النظر وفهمت منطلق التغيير بصورة واضحة وسليمة.

### ب- مدخل الحتمية الاجتماعية (مدخل البناء الاجتماعي للتكنولوجيا):

جاءت هذه النظرية كنظير لنظرية الحتمية التكنولوجية حيث تنطلق من فكرة أن " القوى الاجتماعية بأنواعها تمتلك زمام تطور التكنولوجيا، وتؤثر في تطويرها وتوجيهها، وأشتهر في هذا الإتجاه الأنثروبولوجي الأمريكي "لزلي وايت" **Leslie White** حيث قدم الطرح التالي: إن النسيج الاجتماعي هو الثقافة المتقدمة بخطى التكنولوجيا وتبنى المجتمعات البشرية ثقافيا بواسطة المادية التكنولوجية، وتبنى اجتماعيا بفعل التطور الاجتماعي بمعنى جدلية المجتمع، التقنية وتعد وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في المجتمع، لكن النظر إليها على أنها أساس عملية التغيير الاجتماعي ينقلها إلى دائرة الحتمية وهذا ما يرفضه علم الاجتماع المعاصر، وتؤدي الثقافة اللامادية كالإيديولوجيات السياسية والاجتماعية إلى تغيير واسع في حياة البشر أكثر من تأثير الثقافة المادية في بعدها التكنولوجي ولكن يصعب قياس هذه التغيير؛ أي التغيير المادي واللامادي مما يؤدي إلى إطلاق النظرة السلبية".<sup>1</sup>

"والتكنولوجيا كعملية اجتماعية تفرض نفسها على حياة وسلوك الأفراد، لكن فهم التكنولوجيا اجتماعيا بالدرجة الأولى لا يتطلب فقط فهما للآلية التي تساهم التكنولوجيا من خلالها في حل المشكلات وتحسين قدراتنا على مواجهتها، ولكن أيضا معرفة كيف تساهم التكنولوجيا في خلق تلك المشكلات، فأهم التناقضات التي تضعنا فيها التكنولوجيا أنها قد توفر لنا المعرفة الكافية ولكنها لا توفر لنا فهما وتفسيرا منطقيا للعديد من القضايا أو الظواهر، سواء الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية فلا تزال دول العالم المتقدم تتفاخر بإنجازاتها التكنولوجية التي تأسست على قاعدة معرفية عريضة رغم

<sup>1</sup> صلاح عبد الحميد، يمنى عاطف، الإعلام والفضاء الإلكتروني، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، 2015 ص132.

أنها لا توفر القدر الكافي واللازم من الفهم لآلية تطبيقها على أرض الواقع، فالقاعدة المعرفية للتكنولوجيا على قدر من الضخامة بحيث لا يمكن لفرد واحد الإلمام فقط بأحد جوانبها إماما تاما<sup>1</sup>. وعليه فالحتمية الاجتماعية تنطلق من زاوية مغايرة تماما للحتمية التكنولوجية، فهي تنظر إلى الموارد البشرية على أنها القوى الاجتماعية المتحكمة في تطبيق التكنولوجيا في البيئات التنظيمية. فهي المحرك الأساسي الذي تعتمده المنظمات في إنجاح تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مع بذل جهود جبارة لفهم متطلبات وضروريات هذا التحول وما يتطلبه ذلك من صقل للمعارف والخبرات، فالجهل بطبيعة هذه الأنظمة الإدارية الإلكترونية قد يؤدي إلى عرقلة مساعي هذا التحول، فمن الضروري فهم بنية هذه التقنية وتأثيرها على البيئتين الداخلية والخارجية، وما تفرضه من تغيرات على الهياكل وما تستلزمه من إمكانيات حتى تتمكن المنظمة من تطبيقها على أرض الواقع وتستفيد منها.

### ج- مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا:

أما المدخل الذي يحاول الممازجة بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية ويقف موقفا وسطا بين الإثنين فهو قائم على جدلية علاقة التأثير والتأثر بين التكنولوجيا والمجتمع، إنه مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا، "حيث يفترض أن المجتمع يقرر نوع التكنولوجيا وتصميمها والجوانب التقنية لها، في حين تؤثر التكنولوجيا في المجتمع بطريقة متشابكة حيث تنظر للتكنولوجيا بأنها نتاج ظروف مجتمعية وليست حتمية اجتماعية، وأن التغيير الاجتماعي هو نتاج تفاعل بين التكنولوجيا والمجتمع وليس حتمية تكنولوجية؛ وهذا يعني أن الظروف المجتمعية والإهتمامات والصراعات تؤثر على ماهية التكنولوجيا المنتجة، ولكن تأثيرات التكنولوجيا ليست مقررة سلفا، لأن التكنولوجيا والمجتمع بينهما نظام متداخل ومعقد، ما يعني أن هناك مجموعة من العناصر في هذا النظام وأن العديد من التفاعلات تحدث بين هذه العناصر وبعضها البعض مما يشير إلى أن هذا التفاعل بين التكنولوجيا والمجتمع ليس له تأثيرات من جانب واحد فقط"<sup>2</sup>.

"ولقد ظهرت انطلاقا من مدخل التقييم الجدلي للتكنولوجيا ما يعرف بالحتمية المعلوماتية وهي أهم نتائج الانتقال إلى مرحلة ما بعد الحداثة، فالأمم والدول لم تعد تقاس بنتائجها القومي بل بإجمالي نتائجها المعلوماتية والمعرفية، ومن بين المؤيدين لهذا الطرح عالم الاجتماع الأمريكي سكوت لاش S.Lash والذي يرى أن عصر ما بعد الحداثة فرض على الأفراد التعايش مع التكنولوجيا بمختلف

<sup>1</sup> أحمد سمير عارف، العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي الأمريكي، دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص20.

<sup>2</sup> عادل صالح، الأنترنت والسياسة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة مصر، 2017، ص117.

تقنياتها ووسائلها وأنها أصبحت شكلا من أشكال الحياة الاجتماعية، إذ نبه إلى تناقض عصر ما بعد الحداثة لأنه يفرض على الإنسان صعوبة العيش فيه دون أدواته التكنولوجية الإتصالية التي تربطه بالمجتمع؛ فمثلا لا نستطيع العمل من دون هاتف نقال أو حاسوب؛ أي أشكال تقنية للحياة الاجتماعية، ويؤكد سكوت لاش بأن الحياة ستتخذ خصائص جديدة عن طريق العمل بالتكنولوجيا وأهم هذه الخصائص هي أن تتسطح الحياة ويتفاعل كل شيء عن طريق وسائل تكنولوجيا الإتصال".<sup>1</sup>

وعليه فقد حاول مدخل المركب الجدلي للتكنولوجيا المزوجة بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية وما تتطلبه من المحيط التنظيمي والاجتماعي للمنظمة، فحسب طرحه أن التكنولوجيا لا تحدث عملية التغيير التنظيمي الناجح وحدها دون الإعتماد على الجهود البشرية، كما لا يمكن للمنظمة وحدها إنجاز عملية التغيير دون فهم طبيعة التكنولوجيا وتوفير كل المتطلبات اللازمة التي تحتاجها هذه التكنولوجيا (تقنية، مادية، بشرية، أمنية...)، وعليه فإنجاح عملية التغيير التنظيمي والحفاظ على توازنها يتطلب تكاتف الجهود والمزوجة بين التكنولوجيا بمختلف أساليبها وتقنياتها وبين ما توفره المنظمة من دعم بشري ومعرفي.

#### د- مدخل الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية:

نظرية الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية هي واحدة من أحدث نظريات التطوير التنظيمي، حيث تقوم على "فكرتين قديمتين ورؤية جديدة فأولى الفكرتين القديمتين هي تلك المقتبسة من نظرية دفع التكنولوجيا، والتي تعتبر نتائج البحوث العلمية والتطبيقية هي أساس أي ابتكار، والفكرة الثانية هي تلك المقتبسة من نظرية الشبكات التكنولوجية والتي تؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه التفاعلات بين كيان المنظمة وباقي الكيانات الأخرى في عملية إنتاج الابتكارات، وهي التفاعلات القائمة على شبكات التكنولوجيا أما الرؤية الجديدة فعن الدور الحيوي المتزايد الذي تلعبه المعرفة في إنتاج الابتكارات وهو الدور الذي يعززه أمران: الأمر الأول هو ثورة المعلومات والإنفجار المعرفي غير المسبوق في تاريخ البشرية، أما الأمر الثاني فهو شيوع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما ييسر إمكانية الوصول إلى المعلومة بسرعة غير مسبوقة، وتتمثل الحجة الرئيسية التي تركز عليها هذه النظرية هي مجرد استخدام الشبكات متاحة أمام كافة الكيانات التنظيمية الأخرى على قدم المساواة، فإنشاء المزايا التنافسية طبقا لهذه النظرية يقوم على قدرة المنظمة على تأسيس علاقات اجتماعية مع باقي الكيانات الأخرى، بهدف إنجاز الأعمال أو بعبارة أخرى قدرتها على تأسيس ما

<sup>1</sup> إيمان آيت مهدي، نقلا عن عزام محمد علي الجويلي، مرجع سابق، ص 97.

يعرف بشبكات التعاون؛ والتي تتم من خلالها تبادل المعرفة بشتى صورها الكامنة والظاهرة فالإبتكار المرتكز على المعرفة يتطلب دمجا لمعارف متعددة الأشكال والمصادر".<sup>1</sup>

والإبتكار التنظيمي يقصد به التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وطرق لتجسد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين ويظهر الابتكار التنظيمي على ثلاث صور:

- **الإبتكار الإداري:** ويشمل كافة التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة والتمركز الجيد في السوق التنافسية.

- **الإبتكار التقني:** والذي يشمل تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكونا لخبرة لذلك.

- **الإبتكار الإضافي:** والذي يركز على الإهتمام برضا الزبون بتقديم خدمات إضافية لذلك من الضروري الإعتماد على الإدارة الإلكترونية أو إدارة المعرفة كاستراتيجية تنافسية تنطلق من تامين كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.<sup>2</sup>

إذا فالطرح الذي يقوم عليه مدخل الإبتكار التنظيمي يتمثل في العلاقة التفاعلية بين المنظمة كوحدة مكونة للبناء الاجتماعي وبين المجتمع كبناء كلي فالمنظمة، على إعتبارها نظام مفتوح فهي تتفاعل مع البيئة الخارجية تأثر فيها وتتأثر بها؛ فالانتقال لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية حسب هذا المدخل يتطلب توفر الأنواع الثلاثة للإبتكار التنظيمي ونجاحه واستمراره مرهون بذلك، وعليه وجب تعزيز هذه الأنواع الثلاثة، والاستثمار فيها وتوفير كل المتطلبات اللازمة من أجل تحقيقها، فالانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو نتيجة الإعتماد على الإبتكارات الثلاثة السابقة بطريقة سليمة وفعالة.

### 3- الإدارة في ظل التغيير:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تتعرض لمجموعة من التغييرات نتيجة تفاعلها مع البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها، وعليه فهي تتأثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بهذا

<sup>1</sup> نصر الدين السيد، الإبتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011، ص-ص 39-40.

<sup>2</sup> إيمان آيت مهدي، مرجع سابق، ص-ص 123-124.

التفاعل، وهذا ما يظهر بشكل جلي على تنظيماتها وهيكلها ووظائفها فهي كالإنسان لها حاجات تسعى لإشباعها سواء كان ذلك الإشباع جزئي أو كلي وذلك من أجل الحفاظ على التوازن والاستقرار. يعتبر التطوير إحدى أولويات المنظمات المعاصرة، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق التغيير، وإذا تحدثنا عن التغيير لا بد أن نتحدث عن توازن المنظمة أو ما يطلق عليه مصطلح **الصحة التنظيمية\*** التي تستوجب تقارب أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وغالبا ما نجد صعوبة في تحقيق توازن المنظمة سيما في المنظمات العربية وذلك بسبب وجود نظم رئيسية ونظم فرعية.

ومن الأسباب المساهمة في تحقيق توازن المنظمة وجود موارد بشرية فعالة تسعى إلى إحداث

التغيير والتطوير بصفة مستمرة مع الحفاظ دوما على توازن المنظمات، وجدير بالذكر الإشارة إلى أنه يوجد نوعان من الأفراد في المنظمة:

أ- **أفراد مقاومون للتغيير:** "وتتفاوت درجة وحدة مقاومتهم للتغيير بين فرد وآخر وفق الإستعداد

النفسي والإنساني"<sup>1</sup>.

ب- **أفراد قادة للتغيير:** وهم "الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير ويساهمون في إحداثه عن قناعة في

نفس الوقت والأفراد المحدثون للتغيير قد يكونون من مستويات إدارية مختلفة وعليه يمكن

القول أن إحداث التغيير لا يتعلق بالمركز أو الوظيفة"<sup>2</sup>.

في الغالب يكون هناك صراع مستمر بين العمال التقليديين والمنظمة، حيث تحرص مجموعة

هؤلاء العمال على إبقاء الوضع على حاله ويرفضون أي تغيير وذلك نتيجة الأسباب التالية:

- الخوف من التغيير أو عدم الإستعداد له.

- عدم الثقة من نتائج التغيير.

- المرور بتجربة فاشلة في السابق.

- عدم توفر المهارات الفنية.

- رفض التغيير من أجل الرفض فقط.

\* الصحة التنظيمية يقصد بها قدرة المنظمة على التوفيق بين جهود موظفيها مع امكانية تحقيق التكامل والتنسيق بين أقسامها واستخدامها الأمثل لمواردها المتاحة، واستجابتها للتغيير والتطور وتفاعلها مع البيئة الخارجية، وتوفير بيئة عمل داخلية إيجابية وتوفير الظروف الذي يمكنها من التوفيق بين أهدافها وأهداف الموظفين بها.

<sup>1</sup> سعد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر**، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، دون بلد نشر، 1998، ص725.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص725.

#### 4- الملامح الرئيسية للإدارة الجديدة في ظل التغيير:

سنحاول من خلال هذا العنصر استعراض مجموعة من الملامح الرئيسية التي تتميز بها الإدارة الجديدة متمثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **التوجه إلى المستقبل:** تغيرت أهداف الإدارات الجديدة ولم تعد محصورة في تحقيق التوازن الداخلي، وحل المشكلات التنظيمية التي من شأنها أن تحقق الهدف الرئيسي للمنظمة والذي يتمثل أساسا في الربح، بل أصبحت تسعى إلى صناعة المستقبل وذلك عن طريق إحداث التغيير وعدم التوقف عند التكيف معه فقط.
- **التوجه الاستراتيجي:** أصبحت الإدارات الجديدة تسير وفق استراتيجيات واضحة المعالم محددة الأهداف، حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجيات وضع خطط مستقبلية، وتحديد البدائل في حالة التعرض للمشكلات، إضافة إلى ذلك تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.
- **التوجه المعلوماتي:** يعني استناد الإدارات الجديدة على تكنولوجيا المعلومات والإستفادة من هذه المعلومات في تطوير علاقات العمل سواء الداخلية أو الخارجية والعمل على تفعيلها.
- **التوجه نحو العالمية:** وهذا يعني أن المنظمات الجديدة قد أصبحت منفتحة على العالم الخارجي دون وجود عوائق المسافات، وعليه فقط أصبحت المنافسة عالمية وهذا يتطلب إعادة النظر في العديد من الأمور التنظيمية، وأحسن مثال على ذلك الشركات متعددة الجنسيات التي أصبحت تكتسح جميع أقطار العالم.
- **التوجه الإنساني:** أصبح العنصر البشري هو العنصر الأساسي وهو الأصل الحقيقي عند أي منظمة، حيث أولت له المنظمات الحديثة اهتماما كبيرا من خلال سعيها للإستثمار فيه من خلال تنمية قدراته ومهاراته والرفع من أدائه.
- **التوجه نحو الجودة الشاملة:** حيث تعبر الجودة عن ثورة وفلسفة فكرية جديدة وأسلوب إداري حديث؛ والجودة تمس جميع أجزاء الإدارة (جودة التنظيم، جودة القرارات، جودة التسويق، جودة الشراء...).
- **التوجه نحو التطوير الإداري:** الإدارة لا تقنع بما تصل إليه ولكنها تعتبر التطوير المستمر هو رسالتها، ولا يكون التطوير لمجرد رد فعل للمتغيرات الخارجية أو التغلب على مشكلة، فالتغيير لا

<sup>1</sup> سعيد ياسين عامر، الإدارة في ظل التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1990، ص-ص 189-193.

- يكون في مواقف أو في حالات وإنما يكون بصورة مستمرة وبشكل متكامل؛ أي أن يساهم جميع العاملين في المنظمة سواء كانوا في المستويات العليا أو الدنيا في هذا التطوير.
- **التوجه نحو التعلم المستمر:** قد نشأت في السنوات الأخيرة بعض المدارس تدعو إلى التنظيم المتعلم، حيث أصبح التعليم في التنظيم شأنه شأن الكائن الحي، لأن المنظمة تتعلم من تجاربها ومن تجارب الآخرين (...). فالتعليم المستمر يعني أن المنظمة منفتحة تصل إليها المعلومات وتستفيد من هذه المعلومات وتوظفها للإرتقاء بأساليب العمل وأدواته.
  - **التوجه نحو البحث والتطوير:** تعتمد الإدارات الحديثة على البحوث العلمية في تطوير أساليب عملها، والإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة لرفع مستوى أدائها والتخلي عن أساليب العمل التقليدية التي لم يعد بإمكانها مواكبة التطور الكبير الحاصل في البيئة الخارجية.
  - **التوجه نحو إعادة الهيكلة المستمرة:** تعمل الإدارة بشكل مستمر على إحداث مجموعة من التغييرات على هياكلها التنظيمية وأساليب عملها وحتى خططها وذلك تماشياً مع التطورات الحاصلة حتى تتمكن من التكيف مستقبلاً.
  - **التوجه نحو الإسناد للغير والتحالف:** على المنظمة أن لا تكون منغلقة على نفسها، بل يجب الإستعانة ببعض المؤسسات أو الخبراء من أجل تحسين الأداء وخفض التكاليف وربح الوقت والتحالف الذي يمكنها من المنافسة والتوسع.
  - **التوجه نحو المهنية:** أي أن تكون الموارد البشرية في قسم الإدارة متخصصة في الإدارة، وتتوفر فيها الشروط المناسبة لذلك من تأهيل وتدريب وكفاءة.

ثانياً: ماهية الإدارة الإلكترونية:

### 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

إن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت منذ 1960، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964، عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه إسم MT/ST (الشريط الممغنط- جهاز الطباعة المختار). حيث كانت هذه الطباعة الأولى بعد أن طبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه، هذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم. وتوالى ظهور العديد من



التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على إختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية.<sup>1</sup>

ويشير البعض إلى أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزتها، وهذا ما نلمسه من خلال الكتابات الخاصة بتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، ابتداء بالمدرسة الكلاسيكية، مروراً بالمدرسة السلوكية، لتليهما بعد ذلك العديد من المدارس الإدارية الحديثة في منتصف التسعينيات، وهذا ما يدعّمه قول نجم عبود بأن الإدارة الإلكترونية "هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل ثم تطور حتى وصل إلى الأنترنت وشبكات الأعمال".<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية "جاءت نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمس الأخيرة في القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في إنتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سينجر عنه الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد".<sup>3</sup> فهي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي نتجت عن عصر المعرفة والتكنولوجيا الرقمية، حيث أصبح للتكنولوجيا تأثيرها العميق على طريقة التعامل بين الأفراد في مختلف بقاع العالم بما في ذلك علاقاتهم الاجتماعية.

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث "هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر الآليات التكنولوجية وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها".<sup>4</sup>

وعليه فالإدارة الإلكترونية هي محصلة ما وصلت إليه البشرية من تقدم تقني ومعلوماتي، الأمر الذي دفع بالإدارات والحكومات إلى تبني هذا النظام لما له من مميزات وخصائص تساعد على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية كبيرة، والجزائر كغيرها من الدول سعت إلى إدخال الإدارة الإلكترونية إلى تنظيماتها الصناعية والخدماتية، وتعتبر البلدية واحدة من المؤسسات الجزائرية التي بدأت في تبني

<sup>1</sup> انظر علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص-ص 32-33.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 130.

<sup>3</sup> سعد ياسين غالب، مرجع سابق، ص 03.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 03.

أسلوب الإدارة الإلكترونية في بعض مصالحها، لكنها تعاني من جملة من النقائص سنبرزها في الجانب الميداني.

## 2- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

### أ- أهداف الإدارة الإلكترونية:

نحاول من خلال النقاط التالية ذكر أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تطبيقها من خلال تبينها لأسلوب الإدارة الإلكترونية:

- إن الهدف الجوهري للإدارة الإلكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة، وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الإتصالات (وخاصة شبكة الإنترنت) بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة<sup>1</sup>.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.

\_ تقليل التكاليف من خلال الإستغناء عن الأوراق والخزائن المستعملة سابقا.

- العمل بشكل منسق مع إدارات المؤسسة الواحدة مما يوفر خدمات ذات جودة عالية.

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بشكل موحد.

- المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات و المعلومات اللازمة لذلك.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد.

### ب- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في استجابتها القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين المتمثلة في العولمة واقتصاد المعلومات والمعرفة، ومواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات أو ما يسمى بالثورة المعلوماتية المستمرة؛ فهي تعتبر بديلا عصريا يواكب التطور الذي تشهده البشرية، وحاجة ماسة يتطلبها المجتمع وليس شكلا عصريا من أشكال الحياة يسعى لتقمصه. وسنحاول من خلال هذا العنصر تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية في القطاعين الخاص والعام:

<sup>1</sup>سعد ياسين غالب، مرجع سابق، ص22.

▪ أهمية الإدارة بالنسبة للقطاع الخاص:

يعتبر القطاع الخاص هو السباق" إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وخاصة الصعيد الإداري (...). لأسباب منها: الإحترافية التي يدار بها القطاع الخاص مما يجعل كوادره الإدارية متيقظة دائما لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات، وأيضا لوجود القطاع الخاص بإستمرار في دائرة المنافسة داخليا وخارجيا".<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس يمكن استعراض جملة من الدوافع التي كانت وراء تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية من قبل القطاع الخاص:

-المساهمة في فتح الأسواق سواء على المستوى المحلي أو العالمي وتفعيلها واستقطاب المؤسسات لطرح منتجاتها فيها.

- تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة معرفة حاجة الأسواق للمنتج مع تحديد المواصفات والكمية والسعر.

- تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من تطوير أدائها لتوفرها على كم هائل من المعلومات، حيث تتميز أساليبها بالفعالية والدقة في الأداء والسرعة في الإنجاز.

- تمكن الإدارة الإلكترونية من تخفيض التكاليف المالية لكونها لا تحتاج إلى مباني ولا تحتاج إلى الكثير من العاملين عكس النظام التقليدي وبالتالي فما توفره من أموال يضاف إلى صاف أرباحها.

-تضمن للمنظمة الميزة التنافسية، بفعل التجدد المستمر والانفتاح على الأسواق لأنها لا تعاني من عائق الزمان والمكان.

- تعمل على ترويج المنتجات والخدمات التي يحتاجها المستهلك بفضل المعلومات الهائلة التي تمتلكها عن توجهات المستهلك إتجاه المنتج أو الخدمة وإشباع تلك الاحتياجات.

- تخلص الإدارة الإلكترونية المنظمة من أعباء التعامل الورقي الذي يأخذ وقتا وجهدا كبيرا، كما أنه يتضمن العديد من الأخطاء التي تحد من فاعلية المؤسسة، إضافة إلى أنها تحد من مشاكل الضياع والتلف.

▪ أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام:

"إن أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام لا تقل أهمية عنه في القطاع الخاص، حيث أن هذا الأخير يواجه العديد من المشكلات الإدارية التي تجعله بحاجة ماسة لتبني أسلوب حديث مرن

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، الخصائص، المتطلبات - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص-ص 61-62.

يخلصه من الأنظمة البيروقراطية التقليدية، ويمكّنه من مواكبة التطورات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية".<sup>1</sup>

وسنحاول إدراج جملة من الدوافع التي كانت وراء تبني القطاع العام لأسلوب الإدارة الإلكترونية لما له من أهمية بالغة:

- رفع مستوى الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام التي في الغالب تمتاز بتعدد الإجراءات.
- كسب ثقة الجمهور الخارجي لأن الإدارة الإلكترونية تقوم على مبدأ الشافية والموضوعية والإنضباط الأمر الذي يجعل المواطن يرسم صورة إيجابية تجاه المؤسسات الحكومية.
- العمل على تنمية الموارد البشرية في القطاع وتهيئتها مستقبلا من أجل وضع الخطط التنموية المستقبلية.
- النهوض بالإقتصاد الوطني وتسويق المنتجات المحلية، بفضل الإنفتاح الذي تتيحه الإدارة الإلكترونية للمؤسسات، حيث تكسر حواجز الزمان والمكان وتتوفر على المعلومات التي تمكن من معرفة احتياجات متعاملها.
- النهوض بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتنشيط الحركة التجارية والإنفتاح على الأسواق الوطنية والعالمية.
- تسهيل عمليات الإتصال بين الحكومة وإداراتها وفروعها المختلفة، إضافة إلى تخفيض الأعباء المادية والمالية.

### 3- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بمجموعة من الخصائص من حيث الأداء والفاعلية والسرعة، فقد أصبحت المطلب الذي تسعى المؤسسات الجزائرية إلى انتهاجه لما له من ميزات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل حياة أفراد المجتمع؛ ويمكن استعراض جملة من هذه الخصائص في النقاط لتالية:<sup>2</sup>

❖ **عملية إدارية:** بالرغم مما تتميز به الإدارة الإلكترونية من تغير مستمر في برامجها وتقنياتها إلا أنها تشترك مع الإدارة التقليدية في مجموعة من النقاط منها؛ تحديد الأهداف، رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية، إضافة إلى وظائف الإدارة المعروفة (تنظيم، تخطيط، توجيه ورقابة).

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> انظر أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 36-37.

❖ **السرعة والوضوح:** تعمل الإدارة الإلكترونية على تبديد الحواجز البيروقراطية التي لطالما شكلت عائقا عانت منه المجتمعات البشرية لزمّن طويل (ضياح الأوراق، الوقت الطويل...) فهي تضمن السرعة في إنجاز المعاملات، والدقة في إرسال واستقبال الملفات والتخلص من الكم الهائل من الأوراق الذي يتطلب بالضرورة معدات ومباني لحفظه وترتيبه.

❖ **إدارة المعاملات لا الاحتفاظ بها:** تهتم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها البعض على رفوف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية ويتم استدعائها متى اقتضى الأمر ذلك.

❖ **المرونة:** تعد الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، تتكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية، وتتجاوب معها بما تمتلك من إمكانيات وتقنيات وسهولة الإتصال، فهي تقضي على الحدود الجغرافية والمكانية التي كانت تقف عائقا أمام الإدارة التقليدية وتمنعها من تقديم العديد من الخدمات.

❖ **السرية والخصوصية:** تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير المعلومات بشكل سريع وبكم هائل كما أنها تقوم في الوقت نفسه بتوفير الأمن والسرية للمعلومات الخاصة بالمؤسسة، ولا يمكن لأي أحد الإطلاع عليها إلا بامتلاك كلمة السر وهذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية تتفوق على الإدارة التقليدية

❖ **الرقابة المباشرة والصادقة:** بإمكان الإدارة الإلكترونية اليوم مراقبة سيرورة العمل بكل شفافية وذلك عن طريق ما تملكه من أجهزة إلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب العديد من المشاكل التي تعاني منها الإدارات التقليدية، فقد أصبح بإمكان المسؤولين تجنب مراقبة كل ما يجري بصدق ودون تلاعب.

تعد الخصائص سالفة الذكر من أكثر النقاط الإيجابية التي جذبت اهتمام المنظمات المعاصرة نحو تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما تحقّقه من أهداف سواء بالنسبة للموارد البشرية من تقليص الجهد والوقت أو بالنسبة للمنظمة من حفظ البيانات والمعلومات وسهولة إدارتها، والبلدية واحدة من المنظمات العمومية الجزائرية التي تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل بها لما لها من خصائص وفوائد.

## ثالثا- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن السبب وراء تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية لا يرتبط باحتياجات الإدارات أو المؤسسات فحسب، بل نتيجة لحتمية التغيير التي فرضتها متطلبات العصر وتحدياته وهيمنة منطلق المعرفة حيث أصبح لزاما على المجتمعات الحديثة خوض التجربة التقنية لبلوغ مستوى أفضل من الخدمات وحالة التذمر في أوساط الفئات المتعاملة مع الأساليب التقليدية لها الأثر البالغ على ظهور فكرة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وسنحاول توضيح هذه الأسباب فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- دافع الزمن:

يعد معيار الزمن إحدى أبرز العوامل المحددة للمنافسة المحلية والعالمية والسبب الرئيسي في التقدم والتطور، فسعى المنظمات إلى تقديم منتج جيد وبمقاييس الجودة العالمية لا يحسم المنافسة لصالح هذه المنظمة، فهناك عنصر آخر للمعادلة وهو الزمن، فمثلا في حالة استوفت جميع المؤسسات شروط الجودة وحقت منتوجات ذات كفاءة عالية يبقى الزمن هو الحد الفاصل في إقرار حظوظ إدارة أو مؤسسة معينة على المنافسة والبقاء.

## 2- تطور الحاسوب وتطبيقاته:

شهد عالم الحاسوب تطورا نوعيا وسريع في خمسينيات القرن الماضي، فلم يمر عقد زمني إلا وشهد جيلا من أجيال الحاسوب وصولا إلى ما يعرف بالحاسوب الشخصي، ليس هذا بل رافق تطور الحواسيب تطور آخر على مستوى التقنية فقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل، فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد عبر إقتناء برامج ومناهج أرقى جامعات العالم فضلا عن إمكانية إلتقاء الأساتذة عبر قاعات الفيديو أو عبر شاشات الحواسيب الخاصة دون أن يظطر أحد لمغادرة بلده لملاقة الآخر، وقد كان لظهور تقنية الحاسوب آثارها الواضحة على الإدارة فقد ظهرت نظريات ومفاهيم جديدة نتيجة لهذا التغيير والحراك، فقد أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات بناء على برامج إلكترونية تم تحميلها عليها إلى الدرجة التي جعلت المهتمين بالشأن الإداري أمثال هيربرت، سيمون، داركر وديفنز يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين وتحل محلهم.

<sup>1</sup> انظر محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط 03، مصانع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997، ص-ص 221-222.

## 3- تطور الإتصالات:

تلعب الاتصالات دورا بارزا في المؤسسة، فهي همزة وصل بين أقسام المؤسسة المختلفة، بما في ذلك الإدارة ونتيجة للتطورات الكبيرة في التقنية ظهر ما يعرف بالاتصالات الإلكترونية؛ التي تتيح للإدارة كلما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها بسرعة ودقة فائقة، إضافة إلى خفض التكلفة وتعزيز القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة وتحقيق مجموعة من الفوائد:

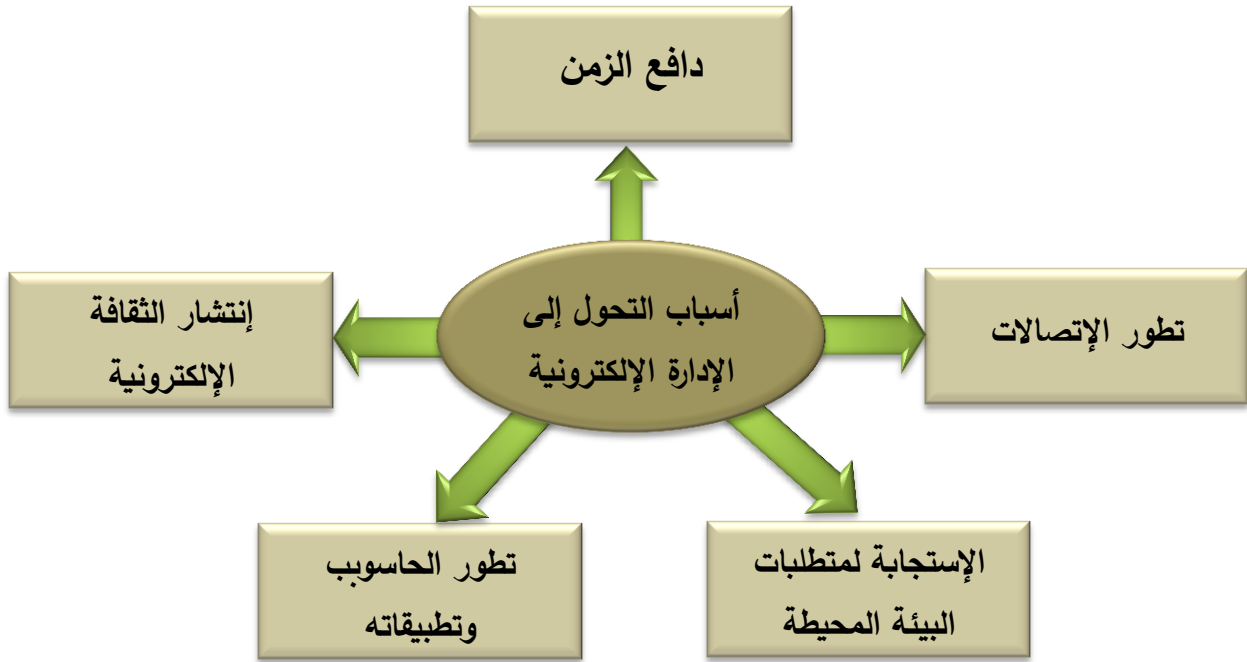
- ✓ **فوائد ملموسة:** تتمثل في خفض تكلفة الانتقال والاتصال، اختصار الوقت، القضاء على الأعمال الروتينية في المعاملات والخدمات، توفير العمالة، تقليل وسائط النقل والحفظ.
- ✓ **فوائد غير ملموسة:** وتتمثل في الرقابة الجيدة على الأعمال، التحسين المستمر في ظروف العمل، تقليل الاحتكاك مع المراجعين والمتعاملين مع المنظمة.
- ✓ **الاستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة:** إن المؤسسات نتيجة تفاعلها المستمر مع بيئتها الخارجية تخضع لحتمية التكيف مع ما يحدث من تغيرات وتطورات في شتى المجالات لتجنب احتمالات العزلة والتخلف، وتعزيز التنافس في تقديم المنتجات والخدمات بناء على معايير محددة (الكفاءة والفاعلية، الكمية والنوعية) وعليه فتطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية على كل المؤسسات.

## 4- إنتشار الثقافة الإلكترونية:

إن الأفراد اليوم أصبح لديهم وعي، وانتشرت بينهم الثقافة الإلكترونية من خلال وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الأنترنت، فلم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الإعلام العالي حتى يتمكن من التعامل مع التقنية الرقمية، فقد أصبح بالإمكان معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإتصال المتقدمة.

تعتبر العوامل السابقة من أبرز الأسباب التي ساهمت في بروز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي أصبحت لها أهمية كبيرة في مجتمعاتنا اليوم، نتيجة التطور التكنولوجي والرقمي الذي يشهده عالمنا اليوم، ومن أجل تجسيد هذا التحول وتطبيقه على أرض الواقع وجعله واقعا فعليا هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها من أجل التحول نحو هذه المنظومة التكنو-اجتماعية والتي ستتيح عرضها في العنصر الموالي.

الشكل رقم (04): يوضح أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثة

#### رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب جملة من المتطلبات، التي تتكامل فيما بينها لتشكل النسق الذي تنمو فيه الإدارة الإلكترونية، حيث لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة بالشكل الفعال إلا إذا توفرت جميع المتطلبات التالية:

#### 1- المتطلبات الإدارية:

لتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقاته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل.
- **القيادة والدعم الإداري:** تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية

<sup>1</sup> عبد القادر عيان، مرجع سابق، ص75.



المتحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة لتحسين الخدمة الوظيفية.

● **متطلب الإصلاح الإداري:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلائم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث (خبير تأمين المعلومات، مشغل البرامج الإلكترونية) والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.

● **التثقيف التعليم والتوعية:** حيث إن للثقافة دورا بارزا في نشر حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المستويات باعتبارها مطلبا أساسيا للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة، حيث يتطلب الأمر زيادة الوعي بضرورة تضافر الجهود، وتعزيز الإستعداد النفسي، إضافة إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحويل الجديد والتعامل مع التغيرات بشكل مناسب.

● **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات:** إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت منبىة على أساس الإنتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

● **تهيئة المنظمة للإنتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للإنتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إلى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي:<sup>1</sup>

✓ تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

✓ تنمية الموارد الإلكترونية.

✓ ابتكار الثقافة الإلكترونية.

✓ استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 225.

- **الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الأعمال الصناعية. وعليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، إضافة إلى ذلك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغيير يجب أن يكون تدريجيا وعبر مراحل متعددة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب إحداث جملة من التغييرات على مستوى الإدارة باعتبارها المحرك الأساسي لعمل المنظمة، وعليه فالهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية وحتى القوانين والتشريعات مرتبطة ارتباط وثيق بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. لما لهذه الأخيرة من تأثير على المنظمة ككل، بما في ذلك الجانب الإداري الأمر الذي يتطلب الإعداد لهذا التغيير من قبل القيادة الإدارية التي يجب أن تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والسعي دوماً إلى التشجيع على التعلم لأن الإدارة الإلكترونية تستلزم تطويراً واضحاً ومعرفة متجددة، إضافة إلى غرس الوعي بضرورة التكيف مع هذه المستجدات.

## 2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في الملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك تصليحات، تطورات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات إستشارات، نماذج أعمال جديدة برمجيات، تطبيق...)<sup>1</sup>.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> نائل عوالم، <<الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة>>، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد 1

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والإنترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج.<sup>1</sup>

وسنحاول فيما ما يلي تحديد جملة من المتطلبات البشرية:<sup>2</sup>

- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.
- استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

وعليه يمكن القول أن ما تم عرض من مؤشرات يلخص المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى أن متطلب تدريب وتعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب الإداري.

### 3- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

"إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الإستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية"<sup>3</sup> أي ما يمكن أن نسميه بنشر الثقافة التكنولوجية، وهذا يتم من خلال برمجة حصص تدريبية تهدف إلى تمكين جميع المستويات التعليمية، من التحكم واستعمال الآلات التقنية، وتشجيع الإستثمار في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى المحلي والوطني، مع ضرورة توفير مبالغ مالية كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> عبد القادر عيان، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> غنيم أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص347-348.

<sup>3</sup> عبد القادر عيان، مرجع سابق، ص74.

#### 4- المتطلبات التقنية:

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.

كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للإستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين:

##### أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لا سلكية، إضافة إلى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل الأفكار إلكترونياً.

##### ب- البنية التحتية الناعمة لأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية.<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق يمكن أيضاً ذكر بعض المكونات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

#### • تقنيات الإتصالات: حيث تعتبر العصب المحرك للقيام بالعمل الإلكتروني وذلك من خلال دورها

التمثل في نقل المعلومات عبر المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

- **قنوات الإتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع الى آخر، سواء عبر القنوات السلكية؛ والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكرويف)، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الإتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

- **محطات الإتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة

<sup>1</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص54.

ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والإستقبال وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الإتصال بالربط بينها إلكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الإستخدام.

- تقنيات الحاسب الآلي وتتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ المكونات المادية: وتشمل أجهزة الحاسوب الآلي وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج المختلفة.
- ✓ المكونات المنطقية: وتتمثل في برامج التشغيل والتطبيقات.
- ✓ مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة: وتتمثل في التوصيلات السلكية، الطاولات الخاصة بالحواسيب، المواقع المكانية و الأجهزة المساندة.
- ✓ شبكات الحاسب الآلي: والتي يقصد بها توصيل مجموعة من الحواسيب بواسطة أسلاك سواء كان ذلك مباشر أو غير مباشر (خطوط الهواتف السلكية) أو عن طريق الأقمار الصناعية بهدف الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب، وهذه الشبكات أنواع:
- شبكة الإنترنت (Internet): وهي الشبكة العنكبوتية (World WiDE Web) هي شبكة إتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم، تعمل وفق أنظمة محددة ويعرف بالبروتوكول الموحد وهو بروتوكول إنترنت.
- شبكة الأنترنت (Intranet): وهي الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق بينها وبين الإنترنت أن هذه الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة، وتحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.
- شبكة الإكسترنات (Extranet): وهي شبكة أنترنت خاصة، يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الأنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الأنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية.

## 5- المتطلبات الأمنية:

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في

<sup>1</sup> عبد اللطيف باري، عبد الكريم عاشور، <<الحكومة الإلكترونية بين فرض النجاح ومعوقات التطبيق>>، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد29، 2013، ص178.

المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونياً وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي:<sup>1</sup>

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- إضافة إلى ما سبق هناك أيضاً متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:
  - وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة.
  - يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها.
  - يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
  - تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية.
  - الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
  - تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
  - تأمين إستمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات، خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.
- أما ما يتعلق بإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية فالأمر يتطلب ما يلي:
  - تطوير إستراتيجية تنمية معلوماتية عربية للتحويل إلى إقتصاد المعلومات والمعرفة.
  - إعادة هيكلة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصالات ويشمل البنية الأساسية كلا من البنية التقنية والمعلوماتية وتضم هذه البنية الموارد البشرية التي تعمل في حقل المعرفة والمعلومات.
  - إعادة هندسة استراتيجيات التعليم في العالم العربي، لكي تستطيع مواكبة الفرص الثمينة التي تنبثق عن إقتصاد المعرفة، وفي مقدمتها بناء القوة الحضارية من خلال الإبتكار العالمي الفكري والإبداع الثقافي والحضاري.
  - توفير البيئة القانونية والتشريعية للإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، حيث

<sup>1</sup> عبد القادر عيان، مرجع سابق، ص 77.

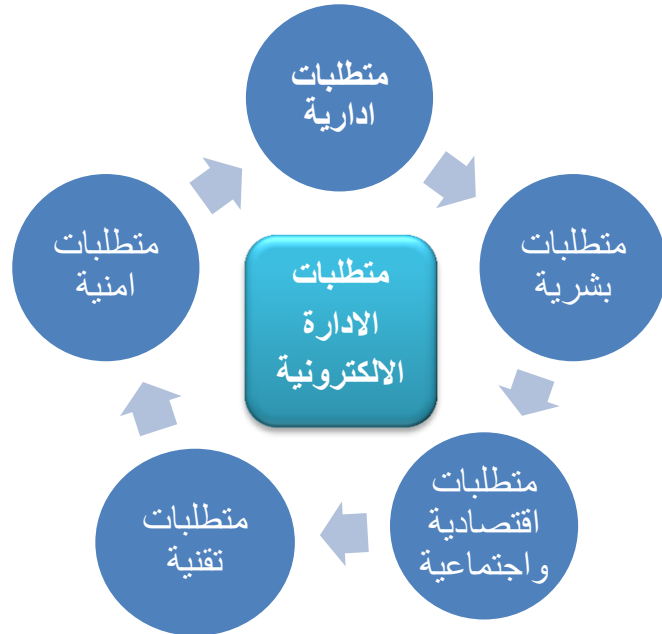
أن الهيكل القانوني والتشريعي الحالي في بعض الأقطار العربية لا يلبي احتياجات ومتطلبات العمل الإلكتروني؛ صحيح أن هناك جهدا جديا لمعالجة هذا الموضوع في بعض الأقطار العربية التي تسعى إلى تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات، إلا أن تطوير البنية القانونية والتشريعية لا يتم إلا بصورة متكاملة وشاملة، ولا من خلال منظومة واحدة، وإنما يسود منطق التشريعات المبتورة والحلول والتدابير الجزئية.

- إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات في كل المنظمات ومؤسسات الأعمال الخاصة والعامّة في أقطار العالم العربي.

- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الرقمية العربية بين الأقطار العربية وفي داخل كل قطر عربي.

تعتبر هذه المتطلبات سابقة الذكر لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع وجوب تحقيق التكامل بينها، والعمل ضمن نسق موحد لضمان ولوج الدول العربية على غرار الجزائر إلى العالم الرقمي وإقتصاد المعرفة، الذي أصبح من أبرز سمات العصر، والذي يمثل القوة الحقيقية للدول، ويأتي في طليعة هذه المتطلبات العنصر البشري لما له من أهمية ووزن على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة، فنجاحها في تطبيق الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى تفاعله مع منظومة الإدارة الإلكترونية وقدرته على استيعابها وفهم مبادئها والإنسجام مع معطياتها.

الشكل رقم(05): يوضح المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثة

### خامسا: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في مجموعة القواعد والأطر التي يتم على أساسها تحديد أبعاد وأهداف هذا النمط الإداري ووضع استراتيجياته والتحكم في توجهاته حيث قد تؤدي إلى نجاحه أو فشله وتستنبط هذه المحددات من البيئة الاجتماعية التي ستطبق فيها وأهم هذه المحددات نجد المرجعية السوسيو-ثقافية للمجتمع، بنية النظام الاجتماعي، ومختلف الأنساق المشكلة للنظام الاجتماعي بأدواره المتكاملة. وقد قام سعد ياسين غالب بحصرها في ثلاث جوانب أساسية: جانب تكنولوجي، جانب ثقافي، وجانب اجتماعي واقتصادي، والتي سيتم عرضها على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- المحددات التكنولوجية:

وتشمل كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، استخدام شبكة الإنترنت، وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

#### 2- المحددات الثقافية:

ويمكن تناول المحددات الثقافية من مدخلين متداخلين ومتكاملين هما: المدخل الجزئي على أساس دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهنا تختلف الثقافة التنظيمية لكل منظمة عن غيرها باختلاف إدارتها، تقاليدها، أساليب عملها ونوع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها إلى غير ذلك من العوامل الجوهرية التي تحدد ماهية كل منظمة وكيونتها والمدخل الكلي الذي يستند إلى دراسة ثقافة الإدارة العربية، وهي تتجلى في القيم والتقاليد وأنماط القيادة وأساليب اتخاذ القرار للمدير العربي في الإدارة العربية، وتعتبر الثقافة الإدارية العربية نسقا فرعيا من الثقافة العربية أي جزء من مرجعية هذه الثقافة ومن نظمها المعرفية الأساسية.

#### 3- المحددات الاجتماعية والاقتصادية:

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية هو جزء من مشروع الإدماج في إقتصاد المعلومات والمعرفة، وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات؛ بمعنى آخر يرافق صعود تكنولوجيا المعلومات في المجتمع ظهور قوى محفزة لأفكار مثل؛ التقدم، التنظيم العقلاني للمجتمع، تطوير مؤسسات العمل المدني، تحسين معايير المعيشة وشفافية المعلومات إلى غير ذلك من الأفكار والسياسات الجديدة التي تسعى إلى السيطرة بطريقة أو بأخرى على مظاهر التعقيد في الحياة الاجتماعية والإنسانية.

<sup>1</sup> سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، صص 188، 195.



إن نجاح أي مشروع مرهون بمدى قدرته على الإنسجام والتكيف ضمن السياق البيئي-وبالتحديد الاجتماعي- الذي سيطبق فيه، وعلى اعتبار أن نظام الإدارة الإلكترونية هو نظام مستورد من الدول المتقدمة، كان لزاما على الدول النامية بما فيها الجزائر تهيئة البيئة الحاضنة لهذا الوافد التكنولوجي الذي يتطلب الإستعداد له التكامل بين مجالات متعددة تقنية، ثقافية، اجتماعية واقتصادية فنظام الإدارة الإلكترونية هو نظام غربي، نشأ في بيئة معينة لها خصائص محددة ومحاولة تطبيقه على البيئات العربية والبيئة الجزائرية على وجه الخصوص قد يخلق نوعا من المقاومة، وخاصة في البيئات المغلقة نتيجة مبدأ النمطية والتمسك بالتقليد، والخوف من التغيير الأمر الذي يتطلب التدرجية في تطبيق هذا النظام الحديث في بيئتنا، والإعداد لكل مرحلة من المراحل حتى تتمكن المنظمات الجزائرية من إنجاز هذا النظام واللاحق بركب الأمم المتطورة.

### سادسا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن لتبني أسلوب الإدارة الإلكترونية أثاره الواضحة والعميقة على جميع أبعاد المؤسسة، فلا يقتصر التغيير على البعد التكنولوجي والرقمي فحسب، بل يتعدى ذلك إلى البعد الإداري، حيث أثر على المفاهيم الإدارية التي استمرت لعقود طويلة، لكن ما يمكن الإشارة إليه أنه رغم التأثير العميق للجانب التقني والرقمي إلا أن الإدارة كانت ولا تزال القلب النابض للمنظمة بوظائفها الرئيسية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) لكن بأسلوب أحدث وهو الأسلوب الإلكتروني، وهذا ما سنستعرضه من خلال هذا العنصر حيث سنبرز الفرق بين الوظائف التقليدية للإدارة والوظائف الحديثة.

### 1- التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي لا يختلفان من حيث الغاية، فكلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة من أجل بلوغ هذه الأهداف وإنما يختلفان في النقاط التالية:

- "التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي".<sup>1</sup>
- التخطيط الإلكتروني هو عملية مستمرة بسبب التدفق الهائل والمستمر للمعلومات وبذلك فالتخطيط الإلكتروني هو تخطيط مستمر عكس التخطيط التقليدي الذي يتميز بالزمنية والإنقطاع (وضع التقارير الفصلية).

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 249.

التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي حيث نجد تداخل كبير بين الإدارة والعاملين، في حين أن التخطيط التقليدي هو تخطيط (أعلى - أسفل) فالتخطيط الإلكتروني هو التخطيط الذي يتم فيه "التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها".<sup>1</sup>

جدول رقم(01): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطة متعددة للإستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال وإتجاه المنظمة
خطط قصيرة وأنية (أمدها، أيام، أسابيع، فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد(لا يقل أمدها عن سنة)
الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة الديناميكية للتغيرات.	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية المحتملة	الخطة تركز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة.
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين.	المديرون هم المخططون والعاملون وهم المنفذون.
الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس.
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
الثقة في الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل المنظمة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص243.

## 2- التنظيم الإلكتروني:

يعد التنظيم الإلكتروني أحد وظائف الإدارة الإلكترونية فهو يمثل "الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، الذي يحقق التنسيق الآني و في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup> أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص259.

إن التنظيم الإلكتروني للإدارة يحدث جملة من التغيرات على المستوى الإداري، خاصة فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية التي تتخذ الشكل المفلطح، على عكس ما كان سائدا في النظام التقليدي بالإضافة الى بروز التنظيم المصفوفي القائم على الوحدات الصغيرة والتغير أيضا في خطوط السلطة والمسؤولية.

وعليه سنحاول من خلال هذه النقاط توضيح جملة من المتغيرات العميقة التي تتلازم مع التنظيم الإلكتروني بإجراء مقارنة بينه وبين التنظيم التقليدي:

### الجدول رقم (02): يمثل المقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي (المشروع)	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية	الهيكل القائم على الوحدات
وحدات تنظيمية مصغرة	الوحدة التنظيمية الواحدة
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل غير المحدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الإستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء المتعددون	الرئيس المباشر الواحد
تعليمات مرنة	التعليمات الحرفية
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد الإجراءات المحددة
برامج العمل المرنة والمتغيرة	برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا
القرار بالمشاركة	انفراد القيادة بالقرار
الشفافية وإتاحة المعلومات للإستفادة منها	التحكم في المعلومات وسريتها

**المصدر:** حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 92.

### 3- التوجيه (القيادة) الإلكترونية:

إن القيادة في ظل النظام الإلكتروني طرأت عليها جملة من التغيرات، شأنها في ذلك شأن بقية الوظائف سألفة الذكر، مما يؤدي إلى تغير في طريقة تأدية المنظمة و إدارة أعمالها سواء تعلق الأمر بالعاملين فيها (الذين يشترط فيهم أن يكونوا ذوي تخصص ويمتلكون مؤهلات عالية) أو المستفيدين منها والقيادة الإلكترونية تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة

الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي: سرعة الحركة الإستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات.

- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق وذلك بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجازات المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارات العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>

#### د- الرقابة الإلكترونية:

هناك اختلاف واضح بين الرقابة التقليدية التي كانت تأتي بعد عمليتي التخطيط والتنفيذ وتمثل المقارنة بينهما، والتي يتحدد من خلالها الإنحراف في التنفيذ والأسباب التي أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح هذا الإنحراف الذي يتطلب وقتا طويلا وإجراءات معقدة، والرقابة الإلكترونية تعتمد على تقنية المعلومات التي تجعل من عملية الرقابة أسهل، حيث تمكن من معرفة التغيرات أثناء التنفيذ أو قبله بوسائل تعقب جد متطورة، الأمر الذي يجعل عملية الفحص عملية دقيقة وشاملة وآنية، إضافة إلى تكلفتها المنخفضة وعليه تتحقق جملة من المزايا يمكن تحديدها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، والشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.
- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى رقابة النتائج.

<sup>1</sup> عبد القادر عيان، نقلا عن عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 277.

- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط من الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط "الكل يعرف ماذا هناك"

## سابعا: الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

### 1- الواقع الاجتماعي الجزائري وتكنولوجيا المعلومات:

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغيرات الاجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في مواجهة الناتج من الظواهر الاجتماعية، وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية، ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الاجتماعية، ويحاول المسؤولون في الجزائر تعميق مفهوم مجتمع المعلومات إلا أن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الاجتماعية التي تقف أمام مجتمع المعلومات ومنها:<sup>1</sup>

- ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع عرقل التوغل في شبكة المعلومات لدى شريحة كبيرة في المجتمع فكان إستهلاك الإنترنت ضعيفا، حيث باعد بين الأهداف الحضارية والواقع المعيش.

- ضعف التوصيل بشبكات الإنترنت جعل منها عملية كمالية لا تقتصر إلا على شريحة مميزة تحصل عليها من خلال الوظائف.

- ضعف الخدمات المعلوماتية وضعف الإستثمار في هذا المجال.

- نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية جعل منها عملية جامدة داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.<sup>2</sup> إن توجه الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر بمثابة تغيير في الثقافة التنظيمية والاجتماعية بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة، مع تنمية الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي في أي مؤسسة والقلب النابض لها.

كما أن إنتشار الإنترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الإلكتروني يمثل مرحلة هامة من ارهاصات التحول نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال والخدمات الإلكترونية في المنظمات الجزائرية واعتماد الإدارة الإلكترونية مكانة لتطوير وإصلاح المنظمات.

حيث عملت الجزائر على الإستفادة من خدمات شبكة الإنترنت ومختلف التقنيات المرتبطة من خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي التقني الذي تم

<sup>1</sup> الطيب صيد، <مجتمع المعلومات السياقات السوسولوجية للمواطنة الجديدة في الجزائر>، مجلة علوم الإنسان والمجتمع،

جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 29، 2012، ص 52.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 90.

انشأؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.

## 2- مشروع الإدارة الإلكترونية 2008-2013:

بعد التطورات التكنولوجية والرقمية التي فرضتها البيئة الخارجية على المنظمات كان لزاما على الجزائر الإستجابة والتكيف مع هذه التغيرات، حيث تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية الذي يعكس اهتمام الحكومة الجزائرية بعصرنة القطاع الحكومي، وذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية تتلخص في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تسريع إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية: وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإدارة العمومية، الأمر الذي يتطلب تغييرا في الهياكل التنظيمية ووضع أهداف خاصة تتماشى مع التغيرات الحاصلة.
- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الشركات: حيث أن رفع الأداء وتحسين القدرة التنافسية يتطلب استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في القطاع الإقتصادي بهدف تطوير أداء الشركات وعرض خدمات إلكترونية جديدة من طرف الشركات.
- تطور الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وهذا يتم من خلال توفير حواسيب شخصية مزودة بتدفق عالي وإنشاء الفضاءات العمومية الجماعية المزودة بالإنترنت (مقاهي الإنترنت)، إضافة إلى ما يسمى بالمنصات المتعددة الوسائط والحظائر.
- دفع تطوير الإقتصاد الرقمي: وذلك من خلال تمكين الحوار الوطني بين الحكومة والشركات في إطار "الجزائر الإلكترونية"، إضافة إلى توفير الظروف الملائمة التي من شأنها الرفع من الكفاءة العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات، وتوفير الخدمات مع التركيز على التحفيز وتوجيه النشاط الإقتصادي في هذا المجال نحو التصدير.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: وذلك من خلال إعداد وتطوير البنية التحتية للاتصالات وتأمين الشبكات، والتركيز على نوعية الخدمات المقدمة بها إضافة إلى التسير الفعال لما يسمى ب نطاق **DZ**.\*

<sup>1</sup> مشروع الجزائر الإلكترونية، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)  
\* نطاق DZ هو نطاق انترنت من صنف مستوى النطاقات العليا في ترميز الدول والمناطق للمواقع التي تنتمي لدولة الجزائر.

- تطوير الكفاءات البشرية: وذلك من خلال إحداث تغييرات على البرامج التعليمية فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة فيما يتعلق بمجالى التعليم العالى والتكوين المهني.
  - تدعيم البحث والتطوير والإبتكار: يستلزم الإقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الإقتصاد، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
  - ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: فمشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب ضبطا قانونيا يتماشى ومتطلبات مجتمع المعلومات والممارسات الدولية.
  - الإعلام والاتصال: حيث يجب العمل على إعداد مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر، إضافة إلى إقامة نسيج جمعي يكون بمثابة امتداد للمجهود الحكومي.
  - تثمين التعاون الدولي: وذلك من خلال المشاركة في الفعاليات الدولية، والعمل على تكوين شراكات استراتيجية تساعد على إمتلاك تكنولوجيا المعلومات.
  - آليات التقييم والمتابعة: وهذا يتم من خلال إعداد إطار تصوري لنظام مؤشرات النوعية، مع إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
  - إجراءات تنظيمية: يتطلب الأمر أن يكون هناك تنسيق بين مختلف القطاعات الوطنية وتدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
  - الموارد المالية: أن مشروع الإدارة الإلكترونية كغيره من المشاريع يتطلب مبالغ مالية معينة من أجل تجسيده على أرض الواقع.
- مما سبق يمكن القول أن مشروع الإدارة الإلكترونية هو ضرورة حتمية، يفرضها ارتباطنا بالعالم الخارجي شئنا ذلك أم أبينا، فالجزائر كغيرها من الدول لها علاقات واتصالات مع بيئتها الخارجية الأمر الذي يحتم عليها مواكبة التطور التكنولوجي والرقمي العالمي، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن تفعيل هذا المشروع مرهون بمجموعة من التحديات نتيجة الخصوصية الثقافية والتركيبة الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري.

### 3- أهداف مشروع الإدارة الإلكترونية 2013:

إن الجزائر كانت تهدف من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية إلى بلوغ الأهداف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلعربي عبد القادر وآخرون، تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الخامس، جامعة سعيدة، 1012، ص10.

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية للحصول على الوثائق والمعلومات المطلوبة.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية والوساطة التي طغت على مؤسساتنا الجزائرية.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعاتنا، والمساهمة كذلك في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة للمواطن.
- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا في تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

#### 4- موقف الفرد الجزائري من إقامة الإدارة الإلكترونية:

يمكن القول في هذا المقام أن المتطلبات (الإدارية، التقنية، الاجتماعية، الإقتصادية والأمنية) التي سبق تناولها في أجزاء البحث السابقة هي متطلبات ضرورية لا بد من توفيرها، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه هو أهمية الموارد البشرية ودورها الأساسي في عملية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية. فالمورد البشري هو محور هذا المشروع، فهو المفيد والمستفيد من خلال تعامله مع الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق طلب مختلف الخدمات التي يقترحها المشروع، وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى جملة من المتطلبات الواجب توفرها حتى يتمكن الفرد الجزائري من تبني هذا المشروع وهي كالاتي:

- خطوط الإتصالات من الأقمار الصناعية وهواتف ثابتة وخطوية من أجل أعمال عملية الشبك بالإنترنت.
- أسعار مناسبة للإشتراك بالإنترنت بحيث تتمكن كل طبقات المجتمع من الشبك بالإنترنت.
- الأمن والحماية والثقة والخصوصية.
- نشر الوعي والتدريب على كيفية استخدام الكمبيوتر والإنترنت ونشر التوعية الهادفة عبر المراحل الآتية:

- الإعلام وتقوم المؤسسة بإستمالة المعنيين بهدف نشر الوعي حول المشروع، وأنه سيعلق العديد من الفوائد والإيجابيات كما يسعى للقضاء على العديد من السلبيات المرافقة للعمل الإداري.
- مرحلة الإيضاح وتهدف إلي إيجاد فهم للمشروع من ناحية طبيعته وطرق عمله.
- المشاركة والشمولية: لتحقيق القبول والإلتزام في المشروع، حيث يتم مشاركة الجميع في العمل ضمن منظومة واحدة وبالتالي يتحقق الهدف الأعلى وهو الإنجاز.



هذا فيما يخص الفرد الجزائري بصفة عامة أما الفرد الجزائري الموظف فإنه إضافة إلى ما سبق ذكره فإنه يجب أن تتوفر فيه النقاط التالية:<sup>1</sup>

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على أبرز التحديثات في مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها كمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث على المعلومة المتاحة.
- قادر على التعامل مع المواطنين والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

### 5- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

رغم تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية الذي كان نتيجة لحتمية التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية، التي تتميز بالتطور الكبير في مجالي التقنية والمعلومات، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع لم يتجسد بعد بالشكل المطلوب رغم ظهور بوادرها في بعض المؤسسات ولعل ذلك راجع إلى جملة المعوقات التي حالت دون ذلك:

- **ضعف قنوات التواصل عبر الإنترنت:** حيث عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تزويد كل عملائه بالهاتف الذي يعد العنصر الأساسي في عملية التواصل عبر الإنترنت.
- **عدم استكمال البنية التحتية للاتصالات:** إن البنية التحتية للاتصالات في الجزائر تعاني من التأخر في الإنجاز، إضافة إلى التباين من منطقة إلى أخرى، حيث نجد أن مناطق نسبة الإنجاز فيها متقدمة أما مناطق أخرى فهي لم يبدأ الإنجاز فيها بعد نتيجة الاختلاف الجغرافي وتمركز السكان الذي تتميز به الجزائر.
- **محدودية استخدام الإنترنت:** حيث تعاني الجزائر من ضعف انتشار الإنترنت وهذا راجع لسببين: **السبب المادي** المتمثل في إنعدام مقومات الإنترنت (البنية التحتية، الكابلات، الهاتف و...) **والسبب المعنوي** المرتبط أساسا بدرجة التعلم والخصوصية والثقافية للفرد الجزائري والذهنية التي يتميز بها حيث أنه يرفض التغيير ولا يتقبله بسرعة، إضافة إلى جهله باستخدام الأجهزة الإلكترونية في أغلب الأحيان.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، <<الإنترنت في الجزائر >>، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2002، ص 31.

- **بطء عملية اتخاذ القرارات:** إن التحول من نظام إلى نظام يستدعي جملة الإصلاحات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، إلا أن عملية إتخاذ القرارات في الجزائر تسير بوتيرة بطيئة؛ نتيجة لطغيان البيروقراطية على الإدارة الجزائرية، إضافة إلى انخفاض الثقة بالحكومة ومعاملاتها.
- **انعدام الثقة:** يتخوف الكثير من المتعاملين الإقتصاديين وحتى المواطنين من التعاملات الإلكترونية، لاسيما المالية منها نتيجة بعض الأخطاء الناجمة عن بعض عمليات السحب الإلكتروني والتأخر للوصول إلى حساباتهم خاصة في ظل غياب المعاملات الإلكترونية.
- إضافة إلى ما سبق من معوقات يمكن ذكر بعض المعوقات التي تشارك فيها الإدارة الإلكترونية الجزائرية مع الإدارات الإلكترونية في الدول الأخرى:
  - عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
  - نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات مما يزيد الحاجة إلى التدريب.
  - بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالإنقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
  - تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
  - "غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة".<sup>1</sup>
  - عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم احساسهم بأنهم جزء من عملية التحول.
  - الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
  - "التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودورها المستتدية ورفض التحديث والتغيير".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص54-55.

<sup>2</sup> رأفت عبد الباقي رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، الرياض، للجمعية السعودية للإدارة، مارس، 2004، ص6.

خلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي عملية تطبيق فعلية ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى الأجهزة الإدارية المختلفة، فتكنولوجيا المعلومات اليوم تحتل الصدارة في وسائل التطور والتفوق في كافة جوانب النشاط البشري، فهي تؤثر على الحياة الاجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمعات. هذا ما جعل المنظمات توليها أهمية كبيرة وتسعى جاهدة إلى تطبيقها على أجهزتها وأقسامها الحيوية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وضع استراتيجية محكمة ومدروسة وضرورة التعاون والمشاركة والتفاعل في تنفيذها، مع ضرورة تهيئة الأرضية اللازمة لتطبيقها وتوفير الظروف البيئية المناسبة للانتقال بالمنظمات من النظام التقليدي القائم على الإجراءات الجامدة إلى النظام الحديث القائم على التفوق والابتكار وعلى الطاقة الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة، فنجاح المنظمات اليوم مرهون بقدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية ومدى اتصالها الرقمي ومواكبة عصر المعلومات، ومن هنا تبرز ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية على اختلاف نشاطاتها وصيغها.

## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية:

أولاً: مقارنة تاريخية لدراسة الموارد البشرية

ثانياً: مقارنة نظرية لدراسة الموارد البشرية

ثالثاً: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

رابعاً: عمليات تنمية الموارد البشرية

1- التدريب

2- التحفيز

3- تقييم الأداء

خامساً: أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية

سادساً: معوقات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

إن من أبرز سمات العصر الذي نعيش فيه التغير والتجدد، لدرجة أنك لا تجد بعد مرور سويغات ما وجدته كما هو تماما، وهذا ما عبر عنه فيلسوف يوناني قديم بقوله إنك لا تستطيع أن تغمس قدمك في النهر مرتين، ذلك لأن الماء لا يكون هو نفسه الذي غمست فيه قدمك قبل ثوان ولا أن قدمك هو نفسه فلقد تغير. هذا التغير الذي ينعكس على جميع نواحي المجتمع السياسية الإقتصادية، الاجتماعية والثقافية وعلى اعتبار أن المنظمة هي نسق جزئي من النسق الكلي المجتمع فهي في تفاعل مستمر مع محيطها الخارجي، الأمر الذي يفرض عليها السعي من أجل المحافظة على مركزها التنافسي الحالي والمستقبلي، والتكيف مع العامل التكنولوجي كحتمية، لذا وجهت جل اهتمامها للمورد البشري بإعتباره العنصر الوحيد الذي يمكنه أن يوفر لها ميزة تنافسية مستمرة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهمية المورد البشري وأبرز العمليات الأساسية في تنميته إضافة إلى تحديد المعوقات التي تقف عائقا في طريق تنمية وتطويره.

## أولاً: مقارنة تاريخية لتنمية الموارد البشرية:

إن تسيير وتنمية الموارد البشرية بشكلها الحديث ليس وليد الساعة، وإنما هو نتيجة لتراكم وامتزاج مجموعة من التطورات والتغيرات التي تشكلت منذ العصور الأولى إلى يومنا هذا، فتنمية وتسيير الموارد البشرية مهمة موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض، وإن كانت تختلف عن صورتها الحالية وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال عرض مراحل تطورها عبر العصور:

### 1- مرحلة ما قبل التصنيع:

تعتبر الزراعة والصيد من أبرز الأنشطة التي مارسها الإنسان قديماً والشكل السائد للإنتاج عند الإنسان، وقام كبار السن من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية من خلال تعليم الشبان أفضل أساليب وطرق أداء العمل، هذه الأخيرة شهدت تطورات عديدة خاصة مع ظهور الحرف في مختلف الحضارات الإنسانية القديمة كالحضارة الإغريقية اليونانية وحضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية وما نجم عن ذلك من تطور في أنشطة الموارد البشرية أين ظهر شق الطرق والبنىات الضخمة (سور الصين وأهرامات مصر)، إضافة إلى التطور في أنظمة المحاسبة والتي يمكن القول أنها كانت نتيجة لتفعيل العنصر البشري.

"الحضارة اليونانية القديمة مثلاً اتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة والتأكد من أهمية اختيار الفرد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك ضماناً للقيام بأعباء تلك الوظيفة".<sup>1</sup>

"كما عرفت الصين القديمة أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لاختيار الأصح، وهو إجراء تقدمي للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين".<sup>2</sup>

أما إن تحدثنا عن الحضارة الإسلامية فهي فريدة من نوعها في التعامل مع الأفراد وتستتبط ذلك من تعاليم الإسلام ومبادئه نذكر منها:

- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية في قوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا اطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي

<sup>1</sup> إبراهيم عبد اللاوي المليجي، الإدارة-مفاهيمها وأنواعها وعملياتها- المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1997، ص35.

<sup>2</sup> محمد بوهزة، تطور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004، ص26.

الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً".<sup>1</sup>

- مبدأ التحفيز في قول الله تعالى: "ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون".<sup>2</sup>
- القيادة وأحسن نموذج على ذلك رسول الله حيث كان تسيير المنشآت التعليمية والعسكرية في زمن الفتوحات الإسلامية.

## 2- مرحلة الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة ظهر ما يسمى بنظام الإنتاج العائلي الذي يعتمد على الطرق اليدوية أين يكلف كبار السن ممن يمتلكون الخبرة بممارسة مهام التسيير، إضافة إلى ظهور نظام العبودية " حيث يعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل الذي كانت له السلطة المطلقة يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع؛ فلم يكن العامل يتمتع بأي نوع من الحقوق، ثم ظهر نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانوناً لها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكار للصناعة أو الحرفة".<sup>3</sup>

أما الثورة الصناعية في أوروبا: فتميزت بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل والتركيز على الإنتاج مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم، مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل، ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم".<sup>4</sup>

على الرغم من التقدم في مجال الإنتاج واستحداث طرق للتعامل مع الموارد البشرية تتكيف مع مستجدات البيئة الخارجية إلا أن ذلك لم يمنح العنصر البشري الإهتمام اللازم الذي يستحقه فمازال ينظر إليه على أنه مجرد سلعة تباع وتشتري.

<sup>1</sup> سورة النساء، الآية 59.

<sup>2</sup> سورة الأحقاف، الآية 19

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص10.

<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص

## 3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية إلى وقتنا الحالي:

بعد الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر بدأ الإهتمام بالموارد البشري في المنظمات، أو ما يسمى باليد العاملة أين شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت في تطور الإهتمام بالموارد البشري ومن أبرزها:

- سيطرة الفكر الكلاسيكي على أسلوب التسيير داخل المؤسسات والنمط التaylorي لتنظيم العمل، أو ما كان يطلق عليه بمرحلة التصور الكمي للتعداد، مواكبة مع ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور Frederick Taylor** ونشر كتابه المسمى "بمبادئ الإدارة العلمية سنة 1911" بما ساهم في تطوير ممارسات تسيير الموارد البشرية من خلال تنظيم العلاقة بين التسيير والعاملين، وأثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، حيث توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي: "تطوير حقيقي للأفراد، الإختيار العلمي للعاملين، تعليم وتطوير الموارد البشرية، التعاون بين الإدارة والموارد البشرية".<sup>1</sup>

- في سنة 1914 كان أول ظهور لتسيير الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان يطلق عليها اسم "تسيير استخدام" وتهتم أساسا بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور".<sup>2</sup>

- تأثير العلوم الاجتماعية على ميدان الموارد البشرية، حيث ظهر مفهوم جديد يسمى بعلم النفس الصناعي بفضل العالم **هيجو منستربرج Hugo Munsterberg** حيث ساهمت اقتراحاته في تحسين أساليب التعيين وطرق التدريب وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتقييم الأداء.

- الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتين بينتا أهمية الموارد البشرية في تغطية احتياجات الحرب فتوجهت جهود الحكومات وأصحاب الأعمال نحو تحسين ظروف العمل والرفع من الأجور كما ظهرت طرق اختيار الموظفين مثل إختبار ألفا وبيتا، إضافة إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب بواسطة قدامى أو كبار العاملين، وظهور التدريب أثناء العمل، والبرامج الهامة للتدريب في الصناعات المختلفة".<sup>3</sup>

عبد الباقي صلاح، المرجع السابق، ص24.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص32.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص49.



- دراسات الهاوثورن التي قام بها إلتون مايو **Elton Mayo** والتي أكدت على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، والإهتمام بالتحفيز وتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، بحيث أظهرت الدراسة تأثير روح العمل الجماعي في الرفع من مستوى أداء المنظمة.

-وبعد ستينيات القرن العشرين تطور تسيير الموارد البشرية تطوراً هائلاً، ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب، بل امتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها وضبط علاقات العمل، ولقد استفادت من تطور علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز ونظم الإتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.<sup>1</sup>

- ثلاثينيات المجد اتسمت هذه الفترة بتغيرات عديدة أين بدأت النقابات العمالية في النمو ومن أبرز النقاط التي ركزت عليها هذه الأخيرة؛ زيادة الأجور، خفض ساعات العمل، توفير الظروف الفيزيائية، أما مع بداية السبعينيات "ظهرت أزمة البترول 1973 التي أدت إلى تسريح العمال وتقاعد الأشخاص المسننين وإعادة هيكلة المؤسسات، وقد كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف وظيفة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي؛ كوضعية سوق العمل، وتيرة التطورات التكنولوجية وضعف المنافسة، كما أن اعتمادها على معايير كمية في تسريح العمال كالمسن والخبرة والمؤهلات وعدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد أدى إلى إهمال المهارات، وبهذا جاء الاعتراف بأهمية وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتتخذ فيه القرارات الصحيحة، حيث أصبحت إدارة الأفراد تقوم باتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأمور مثل: الإختيار وإدارة الرواتب والأجور والتأديب والتدريب".<sup>2</sup>

\_ أما في ثمانينيات القرن الماضي فقد أخذت الموارد البشرية مكانتها الصحيحة بالتنظيم، أين أصبح هناك اهتمام كبير بالأفراد حيث بدأ التركيز على تنمية قدراتهم ومواهبهم من أجل الرفع من كفاءتهم وبالتالي تحقيق مستويات أعلى في الإنتاج.

● أواخر تسعينيات القرن الماضي وحتى اليوم وبالنظر إلى التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال خاصة التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال وظهور التعاملات الإلكترونية وما تبعها من ظهور مصطلحات جديدة: تسيير الموارد البشرية إلكترونياً، التعليم الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية (التي هي موضوع بحثنا وقد التفصيل فيها أكثر في الفصل السابق) أصبح من الضروري الإهتمام

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 25.

والحرص على تنمية الموارد البشرية من خلال إخضاعها للتعليم والتدريب المستمرين حتى تتمكن من مسايرة التغيرات العالمية والتكيف مع المستجدات.

### ثانياً: مقارنة نظرية لدراسة الموارد البشرية:

تعددت المداخل النظرية التي اهتمت بالموارد البشرية، كما تعددت الوحدات التحليلية المستخدمة في كل نظرية، مما أدى إلى تعدد الأطر والمداخل النظرية المستخدمة لدراستها، الأمر الذي نتج عنه وجهات نظر متعددة حول أهمية ومكانة الموارد البشرية.

#### 1-مدخل الإدارة العلمية:

ينسب هذا المدخل إلى فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915) الذي يعرف بالأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية صاحب الكتاب الشهير "مبادئ الإدارة العلمية 1911" الذي عالج من خلاله الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية، والتي تتميز بنمو حجمها وارتفاع حجم الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب الرفع من أداء العاملين حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أعلى نسبة إنتاج تماشياً مع الهدف الأساسي للمنظمات في ذلك الوقت وهو تحقيق الربح المادي، وعلى هذا الأساس قام بدراسة تصميم العمل ليكون أكثر فاعلية أين ركز هو وأتباعه (لوثر غوليك، جيمس موني، وفرانك جيلبرت...) على دراسة الحركات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب.

وقد ظهر هذا المدخل في ظل الإعتقاد السائد لدى العمال آنذاك والمتمثل في: أن الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى البطالة، الأمر الذي يدفع العمال إلى تقليص جهودهم حفاظاً على وظائفهم، إضافة إلى انعدام الحوافز والمكافآت لاحظ تايلور أيضاً انتشار أساليب عمل غير صحيحة تؤدي إلى إضاعة الجهد والوقت، حيث انطلق تايلور من فرضيات ومسلمات استنبطها من خلال معاشته للواقع وفهمه، و بناء على هذه المسلمات وسلسلة التجارب التي قام بها تايلور وضع مجموعة من المبادئ والتي رأى بضرورة اتباعها من قبل المديرين وتتمثل هذه المبادئ في:<sup>1</sup>

الدراسة العلمية للعمل من قبل فرق متخصصة: وذلك بإحلال الأسلوب العلمي بدل الأسلوب التقليدي السائد، حيث يتم تحديد مقدار الجهد المطلوب من العمال، وتحليل الزمن ودراسة الحركة وتحليل ودراسة الموارد البشرية؛ بهدف الرفع من أداء العاملين دون اشراكهم في عملية إتخاذ القرار لأنها من وظائف الإدارة العليا.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص35.

أ- **الانتقاء العلمي والتدريب:** ركز تايلور من خلال هذا المبدأ على ضرورة الانتقاء العلمي لليد العاملة من جهة، والدراسة العلمية لمناصب العمل من جهة أخرى، أي اختيار العاملين الذي تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، وما تتطلبه هذه الوظيفة من مهارات وقدرات مع وضع خطط وبرامج لتدريبهم.

ب- **أهمية تقسيم العمل والتخصص:** يرى تايلور أن تقسيم العمل أي تفتيته إلى جزئيات صغيرة يزيد من كفاءة أداء العامل، حيث يتخصص كل عامل في وظيفة معينة.

ج- **تحقيق التعاون بين العمال والإدارة:** وذلك بالسعي لحل المشاكل التي غالباً ما تكون نتيجة التعارض بين الإدارة والعمال وقد "اعتبرت هذه النظرية بالنسبة للبعض (مارش وسيمون) بمثابة نظرية فيسيولوجية للتنظيم، وذلك لأن الهدف منها هو تحليل التفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الاجتماعية وبيئة العمل التي يخلقها التنظيم"

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة العلمية أحدثت طفرة في مجال الفكر الإداري باعتمادها على الأسلوب العلمي للعمل بدل أسلوب التجربة والخطأ الذي كان سائداً قديماً، حيث ركز من خلاله على ضرورة عقلنة الحركات وتحسين طرق العمل، إضافة إلى استعمال الحوافز كأداة لرفع الإنتاج، وقد اعتبرت التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية إلا أن ما يعاب على هذا المدخل اعتبار المورد البشري مجرد آلة لا تأثير له على السلوك التنظيمي.

## 2- مدخل العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه المدرسة على أنقاض الفكر التايلوري، الذي عرف في نهاية العقد الثاني من القرن الماضي العديد من الصعوبات التطبيقية، الأمر الذي أدى إلى ممارسات وسلوكيات المقاومة، التي ترجمت في إضراب عمال المصانع والحراك المهني، مما استدعى البحث عن معايير جديدة من شأنها التقليل من هذه المشكلات الصناعية أين تم "دفع شركة الكهرباء الغربية البالغ عددها 30.000 عامل لإستخدام ثلاث هيئات لبحث المشكلة، وهذه الهيئات هي؛ جامعة هارفرد، مؤسسة روكفلر وكلية التكنولوجيا ب ماساشوسيتس، وكان المشرف على هذه العملية هو جورج إلتون مايون (1880-1949)"<sup>1</sup> أين حاول نفي النظرية القائلة بأن زيادة الإنتاج مرتبطة بالعوامل المادية لوحدها، والتأكيد

<sup>1</sup> رايح توابحية، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص82.

على أن للإنسان جوانب اجتماعية ونفسية يجب الإهتمام بها، فالعامل يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل.

"كانت هذه الدراسات في البداية تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل (إنارة، تهوية وضوء حرارة...) وعلاقتها بالإنتاج وكذا تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن العمال يلتزمون بمعايير جماعة العمل، فهي تؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على سلوكهم، فالعامل في مكان عمله لا بد له من التكيف الشخصي والاجتماعي وذلك لا يتم إلا من خلال اشباع حاجاته النفسية والاجتماعية المتمثلة أساسا في: التقدير الاجتماعي والأمن والحاجة إلى الإنتماء، وقد كشفت بحوث التون مايو وزملائه في كتابيه "المشاكل الإنسانية في المدينة الصناعية الصادر عام 1933" و"المشاكل الاجتماعية في المدن الصناعية الصادر عام 1949" وروثيلزبرغر وديسكون في كتابهما "الإدارة والعمال الصادر عام 1939" على النتائج التالية:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقاته الفيزيولوجية، وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية.

- المكافآت والحوافز غير الإقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاه من حيث الإنتاجية.

- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.<sup>2</sup> أسفرت نتائج تجارب الهاوثورن التي قام بها إلتون مايو وزملائه على مجموعة من النتائج والتي أصبحت فيما بعد تعرف بمبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تتبثق عن التفاعل التلقائي بين أفراد العمل تشكل نسقا اجتماعيا وهذا النسق ينطوي على أجزاء فرعية فإذا تغير أي جزء من هذه الأجزاء فإنه يؤدي بالضرورة إلى تغير في باقي الأجزاء. وعليه فتجربة الهاوثورن كانت في الأساس لتقوية التوازن

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مختبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، صص82،83.

<sup>2</sup> رايح توابحية، المرجع سابق، صص83-84.

الداخلي لمزاج العوامل والعمل على تقوية الإستقرار النفسي لديهن من أجل مواجهة الظروف الخارجية.

- تستخدم مدرسة العلاقات الإنسانية أداة تصويرية تتمثل في التمييز التحليلي بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والسبيل لتحقيق التقارب بين التنظيمين الذي تعمل عليه القيادة الإدارية هو إدماجها عن طريق اشراك العمال في جميع المستويات في عمليات الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.<sup>1</sup>

### 3-مدخل الموارد البشرية:

اختلفت النظرة إلى الموارد البشرية بين المدخل الكلاسيكي للإدارة ونظرته للإنسان باعتباره آلة إقتصادية، وبين الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرته للإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وتبلورت مع مطلع السبعينيات حيث أصبح ينظر للإنسان باعتباره "رأس مال فكري".

لقدت أدت التطورات الحديثة في مختلف المجالات إلى زيادة الإهتمام بالموارد البشري لما لهذا الأخير من أهمية، فهو يعد استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بالإعتماد على الموارد الأخرى غير البشرية، فمسألة تحقيق الأهداف متوقفة على المورد البشري، فوحده من يستطيع جعلها ممكنة وواقعية، وعلى هذا الأساس لا بد من توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد داخل بيئة عمل تشجع على تنمية واستغلال مهاراته ما يمكن المنظمة من زيادة فاعليتها التنظيمية وإشباع حاجات أفرادها.

إن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاث مجالات أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

**المجال الأول:** جذب الموارد البشرية من أجل تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في السوق وذلك يتم من خلال:

- ✓ تخطيط القوى البشرية
- ✓ تحليل وتصميم الوظائف.
- ✓ الإختيار والتعيين.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> رايح توابحية، مرجع سابق، ص 91.

**المجال الثاني:** الحفاظ على الموارد البشرية أين يتم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لضمان بقائهم بالمنظمة وذلك يتم من خلال:

✓ الأجور والحوافز

✓ مزايا العمل

✓ الأمن الوظيفي

**المجال الثالث:** تنمية العاملين وذلك من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء.

تتوقف قدرة المنظمة على تبني هذا المدخل لإدارة مواردها البشرية على قدرتها في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير وذلك من خلال الخصائص التالية:

- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط، يتضمن مجموعة من العمليات أو الأنشطة المتصلة والمتداخلة.

- فعالية إدارة الموارد البشرية تكمن في تناسق العمليات الإدارية مع قضايا الموارد البشرية.
- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعاضد العائد على الإستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة، وذلك من خلال النظر إلى المورد البشري على أنه محفظة استثمارات.
- أن الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المنظمة هو ما يؤدي إلى نجاح إدارة الموارد البشرية والوصول إلى أهدافها.
- أن نجاح استراتيجية الموارد البشرية مرهون بمدى تكاملها مع قطاع النشاطات الأخرى بالمؤسسة.
- أن مسألة التكامل بين الإنتاج وإدارة الموارد البشرية هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن الأمر يستدعي إحداث تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية، اعتبارا للإفتراضات الأساسية التي يجب التأكيد عليها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- إدارة الموارد البشرية إدارة تركز على الأداء أكثر من تركيزها على حفظ السجلات ويجب أن تكون مركزا للربحية وليس مجرد مركز للتكاليف.
- إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري فتعطي اهتماما خاصا بالأفراد قد يصل إلى إعطاء اهتمام شخصي لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي بإشباع احتياجات العاملين.
- إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي فالبشر جميعا لهم نفس الآمال والطموحات حتى وأن اختلفت مواقفهم، فممارسات هذه الإدارة لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية في ظل ظروف العمل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.

- إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي وذلك بزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية في إطار التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها.
- وكننتيجة عامة للطروحات النظرية السابقة التي اهتمت بالعاملين نجد أن العناصر غير البشرية للتنظيم إذا جردت من الانسانية تفقد قيمتها، ثم إن التركيز الكبير على المورد البشري وإهمال باقي عناصر الإنتاج يبعد المنظمة عن أهدافها الإستراتيجية، وعليه فقد أوجد مدخل الموارد البشرية صيغة لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين والفعالية التنظيمية التي هي سر بقاء واستمرار المنظمة في ظل المستجدات التكنولوجية والعولمة.

### ثالثاً: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:

#### 1- أهمية تنمية الموارد لبشرية:

- تكمّن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم من مواقع الإنتاج والتغير معاً، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية:
- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- الإقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبّدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد...).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد، وتؤهلهم بالتالي للإرتقاء واستلام وظائف عليا.
- استقرار في دوران العمل، بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.<sup>1</sup>
- العمل على زيادة الدخل القومي حيث تعتبر الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج. تعتبر الموارد البشرية مقوم أساسي للتنمية الشاملة وفي هذا الإطار أظهر تقرير التنمية البشرية لعام 1996 "أن كل بلد نجح في المحافظة على تنمية الموارد الإنسانية أولاً أو سعى إلى تحقيق الهدفين في أن واحد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار البازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص84.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، تنمية الموارد البشرية - مع دراسة الواقع في الدول العربية - دار الراهبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص21.

مما سبق يمكن القول أن لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على صعيد المنظمة وعلى صعيد الأفراد الفاعلين فيها، فالإستثمار في المورد البشري يمكن من رفع المكانة التنظيمية للمنظمة بين قريناتها من المنظمات، كما يعمل على خلق نوع من التكامل الوظيفي بين الفرد والمنظمة، وتعزيز الإستقرار الوظيفي في ظل التحديات والتغيرات التي يعرفها العالم اليوم، وأبرزها الإدارة الإلكترونية وما أفرزته من تغيرات على مستوى البنى التحتية وعلى البناء الإداري ككل، وبالتالي فتنمية الموارد البشرية من أنجع الآليات في إحداث التقارب والتفاعل بين التكنولوجيا الرقمية وبين المنظمة.

## 2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتنوع أهداف تنمية الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطور الخاصة بالمنظمة، وتتمثل هذه الأهداف على النحو التالي:<sup>1</sup>

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الأداء بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الإستفادة القصوى من جهود العاملين وخبراتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.
- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد و الحفاظ على رغبتهم في العمل وزيادتها.
- تنمية قدرات العاملين وبذلك تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء أعمالهم بصورة جيدة.
- إتاحة فرص التقدم والترقي للموظفين في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- تحديد احتياجات أفراد المؤسسة ودعم تحقيقها، لدعم الإستقرار الوظيفي.

وهناك من يرى أن هناك هدفاً أساسياً لعملية تنمية الموارد البشرية وهو تحسين قدرات ومهارات الأفراد لتمكينهم من القيام بأعباء واجباتهم على أكمل وجه، ولكن ذلك يتطلب وجود بعض الأهداف الفرعية من أجل تحقيق الغرض الأساسي وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

- ✓ **هدف وقائي:** أي إيقاف التقادم الذي يصيب كلا من الفرد والمنظمة على حد سواء.
- ✓ **هدف علاجي:** وذلك عن طريق القيام ببعض الأنشطة التي تعمل على إصلاح الخلل أو النقص في المعارف والمهارات للأفراد.
- ✓ **هدف تكيفي:** حيث تسعى عملية تنمية الموارد البشرية إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والبيئية التي تقع في محيط المنظمة.

<sup>1</sup> مؤيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002. ص76



✓ **هدف تحويلي:** ويقصد به تحويل وجهة نظرا الأفراد تجاه الخصائص الثقافية التي يراها القائمون على عملية تنمية الموارد البشرية لكي تصبح مناسبة، ولكي تسهم في تعبير سلوك وأداء الأفراد نحو الأفضل.

### رابعاً: عمليات تنمية الموارد البشرية:

سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على جملة من الآليات التي من شأنها أن تساهم في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية سواء كانت هذه الوسائل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر.

#### 1- التدريب:

إن عملية تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفون والإداريون والعاملون، كما تعمل على تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.<sup>1</sup>

**فالتدريب هو** "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، أو هو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين".<sup>2</sup> غير أن ما تجدر الإشارة إليه أن هناك تداخل بين مفهوم التدريب، التعليم، التكوين حيث يبدو للوهلة الأولى أن المفاهيم الثلاثة تشير إلى نفس المعنى وهذا ما سيتم توضيحه في النقاط التالية:

#### الفرق بين التعليم والتدريب:

يعد التعليم من أبرز وسائل التنمية البشرية، ومن أكثر الوسائل تداولاً بين الكتاب، إذ يزود الفرد بالمعارف والمعلومات في جوانب مختلفة من حياته، وللسياسات التعليمية الأثر البارز على "تركيب القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على اشباع حاجات سوق العمل والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة".<sup>3</sup> فالتعليم هو عملية تتكيف فيها نماذج إستجابة سابقة مع متغيرات بيئة جديدة، وينطوي التعلم على تعديل سلوك الشخص وإعادة تنظيمه (بما في ذلك تعديل إدراكاته واتجاهاته وصورته الذاتية وغير ذلك) كما ينطوي أيضاً على تغيرات دائمة نسبياً تطرأ على السلوك وتكون محصلة التكرار والممارسة.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 83.

<sup>2</sup> عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والتوزيع، سوريا، 2010، ص 260.

<sup>3</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 84.

أما التدريب فهو حصيلة تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية، وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة إلى العمل، فالتدريب هو من أكثر الوسائل انتشارا في تنمية الموارد البشرية فهو مرتبط بالدرجة الأولى بالمنظمة عكس التعليم الذي يرتبط عموما مع أهداف الفرد، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفروق الأساسية بين مفهوم التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	الخصائص
أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	الأهداف
يمكن أن يكون قصيرا جدا	غير محدد	الزمن
غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لإحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع وشامل	المحتوى

المصدر: منير نوري، مرجع سابق، ص 242

#### ❖ الفرق بين التكوين والتدريب:

إذا نظرنا إلى تعريف التكوين من الناحية اللغوية نجد اختلافا ملحوظا في ترجمته من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية من جهة **formation**، ومن اللغة الانجليزية إلى العربية من جهة أخرى **training**، ففي اللغة الفرنسية يعرف قاموس "لاروس" الفرنسي التكوين بأنه: "إعطاء أو تقديم تعليم عن طريق أساليب سريعة لتنمية تطوير المهارات والقدرات، وفي اللغة الإنجليزية يعرف القاموس الإنجليزي "إكسفورد" "التدريب" على أنه: عملية تعليمية تنمي القدرات والإمكانات التي يحتاجها الإنسان للقيام بعمل ما.<sup>1</sup>

ولغويا "former" ذات المصدر اللاتيني **Former** فلقد اشتقت من فعل "كون" ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم **Training** الذي ترجمه العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل مفهوم **Formation** الذي يعني إعطاء الشيء شكلا مختلفا، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن إلى أن التشريع الجزائري وحتى المغاربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب

<sup>1</sup> Oxford, **basic english dictionary**, therd edition, oxford university, 2011, p46.

المتداولة في المشرق العربي،<sup>1</sup> ومن هذا المنطلق وبما أننا لم نجد فرقا بين المصطلحين فقد استخدمنا مفهوم التدريب مرادفا لمفهوم التكوين.

وعليه يمكن القول أن التكوين لا يختلف عن التدريب في شيء عدا "التكوين يعني كل أوجه التعلّم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها على التعلّم أيضا في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن التدريب يعد من أبرز وسائل تنمية الموارد البشرية، والأكثر تداولاً في مجتمعاتنا العربية، حيث نجد الكثيرين يخلصون عملية تنمية الموارد البشرية في هذا المصطلح، إلا أن هذا لا يعني الإنقاص من أهمية العناصر الأخرى، فلكل عنصر دوره في دفع عجلة التنمية فإذا حدث وأن تفاعلت كل هذه العناصر معا نتج المورد البشري المطلوب، الذي يتمتع بالقدرات والمهارات اللازمة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

#### أ- أساليب التدريب:

يوجد العديد من أساليب التدريب التي تعتمد على المنظمة من أجل تنمية قدرات وكفاءات الموظفين وسنعمد في هذه الدراسة على التصنيف الذي يميز بين الأساليب النظرية والأساليب التطبيقية:

#### الأساليب النظرية:

➤ **المحاضرات:** تعد المحاضرات من الأساليب الأكاديمية التقليدية، فهي عبارة عن حديث بصورتيه المكتوبة وغير المكتوبة وهي تحتوي على معارف ومعلومات وخبرات وأفكار كبيرة موجهة إلى المتدربين بطريقة رسمية، أين يكون الإتصال في خط واحد؛ أي أن المحاضر يقوم بعرض جملة من المعارف والأفكار دون أن تكون هناك مشاركة في النقاش من طرف المتدربين.

من مميزات هذه الطريقة اختصار الوقت، توفير قدر كبير من المعلومات، إمكانية استخدامها في جميع أنواع التدريب، لا تحتاج إلى الكثير من المعدات.

➤ **حلقات النقاش:** الحلقات النقاشية عبارة عن إتصال شفوي بين المدرب والمتدربين، يتم فيها طرح الأفكار وتبادل الخبرات والآراء ويتم النقاش في صورتين:

<sup>1</sup> رباح العايب، إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات إقتصادية وتأثيرها على فاعلية تسيير الموارد البشرية،

أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،

الجزائر، 2001، ص 88.

**الأولى:** أن يكون النقاش في شكل عصف ذهني\* حيث يتم تحديد الموضوع من طرف المدرب ويترك المناقشة وطرح الأفكار للمتدربين في جو خال من الرسمية ويتولى هو دور الملاحظ.

**الثانية:** أن يتم النقاش في صورة منظمة بطرح النقاش في شكل صورة ورقة عمل، وتتم المناقشة بين المتدربين دون تدخل المدرب الذي يأخذ دور الموجه والملاحظ.

تعتبر الحلقات النقاشية من أنجح الأساليب الشفوية حيث تتسم بالمرونة في عرض وطرح المعلومات إضافة إلى أنه يكرس مبدأ مشاركة المتدربين (الموظفين) في عرض أفكارهم إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب توافر الخبرة لدى المتدربين.

➤ **الندوات أو الحلقات الدراسية:** هي عبارة عن "مجموعة صغيرة من الموظفين ذوي الخبرة والمقدرة اجتمعوا لدراسة موضوع من المواضيع ليس له حل أو مقرر أو إجابة معروفة قبل المناقشة".<sup>1</sup> حيث يتولى مجموعة من الخبراء طرح موضوع معين من زوايا متعددة مع اشراك المتدربين في النقاش. من مميزات هذا الأسلوب الجمع بين الأسلوبين السابقين بمعنى أسلوب المحاضرة وأسلوب حلقات النقاش.

➤ **أسلوب دراسة الحالة:** في هذا الأسلوب يعتمد المدرب على عرض نماذج لوضعيات أو حالات واقعية عاشتها مؤسسات معينة والطريقة التي تم بها حل مشكلة هذه المؤسسات؛ بغرض تنمية قدرات الأفراد التحليلية وتطوير قدراتهم على حل المشكلات بأبعادها المختلفة وتصور البدائل المختلفة لحل المشكلة.

من مميزات هذه الحالة أنها تدرب الأفراد على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم.

**أساليب التدريب التطبيقية:** يقصد بأساليب التدريب التطبيقية تلك الأساليب التي تنمي قدرات ومهارات المورد البشري العلمية والعملية وسنحاول عرض مجموعة من هذه الأساليب كالتالي:

**أسلوب التدوير الوظيفي:** يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الناجعة التي تستخدمها المنظمات الحديثة، إذ يتم من خلاله تزويد العاملين بالمهارات والخبرات الجديدة التي تساعدهم في حل المشكلات المتغيرة، والتدوير الوظيفي "يتم فيه انتقال الموظف بين عدة وظائف خلال فترة معينة، قد

\* العصف الذهني Brainstorming هو واحد من الأساليب التي يستخدمها المسؤولون كتنقية لايجاد الكثير من الحلول، وهو أسلوب يشجع على التفكير الإبداعي لدى الأفراد، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تحفز لدى وقوع مشكلة فتقوم بتوليد جملة أفكار في جلسات جماعية.

<sup>1</sup> مبروكة محمد محرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 102.

تستغرق يوماً واحداً أو أسبوعاً أو عدة أسابيع، وحتى يكون هذا الأسلوب ناجحاً لا بد أن تكون مدة بقاء المتدرب في العمل الذي ينتقل إليه مدة كافية ليتمكن من اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وأن تتم دورية العمل وفق خطة أو برنامج منظم وله خطوات<sup>1</sup>.

➤ **أسلوب تمثيل الأدوار:** يتم في هذا الأسلوب تقديم مشكلة عملية يواجه المتدرب فيها صراعاً أو تناقضاً معيناً حيث يقوم المدرب بتوزيع الأدوار على المتدربين؛ مثال التدريب على نمط الإشراف يختار المدرب متدربين أحدهما يمثل دور الرئيس والآخر دور المرؤوس ويتصرف كل واحد منهم وفقاً لمقتضيات الدور، وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء، ويقدمون تعليقاتهم وانتقاداتهم، وهذا الأسلوب يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي يكون لديهم عن بعضهم البعض<sup>2</sup>.

➤ **أسلوب تدريب الحساسية:** يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في مجال التدريب، حيث يهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته اتجاه الآخرين، فهو يمكن من إزالة الحواجز الاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية، أين يترك المدير حرية النقاش للمتدربين لكن بالإعتماد على جدول محدد الأهداف مسبقاً.

➤ **التدريب المخبري:** هو أسلوب من أساليب التدريب التطبيقية، ويعتمد هذا الأسلوب غالباً في الجامعات والمستشفيات والمصانع، أين ينتقل العامل إلى المخبر ويتلقى برنامج عمل متكامل محدد الأهداف وتوضح من خلاله خطوات العمل والشروط الواجب مراعاتها أثناء التنفيذ.

➤ **أسلوب التلمذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة، كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يتعقبه تدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع أو المؤسسات<sup>3</sup>.

➤ **التدريب الميداني:** يعتمد هذا الأسلوب على المشاهدة الميدانية أي معايشة الواقع العملي بالتطبيق والممارسة، ويستخدم هذا النوع من التدريب في الأعمال ذات الطبيعة الميدانية (التدريبات العسكرية تخصصات جامعية كالهندسة والزراعة) حيث يخضع المتدرب إلى تدريب ميداني من قبل خبراء مختصين يمتلكون الخبرة اللازمة، إضافة إلى ضرورة توفير الميادين والوسائل المناسبة.

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> انظر منير نوري، مرجع سابق، ص 258-259.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 261.

➤ **برامج إعادة التدريب:** هي أسلوب من الأساليب التدريبية التي تعتمد عليها المنظمات في تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية، حيث تنظم المنظمة برامج تدريبية تتكيف مع متطلبات العمل الجديدة وبصفة خاصة الآلية حيث تفرض التطورات التكنولوجية إلغاء وظائف وتحديث وظائف أخرى لذا يصبح من الضروري إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها.

#### ب- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الهدف الرئيسي من التدريب هو وضع برامج من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية، وهذه البرامج تتكون من مجموعة من الأنشطة، ومن بين هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعرف بأنها "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.<sup>1</sup> ولتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توجيه عملية التدريب فهي بمثابة المؤشر الذي تركز عليه العملية التدريبية.

- تساعد في التركيز على أداء حسن.

- عدم اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى إضاعة الجهد والوقت.

مما سبق يمكن القول أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد إحدى العناصر الجوهرية والركيزة الأساسية في العملية التدريبية، حيث يبذل جهد كبير في تحليل وتحديد ما ينبغي أن يتوفر في المورد البشري ليتمكن من القيام بما هو مطلوب منه بكفاءة وفعالية، أي تحديد الفجوة بين ما هو كائن وبين ما هو مسطر له مسبقاً، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم اليوم وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على شخص واحد بل هي حصيلة جهود مشتركة من الأفراد حيث يشترك فيها **الموظف** (بأخذ رأيه في تحديد النقاط التي يحتاج إلى تدريب فيه وهذا ما سنتطرق إليه في الجانب الميداني) **والرئيس المباشر** (باعتباره المشرف المباشر على أداء العمل فهو يمكنه تحديد نقاط الضعف في الأداء) إضافة إلى **اختصاصي التدريب في المنظمة** (كونه المسؤول عن هذه العملية إضافة إلى أنه دائم الإتصال بالموظف ورئيسه) وأخيراً **المستشار الخارجي** (وهو خبير متخصص في العملية التدريبية إلا أنه ينتمي إلى هيئة استشارية مستقلة عن المؤسسة).

#### ج- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يوجد اختلاف بين الكتاب حول مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث هناك من يحصرها

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص53.

في ثلاثة مصادر رئيسية وهي؛ تحليل النظم، تحليل العمل، وتحليل الفرد إلا أن هناك من يؤكد على هذه المصادر ويضيف لها مصادر أخرى وهذا ما سنعتمد عليه في دراستنا:<sup>1</sup>

(1) **تحليل النظم (التنظيم):** يتم تحليل التنظيم وذلك من خلال تحليل كل من أهداف المنظمة بنوعيتها الآنية والمستقبلية و تحليل سياسات المنظمة، إضافة إلى دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، وذلك بغرض تشخيص الوضع التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد مكان الاحتياج التدريبي؛ بمعنى تحديد أي المستويات الإدارية هو بحاجة إلى تدريب مع تحديد النوع المطلوب من التدريب.

(2) **تحليل العمل:** يتم تحليل العمل من خلال تحليل جملة من العناصر الفرعية تتمثل في توصيف الوظيفة مع تحديد أهدافها والتغيرات المستقبلية، إضافة إلى تحليل شروط شاغل الوظيفة ومعدلات الأداء وأساليبه الحالية، والهدف من تحليل العمل هو تحديد نوع الاحتياج التدريبي والموضوعات التي يشملها البرنامج التدريبي أي ما يجب التركيز عليه في البرنامج التدريبي.

(3) **تحليل الفرد:** ويتم تحليل الفرد من خلال التنسيق بين جهات عديدة كما سبق وأن أشرنا إليها تتمثل في؛ المتدرب باعتباره أساس العملية التدريبية، الرئيس المباشر، الخبير المتخصص، الإدارة العليا ومراكز التدريب المختصة، أين يتم وصف الأعمال التي تحتاجها المنظمة، وحصر الموارد المتاحة لها ثم المقارنة بينهما. والهدف من تحليل الأفراد هو معرفة من هم الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب أكثر من غيرهم.

(4) **تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء من خلال تحديد المخرجات المطلوبة من العمل، وذلك من خلال تحديد المهام اللازمة لإنجاز هذه المخرجات والهدف من تحليل الأداء هو تحديد نوع المعرفة والمهارات اللازمة لأداء هذه المهام.

(5) **تحليل المهمة:** يتم تحليل المهمة من خلال التركيز على تحليل المخرجات المطلوبة من العمل أي أنه لا يركز بشكل مباشر على العمل أو الأداء.

(6) **دراسة الكفاءة:** تتم دراسة الكفاءة من خلال تحديد ما يراه الخبراء بشأن القدرات والإمكانات التي يتميز بها الفرد، ثم التركيز بعد ذلك على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لتوفر هذه القدرات والمهارات أو الكشف عنها.

(7) **مسح الاحتياجات التدريبية:** ويتم ذلك من خلال استطلاع رأي للموظفين أو المتدربين بخصوص أنواع التدريب التي يرون أنهم بحاجة إليها، وأنها تعود عليهم بالفائدة أكثر من غيرها من أنواع التدريب الأخرى.

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص53.

من خلال ما تم عرضه من مصادر يمكن القول أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لا تقتصر على مصدر أو جهة واحدة، بل هي عملية متكاملة و مترابطة تبدأ بتحليل الأفراد والعمل والتنظيم وتتعداه إلى تحليل الأداء والمهام والكفاءة، واللجوء حتى لاستطلاع رأي المتدربين باعتبارهم المستفيدين المباشرين من عملية التدريب، فعملية تحديد الإحتياجات التدريبية مسألة دقيقة تحتاج إلى جهود متضافرة، من أجل إنجاز برامج تدريبية بإمكانها تغطية نقائص الأداء التي تعاني منها الموارد البشرية في المنظمة.

#### د- تصنيف الإحتياجات التدريبية:

هناك طرق عديدة لتصنيف الإحتياجات التدريبية وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أكثر التصنيفات شيوعاً وهي كالآتي:<sup>1</sup>

##### 1) تصنيف حسب الهدف:

- إحتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.
- إحتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.
- إحتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو الموظفين حالياً، بهدف تأمين الحصول على كادر ماهر مستقبلاً حسب خطة الإحتياجات من الكوادر.

##### 2) تصنيفها حسب الفترة الزمنية:

- إحتياجات عاجلة (أنية - غير مخططة)
  - إحتياجات مستقبلية (تطويرية - خطة بعيدة المدى)
- ##### 3) تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافة أسلوبه:

- إحتياجات فردية.
- إحتياجات جماعية.

##### 4) تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه:

- إحتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماداً على الخبرات الداخلية.

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص 65



- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

#### هـ - تصميم البرامج التدريبية:

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية تأتي مرحلة وضع البرامج التدريبية، أو ما يصطلح عليه بتصميم البرامج التدريبية، وهذا الأخير يقوم به أخصائي في التدريب سواء كان فردا في المؤسسة أو خارجها.

وقبل الولوج في تفصيل الخطوات التي يقتضيها هذا البرنامج يجب الإشارة إلى أن البرامج التدريبية لا تأخذ نفس الصورة في جميع المنظمات، فهي تخضع لخبرة المدرب والظروف المحيطة به، والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى، غير أن هذا لا يمنع من تحديد الخطوات الرئيسية في أي برنامج وهي كالتالي:

➤ **عنوان البرنامج:** يتم تحديد العنوان بناء على الخطة الأساسية حيث يجب أن يراعى في ذلك الوضوح والدلالة الواقعية على المحتوى الموضوعي وأهدافه.

➤ **أهداف البرنامج:** كما سبق وأن أشرنا أن هدف البرنامج هو تحديد الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها ويشترط في الأهداف النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ أن تكون الأهداف مرتبطة بعنوان البرنامج ولها دلالاتها المباشرة عليه، كما تكون مرتكزة على الأهداف التي شملتها الخطة الأساسية وتصب في إطارها.

✓ أن تكون الأهداف واقعية، ويمكن تحقيقها من خلال البرنامج مع تحديد وعرض الأهداف التي لا يمكن تحقيقها.

✓ أن توضع الأهداف بصورة محددة من ناحية المجالات التي سوف يتم تغطيتها خلال البرنامج.

والأهداف نوعين؛ عامة تتعلق أساسا بتنمية المعارف والقدرات للمتدربين، وصقل القيم والاتجاهات المتعلقة بفلسفة المنظمة وأهدافها، وفرعية تكون في شكل جلسات تغطي الجلسة الواحدة أو مجموعة من الجلسات هدفا فرعيا الذي يحقق بدوره هدفا عاما.

➤ **تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التدريبي:** أي أن تحول الأهداف التي سبق

وضعها إلى أنشطة وكل نشاط يحمل عنوان موضوعي، وتغطي هذه الأنشطة بأداء موضوعي يتماشى واحتياجات النشاط مع تحديد الزمن الخاص بكل موضوع، ويراعى في ذلك مستويات المتدربين والإطار

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص 65.

الزمني المحدد لكل برنامج بشكل عام.

➤ **تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج:** أن توزيع الوقت في البرامج التدريبية يكون حسب السياسة المحددة من قبل المنظمة، وطبيعة البرنامج والموضوعات التي يشملها، وعليه فقد نجد التدريب في بعض الحالات يأخذ اليوم بكامله وأحيانا يقتصر على سويقات فقط في اليوم، وقد يكون يوميا بمعدل 3 أو 4 ساعات في اليوم على مدار أسبوع، ومنه نستطيع القول أن الوقت المستغرق ليس له حساب معين وإنما مرتبط بظروف المنظمة وموضوعات البرنامج.

➤ **تحديد المنسق العلمي:** هو الشخص الذي يتولى إجراء جميع الترتيبات والاتصالات ذات الطبيعة الأكاديمية والفنية المتعلقة بالبرنامج بالتنسيق مع إدارة الترتيب، حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين وأخذ موافقتهم على تأدية البرنامج، ثم تسليم كتب اعتمادهم رسميا ومتابعة الترتيبات والتكيفات العلمية المتعلقة بجميع موضوعات البرنامج وأساليبه.

➤ **تحديد المتدربين في البرنامج:** يعد المدرب أساس نجاح الخطة التدريبية، فمن خلاله يتم نقل رسالة وهدف التدريب، فالمدرب هو محور عملية تنفيذ التدريب ومقوم نظامه، وعملية اختيار المتدربين تستند أساسا إلى الموضوعات الرئيسية والتفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المدربون من ذوي الاختصاص في هذه الموضوعات، ومن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم على عرض المواضيع بصورة منهجية واضحة ومحددة، وقدراتهم على الإتصال والتفاعل مع الآخرين تفاعلا فرديا وجماعيا، وقدراتهم على إدارة الاجتماعات والحوارات، وإجراء التمارين والتطبيقات التدريبية المناسبة.

والمدرّبون قد يكونون موظفين تابعين إلى إدارات التدريب، أو يكونون من داخل المؤسسة ويتواجدون في صورة خبراء أو مستشارين أو إداريين متخصصين يطلب منهم المشاركة في تنفيذ تلك البرامج، ويلعب هؤلاء دورا مهما في العمليات التدريبية الفنية، أو التي تركز بشكل ملموس على الجوانب التطبيقية، هذا وقد يتم الإستعانة بمدربين من خارج المنظمة ممن يعملون في الجامعات والمعاهد العليا أو في مراكز أو معاهد تدريبية أخرى، أو من كبار الإداريين الفنيين لدى بعض المنظمات، وخاصة المنظمات غير المنافسة، وقد يتم الاستعانة بمدربين من خارج الدولة، وذلك حسب طبيعة احتياجات كل برنامج ومدى توافر المدربين أو عدم توافرهم كليا، وقد يكون ذلك بغرض إثراء الخبرات المحلية وتطعيمها والتعرف على بعض الأساليب والأفكار الأخرى الموجودة لدى الخبرات الخارجية.<sup>1</sup>

➤ **تحديد أساليب التدريب:** تحدد أساليب التدريب بالتوفيق والتنسيق بين المدربين والمنسق العلمي

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص194.

للبرنامج، وهذه الأساليب لا تأخذ نفس الصورة فهي متنوعة ترتبط أساسا بمستويات المتدربين ومعارفهم ومهاراتهم.

➤ **تحديد أساليب التقييم ونماذجه:** في هذه الخطوة تحدد مجموعة من الأساليب التي على أساسها تقيم العملية التدريبية بجميع أطرافها وهنا نقصد المتدربين، المادة التدريبية، المدربين، البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله.

➤ **تحديد موازنة البرنامج بجميع عناصرها وبموادها:** أي يتم تحديد التكلفة التي يستلزمها المتدرب وذلك من أجل توفير الأموال اللازمة لذلك ومراقبة صرف هذه الأموال.

### ز - تقييم التدريب والبرامج التدريبية:

إن عملية التقييم ترتبط أساسا بتصميم البرنامج التدريبي وخاصة تحديد الأهداف التي سيقاس عليها مدى تحقق البرنامج فتقييم عملية التدريب لا تقتصر على جزء دون الآخر وإنما تشمل فيها كل الأجزاء وتتكامل (راحة المتدرب، كفاءة المدرب، تكلفة البرنامج وعدد المتدربين).

يرى الكثير من فقهاء التدريب أن تقييم التدريب هو نشاط مستمر ولا يفصل عن سائر أنشطة التدريب، فهي ليست حلقة مفصلة تنتظر أن يتم تخطيط وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي حتى تبدأ ولكنها تبدأ قبل ذلك ومنذ المراحل المبكرة لتخطيط التدريب وبهذا يمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية.<sup>1</sup>

• **تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:** إن عملية التدريب ليست عملية منفصلة عن باقي العمليات فهو هدف جزئي من أهداف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما أنه نشاط يتكامل مع باقي أنشطتها الفرعية ويكملها خاصة عمليتي الإختيار والتعيين، حيث يساعد الموظف الجديد على التكيف مع بيئة عمله ومسايرة التطورات التي تحدث نتيجة التقدم التكنولوجي والرقمي.

ويعد التدريب كذلك جزء مهم من استراتيجيات التوسع والتحول التكنولوجي التي تمر بها الكثير من المنظمات، لأن التدريب في الأصل هو وسيلة وليس غاية، حيث يعمل على إتمام عملية تقييم الأداء من أجل معالجة النقص الذي يعاني منه بعض الموظفين في المنظمة أو من أجل التمهييد للترقية التي تمكنهم من شغل مناصب أعلى.

ويتحقق هذا النوع من التقييم بإجراء مقارنة بين الأهداف العامة أو الرئيسية للمنظمة والأهداف الفرعية؛ أي أهداف إدارة الموارد البشرية والمشكلات التي يمكن أن تعترضها وبين أهداف النشاط

<sup>1</sup> مبروكة محمد محيرق، مرجع سابق، ص 245.

التدريبي بالمنظمة، وهذا يتم بإجراء مقابلات مع المسؤولين بالمنظمة والإعتماد على الوثائق، وهذا بغرض التحقق من سلامة اتجاهات البرامج المقترحة واستجابتها لاحتياجات تدريبية واقعية.

• **تقييم التدريب أثناء التنفيذ:** يساهم كل المشاركين في العمل التدريبي في تقييم عملية التدريب في هذه المرحلة وذلك يتم وفقا لما يلي:

- اشراك الرؤساء والمشرفين في تقييم المتدربين الذين هم تحت إشرافهم، وذلك من خلال تقديم تقارير دورية للمشرف عن البرنامج التدريبي.

- حرص المشرف-على البرنامج التدريبي-على المتابعة اليومية للمتدربين من حيث الانتظام والالتزام بالمهام وتوفير ما يلزم لذلك.

- مشاركة المدربين في تقييم العمل التدريبي بتسجيل الملاحظات حول استيعاب واستفادة المتدربين من هذا البرنامج، ثم يرفع التقرير إلى مدير التدريب.

- مساهمة المتدربون أنفسهم في تقييم التدريب أثناء التنفيذ وذلك من خلال التعبير عن آراءهم حول نجاعة هذه البرامج، وتقديم مقترحاتهم باعتبارهم الفئة المستهدفة من وراء هذه البرامج، لترفع في الأخير هذه الآراء والمقترحات إلى مدير التدريب.

- **تقييم التدريب بعد الإنتهاء من العمل التدريبي:** إن عملية التقييم في هذه المرحلة تكون بإجراء مقارنة بين ما خطط له من قبل وبين ما تم تحقيقه فعلا، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل التقييم؛ لأنه على أساسها يتحدد مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي، ولكن رغم الأهمية البالغة لعملية التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما فيها المتخصصة من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي وتقييم فاعلية برامج لتدريب حسب "كيرك باتريك" وفق لأربعة معايير:

✓ **رد فعل المشتركين في البرنامج:** وذلك من خلال معرفة ردود فعل المتدربين من البرنامج التدريبي -كما سبق وأن أشرنا- وذلك باستعمال إستمارة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

✓ **التعلم:** يمكن قياس التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا، ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها

لا تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل.

✓ **سلوك الفرد في العمل:** وفي هذا المعيار يتم قياس تغيير سلوك الفرد في العمل إما باستخدام القوائم السلوكية أو عن طريق تقييم رئيسه المباشر في العمل أو أحد زملائه أو عن طريق تقييمه لنفسه بنفسه، ويقوم هذا المعيار برصد التغيير بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء برنامج التدريب وينصح الكثير من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك الفرد في العمل من ناحية أخرى.

✓ **نواتج الأداء التنظيمي:** وفعالية التدريب هنا تقاس بآثارها على النتائج التنظيمية، وليس على أداء الفرد مثل (مقاييس التكلفة، كمية الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات، دوران العمل، الشكاوي...) وهذا المعيار يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب، لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد قدرة السيطرة عليها والتحكم فيها.

مما سبق يمكن القول أن نوع التدريب والأساليب المستخدمة فيه تتداخل فيها العديد من العوامل حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة المنظمة وحجمها إضافة إلى نوعية النشاط الممارس فيها كما أن طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة هي من تحدد نوعية التدريب وأساليبه، وهذا ما يبرر تعدد وتنوع الأساليب في المنظمات الجزائرية على وجه الخصوص.

## 2- التحفيز:

### أ- الفرق بين الحوافز والدوافع:

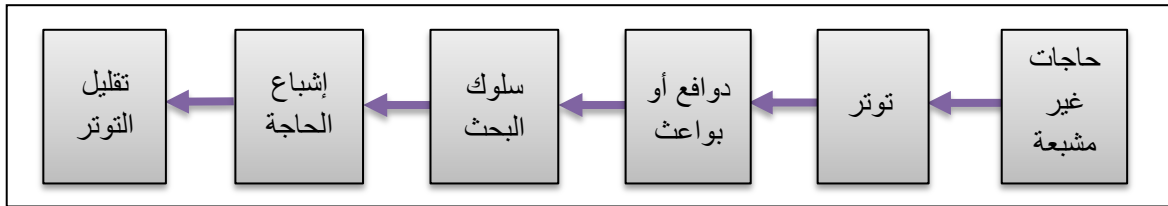
كانت الدافعية ولا تزال موضوعا يشغل الباحثين في العلوم السلوكية والإدارية، فقد تناولتها المدرسة السلوكية في ثلاثينيات القرن الماضي، أين شكل موضوع العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد ومكان العمل محور اهتمام السلوكيين، مؤكداً على فكرة أن فهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين تمكن المدير أو المسؤول من إتخاذ القرارات اللازمة لحفز جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن الدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء ومدى تقديمه لأفضل القدرات والمهارات في العمل.<sup>1</sup>

إن القول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات، في الأداء وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.<sup>2</sup>

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى الهدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، والشكل التالي يوضح مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على بعضها البعض كما هي مبنية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): يوضح عملية الدفع الأساسية:



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص254.

من خلال الشكل أعلاه، نصل إلى نتيجة مفادها أن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد الذي يتم بالتفاعل بين الحفز وقدرة الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

المصدر: إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2013، ص116.

<sup>1</sup> نجوى فلكاوي، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 2016-2017، ص88.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984 صص89-90.

ويمكن أن نستنتج بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكف وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المنظمة ألا وهو إنشاء وتفعيل الحفز الكافي لديهم لتحقيق ذلك الإنجاز.

من خلال ما سبق نجد أن الواقع والحوافز يدفعان الفرد إلى بذل مجهود أكثر من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتلعب الدوافع والحوافز دورا مهما في تحديد سلوك أداء الأفراد، وبالرغم من اختلاف أسباب الأداء إلا أن قوة الرغبة والدافعية يعد أحد أهم الأسباب فما هو الفرق بين الدوافع والحوافز؟

**الدوافع:** هي جملة من الرغبات والحاجات والقوى الكامنة الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

**الحوافز:** "هي عبارة عن جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته".<sup>1</sup> فالفرق بين الاثنين هو منبع أو مصدر كل منهما فالدوافع تكون داخلية المصدر أما الحوافز فهي خارجية.

#### ب- أنواع الحوافز:

إن الحوافز تتعدد بتعدد التقسيمات وسنحاول في هذا المقام سرد جملة من أشهر التقسيمات التي تداولها الكتاب، حيث لا يمكن التقييد بمعيار واحد فالحوافز تختلف باختلاف العنصر البشري بذاته لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم:

#### ❖ الحوافز حسب طبيعتها:

✓ **الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وهي من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا على سلوك وأداء العامل، فهي تترجم بسرعة وبصورة فورية إنجاز العامل وتعزز لديه حب العطاء "فيمكن أن تكون هذه الحوافز المادية مباشرة كالأجر الصافي، العلاوات، المكافآت البدلات الأرباح أو غير مباشرة كالتغذية، الإسكان، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج والتخفيضات...".<sup>2</sup> وتكون هذه الحوافز المادية على أشكال مختلفة أيضا يمكن إضافتها إلى الحوافز السابقة: المواصلات، الترقية، المشاركة في الأرباح، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي (مكافئة نهاية الخدمة).

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص120.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000، ص 162.

✓ **حوافز معنوية:** "إن الحوافز المعنوية لا تنقل أهمية على الحوافز المادية، بل إنها في الكثير من الأحيان لا يتحقق المرجو من الجانب المادي منها ما لم تحقق الحوافز المعنوية، لذا فإن لها أهمية بالغة في إشباع الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات أو الإحترام أو القبول الاجتماعي".<sup>1</sup>

والحوافز المعنوية كالحوافز المادية تتخذ عدة أشكال منها: الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي المشاركة في إتخاذ القرارات، الترقية، الباب المفتوح، لوحات الشرف، أنماط الجدارة، المراكز الاجتماعية، تسليم الأوسمة...

#### ❖ الحوافز من حيث أثرها:

✓ **حوافز إيجابية:** "وهي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز المادية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك".<sup>2</sup>

وتهدف الحوافز الإيجابية عموماً إلى رفع الكفاية الإنتاجية، وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في مجموعة من المؤشرات أبرزها:<sup>3</sup> أن يكون الأجر عادلاً ومناسباً إشعار الفرد بإنجازه، العدالة الموضوعية في معاملة الموظفين، إيجاد دورات تدريبية داخلية أو خارجية.

✓ **حوافز سلبية:** وهي الحوافز التي تمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتسهم في تقويمه أو الحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر، التساهل، الإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية كالعقاب، الذي يعتبر كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به وللحوافز السلبية عدة أشكال منها: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة أو الترقية.

#### ج- شروط نجاح فاعلية الحوافز:

إن نجاح الحوافز مرتبط بمجموعة من الشروط التي لا بد من توفرها في أي منظمة حتى تتمكن

<sup>1</sup> درهوم بن عياض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية- دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض- أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1999، ص38.

<sup>2</sup> عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد العراق، 1987، ص215..

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980، ص 287.



هذه الأخيرة من زيادة فاعلية الموظفين وتنمية طاقاتهم نذكر منها:<sup>1</sup>

- ارتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
  - التأكيد على الربط بين التحفيز والأداء الجيد.
  - جعل الموظفين كأنهم شركاء وتشجيع الإحساس بالمسؤولية.
  - إطلاق العنان للطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي.
  - تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية.
  - التعرف على قدرات المنافسين.
  - معرفة أهمية حاجة الموظفين للتقدير والشعور بالمشاركة وحل المشكلات.
  - التعرف على أنماط وميول وشخصيات العاملين لتسهيل تحفيزهم بالطريقة المناسبة.
  - لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستنفذ فيه الحوافز.
  - منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومقاربة ومتناسبة زمنيا مع أداء العمل.
  - ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز.
  - أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
  - أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
  - أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد.
  - أن يواكب التغيرات الاجتماعية والإقتصادية.
  - يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
  - التنوع في الحوافز؛ أي إعطاء حوافز مادية وأخرى معنوية.
  - توفير الدعم والتأييد للنظام.
  - النظر إلى المعيار الموضوعي على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين واجب الإلتزام به.
  - وجود نظام للقياس فهناك بعض أنواع الحوافز تتطلب ذلك.
  - يجب أن تتناسب الحوافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد، فغالبا ما يكون الأفراد ذوي المستويات الإدارية الدنيا هم الأكثر حاجة إلى التحفيز خاصة المادي منه.
- د- أشكال وخطط الحوافز حسب من تطبق عليهم:

يمكن أن تشمل الحوافز فردا واحدا كما يمكن أن تشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، لذلك نلاحظ أن المختصين في هذا المجال حددوا أشكال الحوافز في نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

<sup>1</sup> نجوى فلكاوي، مرجع سابق، ص-ص 104-105.

## ❖ أشكال وخط الحوافز الفردية:

يعد أداء العامل هو المعيار الأساسي للتحفيز، فالحوافز تعتمد على أداء الفرد لا على أداء الجماعة أو المنظمة ككل، أي أنها تجسد العلاقة بين الأداء والمكافأة، على عكس المكافآت الجماعية التي لا تستطيع تجسيد علاقة أداء مكافأة، كما أنها قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى بعض النتائج السلبية كالمنافسة الضمنية السلبية بين الأفراد، وعدم القدرة على تحديد من قد يتوصل إلى نجاعة أكبر في الأداء بين العاملين، كما أن الأفراد سيحاولون في هذا السياق بلوغ أقصى مستويات الإنتاج من أجل الحصول على المكافآت.<sup>1</sup> ومن بين هذه الحوافز الفردية نذكر ما يلي:

- **خطط معدل القطعة:** تعد من أقدم وأسهل الطرق والخطط فيما يتعلق بالحوافز الفردية وأكثرها شيوعاً، وفي ظل هذه الخطط يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقاً لكل وحدة ينتجها الفرد، بمعنى آخر فإن الأجر يتحدد بهذه الصورة: عدد الوحدات المنتجة مضروب في معدل الدفع للوحدة، ولقد تم تنمية أشكال متنوعة من أشكال الدفع بالقطعة الثابت حيث اقترح **فريدريك تايلر Frederic Taylor** خطة لمعدل أجر القطعة المتغير، حيث يتم وفقاً دفع معدل واحد لكل الوحدات أو القطع المنتجة المقبولة، إلى أن يصل إلى معيار الكمية المحددة من الوحدات، بعد ذلك يطبق معدل أعلى للدفع عن كل القطع أو الوحدات المنتجة إذا تعدى إنتاج الفرد هذا المعيار أو الكمية المنتجة.

- **خطة تعتمد على الوفرة في الوقت:** تعطي خطط الحوافز على أساس الوفرة في الوقت الفرصة للحصول على علاوة إذا ما قام الفرد بإنتاج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت قبل الوقت المعياري.<sup>2</sup>

- **خطط على أساس العمولات:** ويطبق هذا النوع على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين، وبالرغم من تنوع هذه الخطط إلا أنها تعتمد على حجم المبيعات ولو بصورة جزئية، وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة بأنها ترتبط مباشرة مع الأداء والمكافأة، فالمكلف بالبيع إذا لم ينجح لن يحصل على عمولة، لكن من الناحية الأخرى فمن أهم عيوب هذا النوع أنه قد يوجد بعض العوامل الخارجية التي لا يستطيع الفرد التحكم فيها، والتي تؤثر على مستوى مبيعاته مثل: التغيير التكنولوجي، أذواق المستهلكين...

- **خطط الأداء طويلة الأجل:** تسمى هذه الخطط بالمشاركة في الأداء أو خطط الوحدة، وتقوم بمكافأة المديرين التنفيذيين في المستويات العليا بمنحهم بعض وحدات الأداء الفعلي للمنظمة، خلال هذه الفترة

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق 2004، ص309.

<sup>2</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ط2، طرابلس، 1994، ص-ص 343-344.

التي عادة ما تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، إن طريقة التحفيز الفردي تمتاز بأنها حافز لزيادة إنتاجية العامل، كما أنها تساعد على الابتكار وتقديم الإقتراحات.

#### ❖ أشكال وخطط الحوافز الجماعي:

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز على أساس جماعي، ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الجماعة ككل، ولقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع، لكن هذه الحوافز يشوبها نوع من العيوب؛ وهو عدم إدراك الفرد لوجود علاقة بين أدائه وأداء المجموعة، وأيضا قد يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة، فكلما صغر حجم الجماعة كلما زاد تماسكها وكلما زاد تماسكها زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، أما العيب الآخر فهو زيادة التنافس بين أفراد الجماعة إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.<sup>1</sup>

#### ❖ أشكال وخطط الحوافز التنظيمية:

يتم من خلال تقديم المنظمة فرصة للأفراد لشراء أسهمها بسعر محدد ولفترة معينة ومحددة وتعتمد هذه الخطة على كل من: مدة خدمة الفرد، المرتب وأرباح المنظمة. وتدفع هذه الخطة الأفراد إلى الإهتمام بزيادة نجاح المنظمة وزيادة معدلات نموها، ولكنها لا تؤثر كحافز عندما تتخفف قيمة هذه الأسهم. فلا يبقى النظر إليها على أساس أنها حافز مهم. تم من خلال ما سبق عرض مجموعة من أشكال وأنواع الحوافز وهي كثيرة ومتعددة، وهذا التعدد راجع إلى اختلاف حجم المنظمة ونوع نشاطها، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على ما هو كائن و ما يجب أن يكون في التنظيمات الجزائرية، من أجل معرفة الفجوة وبالتالي معرفة الأسباب الكامنة وراء ضعف أداء الموارد البشرية في البلدية الجزائرية بصفة عامة مما أثر على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بها.

### 3- تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعد واحدة من أهم العمليات الأساسية والمحورية في تنمية الموارد البشرية فمن خلالها يتم معرفة مقدار الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعامل، وتعد الوسيلة المثلى في تشجيع الناس على المثابرة والتقدم فيما يجيدون، وإعطاء الملاحظات في الجوانب التي يجب تصحيحها، فهو

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص314.

لا يعد عقابا أو ثوابا كما يتصوره البعض وإنما هو وسيلة تمكن الفرد وتساعد على تحسين أدائه الأمر الذي يسهل عليه تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية. لذلك فإن تقييم الأداء أو قياس الكفاءة كلها مفاهيم لعملية واحدة وقد تعددت التعاريف بشأنها، فتعرف على أنها "وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته".<sup>1</sup> وتعرف بأنها: "تلك العملية الدورية التي تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا".<sup>2</sup> وهناك من يرى بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل".<sup>3</sup>

#### أ- أهمية تقييم الأداء :

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز وأهم فوائد ومزايا تقييم الأداء:<sup>4</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقاداتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم، فعند ما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة، حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات الموظفين.
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين، وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل مشرفيهم ليكون الحكم موضوعيا وسلميا على أدائهم.

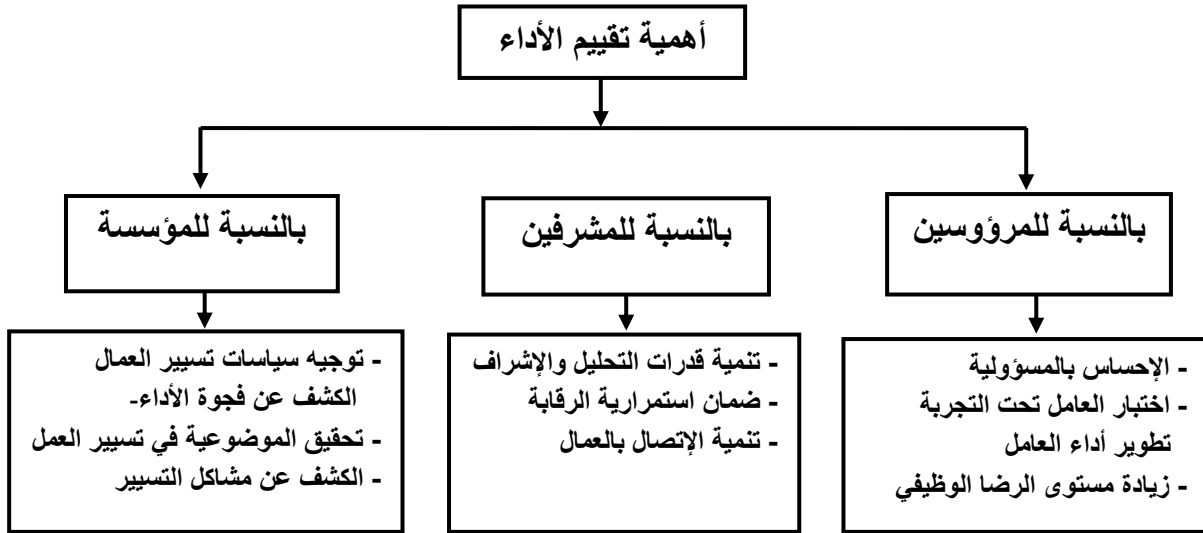
<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 208.

<sup>2</sup> نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 75.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2008، ص 84.

<sup>4</sup> مهدي محمد زويلف، مرجع سابق، ص 241.

- تقييم سياسات الإختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين، إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.
  - كما يساهم تقييم الأداء في:<sup>1</sup>
  - رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما يتطلب من تنمية، تدريب، تقديم الكفاءات والحوافز.
  - يكشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة لدى العاملين، إضافة إلى تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام.
  - ينظر إليه على أساس أنه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال(الأنشطة).
  - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين من غياب وإهمال العمل.
- الشكل رقم (07): يبين أهمية تقييم الأداء



المصدر: نورالدين شنوفي، مرجع سابق، ص 26

#### ب- تصميم البرنامج التقييمي:

- هناك العديد من الخطوات يجب اتباعها عند القيام بتصميم برنامج التقييم وهي:<sup>2</sup>
- ✓ **الأهداف:** تحديد الهدف المراد الوصول إليه من خلال عملية التقييم.
- ✓ **المعايير:** يقصد بها مستوى أداء محدد مسبقا يمكن المقارنة به عند التقييم (قريب من المعيار بعيدا منه)
- ✓ **العوامل التقييمية:** وهي عدد العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف

<sup>1</sup> نجوى فلكاوي: مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 90.

البرنامج (لا تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير) منها:

- الحضور والمواظبة.
- المواعيد النهائية.
- التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.
- تقبل الاقتراحات.
- إدارة الوقت.
- استخدام المعدلات.
- وضع أولويات للمهام.
- جودة ودقة العمل.
- حل المشكلات.
- الابداع والأصالة.
- الإتصال: شفوي ومكتوب.
- المهارات الفنية والمهنية.

✓ **المقاييس:** وهي وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي ونعرف موقعه من المعيار.

✓ **تحديد الفئات:** أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة لها.

**ج- طرق تقييم الأداء:**

لتقييم الأداء طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنحاول استعراض كل منها بشكل موجز:<sup>1</sup>

❖ **الطرق التقليدية:** تضم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن أبرزها:

• **طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق، حيث يضع المشرف نموذج يتضمن صفات معينة ويضع أمام كل صفة سلم تنقيط يبدأ من 0 إلى 20 لكل صفة، ثم تجمع النقاط ليتم تحديد العلامة النهائية، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تساعد المشرف على معرفة نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الموظفين، ومن أبرز انتقاداتها أنها تحتوي على أخطاء التحيز والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة.

• **طريقة الترتيب العام:** تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، حيث يتم ترتيب العاملين حسب الكفاءة ترتيباً تنازلياً، ومن عيوب هذه الطريقة أنه لا يوجد أساس واضح يستخدم لمعرفة إن كان هناك تساوي بين الموظف في المجموعة الأولى والموظف في المجموعة الثانية، في المرتبة

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 93.

التي احتلها كل موظف في مجموعته، إضافة إلى صعوبة استخدام هذه الطريقة إن كان العدد كبير.

• **طريقة المقارنة الزوجية:** يتم في هذه الطريقة إجراء مقارنة بين ثنائيات من الموظفين أين يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم ثم بعد ذلك تجمع المقارنات ويتم ترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً. يقوم المشرف في هذه المقارنة بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة ومن عيوبها صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين.

• **طريقة القوائم:** يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد جملة من الأسئلة، تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته مع مراعاة الإخلاف في الأسئلة حسب الوظيفة، ثم يقوم المشرف بإعداد تقرير يتضمن إجابة الموظفين عن الأسئلة بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة، غير أن المشرف في هذه الطريقة ليس مسؤولاً عن عملية التقييم، بل إدارة الموارد البشرية هي من تقوم بتحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم بالنسبة للمشرف. من مميزات هذه الطريقة الدقة في التقدير وضمان عدم التحيز في الحكم.

• **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يقوم المشرف بتوزيع الموظفين على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة، أين يتم الحصول تقريباً على ثلاث أنواع من الدرجات (متفوق الكفاءة، متوسط الكفاءة، ضعيف الكفاءة) من مميزات هذه الطريقة أنها تصلح لتقييم عدد كبير من الموظفين، ومن عيوبها أنها لا توضح نقاط القوة والضعف لدى كل موظف إضافة إلى أنها غير دقيقة.

❖ **الطرق الحديثة:** بعد الانتقادات التي تعرضت لها الطرق التقليدية في تقييم الأداء سعى العديد من الباحثين إلى البحث عن طرق أفضل لتقييم الأداء على أسس موضوعية من أبرزها:

• **طريقة قوائم المراجعة:** في هذه الطريقة يتم إعداد نموذج خاص بتقدير الكفاءة، يتضمن عدد كبير من العبارات الدالة على مستويات السلوك المختلفة الخاصة بكل عمل "عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن أو قيمة مرتبطة بها، وعند تقدير كفاءة العامل يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات والتي تصف بدرجة كافية سلوك الفرد<sup>1</sup> بعد ذلك يتم جمع أوزان كل العبارات في كشف خاص من قبل المشرف لتحديد قيمة أداء كل موظف.

• **طريقة الاختيار الإجباري:** ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسّم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 93.

بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد أما الثانية فتصف نواحي سلبية في أدائه.

• **طريقة الأحداث الحرجة:** يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر من المنظمة، الذي يعتبر مؤشرا لحسن أداء الموظف أو فشله، ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهته<sup>1</sup> أين يقوم بتسجيل ملاحظاته حول السلوكيات الهامة والحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل باقي السلوكيات غير المهمة أو غير الحرجة وتقسم بعد ذلك إلى قسمين:

للقسم يشير إلى الأحداث الإيجابية.

للقسم يشير إلى الأحداث السلبية.

وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم، ثم تحسب القيم الإيجابية على حدى والسلبية على حدى ثم يتم إنقاص درجة القيم السلبية من درجة القيم الإيجابية للحصول على الدرجة النهائية للأداء. ومن مميزات هذه الطريقة الموضوعية في القياس إبراز نقاط الضعف لدى الموظف. أما من أبرز عيوبها خلق حاجز نفسي بين المرؤوسين والرئيس بسبب التسجيل المستمر لسلوكياتهم في ما يسمونه الدفتر الأسود.

• **طريقة التقرير المكتوب:** في هذا الأسلوب يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي يتضمن نموذج معين من الأسئلة، التي عادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن موضوعاتها، وتتطلب هذه الوظيفة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه حتى يتمكن من التحليل وإبراز نقاط القوة والضعف في أداء كل موظف، من عيوب هذه الطريقة أنها تأخذ وقتا كبيرا في كتابة التقارير خاصة في حالة كان عدد الموظفين الخاضعين للتقييم كبير.

• **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوبة تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة وواقعية، وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف. ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف.

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 100.



ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو بمشاركة المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من الرئيس لوحده، أو بمشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكسب الأهداف صفة التأييد والاقتناع من المرؤوس، فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه وهي بالتالي بمثابة معايير يتم على أساسها تقييم أداء المرؤوسين.
- يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يضعها مع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كل من الطرفين ما يلي:

لماذا يؤدي من عمل؟

لماذا أنجز منه؟

لماذا ما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس؟

- يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.
- يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل مستمر.

### خامسا: أهمية العنصر البشري لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، فهو أساس الحضارة وعمادها والمحرك الأساسي لعجلة التنمية والحراك الإقتصادي والاجتماعي، وعليه فالإستثمار في المورد البشري يعد أساس نجاح أي مشروع أو منظمة، سيما بعد التقدم التكنولوجي والرقمي الذي تعيشه البشرية الأمر الذي يتطلب إخضاع المورد البشري لدورات تدريبية من أجل إنماء قدراته الفكرية والعلمية التي تمكنه من التميز و الاحتراف في عالم يتميز بالتغير والتطور المستمرين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص420.

أصبحت المنظمات اليوم تتفاعل مع التغيرات المتسارعة، وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء مواردها البشرية، من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل ضمان التجاوب السريع والفعال مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة العالمية، التي تفرض على المؤسسة تبني أساليب إدارية حديثة ومتطورة تمكنها من اختصار الوقت وتقليل التكلفة ورفع جودة الأداء ما يصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تعمل من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات، فنجاح عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي مرهونة بالعنصر البشري فيجب تدريبه وتوجيهه بشكل مستمر لرفع كفاءته وأدائه وتحفيزه على التطوير والمبادرة والإبتكار في مكان عمله مع توفير البيئة المناسبة.

### سادسا: معوقات تنمية الموارد البشرية:

إن المنظمات اليوم تسعى جاهدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في عملها وخاصة في البلدان العربية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعرقل ذلك ولعل أبرزها المعوقات التي تواجه عملية تنمية الموارد البشرية والتي هي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- تأخذ نظم قياس الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية.
- 2- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
- 3- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب التقليدي الذي يفتقر إلى معظم أساسيات التدريب الفعال، وعدم الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائل المتعددة.
- 4- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية أو دليل عمل، أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال.
- 5- إهمال أشكال مهمة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل و البعثات إلى منظمات أجنبية متطورة، أو التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء ومتخصصين.
- 6- ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة في إعداد برامج متطورة لتحسين الأداء.

<sup>1</sup> أبو بكر محمود الهوش، << نحو حكومة متشابكة بينا- الحكومة الإلكترونية >>، مجلة أكاديمية الدراسات العليا العدد 15، 2005، ص-ص 107-108.

- 7- ضعف مخصصات التدريب، وغياب التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، كذلك تقييم عائد التدريب والنظرة غير المنصفة للبحوث والتطوير.
- 8- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات، حيث شهدت بنية الإتصالات في الدول العربية تحسنا نسبيا خلال السنوات القليلة الماضية، إلا أنها مازالت غير كافية بشكل يسمح بتطوير المنظمات الحكومية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
- 9- مشكلات الفقر المعلوماتي والمعرفي بلغات مختلفة، مما يثير صعوبة التعامل مع الوسيط الإلكتروني.
- 10- لا تلقى عملية الإستقطاب والإختيار العناية الكافية، حيث تتبلور أساليب الإستقطاب في إعلانات الصحف أو مكاتب الإستخدام، وتتم عملية الإختيار أساسا عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
- 11- قصور فعالية التنظيم وقصور تبني الإدارة الابتكار، مما يحول دون التكيف الفاعل مع تحديات كثيرة تطرحها البيئة العالمية.

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن عملية تنمية الموارد البشرية تعد من أكثر العمليات الإدارية التي تهتم بها كل المنظمات، نظرا للأهمية البالغة للمورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة وهذا كان واضحا من خلال مجموعة النظريات التي تم التطرق إليها في هذه الفصل، حيث اختلفت النظرة إلى المورد البشري باختلاف الحقب الزمنية، إلى أن وصل التنظير أوجه في عصرنا الحالي أين أصبحت الموارد البشرية أساس التفوق والتقدم.

وعليه فتنمية المورد البشري وتطوير قدراته ومهاراته تعد تحديا لكل تنظيم جزائري، من أجل التكيف مع معطيات البيئة الخارجية التي تعرف تطورا كبيرا وسريع خاصة في التكنولوجيا الرقمية، وقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على البلدية كتنظيم يسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية والبحث في المتطلبات تنمية الموارد البشرية، حتى تتمكن البلدية من تفعيل هذا الأسلوب الإداري الحديث بالشكل المطلوب.

## **الفصل الرابع: الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الرقمية:**

**أولاً:** التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية

**ثانياً:** الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

**ثالثاً:** الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية علاقة تكامل أم تنافر؟

**رابعاً:** دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية

**خامساً:** ملامح ومؤشرات البنية الإلكترونية في الوطن العربي

**سادساً:** آثار الإدارة الإلكترونية على المورد البشري داخل المنظمة

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى التفاعل بين الإدارة الإلكترونية وبين الموارد البشرية على مستوى المنظمة كحتمية، وما إنجر على ذلك من تغيرات على مستوى البنى القاعدية التحتية والقدرات الفردية الفوقية، وما ترتب عليها من آثار إقتصادية واجتماعية، والتحديات التي أصبحت مفروضة على الموارد البشرية نتيجة تبني المنظمات للإدارة الإلكترونية، حتى تضمن بقائها وتعمل على المحافظة على استقرارها واستمرارها.

## أولاً: التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية:

إن تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمة يفرض جملة من التغييرات على الموارد البشرية، وسنحاول من خلال هذا العنصر التعرّيج على أهم هذه التغييرات:<sup>1</sup>

### 1- التغييرات التنظيمية:

- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي فتزيد نسبتها إلى العمالة المباشرة وتزداد الحاجة إلى وظائف مثل اختصاصي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيداً.

- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها.

- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أن تساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الإستثمار في هذه الأجهزة، وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة أو قد يقترن برفع الجودة مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تقليص وقت أداء عملية معينة وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة.

- ظهور الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات، وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة، وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخارج مع إعادة هندسة العمليات إلى تقليل ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أكثر سرعة وأعلى دقة وليونة.

### 2- تغيير في هيكل الموارد البشرية:

إن التغيير في المعدات والتجهيزات وحتى في طرق العمل يؤدي بالضرورة إلى التغيير في هيكل العمالة أو ما نسميه هيكل الموارد البشرية، فاستخدام الحاسوب والأجهزة الرقمية يخلق وظائف جديدة ويقصي وظائف كانت سائدة من قبل، فاستخدام التكنولوجيا الرقمية يحتاج إلى عمالة فنية متخصصة تملك مهارات وقدرات عالية، إضافة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل والصيانة، أي أن التحول إلى الآلات تلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية، واستخدام الحاسب الآلي سيقللان من أعداد العمالة اليدوية والكتابية.

<sup>1</sup> انظر لمين علوي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 42، 2008، ص-ص 148-

### 3- تغيرات تكنولوجية:

تتأثر الأعمال التي يؤديها الناس في وظائفهم بالتكنولوجيا، فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف وتؤثر الأتمتة (أي الأداء التلقائي للألات) في الوظائف على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع و أهمية البعض الآخر وحتى عندما تستقر الأتمتة على تغيرات بسيطة، فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر.

وهنا يتعين أن يستبق المديرون مثل هذه المتغيرات ويعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، ومن ثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة، وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى، من خلال اخضاعهم لدورات تدريبية بهدف تطوير قدراتهم ومهاراتهم حتى تتماشى مع المعطيات التنظيمية الجديدة.

### 4- الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشرية:

توفر التكنولوجيا الرقمية عند إدخالها في المنظمة المعلومات والأدوات والوسائل التالية:

- **النظم الخبيرة:** وهي عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية وتستخدم قواعد الإستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول إليها، ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة تضم حقائق وقواعد بحثية تحدد كيفية استخدام تلك القواعد.
- **نظام الذكاء الاصطناعي:** ونعني به أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، حيث يتم استخدام التقنيات الجديدة بما يمكن الحاسب من إنجاز العديد من المهام الصعبة التي كانت حكرا على الإنسان فقط.
- **نظم المحاكاة والمقلدات:** هي نظم متطورة ومعقدة يتم استخدامها في مجال التدريب من أجل تقليد نظم واقعية مثل مقلدات الإبحار لتدريب قادة السفن.
- **نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخلي:** حيث يتم التدريب بإتباع أساليب جديدة ومتطورة؛ كالتعلم عن بعد الذي يتم من خلال شبكة المعلومات الدولية، حيث يتم إلقاء محاضرات ومتابعة المؤتمرات في أي مكان من العالم دون الحاجة إلى الوجود المكاني، كما يمكن الإستفادة أيضا من المكتبات الرقمية؛ وهي عبارة عن مكتبات دون جدران وتعمل بشكل متواصل على مدار الأسبوع بشرط تفعيل شبكة الإنترنت الدولية.



إن الإدارة الإلكترونية فرضت واقعا جديدا يمتاز بالدينامية والتغير، أين أصبحت المنظمات تعمل جاهدة على التعامل إداريا وتنظيميا مع التقنيات التكنولوجية الحديثة، واستعابها وتطويرها وضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة هندسة الأساليب والعمليات في المنظمة والسعي إلى تعديل الثقافة التنظيمية وموائمتها مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى تعديل هيكله الموارد البشرية وتغيير سبل التعامل معها من خلال تطوير مهاراتها وقدراتها بالإعتماد على نظم وأساليب متطورة تستند إلى تكنولوجيا المعلومات من أجل تهيئة هذه الموارد للتفاعل السليم مع هذه التغيرات معرفيا وثقافيا ووظيفيا.

### ثانيا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

نتيجة للتغيرات التكنولوجية الحديثة التي تعرفها المؤسسات اليوم، أصبح من الضروري الاستجابة لهذه التغيرات وتطوير الأساليب الإدارية التقليدية؛ أي تحويل العمليات والوظائف إلى أعمال إلكترونية، وعليه كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية أيضا إلى إدارة إلكترونية.

#### 1- نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية، عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، حيث يعرف نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باختصار بأنه تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية باختصار على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>1</sup>

ظهر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في النصف الثاني من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يعبر هذا المصطلح على كل ما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا من إنترنت، أنترانت وقواعد بيانات، إضافة إلى الأنظمة الخبيرة وكل أنظمة المعلومات في تطوير عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007، ص18.

<sup>2</sup> محمد الهزام، مرجع سابق، ص195.

إن تحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية، يؤدي بالتالي إلى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومة إلكترونية متكاملة، وقد يكون التحول كاملاً أو تدريجياً، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة بشكل أساسي وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أو تغيير، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الاستراتيجية.

من هذا المنطلق، فإنه عندما نتحدث عن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدمي أنظمة معلومات الموارد البشرية هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة، بينما في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن المستهدف هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت للإستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

### 2-1- التوظيف الإلكتروني:

يعتبر التوظيف الإلكتروني التوظيف الذي يعتمد على استخدام شبكة المعلومات والاتصال، أين تقوم المنظمات بتوصيف الوظيفة المطلوبة إلكترونياً من خلال قاعدة بيانات تضم سجلات أصحاب العمل، وفي حالة وجود مواصفات تطابق الوظيفة التي تم تحديدها يتم وصول إشعارات إلى البريد الإلكتروني، كما تتيح هذه الخدمة الإلكترونية الباحثين عن العمل من تقديم سيرهم الذاتية ومتابعة طلباتهم عبر المواقع التي تضعها المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإلكترونية، ولتوضيح مفهوم التوظيف الإلكتروني سنستعرض جملة من فوائده:

أ- **تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمرشح:** وذلك من خلال الإعتماد على الإعلان الإلكتروني للمناصب الشاغرة بواسطة شبكة الإنترنت، حيث تمكن هذه الخدمة من تخفيض التكاليف بالنسبة للمنظمة والتقليل من الإعتماد على الوساطة، وبالتالي إمكانية اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لشغل تلك الوظيفة، إضافة إلى إمكانية توصيف الوظائف الشاغرة ووضعها مباشرة داخل موقع المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمكين المرشحين من الإطلاع المباشر.

<sup>1</sup> محمد الهزام، مرجع سابق، ص 195.

ب- القضاء على الحواجز الجغرافية: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمرشحين إمكانية إرسال سيرهم الذاتية بواسطة محركات البحث داخل شبكة الإنترنت دون التنقل إلى مكان العمل من أجل وضع ملفاتهم، ومن مميزات هذا الأسلوب التغلب على عقبات إنتقاء العرض والطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية، أين يتيح هذا الأسلوب تقديم أكبر قدر من المرشحين لسيرهم الذاتية والتقدم لطلب منصب عمل.

ج- ظهور سوق داخلية للتوظيف: إن سهولة إقامة علاقة مباشرة ما بين المسيرين والمرشحين من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والتوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل، من خلال تقدم موظفي المنظمة للتشرح بعد اطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع المنظمة، عبر شبكة الإنترنت وإرسال سيرهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

د- أتمتة بعض أنشطة التقييم والإختيار: إن استخدام المنظمة لأسلوب الإدارة الإلكترونية سيمكن قسم إدارة الموارد البشرية من إجراء عمليتي التقييم والإختيار النهائي بسهولة أكبر أين سيتم تحليل ملفات المرشحين المقدمة عن طريق شبكة الإنترنت أو الأنترنت دون حضور المعنيين بذلك.

هـ- إنشاء قاعدة بيانات للمرشحين: إن المعالجة المعلوماتية والمشفرة للسيرة الذاتية للمرشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أن تواجد مساحات افتراضية داخل موقع المنظمة مخصصة للمرشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرهم الذاتية مباشرة وبالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمنظمة.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية له العديد من الميزات والفوائد التي تعود على المنظمة عامة وعلى قسم الموارد البشرية خاصة، حيث نجد أن التوظيف الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يساهم في تخفيض الوقت المستغرق عادة في عملية فرز ومعالجة طلبات التشغيل المقدمة عن طريق شبكة الإنترنت.

ويمكن تلخيص الإضافات التي تقدمها شبكة الإنترنت في عملية التوظيف بالنسبة لكل طالب عمل (المرشح) والمسير ومدير الموارد البشرية في النقاط التالية:

#### ❖ بالنسبة لطالب العمل:

- إنهاء عهد المراسلة التقليدية والمكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المنظمة وهذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل.
- الاستقلالية في عملية معرفة الوظائف الشاغرة ومجالات عمل المنظمة.

- تقييم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته.
- إمكانية إجراء اختبارات تجريبية مباشرة عبر موقع المنظمة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا.
- ضمان الحصول على إجابة أو رد مؤكد من طرف المنظمة.

❖ بالنسبة للمسير:

- انتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط كافية وسير ذاتية كثيرة أو وجود شروط اختيار كثيرة وعدم وجود سير ذاتية كافية.
- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السير الذاتية التي تناسب منصب الشغل والتغيير في شروط الاختيار.
- إمكانية الحصول على عروض من طرف المرشحين، دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.

❖ بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين.
- تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته وترجمتها في شكل مهارات وتزويده بوجهات نظر على المدى البعيد.
- إدارة الأدوات والأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التوظيف.

2-2 التكوين الإلكتروني:

يعرف التكوين الإلكتروني على أنه "مجموعة التكنولوجيا التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الأنترنت) وهو يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق المحاضرات أو الدروس التي تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الأنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد المحادثة... وإستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء كانت تفاعلية أم لا. ففي مجتمع العولمة وظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري على المنظمات تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل، نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم وضرورة تجديدها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، وبالتالي سمحت التكنولوجيا الجيدة للإعلام من تجديد وتحديث طرق التكوين داخل المؤسسات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الهزام، مرجع سابق، ص198.

إن التكوين الإلكتروني يمكن من الحصول على معارف جديدة وتنمية المهارات السابقة، بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، والتكوين الإلكتروني قد يحل محل التكوين التقليدي كما يمكن أن يكون مدعماً له، وللتكوين العديد من المزايا والفوائد سواء بالنسبة للمنظمة أو المتكون:

#### ❖ بالنسبة للمنظمة:

- **التخفيض من تكاليف العملية التكوينية:** ويتم ذلك من خلال التخلص من نفقات النقل والإيواء بالنسبة للمتكونين، كما يسمح بالتسيير الأمثل للوقت لللازم للعملية التكوينية، إضافة إلى الإستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبير من المتكونين.
- **يسمح بمرونة أكبر للمنظمة:** حيث أن العملية التكوينية في هذه الحالة لا تتطلب مكاناً معيناً الأمر الذي يسهل أداء المؤسسات وخاصة المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- **تحسين صورة المنظمة:** إن استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في مجال التكوين يسمح للمنظمة من تحسين صورتها، خاصة إذا كانت تهدف إلى اجتذاب إطارات جديدة أو إلى الإحتفاظ بإطاراتها الموجودة، ويتم ذلك عن طريق اقتراح برامج تكون موجهة أكثر نحو التنمية المستدامة لمهاراتهم.

#### ❖ بالنسبة للمتكون:

- تكون العملية التكوينية متاحة لكل الموظفين، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل في المنزل أو في أي مكان يكون مزوداً بنقطة إتصال بشبكة الإنترنت.
- يمكن الموظف من إدارة العملية التكوينية بكل مرونة، حيث يستطيع متابعة دروسه أو محاضراته في الوقت الذي يريده دون وجود حواجز تتعلق بالزمن.
- يمكن تكيف العملية التكوينية بسهولة مع الإحتياجات الخاصة بكل موظف عن طريق استخدام الوسائل التفاعلية المعلوماتية كما أن محتوى العملية التكوينية يشخص بسهولة حسب إحتياجات كل متدرب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى ووتيرة تعلم كل واحد منهم.
- يساعد المتكونين على التوسع في دراساتهم من خلال الحصول على معلومات إضافية ومكاملة باستخدام مواقع تعالج نفس محتويات العملية التكوينية عبر شبكة الإنترنت.
- يسمح بتبادل المعلومات والآراء مع المتكونين الآخرين مباشرة عبر قاعات المحادثة.
- يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت.

❖ بالنسبة للمكونين:

- إمكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.
  - سهولة عملية التقييم عن طريق استخدام إختبارات الأسئلة المتعددة الخيارات التفاعلية.
  - إمكانية إجراء عمليات تقييمية مستمرة.
  - تحديث المحتوى البيداغوجي للعملية التقييمية بسهولة.
- تعتبر النقاط سالفة الذكر من مزايا وإيجابيات التكوين الإلكتروني والتي تجعله يحظى باهتمام المنظمات على اختلاف نشاطاتها، لكن رغم ذلك له العديد من العيوب التي تعيق تطبيق هذا النوع من التكوين نذكر منها الآتي<sup>1</sup>.
- مشكلات البنية الفنية الأساسية للتكوين باستخدام الشبكات إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون والمأطرون لتقديم البرامج التكوينية الفعالة التي تفي باحتياجات المتكويين وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات وإمكانياتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها.
  - الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم: يمثل التكوين الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، وبالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات والمهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرامج باستخدام أدوات لم يعهدها من قبل.
  - الحاجة إلى فريق متعدد المهارات: فبرامج التكوين باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التكوين التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسؤول عن التكوين باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية فائقة، حتى لا يمثل هذا الفريق عائقاً أساسياً أمام تحقيق فعالية التكوين باستخدام الشبكات.
  - الإعتماد على الموارد الخارجية: أحيانا ما تعتمد المنظمة في تقديم برامجها التكوينية بوضعها في مواقع منظمات أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنظمة وعدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحاً أمام المتكويين، مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد

<sup>1</sup> انظر عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003 صص-59-61.

تقضي على المشروع التكويني بأكمله، ويضيع على المتكويين فرص الإستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

### ثالثاً: الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية علاقة تكامل أم تنافر؟

إن التكنولوجيا الرقمية (الإدارة الإلكترونية) ليست سوى انعكاس للاستعمال الذي يقوم به المرء ولا يمكن أن تحلل بمعزل عن الفاعلين الذين يمتلكونها، ومن المؤكد أنها لم تضع حداً لعدم المساواة فيما يتعلق بالإستعمال، ولم تخفف سوء التفاهم بين الموارد البشرية ولم تقلص بتاتا النزاعات، لكنها وسعت بشكل ملموس إطارنا الزمكاني ووفرت لنا ولوجاً غير محدود إلى المعارف، ورفعت من قدرتنا على التبادل والمشاركة، فهي تحاول -بشكل ما- تغيير تصورنا للعالم، وبعيدا عن كل القيود فإن عالم التكنولوجيا الرقمية يشكل وسيلة للتحرر والهيمنة في الوقت نفسه. وفي كل الأحوال فإنه لا يزال في الوقت الراهن وعداً وتحدياً.<sup>1</sup>

إن فهم تأثير التوسع الرقمي واستيعاب ضخامة التغييرات الجارية يفرض أيضاً التفكير سلفاً في العلاقات بين التقنية بمفهومها الواسع (والتكنولوجيا الرقمية بمفهومها الضيق) والمجتمع، فهذان القطبان يتداخلان بشكل وثيق في العالم الرقمي الذي يعتبر حالياً عالمنا أيضاً.<sup>2</sup>

إن التطور العلمي التكنولوجي على المستوى العالمي ينمو بمعدلات مرتفعة ويفوق كل توقعات إدارة وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، مما أدى إلى خلق فجوة بشرية بين المعرفة المتراكمة والقدرة على استخدامها سواء في حل المشكلات المرتبطة بها أو انتقاص فرص التنمية التي تتيحها وبات من الواضح أن التنمية الحقيقية تحتاج إلى موارد بشرية أكثر تأهيلاً تدرك طبيعة التحديات التي تفرضها التقنية الرقمية المعاصرة (الإدارة الإلكترونية) ومن هنا ظهرت لنا إشكالية "الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية علاقة تكامل أم تنافر؟" بمعنى هل تبني المنظمات للتقنية الرقمية ساهم في تخفيف الأعباء على المورد البشري؟ هل استخدام التقنية الرقمية يحقق السرعة في العمل والكفاءة في الأداء؟ هل كان هناك تكامل بين مجهود المورد البشري وما تقدمه التقنية من تسهيلات؟ أم أن وجود التقنية أحدث تنافر وقطيعة بينها وبين المورد البشري الذي أصبح يرى أنها تهدد وجوده داخل المنظمة وأنها تؤخذ مكانه تدريجياً حيث يمكن الإستغناء عنه.

<sup>1</sup> ريمي ريفيل، الثورة الرقمية، ثورة ثقافية؟، ترجمة سعيد بلمبخوث، عالم المعرفة، الكويت، 2010، ص22.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص22.

إن العلاقة بين التقنية (الإدارة الإلكترونية) والمجتمع (الموارد البشرية) في حالة مواجهة دائمة فالأول يتجسد في الحتمية التقنية، فيضع التقنية في صلب تغيير مجتمعاتنا، بمعنى آخر التقنية تفرض قواعدها وشروطها على المجتمع. والأخر يمثل الحتمية الاجتماعية حيث يؤكد على نقل عدم التكافؤ والانقسامات السوسيو- ثقافية حول تنمية التقنية.

تؤثر تطبيقات التقنية (الإدارة الإلكترونية) تأثيراً جوهرياً على الموارد البشرية، لذا يجب التعامل مع هذه التطبيقات بما يعزز الإيجابيات ويجنب السلبيات، ومن بين هذه التأثيرات تغير ثقافة المنظمة من الثقافة الورقية إلى الثقافة الإلكترونية. فالاعتماد على التكنولوجيا في تأدية الوظائف من شأنه أن يخلق نوعاً من التقاعس والإتكال الوظيفي على اعتبار أن نظم المعلومات الإدارية باستطاعتها القيام بمختلف الأنشطة والمهام دون تدخل الخبرة البشرية، وهذا ناتج بالدرجة الأولى عن عدم استيعاب الثقافة الإلكترونية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن أن يحدث نفور وانتكاس في التعامل مع وسائل الرقمنة خاصة مع حديثي العهد بالتوظيف، مما قد ينتج عنه نوع من الإغتراب والشعور بعد الانتماء الوظيفي في محيط العمل، وعليه لا بد من التعامل مع هذا التغيير بشكل علمي ومدروس وخلق التكامل بين العنصر البشري المتمرس والخبير وبين الأجهزة المتطورة والمستحدثة. وهذا لا يتم إلا من خلال تنمية الموارد البشرية والرفع من قدراتها وخبراتها، ما يخلق نوعاً من الرضا الوظيفي ويحقق الكفاءة في العمل بسبب التخلص من الضغوط المختلفة، إضافة إلى تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع ذلك وتنوع أساليب التنمية المقدمة والتحول التدريجي والمبرمج لأساليب التنمية والتعلم الإلكترونية من أجل مواكبة التغيير، ومحاولة الاستفادة من هذه التكنولوجيا في كافة أقسام ووحدات المنظمة.

#### رابعاً: دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية:

تمثل التنمية البشرية المحور الرئيسي في بناء المنظومة الرقمية لتحقيق التنمية الشاملة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في بناء المنظومة الرقمية (الإدارة الإلكترونية) من خلال إيجاد آليات ملائمة مع احتياجات المستفيدين عند تقديم الخدمات من جهة، والأعمال كمخرجات نهائية للمؤسسة من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف يجب التركيز على مفهوم الإدارة المتكاملة للبيئة المعرفية التقنية والتي



محورها توفير المعرفة ونوعية الخبرات والإمكانات المادية اللازمة للوفاء بحاجات الموارد البشرية داخل التنظيم، وذلك لتعظيم دورها في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

وتتمثل مكونات المنظومة المعرفية المتكاملة للموارد البشرية لتحقيق التنمية من العناصر التالية:<sup>2</sup>

- الدراسات الفنية والإقتصادية نحو التوجه لبناء المنظمات الرقمية.
- البحوث وتطوير الأنظمة المعلوماتية والاتصالية.
- التصميم الهندسي للأجهزة والمعدات الإلكترونية.
- إصلاح صيانة وتطوير الأنظمة والآليات والبرمجيات وأنظمة العمل والتشغيل.
- خدمات معرفية وفنية (قياس، تحليل، مواصفات، معلومات) تقدم لمتخذي القرارات والأنظمة والمستفيدين من مجتمع التنظيم.

وتتطلب استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة من المتطلبات حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطور التكنولوجي والرقمي، ومواجهة تحديات العصر والمجال الأنسب لتنمية الموارد البشرية هو التخطيط المنظم للقوى العاملة في توفير الكفاءات المنتجة من أجل تنمية مهاراتها وزيادة قدراتها للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال منظمات التعلم ومراكز إعداد الكوادر البشرية وفقا للتخصصات المختلفة، وتحديد ملامح البناء الرقمي لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحديد الكيانات الأساسية وهي:<sup>3</sup>

- ✓ تحديد الأهداف والمهام المطلوبة.
- ✓ بناء قاعدة البيانات.
- ✓ المدخلات والمخرجات.
- ✓ القيود والبيئة.
- ✓ بيئة الملفات والمقالات.
- ✓ البرمجيات.
- ✓ أنظمة التشغيل.
- ✓ الآليات والأجهزة.
- ✓ أنظمة الاتصالات.

<sup>1</sup> محمد توفيق ومان، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> جماني السيد الغرياي، نظم المعلومات الآلية في المجال الأمني، كلية الدراسات العليا، مصر، 2003، ص 193.

<sup>3</sup> أحمد مصطفى ناصف، <<إعادة هندسة منظومة إدارة الأعمال في المنظمات التقليدية لمواكبة الأنظمة والتقنيات القائمة من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات الرقمية>>، مجلة كلية التدريب والتنمية، عدد 12، مصر، 2005، ص ص 247-255.

✓ أنظمة الإجراءات.

ولفاعلية هذا النظام من الضروري الإلتزام بالمبادئ التالية:<sup>1</sup>

- تأسيس قاعدة للبيانات تشمل كافة البيانات الأساسية للعاملين (تعليمية، ثقافية، وظيفية) وكذا البيانات الشخصية، وما له صلة بالقوى العاملة في المجال التنظيمي.
- أهمية توحيد مصادر مواد المعلومات المخزنة في النظام.
- أهمية تحديث مصادر مواد المعلومات بصفة متواصلة.
- تنظيم عمليات تداول واسترجاع مواد المعلومات وحفظها.
- القدرة على الإستجابة لحاجات المنظمة بدقة وسرعة في تخطيط الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا، لمواكبة المتغيرات والظروف الطارئة.
- تطوير ومراجعة كافة الأنظمة والإجراءات وعمليات التشغيل بصفة دورية.

إن المنظمات اليوم تواجه تزايد مستمر في المعلومات ونمو مطرد في أساليب المعالجة الإلكترونية التي أصبحت ضرورية في الأنشطة الإدارية، وخاصة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط لبناء منظومة إلكترونية، ويعد نظام الموارد البشرية جزء جوهري من النظام العام للمنظمة، حيث تتفاعل النظم الفرعية لتحقيق استراتيجية التنمية الإلكترونية من خلال التخطيط والتوظيف لبناء خطط تتطلبها صياغة الإستراتيجيات والأهداف والسياسات، ووضع المعايير لتحقيق الغايات المنشودة وتخطيط وتحديد احتياجات القوى العاملة، بجانب إعداد البرامج التدريبية التي تتناسب ومتطلبات العمل في المنظمة (تحليل العمل، الإختيار التقييم، التدريب، التنمية، التنبؤ المستقبلي، اكتساب المهارات...) وغيرها من المهام مما يرفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة.<sup>2</sup>

### خامسا: ملامح ومؤشرات البنية الإلكترونية في الوطن العربي:

تحتل تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الإتصالات دورا بارزا في تعزيز الإستثمار وتحقيق الرفاه والعدالة، حيث عقدت القمة العالمية لمجتمع المعلومات في "جنيف" خلال الفترة 10-12 ديسمبر 2003 ومثلت المرحلة الأولى والتي صدر عنها ميثاقين رئيسيين "إعلان المبادئ" و"خطة العمل"، أما المرحلة الثانية فعقدت في تونس في الفترة الممتدة بين 16 و 18 نوفمبر 2005 لمتابعة

<sup>1</sup> أحمد مصطفى ناصف، أهمية بناء منظومات تكنولوجية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في منظمات الشرطة المعاصرة،

مجلة كلية التدريب والتنمية، العدد 09، مصر، 2003، ص-ص 327-328.

<sup>2</sup> ومان محمد توفيق، مرجع سابق، ص 143.

تنفيذ الوثيقتين من قبل أصحاب المصلحة على المستويات الإقليمية والدولية، وقد تضمن إعلان المبادئ لقمة مجتمع المعلومات الرقمي ثلاثة محاور تركزت على:<sup>1</sup>

➤ الرؤية المشتركة لمجتمع المعلومات.

➤ المبادئ الأساسية لبناء مجتمع المعلومات المتكامل.

➤ تقاسم المعرفة في مجتمع المعلومات للجميع.

وتضمنت وثائق هذه القمة العالمية عدة مبادئ أساسية نذكر منها:

- ضرورة تعاون جميع أصحاب المصلحة (القطاع الخاص، المجتمع المدني والأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية) في النهوض بالتكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصال من أجل تنمية أفضل.
- تحسين سبل النفاذ الشامل إلى البنية التحتية لتكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى المعارف العلمية من برمجيات مفتوحة المصدر ومجانية، وتلك الخاضعة لحماية الملكية الفكرية على أساس عادل وبكلفة معقولة.
- بناء القدرات بتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل التعليم والتدريب، وتنمية الموارد البشرية ومراعاة ذوي الإحتياجات الخاصة والأشخاص المعوقين والفئات المحرومة والضعيفة وتمكين المرأة وإقرار نهج التعليم المستمر، بحيث يتاح لكل شخص فرصة اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لفهم التكنولوجيا الرقمية وكل ما هو قائم على أساسها.
- تطوير وتوسيع تطبيقات التكنولوجيا الرقمية في تحقيق أهداف الألفية الثالثة للتنمية.
- تشجيع التعاون الدولي والإقليمي بين الحكومات والقطاع الخاص للمجتمع المدني لتنفيذ خطة العمل الموضوعية، والمساهمة في سد الفجوة الرقمية وتعزيز النفاذ والتفكير بإنشاء صندوق التضامن الرقمي "Digital Solidarity Fund" لمساعدة الدول الأكثر احتياجاً.

إن المجتمعات العربية لم تصل بعد إلى كونها مجتمعات إلكترونية أو معلوماتية فهي متأخرة جدا عن الركب التكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى بروز فجوة رقمية بينها وبين بقية دول العالم، مما أدى بها إلى محاولة سد هذه الفجوة بتنمية وتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية أولاً واستيراد البنية التحتية وتبني الأساليب والأنظمة الإلكترونية ثانياً حتى تتمكن من كسب مكانة بين الدول المتقدمة.

إذا ما نظرنا إلى الواقع العربي من ناحية البنية التحتية المعلوماتية أو مؤسسات معالجة المعرفة الرقمية، نجد أن أعلى فجوة رقمية في العالم هي في الواقع في العالم العربي، إذ أن النسبة المئوية

<sup>1</sup> القمة العالمية لمجتمع المعلومات، إعلان المبادئ وبناء مجتمع المعلومات تحد عالمي في الألفية الجديدة، جنيف، سويسرا،

لمستخدمي الإنترنت في العالم العربي تبلغ 0,5%، في حين أنه في الدول الفقيرة في جنوب آسيا تبلغ 01% وحتى في إفريقيا جنوب الصحراء تبلغ النسبة المئوية 8,0%، أما النسبة المئوية لمواقع الإنترنت في العالم العربي تبلغ 0,5% من عدد المواقع الكلية للإنترنت، في حين تبلغ في إفريقيا جنوب الصحراء 0,7%، أما المحتوى فيكون معروفاً في الإنترنت إذ يبلغ 0,07% مقارنةً بـ 68% من المحتوى البريطاني، و 5% للمحتوى الياباني و 02% للمحتوى الإسباني.<sup>1</sup>

هذا من جانب مؤسسات البنية التحتية، أما من جانب المصادر فقد أفاد تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003 بأن إنتاج الكتب في العالم العربي يبلغ 01,1% من الإنتاج العالمي، وتتم ترجمة كتاب واحد في السنة لكل مليون شخص مقابل 519 كتاب في المجر، و 920 كتاب في إسبانيا وأن عدد خطوط الهاتف أقل من خمس مرات ما في الدول المتقدمة، وهناك 18 حاسوب لكل 1000 شخص مقابل 79 حاسوب للمعدل العالمي.

في حين بلغ عدد مزودي خدمة الإنترنت 170 شركة رئيسية في عشر دول عربية توافرت منها البيانات، وقدر حجم التجارة الإلكترونية في ثلاث دول 887 مليون دولار، وتشكل منها دولة الإمارات المتحدة 600 مليون دولار تليها السعودية 180 مليون دولار ومصر 100 مليون دولار.

ولقد شهدت الأعوام القليلة الماضية عدة تطورات في تعميق استخدام تطبيقات التكنولوجيا الرقمية بكل مجالاتها في عدد من الدول العربية لجهة حقوق الملكية الفكرية والتجارة الإلكترونية والحكومة الرقمية والتدريب الرقمي، فلقد تبنت بعض الدول مؤخرًا خطط لتطوير صناعة المعلومات ومنها المملكة العربية السعودية، حيث أعلنت في 2003 عن خطة عشرية للتحويل الرقمي (الخطة الوطنية لتقنية المعلومات) كما تسعى كل من مصر، الجزائر، المغرب، تونس، الأردن والإمارات إلى إنشاء صناعات لإنتاج الدوائر والأجهزة الإلكترونية وإنشاء قرى رقمية ومؤسسات علمية ذات مستوى عالٍ للتدريب والكفاءات، كما تتزايد سرعة التوجه عربيًا نحو الحكومات الإلكترونية رغم أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية يواجه تحديات أهمها ضعف البنية التحتية الرقمية.

أما في الجزائر على وجه الخصوص فيهدف مشروع "EPD-CARO" إلى إدماج التدريب الافتراضي بصفة تدريجية في المؤسسات والجامعات ويتم هذا الإدماج حسب سبع مراحل: المرحلة الأولى تهدف إلى تحقيق نموذج التدريب الافتراضي مندمج في التدريب المستعمل حالياً، هذا النموذج يتمحور حول موقع الويب وأرضية التدريب الافتراضي المتميز بدور توجيهي للمدرب ودور

<sup>1</sup> عوض صالح علي أحمد، منظومة مجتمع المعرفة ودورها في دعم الدخل القومي وتحقيق الأمن الشامل، المؤتمر العربي الأول للإستثمار في بنية المعلومات و المعرفة، الإسكندرية مصر، أوت 2005، ص 29.

فعال في بناء المعرفة لدى المورد البشري، هذه المرحلة ستوضح منافع التدريب المزدوج التقليدي/ الافتراضي، أما المراحل الست الأخرى فهي تهدف عموماً إلى إدماج التدريب الافتراضي في المؤسسات والجامعات بصفة تدريجية، وهذا يتم بفضل نشاطات تحسيسية، وتكوينية، وإنتاج دروس وسيناريوهات بيداغوجية باستعمال التكنولوجيا الرقمية.<sup>1</sup>

ويعد مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (GECOS) و (CERIST) و (EEPAD) من أهم المقدمين لخدمات الإنترنت في الجزائر، فقد قام هذا الأخير بعقد للتعاون مع (WANADOO) بفرنسا وبفضل هذا العقد تمنح (EEPAD) إلى استثمار ما يعادل 20 مليون دولار بغرض رفع عدد المشاركين، كما يجب التطرق إلى مشروع الخط الرقمي المؤجر (ADSL) لتوفير الخدمة في مجال الإنترنت بسرعة فائقة رغم المسافة، هذه التجربة التي أعدها (EEPAD) بالتنسيق مع إتصالات الجزائر " Algérie Telecom " والتي تمثل خطوة جديدة لتعزيز استعمال وسائل الإتصالات الرقمية. كما قامت الجزائر مؤخراً مؤسسة (EDUTECH) بالتعاون مع كلية التجارة بجامعة "هارفرد" بطرح مجموعة من البرامج التدريبية في مختلف مجالات الإدارة والتجارة عن طريق التدريب الرقمي، ويشمل البرنامج نقل محاضرات من جامعات أمريكية مشهورة إلى الموارد البشرية المتدربين في الجامعات والمؤسسات المحلية.<sup>2</sup>

إن الولوج في عالم التكنولوجيا وخاصة في المجتمع الإداري أو الصناعي يستوجب قاعدة رقمية صلبة تضيق من الفجوة الرقمية بين عالم الشمال والجنوب، حتى يمكن ممارسة كل وظائف الإدارة وخاصة ما تعلق منها بالشق الذي يتكفل بالإنسان داخل المنظمة من عمليات تدريب وتنمية، حتى يصبح قادراً على ممارسة مهامه تماشياً مع مميزات هذا العصر الذي يعتبر عصر العلم والمعرفة والمعلومات المتنقلة عبر الشبكات الرقمية.

كإضافة لما سبق فإن التكنولوجيا لا تقتصر على البنية التحتية من آلات ومعدات وأجهزة وإنما تتعدى ذلك إلى النظم بمختلف أنماطها ومستوياتها (نظم المعلومات، النظم الخبيرة والمعارف التطبيقية) فآثار التكنولوجيا اليوم لم تعد تنحصر في مسألة تحويل الأعمال اليدوية إلى أعمال آلية، وإنما امتدت

<sup>1</sup> قوريش نصيرة ومدبوني جميلة، التعليم الإلكتروني في الوطن العربي الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل

الإقتصاد ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر، 2007

ص10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص10.

إلى تحويل الخبرة البشرية إلى أخرى تقنية، كما أنها أثرت على السلوك الوظيفي وجعلته سلوك تكيفي على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تتأثر بمعطيات البيئة الخارجية.

### سادسا: آثار الإدارة الإلكترونية على الموارد البشري داخل المنظمة:

إن انتهاج المنظمات الحديثة لنظام الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يخلف جملة من الآثار الإيجابية والسلبية على المورد البشري وعلى عدة مستويات نفسية، اجتماعية وتنظيمية.

### الجدول رقم(04): الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على الفرد كمورد بشري في المنظمة

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية	
-الشعور بنوع من التقاعس عن العمل نتيجة الإعتدال على الوسائل التكنولوجية المتوفرة. -الشعور بالإحباط والإنتكاس النفسي نتيجة الفشل في التعامل مع الوسائل التكنولوجية. -الشعور بالإغتراب النفسي نتيجة تحكم التكنولوجيا في بيئة العمل. - فقدان الأمن النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية	--نقص الضغط النفسي الذي يسببه تراكم العمل. -الشعور بالراحة النفسية والطاقة الإيجابية نتيجة سرعة أداء العمل. -تحقيق نوع من الرضا الذاتي نتيجة التعامل الجيد مع التكنولوجيا. -التخلص من مشاعر القلق والتوتر أو ما يعرف بقلق المخاوف نتيجة الشعور بالدعم التكنولوجي.	على المستوى النفسي
-الإغتراب الاجتماعي نتيجة إحتلال التكنولوجيا مكان الأفراد في جماعات العمل. -تصدع العلاقات الشخصية والإتصالات غير الرسمية بين الأفراد وتباعدها. - البطالة نتيجة استبدال الأفراد العاملين بالتقنيات التكنولوجية الحديثة. -اقتصار التحكم في التكنولوجيا على مجموعة قليلة من الأفراد.	- سهولة إنتقال الخبرات والمهارات والمعارف. -التفاعل عن بعد عن طريق تقريب المسافات الافتراضية. - معرفة ما يدور خارج نطاق بيئة العمل دون ترك المقر الوظيفي. -التعزيز من مصادر قوة الفرد(المهارات، المعارف، الخبرات) - تحقيق التفاعل اللاتزامني بين الافراد*	على المستوى الاجتماعي
-احتمال تعرض البيانات للقرصة وعدم تحقي أمن المعلومات وحمايتها. -إمكانية عدم توافق بنية المنظمة مع البنية المعلوماتية والشبكية للإدارة الإلكترونية. -صعوبة تحقيق الإدارة الإلكترونية المتكاملة في بعض المنظمات. -ارتفاع تكلفة ابتعاغ الموارد التكنولوجية الحديثة، ونقص الإعتدال المالي.	- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي. -الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي. - تحقيق الإلتزام الوظيفي نتيجة التقليل من ضغط العمل -التوجه نحو التركيز على الكفاءات وأصحاب المعرفة -تعزيز ثقافة المنظمة نتيجة التغيرات التكنولوجية الحادثة	على المستوى التنظيمي

**المصدر:** إيمان آيت مهدي، مرجع سابق، ص-ص 48\_49

من خلال الجدول (04) يمكن القول أن نظام الإدارة الإلكترونية يعكس جملة من الآثار على المنظمة نفسية، اجتماعية وتنظيمية لكونه نظام مستورد نتج في بيئة مغايرة لها عوامل سوسيو-ثقافية مختلفة عن تلك التي تعرفها المنظمات العربية بما فيها الجزائر.

\* التواصل اللاتزامني: هو التفاعل الحادث في الوقت المناسب بين المرسل والمستقبل دون تدخل الزمان والمكان، وغالبا ما يحدث عن طريق التواصل عبر شبكة الانترنت.

**فعلى المستوى النفسي:** نجد أن العمل بالإدارة الإلكترونية من شأنه أن يقلص من الضغط النفسي الذي يسببه تراكم العمل، حيث كانت الأساليب التقليدية بطيئة وتأخذ الكثير من الوقت والجهد عكس العمل بنظام الإدارة الإلكترونية الذي يمكن من السرعة في أداء العمل واختصار الجهد، مما يجعل الفرد داخل المنظمة يشعر بالراحة النفسية والطاقة الإيجابية والدافعية نحو العمل نتيجة تعامله الجيد مع التكنولوجيا الرقمية، ما يخلق نوع من الرضا الوظيفي الذاتي لدى الموظف ويخلصه من مشاعر القلق والخوف التي كانت تسيطر عليه سابقاً.

وعلى العكس من ذلك فمن الممكن أن يخلق نظام العمل بالإدارة الإلكترونية آثاراً سلبية على الموارد البشرية تتمثل في؛ الإتكال على التكنولوجيا (تكنولوجيا المعلومات) في تأدية المهام والوظائف مما ينتج عنه الشعور بالملل والإحساس بالرغبة في الإنسحاب الوظيفي، وترك المجال للتكنولوجيا ظننا منهم أنها يمكنها تأدية المهام دون التدخل الكبير للخبرة البشرية، وهذا راجع لنقص الوعي وضعف الثقافة الإلكترونية لدى الأفراد ما ينتج عنه الشعور بالإغتراب النفسي وفقدان الأمن النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.

**على المستوى الاجتماعي:** قد تظهر آثار إيجابية للإدارة الإلكترونية تتمثل في رفع الرصيد المعرفي نتيجة لسهولة انتقال الخبرات والمهارات والمعارف بين الموظفين، وذلك عن طريق التفاعل والتواصل الاجتماعي مع بعضهم البعض ومع المتخصصين الذين من شأنهم تعزيز مصادر القوة لدى الموارد البشرية، وتزويدهم بكافة المعلومات التي من شأنها أن توضح لهم استراتيجية المنظمة وتساعدهم على فهم البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، وكل هذا يتم في إطار ما يسمى بالتفاعل اللاتزامني بين الأفراد.

وعلى الصعيد الآخر قد تخلف الإدارة الإلكترونية آثاراً سلبية تتمثل في الإغتراب الاجتماعي نتيجة إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، فالتكنولوجيا الحديثة تفرض أسلوب عمل مختلف يعتمد على المكاتب المنفردة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى تصدع العلاقات الشخصية بين الموظفين والقضاء على روح العمل الجماعية التي تجعل الفرد يشعر بالإنتماء إلى محيطه. ثم إن العمل بواسطة الأساليب التكنولوجية لا يحتاج إلى يد عاملة كبيرة، فالتحكم فيها يحتاج فقط إلى عدد محدود من الأفراد المحدود مما يؤدي إلى البطالة نتيجة إحلال الآلة محل العامل.

**أما على المستوى التنظيمي:** قد يخلف تطبيق الإدارة الإلكترونية آثاراً إيجابية على الموارد البشرية كالرفع من كفاءة الأداء الوظيفي من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التي تسهل العمل وتخلص الموارد البشرية من ضغوط العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الإلتزام الوظيفي وتعزيز الثقافة التنظيمية

والعمل على ترسيخ مبادئ التكنولوجيا الحديثة، نجد كذلك كل المنظمات الساعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تلجا إلى إستقطاب اليد العاملة المؤهلة التي يمكنها التعامل مع مختلف التقنيات التكنولوجية.

بالمقابل قد تظهر آثار سلبية لهذا التطبيق كمشكلة الأمن المعلوماتي، فمن المحتمل أن تتعرض بيانات المنظمة للقرصنة، ما يجعلها في خطر كبير بسبب أن النظام الإلكتروني هو نظام مستورد يصعب التعامل معه وفق منهجه الأصلي، كما أن بنيته المعلوماتية قد تتعارض مع الهيكل التنظيمي للمنظمة ومناخها ما يعرقل عملية التطبيق السليم لهذه التكنولوجيا، مما قد ينجم عنه أعطاب في الأجهزة والمعدات وبالتالي التأخر في تأدية المهام والوظائف، إضافة إلى التكلفة المرتفعة لاقتناء الموارد التكنولوجية الحديثة مقارنة بالإعتماد المالي للمنظمات الأمر الذي يقودنا لمسألة التحقق من جودة مختلف الأجهزة التكنولوجية المستوردة، ذلك لارتباط جودتها بجودة العمل.



من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية في تفاعل وتكامل مستمرين، وكل منهما يؤثر على الآخر كما أن المنظمة تتأثر بالبيئة المتواجدة فيها، حيث تفرض عليها تغيرات في وظائفها وأنشطتها حتى تستطيع التكيف مع التطورات التكنولوجية والرقمية الحديثة والإدارة باعتبارها القلب النابض لأي منظمة فإنها أولى الوظائف التي من الضروري تحديثها حتى تستطيع مسايرة ذلك التطور والتجدد، خاصة ما تعلق بالتحكم في الأجهزة التكنولوجية والرقمية من أجل ضمان تكامل وتوازن المؤسسة وافتتاحها على المحيط الذي تعيش فيه.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها

خامساً: أساليب الدراسة

تم في هذا الفصل الإستعانة ببعض الأساليب المنهجية والتقنية التي تمكن الباحثة من جمع المعطيات حول الظاهرة المدروسة بشكل دقيق بدء من مجالات الدراسة، حيث يتم تحديدها بشكل دقيق ومفصل لأنها عملية ضرورية وهامة في أي بحث اجتماعي، كما أن حدودها تساعد الباحث في الفهم العلمي والموضوعي للظاهرة، لتأتي بعد ذلك عملية اختيار المنهج الملائم للموضوع والأدوات البحثية اللازمة لجمع المعطيات والبيانات الميدانية للدراسة، إضافة إلى ضبط مجتمع البحث الذي من خلاله يتم تحديد العينة المناسبة للموضوع مع تحديد خصائصها، وأخيرا يتم تحديد أساليب التحليل الكمية والنوعية التي من خلالها يتم عرض وتحليل الدلالات الإحصائية واستنتاجها كفيها للوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها.

## أولاً: مجالات الدراسة:

## 1- المجال الجغرافي:

يمثل البعد المكاني لأي ظاهرة المكان الذي تتواجد به في الوسط الاجتماعي، فكل ظاهرة بيئتها الخاصة التي تتبع منها، وبالتالي لا بد من تناول هذا المكان بالدراسة والتحليل لأنه يندرج ضمن المعطيات التحليلية التي يتوجب على الباحث عدم إهمالها في التحليل السوسولوجي للظاهرة، ولذا فإن هذه الدراسة التي تناولت ظاهرة تنمية الموارد البشرية في البلديات الجزائرية قد أخذت بلديات ولاية سطيف لتكون محل لدراسة هذه الظاهرة.

**الموقع الجغرافي:** تقع ولاية سطيف جغرافيا في الجهة الشمالية الشرقية للعاصمة الجزائر وبالضبط إقليم الهضاب العليا، حيث يحدها من جهة الشرق ولاية ميلة، ويحدها من الغرب ولاية برج بوعريج ويحدها من الشمال ولاية بجاية و جيجل، ويحدها من جهة الجنوب ولاية باتنة وولاية مسيلة، حيث تقطعها سلسلة جبال بابور وسلسلة الأطلس الصحراوي من الجنوب التي تمثلها جبال بوطالب، تتوسط السلسلتين سهول منبسطة تتخللها بعض التقطعات الجبلية والمرتفعات الصغيرة، وتعتبر هذه المنطقة منطقة عبور استراتيجية حيث تمر بها مجموعة من الطرق المهمة؛ كالطريق الوطني رقم 5 الذي يربط العاصمة بولايات الشمال الشرقي الجزائري والطرق الوطنية الأخرى كالطريق الوطني رقم 09 والطريق الوطني رقم 28 والطريق الوطني رقم 78 التي تلعب دورا في ربط ولايات الشمال جيجل وبجاية بولايات الجنوب كباتنة ومسيلة، والطريق السيار شرق غرب الذي يربط شرق الجزائر بغربها، كما تشكل المنطقة قطبا صناعيا وتجاريا هام، كما هو موضح في الخريطة رقم (01).

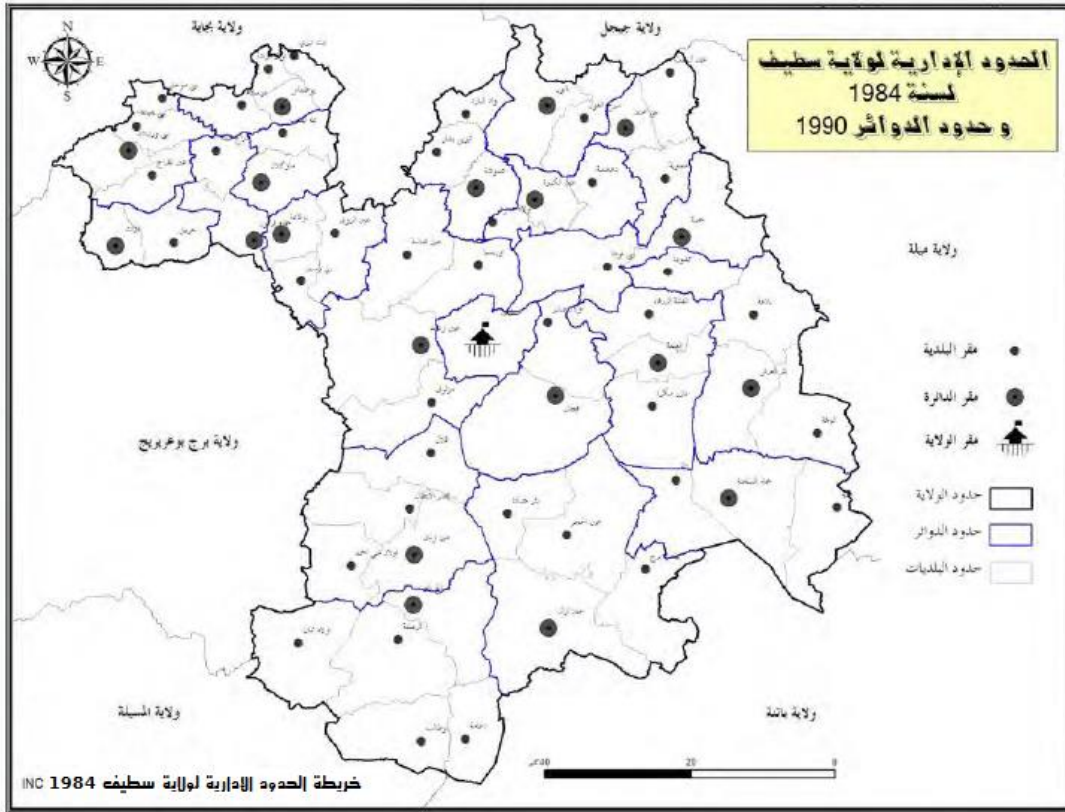


خريطة رقم (01): موقع ولاية سطيف ضمن إقليم الشمال الشرقي

**المساحة:** تمثل مساحة الولاية 6504 كلم<sup>2</sup> بنسبة 0,27% من التراب الوطني، وهي تشكل ثقلا سكانيا في القطر.

**التنظيم الإداري:** وتضم ولاية سطيف 60 بلدية توطنها 20 دائرة حيث تشكل بعض البلديات كالعلمة وعين ولمان وعين أزال وعين أرانات وجميلة وحمام السخنة وبئر العرش و قجال وبنني عزيز مراكز حضرية مهمة في الشرق الجزائري، وتقع بلدية سطيف في موقع هام فهي تتوسط التراب الولائي.

تم تحديد التقسيم الحالي للولاية بمقتضى القانون 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتقسيم الإداري الجديد، ويحد ولاية سطيف ست (06) ولايات كما توضحه الخريطة رقم (02).



خريطة رقم (02): الحدود الإدارية لولاية سفيط لسنة 1984

تنقسم ولاية سفيط داخليا إلى 60 بلدية، تؤطرها 20 دائرة كما تم توضيحه في الخريطة رقم 02 والجدول رقم (05).

الجدول رقم(05): يوضح التنظيم الإداري لولاية سفيط

البلديات التابعة لها	الدوائر
بلدية حمام السخنة (بلدية مركز)	دائرة حمام السخنة
بلدية الطاية	
بلدية التلة	
بلدية بئر العرش(بلدية مركز)	دائرة بئر العرش
بلدية الولجة	
بلدية تاشودة	
بلدية البلاعة	دائرة العلمة
بلدية العلمة (بلدية مركز)	
بلدية الفلثة الزرقاء	
بلدية بازر	دائرة العين الكبيرة
بلدية العين الكبيرة(بلدية مركز)	
بلدية الدهامشة	

بلدية اولاد عدوان	
بلدية عموشة (بلدية مركز)	دائرة عموشة
بلدية الواد البارد	
بلدية تيزي نبشار	
بلدية بني عزيز (بلدية مركز)	دائرة بني عزيز
بلدية عين السبت	
بلدية معاوية	
بلدية بابور (بلدية مركز)	دائرة بابور
بلدية سرج الغول	
بلدية سطيف (بلدية مركز)	دائرة سطيف
بلدية ارنات (بلدية مركز)	
بلدية مزلق	دائرة عين ارنات
بلدية عين عباسة	
بلدية اوريسيا	
بلدية قرقور (بلدية مركز)	
بلدية ذراع قبيلة	دائرة حمام قرقور
بلدية جميلة (بلدية مركز)	
بلدية بني فودة	دائرة جميلة
بلدية عين ازال (بلدية مركز)	
بلدية عين الحجر	دائرة عين ازال
بلدية بئر حدادة	
بيضاء برج	
بلدية عين ولمان (بلدية مركز)	دائرة عين ولمان
بلدية قصر الابطال	
بلدية قلل	
بلدية أولاد سيدي احمد	
بلدية صالح باي (بلدية مركز)	دائرة صالح باي
بلدية بوطالب	
بلدية الحامة	
بلدية اولاد تبان	
بلدية الرصفة	
بلدية بني ورثيلان (بلدية مركز)	دائرة بني ورثيلان
بلدية بني شبانة	
بلدية بن محلي	
بلدية عين لقراج	
بلدية بوعداس (بلدية مركز)	دائرة بوعداس
بلدية ايت نوال مزادة	

بلدية ايت تيزي	
بلدية بوسلام	
بلدية قنرات (بلدية مركز)	دائرة قنرات
بلدية حربيل	
بلدية ماوكلان (بلدية مركز)	دائرة ماوكلان
بلدية تالة إيفاسن	
بلدية قجال (بلدية مركز)	دائرة قجال
بلدية أولاد صابر	
بلدية بوقاعة (بلدية مركز)	دائرة بوقاعة
بلدية عين الروى	
بلدية بني وسين	

**المصدر:** مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية "DPAT"

وفيما يلي تعريف بالبلدية الجزائرية بشكل عام وأهم الخصائص التي تتميز بها إضافة إلى جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (ونشير هنا إلى أنه لم يتم التطرق لتعريف بلدية سطيف بشكل منفصل لسببين أولهما أن البلديات الجزائرية تشترك جميعها في مفهوم واحد وتسعى إلى تحقيق نفس الأهداف ثانيهما أن دراستنا شملت 20 بلدية):

**تعريف البلدية:**

إن تعريف البلدية تعريفا مانعا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة لأن البلدية الحقيقية متشعبة ويصعب ضبطها ومع هذا فهي لا تخلو من مبدئين أساسيين، أن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة.<sup>1</sup>  
تعرف البلدية على أنها "الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون".<sup>2</sup>

- جماعة إقليمية: أي توجد لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة.

- أساسية (قاعدية) بمعنى هي أصغر جزء في التقسيم الإقليمي.

<sup>1</sup> طاهري حسين، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص62.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 1990



- تتمتع بالشخصية المعنوية: أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية و الدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، ولها ممثل قانوني هو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويمكنها إبرام العقود يمكنها قبول الهبات...الخ.

-تحدث بموجب قانون: أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب قانون، وهذا طبقا لقاعدة توازي الأشكال ولكن يمكن تعديل حدودها الإقليمية (بالإضافة أو النقصان) بموجب مرسوم تنفيذي.

#### ⚡ خصائص البلدية:

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية جغرافية، وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لا مركزية فنية.

- أن البلدية لا مركزية مطلقة لأن جميع أعضائها والهيئة التنفيذية واللجان يتم انتخابهم عن طريق الإقتراع العام والمباشر السري، وتعتمد البلدية على مواردها الذاتية في تلبية حاجات السكان.

- للبلدية في النظام الجزائري اختصاصات متعددة سياسية إقتصادية اجتماعية وثقافية، لأن البلدية تعد الخلية الأساسية للدولة الجزائرية في الميادين الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية.

- تخضع البلدية لنظام الرقابة السياسية و الإدارية إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية شديدة على البلدية، لأنها تعد وحدة سياسية وإدارية واجتماعية وإقتصادية وتعد لا مركزية مطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية والسياسية.

#### ⚡ أهداف البلدية:

للبلدية مجموعة من الأهداف تسعى لبلوغها ومن جملة هذه الأهداف ما يلي:

- تساهم البلدية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والإرتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الإقتصادي والسياسي.

- يعمل نظام البلدية على تطوير التنظيمات الإدارية وخاصة في الوقت الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية، وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدول المعاصرة.

- البلدية هي حلقة الوصل بين السلطة المركزية والهيئات المحلية ممثلة في الشعب.
- يعمل نظام البلدية على منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة إتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يسهم من دون شك في تبسيط الإجراءات وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.
- يحقق نظام البلدية العدالة في توزيع النفقات العامة فلا تغطي مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية.
- للبلدية دور هام في تحقيق التنمية المحلية وبالتالي تنمية القومية الشاملة.
- تعد البلدية خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في اتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية، فهي بذلك تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية على المستوى القومي.
- توفر البلدية تشكيلة واسعة من الخدمات العامة التي تشمل شق الطرقات وتعبيدها، تخطيط المدن، الصحة العامة، التخلص من النفايات، منح التراخيص... الخ
- تعد النقاط سالفة الذكر من أبرز النقاط التي تشترك فيها كل بلديات الجزائر دون استثناء رغم أن الهيكل التنظيمي وعدد الموظفين يختلف من بلدية إلى أخرى، وهذا راجع لحجم كل بلدية وعدد السكان التابعين لها، الأمر الذي جعلنا لا نتحدث عن بلدية بعينها إلا أن ما يبرر عدم تقيدنا بالتعريف ببلدية معينة هو أن طريقة العمل موحدة بين كل البلديات على اختلاف أحجامها ومواقعها الجغرافية لأنها تخضع لقانون واحد وهذا هو أساس دراستنا الحالية.

## 2- المجال الزمني:

يمثل البعد الزمني الفترة الزمنية لحدوث الظاهرة وتأثيرها على الوسط الاجتماعي وفترة تناولها من قبل الباحث، بحكم أن الظاهرة الاجتماعية متغيرة وغير ثابتة فهي تتمتع بالديناميكية، لذا فإنه من الضروري ضبط البعد الزمني للظاهرة (الإدارة الإلكترونية) من أجل التحكم أكثر في المادة التحليلية لهذه الظاهرة، وعليه فقد تناولنا ظاهرة الإدارة الإلكترونية وفق التوزيع الزمني التالي:

## أ- مرحلة الدراسة النظرية:

بدأت الدراسة النظرية في أواخر سنة 2015، وقد عرفت هذه المرحلة العديد من الانقطاعات، حيث تم جمع المراجع والدراسات السابقة والمثابرة حول الموضوع لتبدأ بذلك عملية استخلاص المعلومات والمعارف من أجل بناء خطة البحث، ووضع الإطار النظري الخاص به، ثم العمل على تحديد الأبعاد العامة للإشكالية، وقد ساعدت الدراسات السابقة والمثابرة في ذلك إضافة إلى معرفة تقاطعات تلك الدراسات مع الدراسة الراهنة، ولقد تواصلت الدراسة النظرية ما يقارب 3 سنوات لأنها كانت تتم وفق فترات متباعدة، لتنتهي مع نهاية سنة 2018.

## ب- مرحلة الدراسة الميدانية:

تعتبر هذه المرحلة محطة محورية في الدراسة حيث يتم فيها معرفة حقيقة وسلامة المنطلقات الفكرية والافتراضات العلمية والتأكد من مدى صدقها من عدمه، فبعد إستيعاب الجانب النظري تم التوجه إلى ميدان الدراسة والمتمثل في بلديات ولاية سطيف، حيث كانت الدراسة الإستطلاعية الأولى ببلدية العلة يوم 13 نوفمبر 2018 بعد الحصول على الموافقة من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، لكن لم تكن المرة الأولى التي تم النزول بها للميدان حيث أجريت في أبريل سنة 2017 بإجراء دراسة ميدانية حول جواز السفر بغرض تحضير المقال العلمي الخاص بالأطروحة، لتتوالى الزيارات اليومية لبلدية العلة من أجل الإطلاع على طبيعة الأعمال في مختلف المصالح، وتوزيع إستثمارات تجريبية على عدد معين من الموظفين لمعرفة مدى فهمهم واستيعابهم لها ومدى مصداقية وواقعية أسئلتها، ليتم بعد ذلك عرضها على مجموعة من الأستاذة بغية تحكيمها وتصويبها، لتطبق في شكلها النهائي ابتداء من جانفي 2019، لتبدأ بعد ذلك عملية توزيع الإستثمارات وإجراء المقابلات في 20 بلدية في شهر أفريل ماي وجوان، وزعت على فترات زمنية مختلفة نظرا للبعد الجغرافي بين البلديات محل الدراسة، وقد تم إجراء كل من المقابلة والإستمارة والحصول على الموافقة في اليوم نفسه تقريبا في كل الولايات إلا في بلديتي العلة وسطيف نظرا لكبر حجمهما وكثرة أعمالهما،(انظر الجدول رقم 07) إضافة إلى الحصول على بعض الوثائق(انظر الملاحق رقم 02 و 03) وشروحات تتعلق بطريقة عمل الموظفين من طرف رؤساء مصالح البلديات، الأمر الذي ساعدنا في القيام

بالملاحظة العلمية وتوزيع الإستمارة بشكل أسهل كما تمت الدردشة مع بعض الموظفين حول الظاهرة محل الدراسة بعيدا عن الرسمية لمعرفة حقيقة تنمية الموارد البشرية في الواقع والأساليب المعتمد عليها في ذلك. كما عمدت الباحثة إلى معايشة بعض ظروف سير العمل في المصالح البيومترية والحالة المدنية بالعمل لساعة زمن في المصلحة من أجل ملاحظة تفاصيل الظاهرة في الواقع، وما يسفر عنها من معلومات وبيانات تساعدنا في عملية التحليل والتفسير واستخلاص النتائج، ولقد استغرقت الزيارات الميدانية للبلديات محل الدراسة حوالي ثلاثة أشهر متتالية.

أما الفترة الممتدة من جويلية 2019 إلى غاية ديسمبر 2019، فقد كانت الفترة النهائية لهذه الدراسة والتي من خلالها تم التوصل إلى نتائج الدراسة، غير أن تقديم النسخة النهائية للمشرف للمصادقة عليها وتقديمها إلى إدارة الجامعة كان في مارس 2021.

### 3- المجال البشري:

إن الدراسات السوسولوجية تركز على العنصر البشري باعتباره المحور الأساسي في أبحاثها فالمجال البشري يمثل جميع الأفراد الذين يدخلون في حيز البحث ومجاله، إذ يعتبر هذا الحيز المصدر الرئيسي الذي يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات بشكل مباشر، حيث تعكس هذه البيانات واقع الظاهرة المدروسة أين يتم محادثة أفراد مجتمع الدراسة وملاحظتهم على أرض الواقع واستخلاص المعلومات المطلوبة منهم بشكل مباشر، وعليه فقد تم تحديد المجال البشري الذي أجريت عليه الدراسة الراهنة والمتمثل في جميع الأفراد المشاركين في تكوين ظاهرة الإدارة الإلكترونية بالبلدية باعتبارهم الأكثر إحتكاكا بها فهم يمارسونها ويطبّقونها في البلديات التي يعملون بها.

### ثانيا: منهج الدراسة:

إن علم الاجتماع واحد من العلوم الاجتماعية والإنسانية الذي يلجأ خلال معالجته للظواهر ودراستها إلى جملة من المناهج العلمية المختلفة، باختلاف طبيعة الظواهر المراد دراستها وتناولها بالبحث، كما أن لكل منهج من هذه المناهج مجموعة من التقنيات والأدوات التي تساعد في الوصول إلى الحقائق، فالمنهج هو الطريق الوحيد الذي لا يستغنى عنه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

فالمنهج هو وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحقيقها، وكثيرا ما يتوقف حكما على أي بحث بالصحة وسلامة النتائج على مدى صحة وسلامة المنهج الذي اتبع في هذا البحث حيث يعرفه عبد الرحمن بدوي على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة".<sup>1</sup>

وإذا نظرنا إلى طبيعة الموضوع الراهن "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" ونوع البيانات المراد الحصول عليها، ولطبيعة ونوع المبحوثين المراد التعامل معهم بمجموعة من أدوات البحث الميداني "الموظفون العاملون بالشبكة في البلديات المركزية لولاية سطيف" اقتضت الدراسة الراهنة توظيف المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه "مجموعة القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشاكل لإكتشاف الحلول"<sup>2</sup>. ولا يكتف المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط، بل يتعداه إلى تحديد العلاقة ومقدارها، أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، وقد يعتبر سابق الاستعمال في المنهج التجريبي، ويعبر عنها كفيها وكما ويوضح خصائصها وارتباطها مع ظواهر أخرى.

فالمنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي وكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وتمثلت خطوات المنهج الوصفي في دراستنا الراهنة في المحطات الأساسية صياغة الفرضيات التي تفسر الظاهرة، اختيار التقنيات المناسبة لجمع البيانات حول الظاهرة الربط بين البيانات المتحصل عليها، تحليل وتفسير العلاقة القائمة بينها، اختبار مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وفي الأخير الوصول إلى استخلاص مجموعة من النتائج.

### ثالثا: أدوات الدراسة:

إن للبحث العلمي مجموعة من التقنيات يلجأ إليها الباحث عند قيامه بالبحث واختيار هذه الأدوات مقرون بطبيعة الدراسة والهدف منها، فبطبيعة الموضوع وخصوصيته وطبيعة التساؤلات

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد مروان إبراهيم، أسس البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، ومحمد محود الدينبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995

والفروض التي يطرحها الباحث ونوعية البيانات المراد الحصول عليها كل هذا يفرض على الباحث الأداة الملائمة لبحثه، حيث أن لكل موضوع بحث أدواته الخاصة به فعلى أساسها تتحدد قيمته. وعليه فنجاح أي بحث في تحقيق أهدافه مرهون بالاختيار السليم لهذه الأدوات، وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية كان من الضروري الجمع بين أساليب وأدوات بحثية متنوعة ومتكاملة تمكنا من الوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية، ومن جملة التقنيات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الراهنة ما يلي:

### 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من التقنيات الرئيسية في المنهج الوصفي، فهي تعتبر العين البحثية للباحث في مجال العلوم الاجتماعية، حيث أن الباحث يلجا لهذه التقنية من أجل تعقب الظاهرة الاجتماعية কিما حدثت في البيئة الاجتماعية ومناخ ولادة ونشوء الظاهرة الاجتماعية، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الاجتماعية فقد اعتمدنا فيها على الملاحظة الميدانية لظاهرة الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، ويمكن تبيان كيفية استخدام الملاحظة الميدانية في هذه الدراسة من خلال إعداد بطاقة الملاحظة، التي تعتبر المنطلق الرئيسي في ملاحظة الظاهرة المدروسة، فالباحث يسير وفق أطر معينة ومحددة تضمن له الوصول إلى الأهداف المسطرة، ولأجل هذا تم إعداد بطاقة الملاحظة التي من شأنها توجيه الباحثة في ملاحظاتها الميدانية لظاهرة الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

#### أ- تعريف بطاقة الملاحظة:

يمكننا تعريف بطاقة الملاحظة وفقا لاستخدامها في هذه الدراسة على أنها: تقنية من التقنيات الحديثة التي يعتمد عليها المنهج الوصفي لرصد الظاهرة وتفكيك أبعادها ومؤشراتها أين يتم ملاحظته هذه المؤشرات على أرض الواقع وفق بطاقة جدولية يتم إدارتها خصيصا لمثل هذه الحالة.

#### ب- إعداد بطاقة الملاحظة:

تم إعداد بطاقة الملاحظة من قبل الباحثة تتضمن العديد من الأساليب والإجراءات التي تتوفر عليها البلديات محل الدراسة منها:

الجدول رقم(6): يمثل بطاقة الملاحظة تتضمن العديد من الأساليب والإجراءات التي تتوفر عليها البلديات

درجة ملاحظته				عناصر الملاحظة
منعدمة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	
		✓		درجة توفر المتطلبات المادية اللازمة للإدارة الإلكترونية (الحاسوب_ إنترنت)
			✓	درجة استخدام الأجهزة الرقمية في المعاملات الإدارية
	✓			الاتصال الإلكتروني بين الموظفين والمصالح داخل البلدية
	✓			الأخطاء التي يرتكبها الموظفون نتيجة استخدام التكنولوجيا الرقمية
			✓	السرعة في أداء المهام من قبل الموظفين
			✓	رضا المواطنين على أداء الموظفين
✓				التحفيزات المعنوية لصالح الموظفين

- إن البلديات محل الدراسة تتوفر على المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الإنترنت وأجهزة تصوير رقمية، وأجهزة خاصة بتسجيل الغياب لكنها تتفاوت من بلدية إلى أخرى ولا تغطي كل المصالح والوظائف فهناك بعض المصالح مازالت تعمل بشكل تقليدي بحت.

- إن البلديات تستخدم الأجهزة الرقمية في العديد من المعاملات الإدارية وبدرجة كبيرة مما ساعدها على تقليل العمل اليدوي بشكل كبير إلا في بعض الوثائق التي يصعب أرشفتها إلكترونياً في الوقت الحالي.

- الإتصال الإلكتروني بين الموظفين والمصالح في البلدية محدود ويقتصر على بعض المصالح فقط وفي بعض البلديات، حيث أن الأنترنت منعدمة في بعض البلديات محل الدراسة، لكن حسب تصريح المسؤولين جاري العمل على توفيرها في أقرب الآجال.

- الأخطاء التي يرتكبها الموظفون صغيرة ولا تشكل عائقاً كبيراً ويتم تصحيحها في وقت قصير، ولقد صادفنا العديد من الحالات وخاصة في أرشفة الألقاب، أين أصبح حفظها يتم إلكترونياً مما يجعل الرجوع إليها سهلاً باعتبار أنه توجد نسخ رقمية جاهزة عن الوثائق الإدارية.
- لاحظنا أن الموظفين يتسمون بالسرعة في أداء مهامهم خاصة تلك المرتبطة بالحاسوب، لأن غالبية الموظفين لديهم تكوينات خاصة بالرقمنة في الأعمال الإدارية.
- رضا المواطنين عن أداء الموظفين وهذا يظهر من خلال سلوكياتهم الجيدة معهم لأنهم يحصلون على خدمتهم في وقت قياسي، إضافة إلى اختفاء الطابور الذي كان يرهقهم ويجعل تصرفاتهم عدوانية مع الموظفين.
- لاحظنا خلال فترة تواجدها بالبلدية أنه لا توجد تحفيزات معنوية للموظفين لكن مع ذلك فالعلاقات غير الرسمية مع بعضهم البعض تزيد من معنوياتهم وتكسر الروتين لديهم.

## 2- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية في البحوث الاجتماعية هدفها الحصول على البيانات التي تعبر عن الاتجاهات، وهي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام ما يلي:

**دليل المقابلة:** تم بناء دليل المقابلة حتى يكون جاهزاً لطرحه على المبحوثين وفق البنود التي تم إعدادها ضمن أهداف الباحث ككل وما تتطلبه الدراسة من معطيات، سواء كانت تكميلية أو تأكيدية لبعض البيانات التي تم جمعها من الميدان، فكانت بنود المقابلة كالتالي:

- س1- متى تقوم البلدية ببرمجة دورات تكوينية لفائدة موظفيها؟
- س2- من هي الجهة المسؤولة عن انتقاء المرشحين للبرامج التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

س3- ما هي السياسة التي تعتمدها البلدية في تحديد الإحتياجات التكوينية لدى الموظفين؟

س4- متى تلجأ البلدية لتحفيز موظفيها؟

س5- ما هي المعايير التي تعتمد عليها البلدية في منح المكافآت والحوافز لموظفيها؟

س6- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها البلدية في تقييم أداء موظفيها؟

س7- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها البلدية في تقييم أداء موظفيها؟



س8- متى بدأت البلدية العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية؟

س9- ما هي أهم الجوانب (الإدارية، التنظيمية، التقنية، القانونية) التي تغيرت بعد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية؟

س10- كيف تجدون العمل الإلكتروني مقارنة بالعمل الورقي من ناحية الوقت والتعداد البشري والتحكم في الأداء ونقص الأخطاء (الهدر)؟

**تحليل بيانات المقابلة:** تم التوصل إلى البيانات التالية من خلال إجراء مقابلة مع مستخدمي الموارد البشرية في كل من البلديات التالية (سطيف، العلمة، عين ولمان، بئر العرش، حمام السخنة، عين أزال، صالح باي، بني ورثيلان، قنزات، بوعنداس، ماوكلان، حمام قرقور، بوقاعة، جميلة، بابور العين الكبيرة، بني عزيز، عين أرانات، قجال، عموشة) بتواريخ مختلفة سنوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (7): يوضح تاريخ إجراء المقابلة مع رؤساء مصلحة مستخدمي الموارد البشرية في**

**كل بلدية**

البلدية	جهة المقابلة	التاريخ	الملاحق
قجال	رئيس مصلحة المستخدمين	03 أفريل 2019	الملحق رقم 04
عين ولمان	رئيس مصلحة المستخدمين	07 أفريل 2019	الملحق رقم 05
عين أرانات	رئيس مصلحة المستخدمين	08 أفريل 2019	الملحق رقم 06
حمام السخنة	رئيس مصلحة المستخدمين	09 أفريل 2019	الملحق رقم 07
عين الكبيرة	رئيس مصلحة المستخدمين	14 أفريل 2019	الملحق رقم 08
بابور	رئيس مصلحة المستخدمين	16 أفريل 2019	الملحق رقم 09
بئر العرش	رئيس مصلحة المستخدمين	18 أفريل 2019	الملحق رقم 10
بني عزيز	رئيس مصلحة المستخدمين	21 أفريل 2019	الملحق رقم 11
جميلة	رئيس مصلحة المستخدمين	22 أفريل 2019	الملحق رقم 12
عموشة	رئيس مصلحة المستخدمين	23 أفريل 2019	الملحق رقم 13
عين أزال	رئيس مصلحة المستخدمين	24 أفريل 2019	الملحق رقم 14
صالح باي	رئيس مصلحة المستخدمين	25 أفريل 2019	الملحق رقم 15
سطيف	رئيس مصلحة المستخدمين	28-29 أفريل 2019	الملحق رقم 16
العلمة	رئيس مصلحة المستخدمين	12_13 ماي 2019	الملحق رقم 17
قنزات	رئيس مصلحة المستخدمين	22 ماي 2019	الملحق رقم 18
بوعنداس	رئيس مصلحة المستخدمين	19 جوان 2019	الملحق رقم 19
بني ورثيلان	رئيس مصلحة المستخدمين	24 جوان 2019	الملحق رقم 20
حمام قرقور	رئيس مصلحة المستخدمين	25 جوان 2019	الملحق رقم 21
ماوكلان	رئيس مصلحة المستخدمين	27 جوان 2019	الملحق رقم 22
بوقاعة	رئيس مصلحة المستخدمين	30 جوان 2019	الملحق رقم 23

وقد كانت الإجابات متقاربة جدا لخضوع البلديات إلى نفس الأنظمة والقوانين وقد كانت كالاتي:

**(1) التدريب:** تقوم البلدية ببرمجة دورات تدريبية (في البلدية يستخدم مصطلح التكوين بدل التدريب) لفائدة موظفيها في الحالات التالية:

- **تدريب أثناء التبرص:** وهو تكوين تحضيرى للموظفين الجدد وهو خاص ببعض الرتب فقط) انظر الملحق رقم(03) إضافة إلى تكوين الترقية.

- **تدريب تحسين المستوى:** وهذا التكوين يكون خاص بالعمال والأعوان (عمال النظافة، أعوان الأمن، السائقين، الطباخين...)

- **التدريب المرتبط بالمهام الجديدة :** وهذا النوع من التكوين هو ما يخدم دراستنا الراهنة.

وقد صرح رؤساء مصالح المستخدمين أن التدريب (التكوين) بشكل عام في بداية الأمر كان نادرا، ولم تكن وزارة الداخلية تولي له أهمية كبيرة إلا ابتداء من سنة 2013-2014 وهي الفترة التي تم فيها تبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث أصبح للتدريب أهمية كبيرة وقد فرضت وزارة الداخلية الرقابة عليه، أين أصبحت هي المسؤولة عن تحديد المصالح التي يكون فيها التكوين، وذلك تماشيا مع متغيرات البيئة الخارجية هذا من جانب ومن جانب آخر تقوم البلدية بالتنسيق مع مراكز التكوين المتخصصة، وبناء على ما تعرضه هذه الأخيرة من دورات تدريبية.

فعملية التدريب في البلدية أصبحت مرتبطة بالتطورات التكنولوجية والرقمية الحاصلة في البيئة الخارجية، وعلى أساس هذه الأخيرة يتم تحضير البرامج التدريبية اللازمة.

**(2) الجهة المسؤولة عن انتقاء المرشحين للدورات التدريبية:** إذا كانت الدورات مبرمجة من قبل وزارة الداخلية فالمصالح والأشخاص يتم انتقائهم بموجب قرارا من الوزارة، أما إذا كانت الدورات التدريبية تتم بالمبادرة من طرف البلدية وبالتعاون مع مراكز التكوين فالبلدية الحرة في اختيار الأشخاص الذين يجب تدريبهم، وهذا يكون بالتنسيق بين رئيس مصلحة المستخدمين ورؤساء المصالح والأمين العام، باعتبارهم على احتكاك مباشر مع رؤوسهم ويدركون النفاص التي يعانون منها (عدم إتقان استخدام الأجهزة الإلكترونية التي تتطلب الدقة في العمل والسرية).

عملية إنتقاء المرشحين للدورات التدريبية تتدخل فيها عدة أطراف، إضافة إلى أنها مرتبطة بنوعية المنصب ومكان الدورة.

**3) السياسة التي تعتمدها البلدية في تحديد الإحتياجات التكوينية لدى الموظفين:** تكون بعقد اجتماع على مستوى المصالح بحضور الأمين العام ورئيس مصلحة المستخدمين، إضافة إلى رؤساء المصالح لتعيين الموظفين الذين يلزمهم تدريبهم.

أي أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تكون بالتنسيق بين مجموعة من المسؤولين حتى يتم إنتقاء الأنسب للدورات التدريبية.

**4) التحفيز:** إن التحفيز المادي في البلدية مبني على قرارات الوصاية (وزارة الداخلية) فهي من تقوم بمنح العلاوات والمنح ثم إن هناك مصالح تستفيد من الحوافز المادية دون غيرها، وهي مصلحة الحالة المدنية التي تستفيد من لباس موحد لكل موظف، إضافة إلى منحة الشباك التي تقدر بـ 20% من راتب الموظف، إضافة إلى الطبيب البيطري والسائقين وأعاون النظافة فإنهم يستفيدون من بعض الألبسة.

التحفيز المادي في البلدية محدود جدا، إضافة إلى أنه ثابت ولا علاقة له بالأداء، تحدده مراسيم وقوانين ثابتة.

**5) الترقية:** حيث يتم استفادة الموظفين من الترقية في الدرجة كل عامين ونصف مع زيادة في الأجر بغض النظر عن كفاءة الموظف، فهي حسب تصريحات المسؤولين عملية روتينية، أما الترقية في الوظيفة فهي تحتاج إلى خمس سنوات خبرة مع احتساب نقاط التقييم.

**6) الأساليب التي تعتمد عليها البلدية في تقييم أداء موظفيها:** تعتمد البلدية أساسا على بطاقة تقييم الأداء (انظر الملحق رقم 02) كمعيار أساسي ورسمي في التقييم إضافة إلى ملاحظة الانضباط في مواقيت العمل والطريقة التي تنجز بها المهام.

تقييم الأداء في البلدية يقوم على اعتبارات محددة رسميا إلا أن التقيد بها والعمل بها فعليا ضعيف وأن المحسوبية والولاء للرؤساء هو المعيار المعتد في البلدية.

**7) العوامل المؤثرة على أداء الموظفين:** هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف سواء كان ذلك سلبا أو إيجابا نذكر منها؛ الظروف الفيزيائية للعمل، إختصاص الموظف، معاملة المسؤولين، الإستقلالية في العمل، تعدد الهيئات الرقابية، انخفاض الحوافز.

يتأثر أداء العمال بمجموعة من العوامل الأمر الذي يجعل توفرها أو عدمها محددًا لمستوى الأداء في أغلب الحالات.

**(8) بدأت البلدية العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية:** في الفترة الزمنية الممتدة بين 2012-2013 أين بدأت الرقمنة ببعض الوثائق بدءًا من (S12) أو ما يسمى بشهادة الميلاد الأصلية، ثم إمتد العمل الرقمي إلى مصلحة الحالة المدنية ككل، ثم استحدثت المصلحة البيومترية، والآن جاري رقمنة كل المصالح وذلك عن طريق توصيلها بالشبكة مما يمكن وزارة الداخلية لمتابعة العمل ساعة إنجازها. إن البلدية تعتبر من أولى المؤسسات التي سعت لتطبيق الرقمنة في عملها بعد تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية سنة 2013، على اعتبار أنها أكثر المؤسسات العمومية التي تعاني من البيروقراطية وتعد الإجراءات الإدارية كما أنها تتعامل بشكل مباشر مع المواطن.

**(9) الجوانب التي تغيرت في البلدية بعد تبنيها أسلوب الإدارة الإلكترونية:**

**تنظيميا:** تقليص الوظائف، التخلص من الأرشيف، تقليص الوقت والجهد.

**إداريا:** إستحداث مصالح، تقليص الوثائق.

**قانونيا:** إصدار قوانين منشورات متعددة متعلقة بالعمل الإلكتروني.

**ماليا:** ظهور ميزانيات جديدة متعلقة بتجهيز البلدية بمعدات رقمية.

أثرت الإدارة الإلكترونية على العديد من الجوانب التنظيمية والإدارية القانونية والمالية في البلدية طبقا للخصائص التي تتميز بها.

**(10) العمل الإلكتروني مقارنة بالعمل الورقي من ناحية الوقت والتعداد البشري والتحكم في الأداء**

**ونقص الأخطاء (الهدر):**

**العمل الإلكتروني:** سهل سريع يتميز بالشفافية والوضوح، يتم من خلاله القضاء على الحواجز الجغرافية وبالتالي القضاء على الطابور الطويل، بواسطة الإدارة الإلكترونية يتم إنجاز العمل في أسرع وقت وبأقل جهد، إضافة إلى أن نسبة الأخطاء تكون نادرة.

**العمل التقليدي:** ينطوي على التعقيد في الإجراءات، يتطلب نسبة عالية من الجهد والوقت مما يؤدي إلى عدم إنجاز العمل في وقته المحدد ما ينجر عنه الطابور الطويل، إضافة إلى أن نسبة الأخطاء كثيرة. جدا.

وعليه يمكن القول أن الموظفين بالبلدية يفضلون العمل الإلكتروني لما له من خصائص ومميزات مقارنة بالعمل التقليدي، إضافة إلى أنه أصبح حتمية اجتماعية وتكنولوجية لتغيير الصورة النمطية للمنظمات نتيجة للتطور التكنولوجي والرقمي الذي تعرفه البيئة الخارجية.

### 3- الإستمارة:

تعد الإستمارة واحدة من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في مجال العلوم الاجتماعية حيث تتبع أهميتها من خلال توفير البيانات والمعلومات حول عدد كبير من المبحوثين، والإستمارة عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي تعد بهدف الحصول على المعلومات والآراء الخاصة بالمبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما يتميز به الإستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث".<sup>1</sup>

وقد تم صياغة الإستمارة الخاصة بدراستنا وفق مجموعة من الأسئلة المرتبة والمتسلسلة حسب ما تمليه الشروط المنهجية والعلمية، مع مراعاة الترابط المنطقي في طرحها ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة.

وقد كانت مؤشرات الإستمارة قابلة للقياس، إذ احتوت على 45 سؤالاً وزعت على 220 موظف عاملين بالشبكة موزعين على 20 بلدية في ولاية سطيف، تم استرجاع كل الإستمارات لأنها كانت عبارة عن إستمارة بالمقابلة.

وقد عالجت إستمارة الدراسة خمس محاور موزعة كالتالي:

- **المحور الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين، ويضم الأسئلة من (1-9).
- **المحور الثاني:** ويضم البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: تتوفر البلدية محل الدراسة على المتطلبات التدريبية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتضم الاسئلة من (10) إلى (19).
- **المحور الثالث:** ويضم البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: تتوفر البلدية محل الدراسة على المتطلبات التحفيزية التي تفعل الإدارة الإلكترونية، وتضم الأسئلة من (20) إلى (28).

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص63.

-المحور الرابع: ويضم البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: تتوفر البلدية محل الدراسة على المتطلبات التقييمية التي تسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتضم الأسئلة من ( 29 ) إلى ( 36 ).

-المحور الخامس: يضم البيانات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وتضم الأسئلة من (37) إلى (45).

#### 4- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الإستمارة وللتحقق من صدق الإستمارة فقد مرت بمراحل متعددة وخضعت لمجموعة من التعديلات على مستوى تناسق وصياغة العبارات الواردة في الإستبيان، وبعدها جاءت مرحلة التحكيم التي أخضعت فيه الأداة لتقييم بعض المختصين في البحوث الاجتماعية، للأخذ بأرائهم وتعديل بعض بنود وعبارات الإستمارة، وقد ضمت قائمة التحكيم الأساتذة الذين وردت أسمائهم في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (8): قائمة المحكمين

الإسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
أ.د. أحمد بوزراع	علم الاجتماع الحضري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01
أ.د. محمد خشمون	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01
د. يمينة نزار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 01
د. بوجمعة كوسة	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية	أستاذ محاضر	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
فاروق مبارك عزام	علوم سياسية	رئيس مصلحة المستخدمين	بلدية حمام السخنة

أما معامل الثبات للأداة في الدراسة الإستطلاعية التي أجريت على 20 موظف، فقد كانت (0.79) وهي أكبر من القيمة المقبولة إحصائيا وهي (0.70) وهو ما يدل على أن المبحوثين يفهمون أسئلة الإستمارة بنفس الطريقة وكما تقصد الباحثة وفي حالة إعادة تطبيق هذه الأداة مستقبلا فهناك بالتقريب احتمال 80 % للحصول على نفس النتائج، وهذا ما يؤكد على أن الأدلة ثابتة ويمكن بذلك بالإعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ومن جملة التعليقات التي أجريت على الإستمارة بعد خضوعها للصدق والثبات ما يلي:

- تغيير بدائل السؤال 8: من إطار مسير إطار سامي عون تحكم إلى : عون إطار عون تنفيذ عون تحكم

- إضافة بديل للسؤال (14) "لم أستفد"
- تغيير صياغة السؤال 42 من هل قامت البلدية بتعديلات تنظيمية في السنوات الأخيرة؟ إلى: ما هي أبرز التغيرات التي تينتها البلدية؟
- تغيير صياغة وبدائل السؤال 43 من: هل يتم صيانة الأجهزة الالكترونية؟ نعم لا إلى: هل هناك أعطال تمس أجهزة وبرمجيات الكمبيوتر دائما أحيانا نادرا
- تغيير طبيعة السؤال رقم 44 من سؤال رئيسي إلى سؤال فرعي للسؤال الرئيسي رقم 43.

## 5- الوثائق والسجلات:

الوثائق والسجلات من المصادر الأساسية في جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة، كما أنها توفر لنا الكثير من الجهد والوقت وتساعدنا على معرفة مختلف التغيرات التي تطرأ على الميدان أو المؤسسة المراد دراستها، والوثائق والسجلات التي تعتمد في دراسة الواقع التنظيمي والإداري كثيرة ومتنوعة، منها الوثائق المكتوبة، الوثائق الرقمية، الإحصائيات... الخ

فمن خلال زيارتنا لمجموعة من بلديات وولاية سطيف تحصلنا على الوثائق التالية:

- ✓ الهيكل التنظيمي للبلدية.
- ✓ مذكرة تنقيط خاصة بتقييم أداء الموظفين.
- ✓ البرقيات التي تتلقاها البلدية فيما يخص رقمنة العمل الإداري.
- ✓ البرقيات الخاصة بتكوين الموظفين.

رابعا: عينة الدراسة وخصائصها:

### أ- عينة الدراسة

تم تطبيق المسح بالعينة على جميع الموظفين العاملين على الشبكة (الموظفون الذين أعمالهم تكون باستخدام الإدارة الإلكترونية على اعتبار أن أسلوب الإدارة الإلكترونية لم يتم تطبيقه على جميع الأقسام والوحدات الخاصة بالبلدية حيث مزال تطبيقها يقتصر على بعض الوظائف دون غيرها) وقد

شمل كل البلديات المركزية لولاية سطيف، حيث تم اختيار هذه الأخيرة لأنها أولى البلديات التي تطبق فيها كل التحديثات ثم تعمم بعد ذلك على باقي البلديات التابعة لها، وقد كان توزيع الموظفين على البلديات على النحو الموالي:

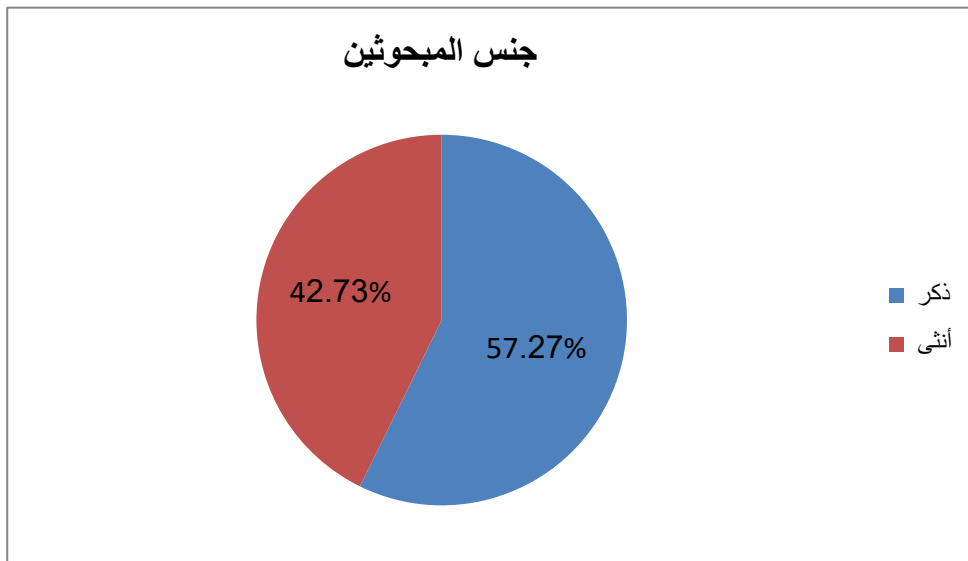
الجدول رقم (09): يمثل توزيع العينة على البلديات

البلدية	عدد الموظفين العاملين على الشبكة	البلدية	عدد الموظفين العاملين على الشبكة
قجال	09	عين أزال	10
عين ولمان	13	صالح باي	11
عين أرناط	11	سطيف	20
حمام السخنة	10	بوقاعة	11
عين الكبيرة	12	حمام قرقور	11
بابور	10	موكلان	10
بئر العرش	11	العلمة	14
بني عزيز	10	بوعنداس	09
جميلة	10	قنزات	09
عموشة	09	بني ورثيلان	10
مجموع البلديات			20
مجموع الموظفين			220

ب- خصائص العينة:

الجدول رقم (10) يوضح جنس المبحوثين:

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
57,27%	126	ذكر
42,73%	94	أنثى
100%	220	المجموع

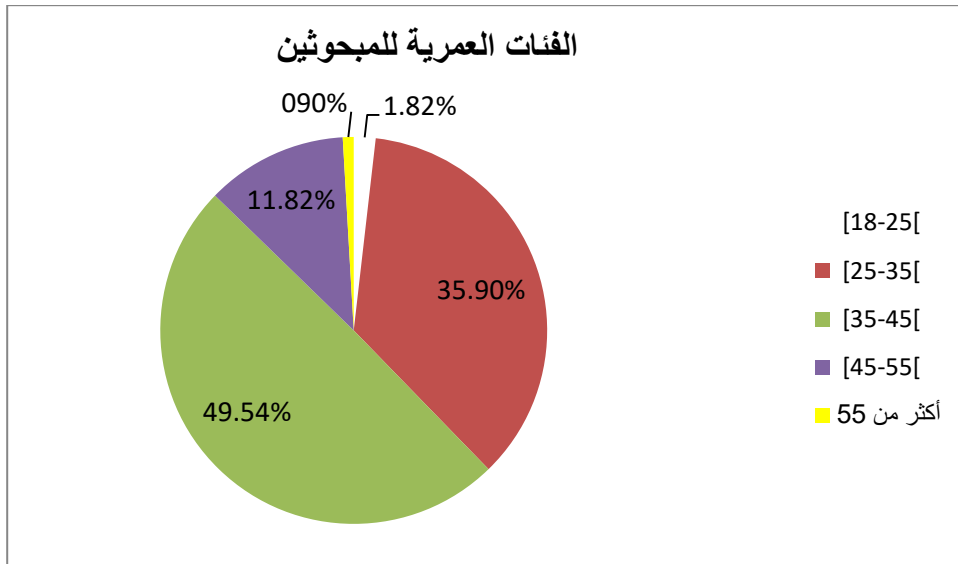




يوضح الجدول أعلاه والذي يمثل جنس المبحوثين أن أغلب موظفي البلديات محل الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم في عينة البحث 57,27%، في حين نجد أن نسبة الإناث لا تتعدى 42,73%، أي بفارق 14,54% على الرغم من اكتساح المرأة لعالم الشغل وولوجها لسوق العمل خاصة ما تعلق بالمجال الإداري، وعلى الرغم كذلك من أن نسبة الإناث في مجتمع البحث أكثر من الذكور، ويمكن تفسير هذا الخلل بالرجوع إلى الطابع القيادي الذي يتميز به الذكور وروح المبادرة والتجديد على خلاف الإناث اللاتي في الغالب يفضلن الإستقرار.

جدول رقم (11): يوضح الفئات العمرية للمبحوثين.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
1.82%	4	أقل من 25 سنة
35.90%	79	[35-25]
49.54%	109	[45-35]
11.82%	26	[55-45]
0.90%	2	أكثر من 55 سنة
100%	220	المجموع

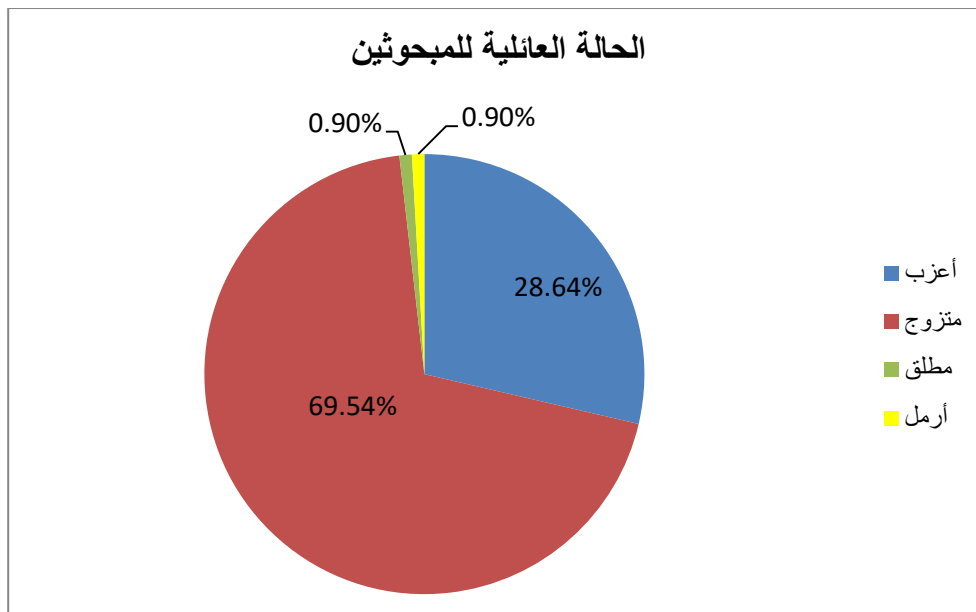


يوضح الجدول أعلاه أن أغلب أفراد المبحوثين ينحسرون في الفئة العمرية [45-35] حيث بلغت نسبتهم 49.54% باعتبارها الفئة التي تملك الخبرة في البلديات محل الدراسة، وعمرها الإنتاجي كبير، إضافة إلى كونهم ملمين بتخصصهم الوظيفي وعلى دراية كافية بثقافة المؤسسة وإمكانياتها

المادية و المالية، وعلى إطلاع بالتطورات في المجال الرقمي، كذلك نجد ما يقارب نسبة 35.90% من أفراد العينة ينحصرون في الفئة العمرية [25-35] وهي فئة الشباب الذين يتميزون بحب التجديد والتغيير ومواكبة التطورات على المستوى التكنولوجي والرقمي وروح المبادرة، أما نسبة 11.82% فكانت في الفئة العمرية [45-55] هذه الفئة التي تكون خبرتها أكبر في الميدان إلا أنها تميل إلى الإستقرار وتنفر من التغيير أما الفئة العمرية أقل من 25 فلا تتعدى نسبتهم 1.8% وأغلبهم يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل ANEM أين يتم الإستعانة بهم باعتبارهم حديثي التخرج وتكوينهم اليبداغوجي أكثر حداثة، في حين نجد أن أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 55 لا تتعدى نسبتهم 0.90% بسبب إقترابهم من السن القانوني للتقاعد.

جدول رقم(12): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
28.64%	63	أعزب
69.54%	153	متزوج
0.90%	2	مطلق
0.90%	2	أرمل
100%	220	المجموع

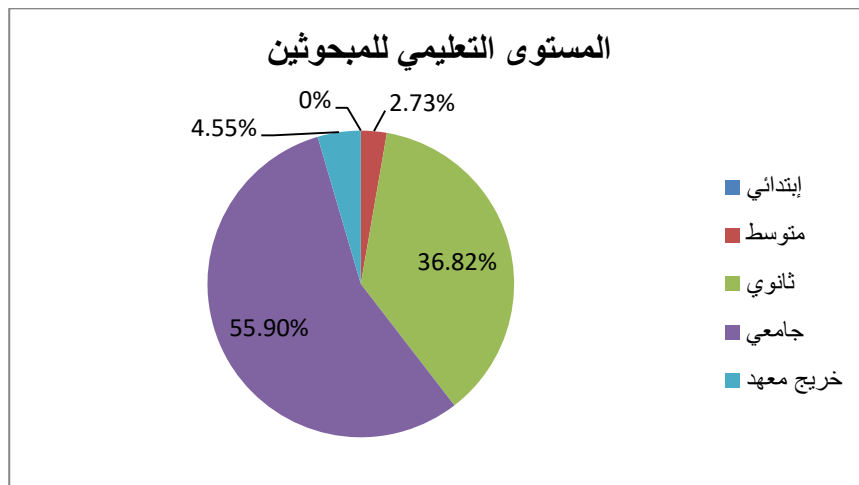


من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة المتزوجين من المبحوثين قد بلغت 69.54%، أما نسبة العزاب فهي تقدر 28.64%، أما نسبة الأرامل و المطلقين فهي لا تتعدى 0.90% لكل حالة.

بالنظر إلى هذه المعطيات نجد أن نسبة الموظفين العزاب مرتفعة -رغم أنها لا تشكل الأغلبية - إذا ما تم ربطها بالجدول الذي يبين سن المبحوثين، حيث أن معظم المبحوثين تفوق أعمارهم 25 سنة، وهذا مؤشر على الوضع المالي للموظفين بالبلدية، فهو لا يحفزهم على الزواج وخاصة إذا علمنا أن أغلب الأجور لا تتعدى 30000 دج وهذا ما سنوضحه في الجدول رقم (16) إضافة إلى فئة المشتغلين في إطار عقود ما قبل التشغيل، هذه الأخيرة التي تعتبر قابلة للفسخ من قبل البلدية في أي لحظة، مهما كان المستوى أو المنصب الذي يشغله الموظف المؤقت، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية التي لم تعد تتطلب اليد العاملة بشكل كبير، حيث أصبحت العديد من المهام تنجز من قبل موظف واحد باستعمال التقنيات الإلكترونية الحديثة.

#### جدول رقم(13): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
/	/	ابتدائي
2.73%	6	متوسط
36.82%	81	ثانوي
55.90%	123	جامعي
4.55%	10	خريج معهد
100%	220	المجموع

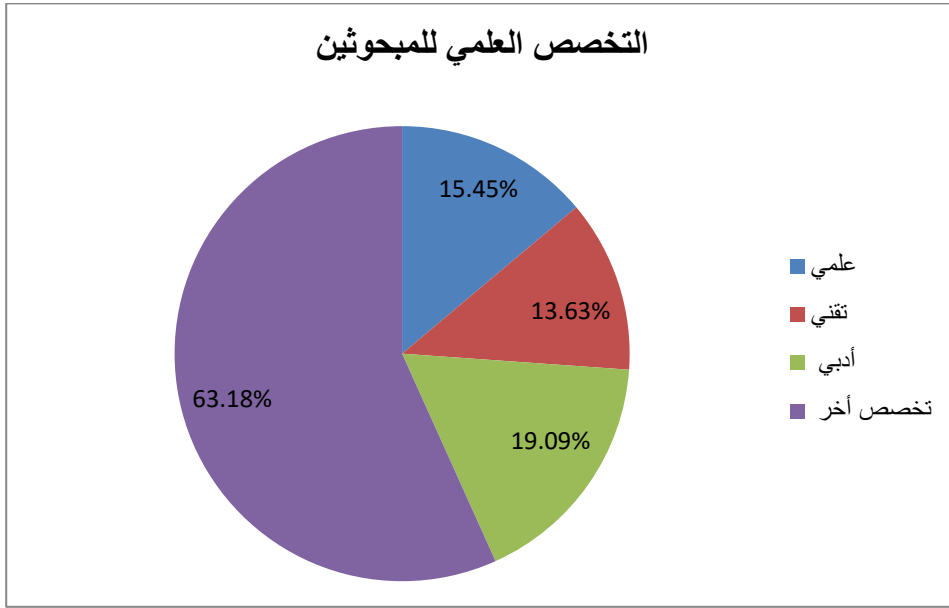


من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن المستوى التعليمي للمبحوثين يتوزع تقريبا على كل الاحتمالات عدا المستوى الابتدائي لكن بنسب متفاوتة. إذ نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين سجلت في خانة مستوى جامعي حيث قدرت بـ 55.90%، تليها نسبة المستوى الثانوي بنسبة 36.82%، في حين بلغت نسبة خريجي المعاهد 4.55%، أما أضعف نسبة فقد سجلت في المستوى المتوسط حيث لم تتعدى 2.73%.

تشير الدلائل الإحصائية إلى أن المستوى التعليمي للمبحوثين مرتبط بنوعية العمل الذي يقوم به كل موظف داخل البلدية، فالبلديات محل الدراسة بحكم نوعية العمل الذي تقدمه للمواطن لا تحتاج إلى مستوى عال من التعليم، إلا في بعض المصالح أو الوظائف كالمصلحة التقنية التي يشرف عليها المهندسون في الإعلام الآلي والمصلحة البيومترية ووظيفة رئيس المصلحة، إلا أن حتى هذه المناصب أحيانا يشغلها من هو أقل مستوى، لكنه يمتلك الخبرة والأقدمية في العمل، أما باقي الوظائف الأخرى فهي لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عال، يكفي في بعض الأحيان أن يكون الموظف يحسن القراءة والكتابة ولديه بعض الخبرة في المجال -خاصة في مصلحة الحالة المدنية- أن يتم ملئ الإستمارات والمصادقة عليها فقط.

جدول رقم (14): يوضح التخصص العلمي للمبحوثين

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
15.45%	34	علمي
13.63%	30	تقني
19.09%	42	أدبي
63.18%	139	تخصص آخر
100%	220	المجموع

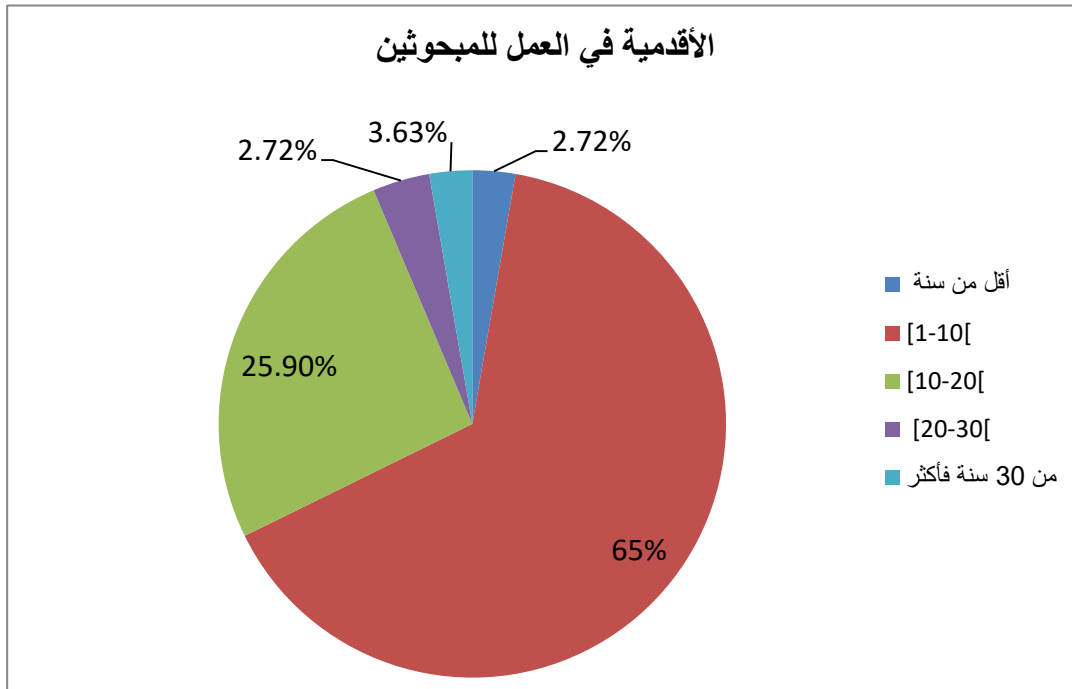


من خلال البيانات الشخصية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين يتوزعون على جميع التخصصات لكن بنسب متفاوتة، حيث نجد أن أعلى نسبة سجلت في التخصص الأخر والذي يضم الحقوق والعلوم السياسية- حسب إجابات المبحوثين- بنسبة 63.18% تليها نسبة 19.09% في التخصص الأدبي، في حين نجد أن المبحوثين في التخصص العلمي وصلت نسبتهم إلى 15.45% أما التخصص التقني فلم تتجاوز نسبة أفراد المبحوثين فيه 13.63%.

إن طبيعة العمل في البلدية هي التي تفرض التنوع والتعدد في التخصصات، حيث أن هناك وظائف تتطلب مستوى علمي معين وتخصص محدد؛ كمهندس في الإعلام الآلي الذي يقوم بتسيير المصلحة التقنية، أو المسؤول عن برمجة وتعديل الأجهزة الإلكترونية، وهناك وظائف تتطلب الإلمام بالأمور القانونية كرئيس مصلحة المنازعات والشؤون القانونية والصفقات، وهناك وظائف لا تتطلب تخصص علمي معين يكفي أن يكون الموظف يتقن بعض الأمور الإدارية كما سبق وأن وضعناه في الجدول رقم (13).

جدول رقم (15): يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
2.72%	6	أقل من سنة
65%	143	]10-1[
25.90%	57	]20-10[
3.63%	8	]30-20[
2.72%	6	من 30 سنة فأكثر
100%	220	المجموع



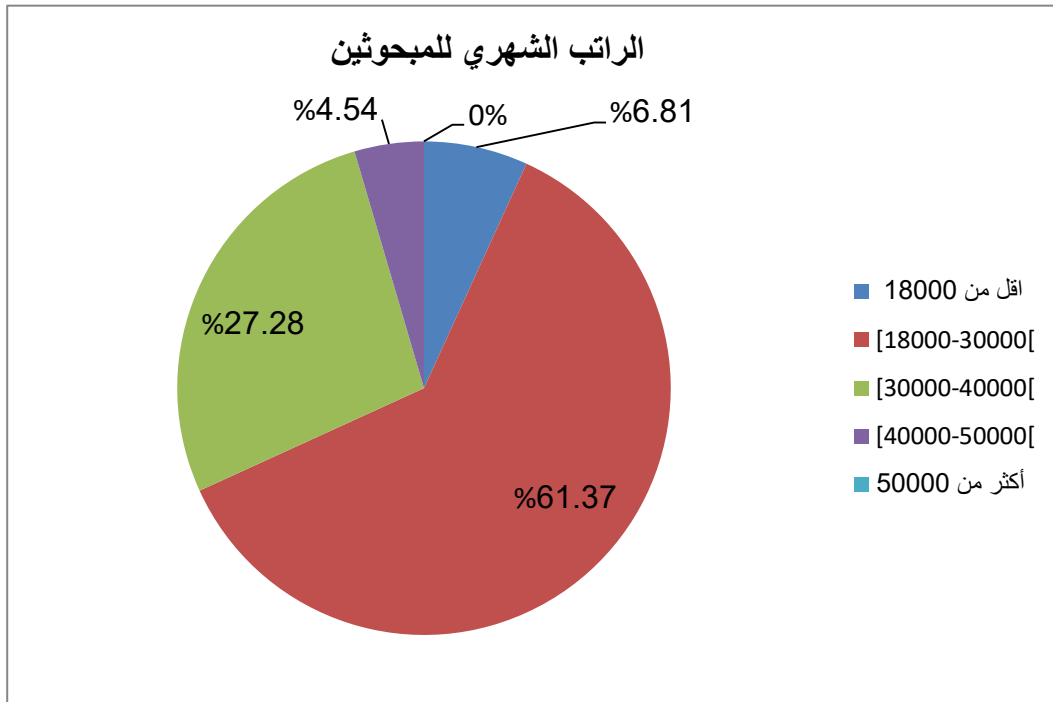
توضح البيانات الشخصية المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الخبرة والأقدمية في العمل المبينة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 65% من أفراد عينة البحث تتراوح أقدميتهم من ]1-10[ سنوات، تليها الفئة التي تمتلك خبرة تتحصر بين ]10-20[ سنة بنسبة 25.90%، أما من تتراوح أقدميتهم بين ]20-30[ سنة فنسبتهم لا تزيد عن 3.63%، في حين نجد أن أضعف نسبة سجلت في الفئة التي أقدميتها تقل عن سنة والفئة التي تزيد خبرتها عن 30 سنة حيث قدرت ب 2.72% لكل فئة.

تشير الدلائل الإحصائية إلى أن أغلب أفراد المبحوثين تتراوح أقدميتهم بين ]1-10[ سنوات وهي الفترة التي عرفت تطورا تكنولوجيا ورقميا كبير في جميع المجالات، فعلى الصعيد الإداري التنظيمي حدثت نقلة نوعية في طريقة عمل البلديات، أين اكتسحت الرقمنة أنشطة البلدية خاصة بعد تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية منذ سنة 2013 حيث تحولت جل الأعمال من أعمال ورقية

تقليدية إلى أعمال رقمية متطورة، الأمر الذي استدعى إستقطاب اليد العاملة المؤهلة وتنمية وتطوير اليد العاملة المتوفرة للتكيف مع المعطيات الجديدة التي تفرضها جملة التطورات والتحولات التكنولوجية والرقمية.

جدول رقم (16): يوضح الراتب الشهري للمبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
اقل من 18000	15	6.81%
]18000-30000[	135	61.37%
]30000-40000[	60	27.28%
]40000-50000[	10	4.54%
المجموع	220	100%



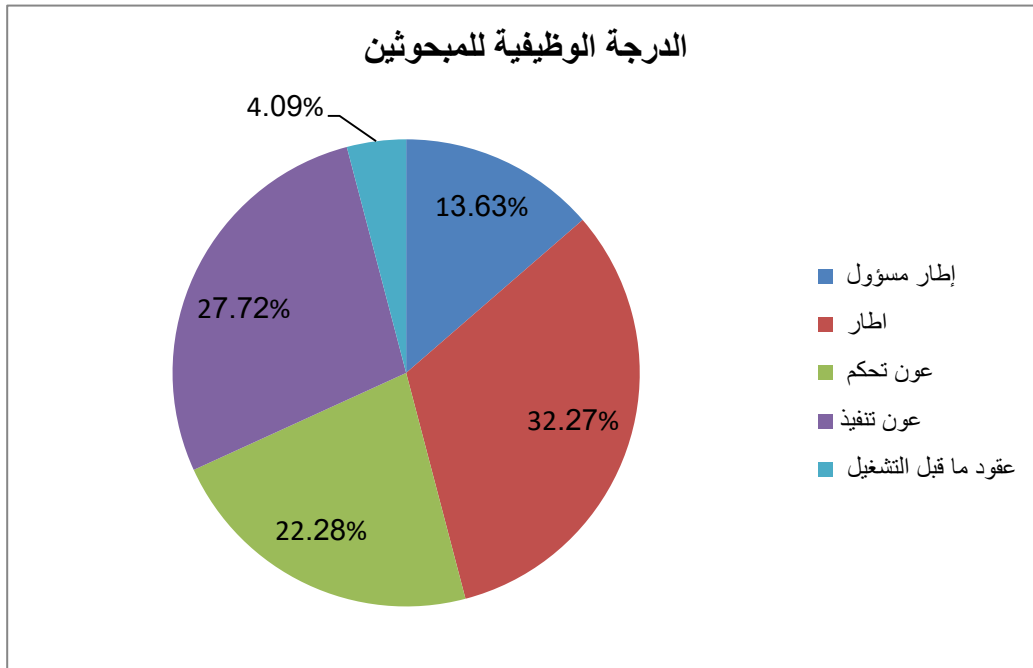
من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أي ما يقدر بـ 61.37% تتراوح رواتبهم بين ]30000-18000[ دج، أما نسيه 27.28% منهم تتراوح رواتبهم بين ]40000-30000[ دج، في حين نجد أن نسبة 6.81% من أفراد عينة البحث يقرون أن أجورهم لا تتعدى الأجر القاعدي 18000 دج، رغم شغلهم لمناصب إدارية عليا في بعض الأحيان وهؤلاء هم موظفون متعاقدون في إطار عقود ما قبل التشغيل التي تبنتها الدولة كسياسة للحد

من البطالة لدى الشباب، وأخيرا نجد أن نسبة 4.54% منهم فقط من تتراوح رواتبهم بين [4000-50000] دج.

من خلال الدلائل الإحصائية المتعلقة برواتب المبحوثين نصل إلى نتيجة مفادها أن الرواتب في القطاع العمومي عامة ليست عالية وخاصة في البلدية مقارنة بالقطاع الخاص فهي لا تغطي احتياجات الموظفين الضرورية، الأمر الذي يؤدي إلى خفض الروح المعنوية وبالتالي يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (17): يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
إطار مسؤول	30	13.63%
إطار	71	32.27%
عون تحكم	49	22.28%
عون تنفيذ	61	27.72%
عقود ما قبل التشغيل	9	4.09%
المجموع	220	100%



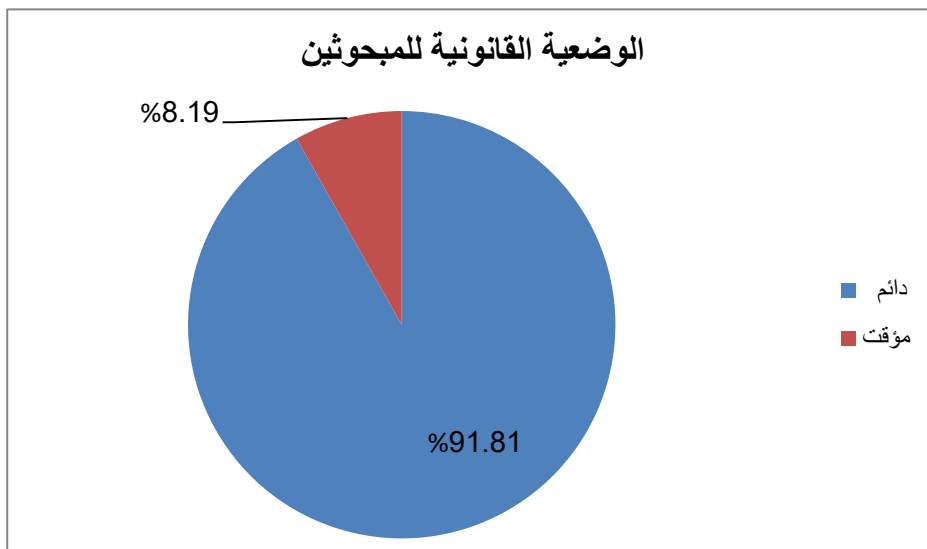


من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين البحث مثلت الإطارات حيث قدرت بـ 32.27%، تليها نسبة أعوان التنفيذ بـ 27.72%، تليها نسبة أعوان التحكم بـ 22.28%، تليها نسبة الإطارات المسؤولة بـ 13.6%، أما الموظفون في إطار عقود ما قبل التشغيل فلا تتعدى نسبتهم 4.09% باعتبارهم موظفين مؤقتين فالبلدية لا تركز كثيرا على تنمية قدراتهم ومهاراتهم فجل اهتمامها على الموظفين الدائمين.

من خلال ما سبق عرضه من معطيات ميدانية نجد الموظفين الذين يكلفون بأعمال الرقمنة في البلدية هم مزيج من المستويات الإدارية الموجودة في بلدية، وهذا راجع لطبيعة الوظائف التي كانوا يشغلونها قبل تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث لم تغير لهم المناصب وإنما تمت برمجة دورات تدريبية لهم من أجل تطوير مهاراتهم والرفع من قدراتهم حتى يتمكنوا من التكيف مع الوظائف الرقمية الجديدة.

جدول رقم (18): يوضح الوضعية القانونية للمبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائم	202	91.81%
مؤقت	18	8.19%
المجموع	220	100%



من خلال البيانات الشخصية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 91.81% من المبحوثين يعملون بصفة دائمة نظرا للسياسة المنتهجة سابقا، أين كان التوظيف مباشرا أي بعقود عمل دائمة CDI عكس ما هو جار العمل به حاليا، العمل في إطار عقود ما قبل التشغيل CDD التي انتهجتها الدولة من أجل التخفيض من البطالة، وتوفير اليد العاملة النوعية أين بلغت نسبة هذه الفئة 8.19%. من خلال ما تم عرضه من معطيات ميدانية يمكن القول أن عقود ما قبل التشغيل هي عقود مؤقتة، مرتبطة بالظروف الإقتصادية والتوجه الحالي إلى إقتصاد السوق تبنتها الدولة من أجل امتصاص البطالة وتحسين الوضع الاجتماعي، إضافة إلى توفير اليد العاملة في المجال الخدماتي والإقتصادي مقابل أجر زهيد، إضافة إلى إمكانية التخلي عنهم عند إنتهاء الحاجة دون تبعات مالية.

### خامسا: أساليب تحليل معطيات الدراسة:

تعتبر عملية تحليل المعطيات من العمليات المحورية في البحث، فمن خلالها يتم تحويل المعطيات الأولية إلى صور كمية وكيفية تمكن من الوصول إلى أهداف البحث، كما أن طبيعة تلك البيانات هي المسؤولة عن تحديد نوع أدوات التحليل التي يمكن تطبيقها في البحث، فبعد عملية جمع المعطيات وتنظيمها وتنسيقها حول مجتمع الدراسة بمختلف التقنيات والأدوات البحثية، تأتي بعدها عملية تحليل هذه البيانات ومعالجتها والتعامل معها بشكل إمبريقي باستخدام أسلوب التحليل الكمي والتحليل الكيفي أو ما يسمى بالتحليل النوعي.

#### 1- أسلوب التحليل الكمي:

من خلال هذا الأسلوب يتم جمع تكرارات المعطيات المتعلقة بمؤشرات وفرضيات الدراسة التي تم الحصول عليها كما ذكرنا أنفا من خلال مجموعة من الأدوات البحثية، وترجمتها إلى أرقام توضح داخل جداول وعادة ما تأخذ هذه الجداول قيما ونسبا مئوية ذات دلالات إحصائية يسهل قراءتها والتعبير عنها، بتطبيق بعض القوانين الإحصائية عليها كاستخدام النسب المئوية والتكرارات.

## 2- أسلوب التحليل الكيفي:

في هذا الأسلوب يتم استنتاج تلك الإحصائيات التي تم تكميمها من خلال المعالجة الإحصائية الأولية للدراسة، استقراء الأرقام والنسب المئوية التي يتم الحصول عليها من ميدان البحث، ثم تفسيرها وتحليلها لإبراز القوة أو الضعف بين متغيراتها باستخدام مفاهيم ومضامين سوسيولوجية وتنظيمية مستمدة من الرصيد المعرفي المستوحى من النظريات الفكرية الاجتماعية والإطار النظري، إضافة إلى الدراسات السابقة للموضوع محل الدراسة، فهي تمثل الدعامة التي يستند عليها الباحث لتأكيد صحة تلك القيم والنسب التي تمخضت عن المعالجة الإحصائية للبيانات، والتي من شأنها معرفة الصدق الإمبريقي من عدمه لمنطلقات وفرضيات الدراسة الراهنة.

من خلال الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة من ضبط مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، وتحديد العينة واختيار المنهج المناسب، إضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات واختيار أساليب التحليل، يمكننا عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة والوصول إلى النتائج التي تفسر واقع الظاهرة في المجتمع الجزائري.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير النتائج:

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات الاجتماعية

سادساً: النتيجة العامة للدراسة

سابعاً: التوصيات

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة المعطيات الميدانية، التي تم الحصول عليها من خلال مجموعة من التقنيات والأساليب المنهجية المذكورة سلفاً، بعد تفرغها في جداول ثم تحليلها وتفسيرها وقراءتها قراءة سوسيولوجية مستنديين في ذلك إلى الإطار النظري للموضوع، حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تفسر الظاهرة تفسيراً واقعياً، وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات البحث العلمي الاجتماعي كونها ترفع اللبس وتميط اللثام عن فرضياتنا وتبين لها صدقها من عدمها.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات:

## 1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتطلبات التدريبية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية

## الجدول رقم (19): يوضح أسباب برمجة دورات التدريبية للمبحوثين

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
57.78%	154	عند تحديث الأساليب الإدارية
16.79%	44	عند استخدام الرقمنة
11.84%	31	تطوير المهارات الوظيفية
12.59%	33	دورات تدريبية روتينية
100%	262	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه (نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) والذي يوضح أزمدة الدورات التدريبية المبرمجة للمبحوثين البحث أن نسبة 57.78% من المبحوثين يرون بأن البلدية تقوم ببرمجة دورات تدريبية عند دخول أساليب إدارية حديثة، بينما نسبة 16.79% منهم يرون أن البلدية تقوم بذلك عند إدخال أسلوب الرقمنة في أنشطتها، في حين نجد أن نسبة 12.59% يرون أن التدريب يتم بشكل روتيني بتنظيم من البلدية دون أي مناسبة، أما 11.84% من أفراد العينة يرون بأن التدريب يبرمج في حالة رغبة البلدية بتطوير مهارات موظفيها.

من خلال هذه الشواهد الميدانية نجد بأن التدريب يتم لعدة أسباب تفرضها معطيات ومتغيرات ضرورية ومحددة أبرزها - كما سبق وأن أشرنا - تحديث الأساليب الإدارية، فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تتعرض لمجموعة من التغيرات نتيجة تفاعلها مع البيئة الخارجية، التي تعمل في ظلها وعليه فهي تتأثر وتتأثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بهذا التفاعل، وهذا ما يظهر بشكل جلي على هياكلها التنظيمية وأساليبها الإدارية، فتبني البلدية للرقمنة يستدعي برمجة دورات تدريبية لموظفيها، إذ أن الاستثمار في المورد البشري من أنجع الوسائل التي تضمن للمنظمة النجاح وتحقيق الأهداف، حيث يتطلب هذا الأخير تنمية وتطوير مهاراته وقدراته واكتساب أنماط سلوكية معينة، حتى

يتمكن من التفاعل مع التغيرات الرقمية والتكنولوجية وهذا ما تنص عليه المادة 104 من قانون الوظيفة العمومية " بأنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التدريب وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم"<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك فإن التدريب أيضا يتم في حالة توظيف موظفين جدد وذلك بغرض الإحاطة بالوظائف المنوطة بهم، حيث يعين الموظف كمتربص وهذا ما أكدته إجابات رؤساء مصالح المستخدمين أثناء إجراء المقابلة معهم إضافة إلى ما سبق هناك وظائف بعد تقييمها من طرف البلدية يتحدد على أساسها الموظفون الذين هم بحاجة إلى تدريب لتحسين مهاراتهم.

#### الجدول رقم (20): يبين كيفية إنتقاء المبحوثين للدورات التدريبية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
17.28%	38	رغبة الموظف
15.45%	34	تقيم النقص لدى الموظف
65.46%	144	دورات روتينية
1.81%	4	دورات إجبارية
100%	220	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن انتقائهم للدورات التدريبية هو إنتقاء روتيني بنسبة 65.46%، في حين نجد أن رغبة الموظف لا تشكل إلا نسبة 17.28% من مجموع المبحوثين، أما نسبة 15.45% منهم يقرون أن تقييم النقص لديهم هو أساس انتقائهم للدورات التدريبية، أما ما لا يزيد عن 1.81% فقط يرون أن إنتقاءهم للدورات التدريبية يكون بشكل إجباري وليس إختياري.

من خلال ما تم عرضه من معطيات وحسب إجابات المبحوثين يمكن القول أن عملية إنتقاء الموظفين لدورات التدريب يتم في أغلب الحالات بشكل روتيني، و بأوامر من الوصاية\* وهذا ما تؤكدته

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد46، 16جويلية 2006، ص10.

\* الوصاية: تعني بها الجهة الأعلى سلطة في السلم الإداري، والمقصود بها هنا الدائرة والولاية اللتين تقومان بإعطاء الأوامر والتوجيه ومراقبة المداولات والمصادقة عليه.



المادة 104 من قانون الوظيف العمومي.<sup>1</sup> أين يتعين على الإدارة (البلدية) تنظيم دورات التدريب وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام أخرى وتضيف المادة 105 من نفس القانون "أن تحديد شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته و واجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن طريق التنظيم"<sup>2</sup>، فالتكنولوجيا تفرض تغييرات معينة على التنظيم، وهذا ما تؤكدته نظرية التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا حيث يرى سكوت لاش أن الحياة ستتخذ خصائص جديدة عن طريق العمل بالتكنولوجيا، فوحدها المنظمة دونما فهم واستيعاب طبيعة هذه التكنولوجيا ومحاولة توفير كافة متطلباتها، خاصة البشرية منها والعمل على تدريب الموارد البشرية بما يتناسب وطبيعة التغيير التنظيمي لن تتقدم المنظمة خطوة واحدة نحو التطور.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع المبحوثين حسب مراعاة المؤسسة لرغبات الموظفين قبل القيام بعملية التدريب وكيفية ذلك.

النسبة	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	الإحتمالات
%29.55	65			
		%33.85	22	إستمارة رغبات
		%32.30	21	مقابلات
		%33.85	22	ملاحظات دورية
		%100	65	المجموع
%70.45	155	لا تراعي رغباتكم		
%100	220	220	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن غالبية المبحوثين أي ما يقدر بنسبة %70.45 يرون بأن المؤسسة لا تراعي رغبتهم في التدريب قبل الشروع فيه، في حين نجد ما لا تتعدى نسبتهم %29.55 من يقرون بذلك، حيث تتم عملية الأخذ برغباتهم عن طريق إستمارة رغبات أو عن طريق الملاحظات الدورية للعمل وبيئته بنسب متساوية لكل أداة حيث وصلت النسبة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، المرجع السابق، ص10.

إلى 33.85%، في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين يصرحون باستخدام أداة إجراء المقابلات الفردية أو الجماعية من قبل البلدية قدرت ب 32.30%.

من خلال الشواهد الإحصائية نستدل أن البلدية لا تولي اهتماما لرغبة موظفيها في انتقائهم للعملية التدريبية، ولا لمدى استعدادهم لها قبل الشروع فيها، حيث أنها تقوم بتسطير برنامج معين وتختار موظفين معينين بتعليمية من السلطات المعنية تحدد فيها نوعية المناصب التي يشغلونها واستنادا على المقابلات التي تمت مع رؤساء مصالح المستخدمين فإن التدريب (التكوين) بشكل عام في بداية الأمر كان نادرا، ولم تكن وزارة الداخلية تولي له أهمية كبيرة إلا ابتداء من سنة 2013-2014 وهي الفترة التي تم فيها تبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث أصبح للتدريب أهمية كبيرة كما فرضت عليه الرقابة من قبل وزارة الداخلية، أين أصبحت هي المسؤولة عن تحديد المصالح التي يكون فيها التكوين وذلك تماشيا مع متغيرات البيئة الخارجية هذا من جانب، ومن جانب آخر تقوم البلدية بالتنسيق مع مراكز التكوين المتخصصة وبناء على ما تعرضه هذه الأخيرة من دورات تدريبية دون مراعاة لرغبة الموظفين التي تعد الحافز الأول لنجاح التدريب وشرطا من شروطه حتى يتم إكتساب المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة، الأمر الذي يؤثر على العملية التدريبية ويجعل المورد البشري لا يصل إلى الدرجة المطلوبة منه، مما ينعكس على التنظيم فيما بعد أين يجد الموظف قصورا في تأدية وظيفته وخاصة ما تعلق بالرقمنة والتكنولوجيا الحديثة، في حين نجد الأقلية من عينة البحث الذين يقرون بمراعاة البلدية لرغباتهم قبل القيام بالعملية التدريبية بالملاحظة الدورية للوظيفة، أو بإستخدام بطاقة رغبات أو حتى بإجراء مقابلات نسبتهم ضعيفة مقارنة بالآخرين، أين يتم أخذ رغبة هذه الفئة القليلة في التدريب من عدمها، وعموما الرغبة هنا تكون مراعاة للفترة الزمنية التي تناسبهم فقط لأن المكان ونوع التدريب يكون مسطر ومحدد من قبل الوصاية ولا يمكن تعديل ذلك، وهذه الفئة غالبا ما تكون مقربة من رئيس المجلس الشعبي الوطني.

## الجدول رقم (22): يمثل نقاط استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
49.79%	121	اكتساب معارف
33.74%	82	إتقان العمل
13.58%	33	اكتساب سلوك
2.88%	7	عدم الاستفادة
100%	243	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بنقاط استفادة المبحوثين من الدورات التكوينية (نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) نجد أن نسبة 49.79% من المبحوثين اكتسبوا معارف جديدة من دورتهم التدريبية، في حين نجد نسبة 33.74% منهم زاد إتقانهم للعمل، أما نسبة 13.58% قد اكتسبوا سلوكيات جديدة، لكن في المقابل نجد 2.88% لم يستفيدوا اطلاقاً من الدورات التدريبية بسبب أن ما يتلقوه في الدورات التدريبية مكرر ويفتقر إلى الجديد.

من خلال ما تم عرضه من شواهد ميدانية وحسب إجابات أغلبية المبحوثين يتبين لنا أن الدورات التدريبية التي تلقاها المتدربين تمس نقاط متعددة أهمها إكتساب معارف جديدة، وهذه المعارف تكون نظرية وتطبيقية وتمس مجالات متعددة، كما سنوضحه في الجدول رقم (24) فالهدف الأول من الدورات التدريبية هو تنمية معارف الموارد البشرية، إضافة إلى إتقان العمل وخصوصاً بعد إدخال أسلوب الرقمنة في وظائف البلدية، حيث يجد معظم الموظفين صعوبات في العمل بها، لذا من الضروري الخضوع لدورات تدريبية دورية تتماشى مع التغيرات التي تمس الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية في البلدية، وهذا ما أكدته المادة 104 من قانون الوظيفة العمومية،<sup>1</sup> حيث يتعين على الإدارة تنظيم دورات التدريب وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، وتشير المادة 105 من نفس القانون على أن شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 46، 16 يوليو 2006.

الجدول رقم (23): يوضح مكان تلقي المبحوثين للدورات التدريبية

النسبة	التكرارات	الإحتمالات		
		النسبة	التكرارات	الاحتمالات
%56.15	178	%79.77	142	مراكز متخصصة
		%2.81	5	بعثات للخارج
		%17.42	31	أخرى
				خارج البلدية
%43.84	139	%23.02	32	مسؤول مباشر
		%9.35	13	خبير من داخل الوطن
		%1.44	2	خبير من خارج الوطن
		66.18	92	من طرف أحد الموظفين
%100	317	المجموع		

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه (نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) والمتعلقة بمكان إجراء دورات التدريب المهني الذي تلقاه العامل، أن ما نسبته %56.15 من مجمل المبحوثين تلقوا تدريبهم خارج البلدية، حيث نجد نسبة %79.77 من الموظفين تلقوه في مراكز متخصصة وأغلب هذه الدورات تتعلق بالتربص قبل التوظيف و الترقية، أما نسبة %17.42 تلقوا تكوينهم في الدائرة أو الولاية في حين نجد ما لا تتعدى نسبة %2.80 فقط من الموظفين من استقادوا من دورات تدريبية خارج الوطن وفي دول مختلفة وكلهم كانوا من مهندسي الإعلام الآلي، في المقابل نجد أن نسبة الذين تلقوا تكوينهم داخل البلدية تقدر نسبتهم ب %43.84 من مجمل المبحوثين حيث تصل نسبة الذين تلقوا التدريب من طرف أحد الموظفين (أي زملاء ذو خبرة) %66.18، أما نسبة %23.02 فإنهم تلقوا تدريبهم من طرف مشرفهم المباشر، في حين نجد أن نسبة %9.35 منهم تلقوا دوراتهم التدريبية على يد خبير من داخل الوطن- وذلك من خلال تنظيم دوراته التدريبية داخل البلدية- وأخيرا نجد ما لا تتعدى نسبتهم %1.44 فقط من استقادوا من تدريب داخلي من طرف خبراء من خارج الوطن في دوراتهم التدريبية بالبلدية.

إن كل ما ورد من قرائن ميدانية في هذا الجدول دليل على تنوع التدريب الذي يتلقاه الموظفون سواء كان داخل أو خارج البلدية، وكل ذلك مرده إلى السياسة التي تتبعها البلدية في عملية التدريب حيث نجد أن معظم الذين تلقوا التدريب كانت الدورات مبرمجة خارج البلدية، وخاصة تلك المتعلقة

بالتربص الذي تنص عليه المادة 83 من قانون الوظيفة العمومية.<sup>1</sup> حيث يتعين على كل مرشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة بصفة متربص أن يخضع إلى تربص بإحدى المراكز المتعاقدة مع البلدية إضافة إلى خضوع الموظف إلى تربص قبل الترقية في بعض الرتب، هذا وتنظم دورات تدريبية أخرى لتحسين المستوى وخاصة بعد أي تغيير تنظيمي أو إداري في البلدية، وهذا رفعا لقدرات وكفاءة الموظفين المهنية حتى يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، والتدريب الخارجي هنا مقرون بالموارد المالية التي تمتلكها البلدية وأوامر السلطة المركزية. أما العمال الذين تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة سواء كان ذلك من طرف زميل ذو خبرة أو من طرف المشرف المباشر في العمل أو حتى عن طريق مختصين من داخل وخارج الوطن كل هذه الأنواع تكون خاصة لمن هم على عهد جديد بالعمل ووظفوا حديثا- وتتقصم الخبرة والمهارة اللازمة لتلك الوظيفة، الأمر الذي يستدعي من البلدية تنمية مهاراتهم ومتابعة أعمالهم عن كثب لتصحيح أخطائهم وتدريبهم على كيفية أداء عملهم والتفاعل السليم والصحيح مع مختلف أساليب منظومة التغيرات وخاصة المتغيرات التكنولوجية والرقمية التي تمر بها البلدية.

الجدول رقم(24): يوضح نوع تدريب المبحوثين وعلاقته بطريقة العمل في البلدية

المجموع	معا	تطبيقي	نظري	نوع التدريب الطريقة
5 %2.28	2 %1.70	0 %0	3 %4.22	يدوية
132 %60	67 %57.27	25 %78.12	40 %56.33	آلية
83 %37.72	48 %41.02	7 %21.88	28 %39.43	معا
<b>220</b> %100	<b>117</b> %100	<b>32</b> %100	<b>71</b> %100	<b>المجموع</b>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 46، 16 يوليو، 2006، ص09.

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والتي تبين العلاقة بين نوع التدريب وعلاقته بطريقة العمل لدى المبحوثين، نجد أن الإتجاه العام لكل من نوع التدريب وطريقة العمل المفضلة بالنسبة لهم كانت في صنف الطريقة الآلية بنسبة 60%، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت 78.12% ممن تلقوا تكوين تطبيقي، مقابل نسبة 57.27% من المبحوثين تلقوا التدريبين معا، مقابل نسبة 56.33% ممن تلقوا تدريب نظري، أما صنف النوعين معا فقط قدرت النسبة ب 37.73% من إجمالي المبحوثين وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة في الطريقتين معا كانت في خانة المبحوثين الذين تلقوا التدريبين معا بنسبة 41.02%، مقابل 28.39% تلقوا تدريب نظري مقابل 21.88% تلقوا تدريب تطبيقي، أما صنف المبحوثين الذين يفضلون الطريقة اليدوية فنسبتهم لا تتعدى 2.28% من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد نسبة 4.22% منهم تلقوا تكوين نظري مقابل 1.70% تلقوا التدريبين معا (النظري والتطبيقي) في حين تتعدم نسبة الذين تلقوا تدريب تطبيقي.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول -وحسب إجابات أغلب المبحوثين- أن نوع التدريب يؤثر على طريقة العمل في البلدية، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين فمعظم أفراد العينة الذين تلقوا تدريب تطبيقي يفضلون الطريقة الآلية في العمل، لما لها من خصائص ومميزات فهي تختصر الوقت وتسرع الإجراءات، إضافة إلى أنها سهلة وعملية ولها انعكاسات إيجابية في علاقة الموظف بالمواطن وأغلب أفراد هذه الفئة من الشباب أو الموظفين الجدد بحكم تدريبهم البيداغوجي المسير نسبيا للتطورات التكنولوجية، فالتكوين التطبيقي هو تنمية مهارات الموظف وتطويرها بما يتماشى والتطورات الحاصلة على مستوى الوظائف من أنظمة وتطبيقات رقمية، ويلعب المسؤول المباشر على المتدرب دورا أساسيا في هذه العملية كونه الأكثر معرفة بنقائصه والأجدر في تحديد الإحتياجات والمتطلبات التي على أساسها تتم برمجة الأنشطة التدريبية وتنفيذها، أما ما يفسر تفضيل بعض المبحوثين للطريقتين معا رغم تلقيهم أنواع مختلفة من التدريب هو اللجوء إلى الطريقة اليدوية في حال تعطل الأجهزة، إضافة إلى اعتيادهم على هذه الطريقة وخاصة الموظفين القدامى فهم لا يتقبلون التغيير السريع ويلزمون التحفظ إتجاه التغيرات التي تمر بها البلدية، وهذا بسبب المرجعية السوسيو-ثقافية

للموارد البشرية فهي مختلفة نتيجة لاختلاف المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية لكل منظمة، وهذا ما يؤثر بشكل أو بآخر في إنجاح أو إفشال تطبيق هذا النظام الإداري الإلكتروني.

الجدول رقم (25): يوضح محتوى البرامج التدريبية التي يتلقاها المبحوثون

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
إعلام ألي	59	21.14%
ثقافة قانونية	52	18.63%
إدارة إلكترونية	92	32.79%
معارف عامة	76	27.24%
المجموع	279	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحتوى البرامج التدريبية(نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) وجدنا أن نسبة 32.79% من المبحوثين أكدوا على أن محتوى البرامج التدريبية التي تلقوها كان حول الإدارة الإلكترونية وكل ما هو رقمي في مجال عملهم، أما نسبة 27.24% منهم أكدوا على أن ما تلقوه في البرنامج التدريبي كان معارف عامة حول نشاط البلدية، في حين تؤكد نسبة 21.14% منهم أن محتوى البرنامج التدريبي يكون حول الإعلام الآلي بصفة عامة خاصة وأن الموظفين القدامى لا يتقنون الإعلام الآلي، وأخيرا نجد نسبة 18.63% فقط أقرروا أن محتوى البرامج التكوينية يكون حول الثقافة القانونية.

من خلال ما سبق عرضه من بيانات نجد أن البرامج التدريبية التي تصمم للموظفين غالبا ما تكون حول الإدارة الإلكترونية تماشيا مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية فبالبلدية كغيرها من المنظمات تعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة والتي في الغالب تمتاز بالتعقيد، إضافة إلى محاولة كسب ثقة الجمهور الخارجي باعتبار أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مبدأ الشفافية والموضوعية والانضباط، الأمر الذي يجعل المواطن يرسم صورة إيجابية إتجاه المؤسسات الحكومية فالتطور الرقمي (الإلكتروني) المتسارع يحتاج إلى نمط تنظيمي متميز وديناميكي قابل للتحويل يواكب

التغير، إذ يتسنى هذا من خلال برمجة دورات تدريبية لفائدة الموظفين في جميع مستوياتهم التنظيمية من أجل تكييف سلوكياتهم التنظيمية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأهيل طاقاتهم البشرية وتمييزها وتطويرها؛ أي مواكبة البرامج التدريبية لما هو مستحدث ومستجد من أجهزة وتقنيات تكنولوجية وأساليب فنية وإدارية تساعد على تسيير هذه الأخيرة والتحكم فيها، حتى تصبح ضمن مستخدمات التنظيم لأجل تحقيق التنمية والتطوير والاستقرار.

الجدول رقم (26): يبين علاقة جنس المبحوثين بتبادل الخبرات

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس تبادل الخبرات
180 %81.81	82 %87.23	90 %71.42	يتبادل
40 %18.19	12 %12.76	36 %28.57	لا يتبادل
<b>220</b> <b>%100</b>	<b>94</b> <b>%100</b>	<b>126</b> <b>%100</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يوضح العلاقة بين جنس المبحوثين وتبادل الخبرات بينهم، نجد أن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث كان في صنف تبادل الخبرات حيث بلغت النسبة 81.81 %، وبالموازاة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في فئة الإناث حيث قدرت ب 87.23 %، مقابل نسبة 71.42 % في فئة الذكور، أما صنف عدم التبادل فنسبتهم لا تتعدى 18.19 % من إجمالي العينة، وبالموازاة على نفس الإتجاه نجد 28.57 % من فئة الذكور مقابل 12.76 % من فئة الإناث.

من خلال ما تم عرضه من معطيات ميدانية يمكن القول أن هناك علاقة بين الجنس وتبادل الخبرات المكتسبة من التدريب، أين نجد فروق نسبية بين الجنسين في تبادل الخبرات، حيث أن الإناث يحتلن الصدارة في التبادل وهذا راجع لطبيعة المرأة العاطفية فهي تسعى دوما للتعاون والعمل الجماعي عكس الذكور الذين يسعون للتميز والتفوق، لذلك نجدهم أقل تبادلا للخبرات المكتسبة من التدريب



مقارنة بالإناث، وعموماً يمكن القول أن كلا الجنسين يتبادلان الخبرات في البلدية وهذا ما سيتم شرحه في الجدول الموالي.

الجدول رقم(27): يوضح إمكانية تبادل المبحوثين للخبرات المكتسبة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات		
		النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%78.19	172	%18.60	32	توجيه من البلدية
		%81.40	140	المبادرة الذاتية
		%100	172	المجموع
		تبادل		
%21.81	48	%37.50	18	حب التميز
		%20.83	10	شدة المنافسة
		%41.67	20	تقارب المستويات
		%100	48	المجموع
لا تتبادل				
%100	220	المجموع		

تشير الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 78.19% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم تبادل الخبرات والمهارات المكتسبة فيما بينهم بعد استقاداتهم من الدورات التدريبية حيث أن نسبة 81.40% من المبحوثين يقومون بذلك بشكل عفوي بينهم، وما نسبته 18.60% منهم ترى بأن تبادل الخبرات والمهارات بينهم يتم بتوجيه من طرف البلدية، في حين نجد أن ما نسبته 21.81% من إجمالي المبحوثين لا تتبادل الخبرات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية، حيث تتعدد الأسباب وراء ذلك؛ إذ نجد ما نسبته 41.61% يرجعون السبب إلى تقارب المستويات المهنية بينهم، في حين نجد نسبة 37.5% منهم يرجعون سبب ذلك لشدة التنافس بينهم، أما نسبة 20.83% فإنهم يرجعون السبب من وراء ذلك إلى شدة المنافسة بينهم.

من خلال الشواهد الميدانية السابقة يمكن القول أن الموظفين العاملين على الشبكة في البلدية يتبادلون الخبرات والمهارات الميدانية المكتسبة عن طريق الدورات التدريبية فيما بينهم، إلا أن تبادل هذه المهارات والخبرات المكتسبة -حسب ما أدلى به غالبية المبحوثين- يتم بشكل عفوي دون أي تدخل سواء من البلدية أو من أي طرف آخر، وهذا ما يصطلح عليه التفاعل الاجتماعي أي تحويل

المعرفة داخل المجتمع بواسطة أفراد من خلال عملية تبادل الخبرات والمهارات بينهم، وهي الفكرة التي أكد عليها نوناكا Nonaka من خلال نظريته خلق المعرفة في المنظمة (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة) وهذه العملية تعتمد على قوة العلاقات الشخصية والاتصالات غير الرسمية بين الموظفين، أما البعض الآخر فيرى بأن البلدية تحرص على ذلك ولها الفضل في تشجيعهم وتحفيزهم على تبادل الخبرات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية، لأن الغرض من هذه الأخيرة هو رفع مستوى بعض الموظفين وجعلهم يتفاعلون مع البعض الآخر في إطار محدد ومسطر مسبقاً، حيث أن العملية التدريبية تعد من أنجع الوسائل التي تستخدمها المنظمات الحديثة في تنمية مواردها البشرية فهي الأساس في مواكبة التغيرات الحاصلة في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مؤهلة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، فلو تمعنا في البرامج التدريبية والنتائج المحققة من خلالها لوجدنا أن أبعادها و أطرافها تتداخل وتتكامل وتتسع مع استمرار عملية التدريب، فالموظف المتدرب هو إنسان اجتماعي بطبعه، فإن لم تكن البلدية هي المسؤولة عن تفاعله مع بقية الموظفين وتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم، فهو المبادر إلى ذلك وتعد سمة المبادرة من السمات المطلوبة في المنظمات الحديثة لما لها من إيجابيات سواء على الموظف في حد ذاته أو على التنظيم ككل، إضافة إلى أن علاقات العمل تحتم التفاعل والإستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.

الجدول رقم (28): يوضح علاقة جودة التدريب بتعطيل الأجهزة الإلكترونية

نقائص	توجد	لا توجد	المجموع
تعطل الأجهزة	54	35	89
تتعطل الأجهزة	56.84%	28%	40.46%
لا تعطل	41	90	131
لا تعطل	43.16%	72%	59.54%
المجموع	95	125	220
المجموع	100%	100%	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام لنقائص التدريب وتعطل الأجهزة الرقمية في البلدية كان في صنف لا تتعطل بنسبة 59.54% من إجمالي المبحوثين وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في فئة لا توجد نقائص بنسبة 72% مقابل توجد نقائص بنسبة 43.16%.

من خلال ما تم عرضه من معطيات وحسب إجابات المبحوثين نجد أن معظم الأجهزة الرقمية في البلدية لا تتعطل، وهذا يدل على جودة الدورات التدريبية وتغطيتها للنقائص التي يعاني منها الموظفون في مجال الرقمنة، إضافة إلى جودة الأجهزة المستخدمة في البلدية.

في حين نجد أن الصنف تتعطل الأجهزة بلغت النسبة 40.46% من إجمالي المبحوثين وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أعلى نسبة كانت في فئة توجد نقائص بنسبة 56.84% مقابل نسبة 28% في فئة لا توجد نقائص.

يمكن القول أن نسبة معتبرة من الموظفين ترجع تعطل الأجهزة إلى نقص في الدورات التدريبية حيث أن هناك بعض الموظفين الذين تلقوا دورات تدريبية لكن رغم ذلك لم تغطي هذه الدورات جميع نقائصهم الوظيفية، ويرجع السبب عموماً إلى عدم تناسب المدة الزمنية مع البرنامج التدريبي، أو عدم استيعاب محتوى البرنامج التدريبي، أو إلى نوعية الأجهزة المستوردة (حيث يتم غالباً تصدير الأجهزة الأقل جودة لدول العالم الثالث) فهم يعانون من صعوبة التعامل مع الأجهزة وخاصة الأنظمة والتطبيقات التي تتغير من حين إلى آخر، الأمر الذي يسبب تعطل الأجهزة مما يترتب عليه تكلفة مالية عالية، إضافة إلى التأخر في أداء المهام وهذا واحد من أهم المعوقات التي تعاني منها التنظيمات الجزائرية.

الجدول رقم (29): يوضح توافق تدريب المبحوثين مع المهام المنجزة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
65.90%	167	تتوافق
24.10%	53	لا تتوافق
100%	220	المجموع

من خلال تفحصنا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى تلبية البرنامج التدريبي الذي تلقاه الموظفين لحاجاتهم المهنية، نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب 65.90% أكدوا أن البرنامج الذي تلقوه يلبي حاجاتهم المهنية، في حين أن 24.10% منهم فقط من يرون أن التدريب الذي تلقوه لا يتوافق مع مهامهم المنجزة.

يقودنا تفسير البراهين الرقمية إلى القول بأن البرنامج التدريبي الذي تلقاه الموظفون يلبي لهم حاجاتهم المهنية وما تتطلبه وظائفهم من قدرات ومهارات، وهذا ما يسمى بتكييف السلوك التنظيمي للحصول على أداء وظيفي فعال، حيث تمكنهم الدورات التدريبية من التحكم والتعامل مع الأجهزة الرقمية الحديثة، إذ أن البرنامج التدريبي يصمم بغرض تغطية القصور الذي يكتنف مهارات وقدرات ومعارف الموظفين، وما يحتاجونه لتطوير وتنمية مؤسستهم تحسبا لأي طارئ قد يحدث، أو لمواجهة التغيرات والتطورات التنظيمية والرقمية المتتالية والتأقلم معها، وكذا مواجهة المشاكل التي يمكن أن تؤثر على سيرورة العمل، كما أن التعامل الدائم مع مختلف أنواع تكنولوجيا المعلومات يجعل عملية الاستيعاب والتعلم أسهل، شريطة الحرص على التعامل الصحيح ووجود رغبة صادقة لذلك.

## 2- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالمتطلبات التحفيزية التي تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (30): يمثل العلاقة بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ونوع التحفيز

النوع	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
مادي	15 %23.81	31 %20.27	1 %50	1 %50	48 %21.81
معنوي	13 %20.63	22 %14.38	0 %00	0 %00	35 %15.90
معا	35 %55.56	100 %65.35	1 %50	1 %50	137 %62.28
المجموع	63 %100	153 %100	2 %100	2 %100	220 %100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام لكل من الحالة الاجتماعية ونوع التحفيز في البلديات كان في **صنف التحفيزين** معا بنسبة 62.28% من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في فئة متزوج بنسبة قدرت بـ 65.35%، مقابل نسبة 57.14% في فئة أعزب، مقابل نسبة 50% في كل من فئتي مطلق وأعزب، أما **صنف التحفيز المادي** فقد كانت النسبة 21.81% من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في كل من فئتي مطلق و أرمل بنسبة 50%، مقابل نسبة 23.81% في فئة أعزب، مقابل نسبة 20.27% في فئة متزوج، في حين نجد أن **صنف التحفيز المعنوي** لا يتجاوز نسبة 15.90% من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة لدى فئتي مطلق و أرمل قدرت بـ 50%، مقابل نسبة 19.05% في فئة أعزب مقابل نسبة 14.38% في فئة متزوج.

من خلال ما تم عرضه من شواهد إحصائية يمكن القول أن أغلب أفراد عينة البحث يميلون إلى التحفيز المادي والمعنوي بنفس الدرجة فكلاهما يشعر الموظف بأهميته داخل البلدية، غير أن ما يفسر تفضيل النوعين معا على الرغم من الظروف المادية التي يمر بها الموظفين سواء كانوا متزوجون ويعيلون أسر أو عزاب يستعدون للزواج هو أن التحفيز المادي في البلدية محدود ومحصور في بعض الوظائف فقط، لذا فالأمر الذي يجعل رغبتهم في التحفيز المعنوي تزيد وخاصة الترقية التي يترتب عليه على المدى البعيد الزيادة في الراتب وتحسين المكانة المهنية والاجتماعية، حيث يجعلهم التحفيز يعززون من مواقفهم المتعلقة بوظائفهم ويحسن علاقتهم الإنسانية مع المسؤولين، وكذلك من القيم التي لا تقل شأنًا عن سابقتها بالنسبة لهم تحقيقهم لنوع من الراحة المهنية والرضا النفسي، والعمل على التكيف مع المستجدات التكنولوجية والرقمية التي تمر بها البلدية، وعليه فالبلدية عليها الإهتمام أكثر بالموظف وتحفيزه تحفيزا ماديا ومعنويا بغض النظر عن حالته الاجتماعية، لأنه من أهم الدوافع نحو العمل الخلاق، وقاعدة تنظيمية تستند إليها العديد من المنظمات والمؤسسات، حتى تتمكن من كسب ثقته ودفعه لتنمية وتطوير قدراته ومعارفه وتنشيط مهارات الإبداع والإبتكار والتحديث لديه، كي يحقق التميز والفعالية ويتمكن من تقليص الفجوات المهنية ومواكبة التغيرات الرقمية والتكنولوجية.

الجدول رقم (31): يبين طريقة توزيع الحوافز على المبحوثين

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
34.54%	76	موضوعية
65.46%	144	لتمييزية
100%	220	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 65.46% من مجمل المبحوثين يرون أن التحفيز في البلدية يتم بطريقة تمييزية، في حين نجد أن 34.54% من المبحوثين يرون عكس ذلك، فحسب إجاباتهم فإن البلدية تقوم بتقديم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بشكل موضوعي.

من خلال الحقائق الميدانية السابقة نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أن الحوافز في البلدية تتم بطريقة تمييزية وذريعتهم في ذلك أن سلوكيات وتصرفات القائمين عليها لا تراعي فيها الموضوعية والأحقية عند توزيعها، والحديث هنا يكون بشكل أكبر على الحوافز المعنوية على اعتبار أن البلدية لا تستفيد من الحوافز المادية إلا بنسبة ضعيفة شأنها في ذلك شأن الوظيف العمومي ككل، فكما أسلفنا الذكر فإن البلدية لا تراعي الموضوعية في عملية الحوافز حسب إجابات الموظفين حيث يستفيد المقربون من رئيس المجلس الشعبي-على حد قول المبحوثين- دون غيرهم من المدح والثناء وشهادات شرفية، إضافة إلى الترقية وهذا ما يؤثر على الموظفين ويخلق حالة من عدم انسجام والتناسق بينهم مما يؤدي إلى الإختلالات الوظيفية التي تؤثر على التنظيم ككل، فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية على الحوافز المادية بل إنها في الكثير من الأحيان لا يتحقق المرجو من الجانب المادي منها ما لم تتحقق الحوافز المعنوية، لذا فإن لها أهمية بالغة في إشباع الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للموظف كالحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أو القبول الاجتماعي.

الجدول رقم (32): يوضح إستفادة المبحوثين من الحوافز

النسبة	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	الاحتمالات
%20	44			إستفاد
		النسبة	18	ترقية
		%36	08	منحة
		%16	24	دعم
		%48	50	المجموع
%80	176	لم يستفد		
%100	220	220	المجموع	

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من المبحوثين أقرّوا بأنهم لم يستفيدوا من الحوافز بشكلها المادية والمعنوي، في حين نجد أن نسبة 20% من إجمالي المبحوثين أكدوا أنهم استفادوا من الحوافز التي تمنحها البلدية وتتنوع هذه الحوافز بين مادية ومعنوية حيث نجد ما نسبته 48% كانت عبارة عن دعم معنوي، أما نسبته 36% فقد كانت في شكل ترقيات في حين نجد ما لا تتعدى نسبته 16% فقط كانت عبارة عن منح مادية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن سياسة التحفيز في البلدية حسب إجابات أغلب المبحوثين جاءت في الإتجاه السلبي، حيث أن البلدية تنقصر إلى المتطلبات التحفيزية التي من شأنها أن تلبي الحاجات الاجتماعية والنفسية للموظفين، وبالتالي تحريك دافعية العمل لديهم، والتي تمكن من زيادة الثقة بالنفس وبالقدرات الوظيفية وحصول الرضا الوظيفي لدى الموظف، إضافة إلى خلق جو من الثقة بين الموظفين و المسؤولين، الأمر الذي يسهل تقبل التغيرات التي تمر بها البلدية على الصعيد الإداري والتقني، والتفاعل الإيجابي معها والعمل على إنجاحها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الموظفين والبلدية، فنجاح البلدية مرهون باستمرار تشجيع المنافسة بين الموظفين، وتمييز الموظفين ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، وإبراز هوية البلدية في الأداء المتميز وتطويره وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال وظيفة تحفيز فعالة.

الجدول رقم (33): يمثل الوضعية المهنية للمبحوثين وعلاقتها بالاستفادة من الحوافز

المجموع	مؤقت	دائم	الوضعية الإستفادة
43 %19.56	4 %22.22	39 %19.31	إستفاد
177 %80.45	14 %77.78	163 %80.69	لم يستفد
<b>220</b> %100	<b>18</b> %100	<b>202</b> %100	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام لكل من الوضعية القانونية والإستفادة من الحوافز كان في صنف لم يستفد بنسبة 80.69% من إجمالي المبحوثين وبالموازاة على نفس الإتجاه نجد أعلى نسبة في فئة مؤقت 77.78% مقابل 74.09% في فئة دائم أما صنف إستفاد فقد كانت النسبة 19.56% من إجمالي عينة البحث، حيث سجلت أعلى نسبة في فئة مؤقت قدرت ب 22.22% مقابل نسبة 19.30% في فئة دائم.

من خلال ما سبق عرضه نلاحظ أن الوضعية القانونية لا تؤثر في درجة الإستفادة من الحوافز في البلدية، وهذا راجع لطبيعة سياسة التحفيز التي تنتهجها البلدية، فالحوافز وخاصة المادية منها محدودة وتحكمها تعليمات ونصوص من الوصاية، فالموظف سواء كان يعمل بصفة دائمة أو مؤقتة فإن هذا لا يؤثر على الحوافز التي يستفيد منها كل منهما إلا في حالة الترقية التي تكون خاصة فقط للموظفين الدائمين، رغم أن التحفيز يعد من أبرز الدوافع للعمل الخلاق، حيث أن التحفيز يخلق رغبة قوية في العمل كما أنه يخلق نوعا من الرضا لدى المورد البشري، فالمؤسسات والمنظمات الحديثة أصبحت تدرك أن التحفيز أشبه بطاقة دفع إيجابية تدفع صاحبها إلى أداء جيد وفعال.



الجدول رقم (34): يوضح حرية اختيار المبحوثين لطريقة العمل المناسبة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
5.46%	12	دائما
11.81%	26	غالبا
42.28%	93	أحيانا
14.55%	32	نادرا
25.90%	57	أبدا
100%	220	المجموع

من خلال ما ورد من بيانات إحصائية في الجدول أعلاه نجد أن آراء المبحوثين انقسمت إلى مستويين المستوى الأول نسبته 59.55% ويضم المبحوثين الذين يؤكدون على أن البلدية تترك لهم هامشا من الحرية في اختيار طريقة العمل التي يرونها مناسبة، و ذلك بجمع العبارات الدالة على ذلك معا "دائما" "غالبا" "أحيانا" مقدرة بالنسب التالية 5.46%، 11.81%، 42.28% على التوالي، في حين نجد أن المستوى الثاني والذي يضم المبحوثين الذين ينفون إمكانية إعطاءهم الحرية في اختيار طريقة عملهم إلا في حالات نادرة فنسبتهم تقدر بـ 40.45% وهذا ما تدل عليه العبارات "نادرا" "أبدا" بنسبة 14.55% و 25.90% لكل عبارة على التوالي.

مما سبق يمكن القول أن البلدية تترك للموارد البشرية هامشا كبير من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم الأفضل في أداء مهامهم والإهتمام بالأفكار التي يقدمونها وهو ما يطلق عليه مفهوم الإعتراف؛ بمعنى تحسيس الموارد البشرية بقيمتهم الحقيقية في بناء صرح البلدية والإرتقاء بها سعيا للتخلص من الذهنيات التنظيمية السائدة والتي تعتبر إمتدادا للتجارب السابقة في التسيير، غير أن ما تجدر الإشارة إليه أن البلدية رغم إعطائها لهذا لهامش من الحرية إلا أنها لا تحفز مواردها البشرية بالشكل الذي يجعلهم يبدعون في أدائهم، إضافة إلى أنها لا توفر لهم المتطلبات اللازمة للعمل الجديد وهذا ما سيتم شرحه في الجدول رقم (36).

الجدول رقم (35): يبين إمكانية إشراك المبحوثين في إتخاذ القرارات

النسبة %	التكررات	الإحتمالات
22.72%	50	نعم
77.28%	170	لا
100%	220	المجموع

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بإمكانية إشراك المبحوثين في عملية إتخاذ القرار نجد أن نسبة 77.28% من المبحوثين يؤكدون على أنه لا يتم إشراكهم في القرارات من طرف مسؤوليهم في البلدية، في حين نجد أن 22.72% فقط من يقرون أنه يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات.

الملاحظ من خلال البيانات المحصل عليها من ميدان الدراسة أن الإتجاه العام للمبحوثين كان في الإتجاه السلبي؛ أي أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات الخاصة بالبلدية، إضافة إلى أنهم لا يملكون ممثلين عنهم ينوبونهم في ذلك، وهذا راجع لطبيعة عمل البلدية التي تعتبر إحدى مؤسسات القطاع العمومي، وبالتالي فقراراتها تكون صادرة من الوصاية، ولا تملك سوى سلطة التنفيذ إلا في بعض المسائل البسيطة التي لا يوجد بها نص قانوني واضح، وهذا ما يؤثر على أداء وتكيف الموظف مما يشعره بعدم الانتماء والولاء لهذه البلدية، غير أن ما لمسناه من خلال تواجدها في البلدية أنه في حال تعدد المهام يمكن لأحدهم أن يقوم بمهام الأخر دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وهو ما يعزز روح الجماعة وينمي حب العمل الجماعي لديهم، وهذا ما يبين أن العلاقات في البلديات محل الدراسة تتسم بالمرونة في العلاقات القائمة بين أفرادها، ومن هنا يمكننا القول أن التحفيز من أهم العمليات الفنية التي تدعم انتماء الموارد البشرية وتحسن أداءهم فمن أهم مؤشرات هذه العملية المشاركة في التسيير، فنجاح أي مؤسسة مقرون بقدرتها على التطبيق الجيد والعاقل للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

الجدول رقم (36): يوضح تشجيع الإدارة لمقترحات عمل المبحوثين

النسبة	التكرار	الإحتمالات		
		النسبة	التكرار	الإحتمالات
%30.46	67			ترقية
		%26.86	18	مدح وثناء
		%47.77	32	مكافئة مادية
		%1.49	1	متطلبات العمل
		%23.88	16	المجموع
		%100	67	
%69.54	153	لا تشجع		
%100	220	220	المجموع	

تشير الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 69.54% من المبحوثين يقرون بأن البلدية لا تشجع مقترحات العمل الموضوعة من طرفهم، في حين نجد نسبة 30.46% من المبحوثين يرون أن البلدية تشجع مقترحاتهم، وذلك من خلال حوافز مادية وأخرى معنوية حيث قدرت نسبة المدح والثناء بـ 47.77% تليها الترقية بنسبة 26.86% تليها توفير متطلبات العمل بنسبة 23.88% تليها المكافآت المادية بنسبة 1.49%.

إن الإتجاه العام لإجابات المبحوثين جاء في الإتجاه السلبي، حيث أكدوا على أن البلدية لا تقوم بتشجيع المقترحات الموضوعة من طرفهم في أغلب الأحيان وهذا مؤشر على عدم اهتمام البلدية بالجوانب الإبداعية لدى الموارد البشرية، والتركيز على سرعة إنجاز العمل في وقته المحدد، الأمر الذي يؤثر على أداء الموارد البشرية وعلى شعورهم بالانتماء للبلدية فأغلب التشجيعات التي يتلقاها الموظفون -وهي تمثل نسبة ضعيفة- تكون عبارة عن مدح وثناء لطريقة عملهم أو لإنجازهم العمل بوقت قصير، إضافة إلى أن الترقية تعد من أكثر الامتيازات المعنوية التي تنال استحسانا لدى الموظفين لأنه يصاحبها الرفع في الدرجة والزيادة في الأجر، وهذا يشكل نوعا من الإشباع لدى الموارد البشرية حيث تعمل البلدية على توفير متطلبات العمل الجديد بغية تشجيع الموظفين على أداء عملهم بشكل جيد مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للبلدية.

الجدول رقم (37): يمثل تناسب الحوافز مع طموحات المبحوثين

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
14.54%	32	تناسب
85.46%	188	لا تناسب
100%	220	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 85.46% من المبحوثين يؤكدون أن الحوافز المقدمة من طرف البلدية لا تتناسب مع طموحاتهم، في حين نجد أن 14.54% فقط منهم من يرون أنها تتناسب مع طموحاتهم المهنية.

إن الإتجاه العام لإجابات المبحوثين جاء في الإتجاه السلبي، حيث أن الحوافز المقدمة من طرف البلدية لا تتوافق مع طموحات الموظفين، الأمر الذي ينعكس على فعالية الأداء لدى المبحوثين فسياسة التحفيز تعد واحدة من أهم الوسائل ومن أكثرها نجاحا في استثمار القدرات والملكات الإبداعية لدى الموارد البشرية، ذلك أن إشباع الحاجات الأساسية يؤدي إلى العمل بارتياح أكبر ويعزز الثقة في النفس، مما يجعل المورد البشري قادرا على العطاء أكثر وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، و تجد الإشارة إلى أن إجابات رؤساء مصالح المستخدمين توافقت مع إجابات الموظفين من خلال المقابلة حيث أكدوا أن الحوافز في الوظيف العمومي قليلة جدا وتكاد تكون نادرة على مستوى البلدية وهي محصورة في بعض المصالح فقط كالحالة المدنية حيث يستفيدون من منحة الشباك (وهي منحة تمنح للعاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية باعتبارهم يتعاملون مباشرة مع المواطنين وهم أكثر ضرارا من غيرهم تعويضا للضرر الذي قد يلحق بهم).

الجدول رقم (38): يبين تأثير الحوافز على المبحوثين

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
14.49%	40	النزاع
23.55%	65	الإستقرار
41.30%	114	رفع الروح المعنوية
20.65%	57	المنافسة
100%	276	المجموع

توضح القرائن الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه (نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) أن 41.30% من المبحوثين يقرون بأن الحوافز المقدمة في البلدية بشكل عام سواء كانت مادية أو معنوية تعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، في حين أن نسبة 23.55% منهم يرون أن الحوافز تشعر الموظف بالاستقرار كما نجد نسبة 20.65% من المبحوثين يؤكدون على أن الحوافز المقدمة في البلدية تنمي روح المنافسة أما نسبة 14.49% منهم يرون أن الحوافز من شأنها أن تخلق نزاع بين الموظفين. على الرغم من أن النسبة الأخيرة ضعيفة مقارنة بباقي الاحتمالات إلا أنها مؤشر على وجود خلل وظيفي في عملية توزيع الحوافز الأمر الذي ينعكس على عملية تنمية الموارد البشرية ككل ويجعلها عاجزة عن بلوغ الأهداف المسطرة والمتمثلة في التكيف ومواكبة التغيرات الرقمية والتكنولوجية من أجل التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

تقودنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى القول بأن معظم المبحوثين يقرون أن الاستفادة من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من شأنه أن ينمي روحهم المعنوية ويزيد من شعورهم بالرضا ويحسن علاقاتهم الإنسانية، فاحتكاكهم ببعضهم البعض يؤدي إلى التفاعل الإيجابي ويثري معارفهم ذات العلاقة بوظائفهم الحالية والمستقبلية وهذا هو الهدف الرئيسي من التحفيز والنتيجة المحتملة التي تراهن عليها البلدية، كما أن التحفيز يساهم في استقرار الموظفين في البلدية وينمي روح المنافسة بينهم، الأمر الذي يحد من دوران العمل وما يترتب عنه من تغيرات إدارية وتنظيمية، ويساعد على الاندماج والتكيف مع الأساليب الإدارية الحديثة، ومن هنا وجب على البلدية توفير حوافز تتناسب مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للموظف، ثم إن ما وجب الإشارة إليه أن الإدارة الإلكترونية في حد ذاتها مكسب بالنسبة للمنظمة وللموظف على حد سواء، فهي توفر للمورد البشري الراحة الجسدية مقارنة بالجهد اليدوي المبذول في التعامل مع الوسائل الورقية فالتكنولوجيا وسيلة راحة إذا تم استغلالها استغلالاً أمثل.

الجدول رقم (39): يوضح تأثير الحوافز المعنوية على المبحوثين.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
55%	121	الإستعداد للعمل
33.18%	73	تخفيض الإضطراب
22.72%	50	إستنباط طرق جديدة
27.27%	60	التقيد بقواعد العمل
100%	304	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه(نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) نجد أن أغلب المبحوثين بنسبة 55% يرون أن الحوافز المعنوية تجعلهم على استعداد أكثر للعمل، فيما نجد أن نسبة 33.18% يرون أن الحوافز المعنوية تخفف من الإضطرابات التي يشعرون بها، في حين نجد أن نسبة 27.27% من المبحوثين يقرون أن الحوافز المعنوية تجعلهم يتقيدون بقواعد العمل، وأخيرا نجد أن نسبة 22.72% منهم يؤكدون أن الحوافز المعنوية تمكنهم من استنباط طرق جديدة في العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز المعنوية في المؤسسة لديها تأثير كبير على أداء الأفراد رغم قلتها، فهي -حسب إجابات المبحوثين- تجعلهم مستعدين للعمل بحماس أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والحد من ضغوط العمل التي تؤثر سلبا على الأداء، فالمدح والثناء يرفعان الروح المعنوية للموظفين، والترقية تزيد من فاعلية أداء الموظف والتزامه بقواعد العمل ودفعه إلى استنباط طرق عمل جديدة تتماشى والتغيرات الرقمية والتكنولوجية التي تعيشها البلدية، فمعاملة الموظف كمكون آلي تؤدي إلى مضايقته إلى أبعد الحدود لأنه يحتاج إلى الشعور بإنسانيته وأن له احتياجاته ومبادئه الخاصة التي لها انعكاس مباشر بأدائه، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال الإهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة فالتكفل باحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية في كل مستوياتهم يجعلهم يشعرون بالانتماء للبلدية الأمر الذي يدفعهم تحقيق أهدافها القريبة والاستراتيجية.

## 3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمتطلبات التقييمية التي تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم(40): يبين طريقة تقييم أداء المبحوثين

الإحتمالات	التكررات	النسبة %
منتظمة	102	46.37%
غير منتظمة	118	63.63%
المجموع	220	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 63.63% من المبحوثين يرون أن عملية تقييم الأداء لا تتم بصورة منظمة، في حين نجد أن نسبة 46.37% منهم يرون أن البلدية تقوم بتقييم أدائهم بصورة منتظمة.

من خلال ما تم عرضه من معطيات ميدانية يمكن القول أن عملية تقييم الأداء في البلدية تتم بشكل سنوي منتظم وهذا ما يوضحه الملحق رقم (02)، فهي تعتبر إحدى العمليات الأساسية والمحورية في تنمية الموارد البشرية، لأنها تعد الوسيلة لمعرفة مقدار الأداء المطلوب أو المرجو والأداء الفعلي للموظف، من أجل التقدير الصحيح لأهداف وسياسات واستراتيجيات المنظمة، أما ما يفسر أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم في الإتجاه السلبي هو عدم تطبيق بعض المسؤولين المعنيين بعملية التقييم للقوانين وعدم إطلاع الموظفين على سلم التنقيط، الأمر الذي يجعل الموظفين يظنون بأنه لا توجد عملية تقييم لأدائهم بشكل سنوي لأن الأمر لا يظهر لهم بوضوح، فقيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم الموارد البشرية والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء الهين، لاسيما عندما يطالب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، فعملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، ثم إن هؤلاء الموظفين لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الموظفين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

جدول رقم(41): يوضح الهدف من تقييم أداء المبحوثين

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
71.36%	162	الترقية
19.38%	44	التدريب
9.25%	21	التحكم في الأجهزة الرقمية
<b>100</b>	<b>227</b>	<b>المجموع</b>

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه(نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) أن أغلبية المبحوثين أي ما نسبته 71.36% يرون أن الهدف الأساسي من تقييم أدائهم هو الترقية، فالعديد من المنظمات اليوم لا تبدي استعدادا واضحا للتخلص من الطرق التقليدية في إدارة الأداء، لأنها تعتمد عليها في اتخاذ العديد من القرارات التي تخص أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية؛ كالاختيار وتحديد الحاجات التدريبية والترقية، فالبلديات محل الدراسة تستخدم استمارة التتقيط المبينة في الملحق رقم (02) من أجل التتقيط في الغالب وحسب ما صرح به رؤساء مستخدمي الموارد البشرية أثناء إجراء المقابلة معهم، أما 19.38% منهم يرون أن الغرض من تقييم أدائهم هو التدريب، لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع الحكم على مستوى الأداء التنظيمي للموظف وتحديد مواطن الضعف والقصور التي يعاني منها ومعالجة ذلك عن طريق التدريب، في حين نجد أن ما لا تتعدى نسبتهم 9.25% يرون أن الغرض من تقييم أدائهم هو معرفة درجة تحكمهم في الأجهزة الرقمية، خاصة وأن البلدية تبنت أسلوب الإدارة الإلكترونية حديثا، الأمر الذي يستدعي المتابعة والتقييم المستمرين من أجل إنجاح هذا الأسلوب وتحقيق التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والرقمية المفروضة على المنظمات الجزائرية ككل.

جدول رقم(42): يمثل المعيار المعتمد في تقييم أداء المبحوثين

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
49.10%	108	الإنضباط
20%	44	السلوك
5%	11	الكفاءة المهنية
25.90%	57	الكل معا
<b>100%</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>



تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 49.10% من أفراد المبحوثين أكدوا على أن المعيار المعتمد لتقييم أدائهم في البلدية هو الانضباط، في حين نجد أن نسبة 25.90% منهم يقرون أن تقييم أدائهم يكون مرتكز على ثلاث نقاط أساسية وهي؛ الانضباط، السلوك والكفاءة في العمل، أما ما نسبته 20% من أفراد عينة البحث يرون أن الأسلوب المعتمد في تقييم أدائهم هو السلوك، ونسبة 5% فقط من صرحوا أن الكفاءة في العمل هي أساس تقييم أدائهم.

من خلال ما تم عرضه من بيانات ميدانية -وحسب إجابات أغلبية المبحوثين- نجد أن البلدية لا تعتبر الكفاءة المهنية هي المعيار الأساسي في العمل بل تركز بشكل كبير على الانضباط وخاصة الانضباط في الوقت، وهذا ما تم ملاحظته خلال فترة تواجدنا بالبلدية إذ أن أكثر شيء يتم مراقبته هو سجل الحضور على الرغم من أن المادة 99 من قانون الوظيف العمومي<sup>1</sup> تنص على أن تقييم الموظف يرتكز على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير واحترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية كأول معيار للتقييم ثم الكفاءة المهنية، إضافة إلى المردودية وأخيرا كيفية الخدمة. كما وأنه من خلال حصولنا على بعض الوثائق من البلدية والتي من بينها استمارة التقييط -التي يتم من خلالها تقييم الموظف بشكل سنوي أين يتم وضع علامة معينة تدل على أدائه- وجدنا أن تقييم أداء الموظف يكون حسب ثلاث معايير كالاتي؛ الكفاءة، الأداء، والسلوك كما هو مبين في الملحق رقم (02)، غير أن ما تجدر الإشارة إليه أن هناك بعض الموظفين في بعض البلديات لا يعلمون بوجود هذه الوثيقة على الرغم من أن إمضاء الموظف عليها يكون قبل إمضاء السلطة المعنية بالتعيين، ما يدفعنا للقول أن هناك تجاوز على القوانين من طرف بعض المسؤولين الأمر الذي يؤثر سلبا على عملية التقييم التي تعتبر من إحدى المتطلبات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، فمن خلالها يتم معرفة مواطن النقص لدى الموظف وبالتالي العمل على تنميتها، حتى يتمكن هذا الأخير من التفاعل مع التغيرات التنظيمية والتكيف معها.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 44، 20 يوليو 2006.

الجدول رقم(43): يوضح إرتباط مستوى المبحوثين بالأساليب التقييمية

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
32.72%	72	نعم
67.28%	148	لا
100%	220	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67.28% يرون أن الأساليب

التي تعتمد عليها البلدية في تقييم أدائهم لا تعبر عن المستوى الحقيقي لأدائهم، في حين تؤكد نسبة 32.72% من أفراد عينة البحث أن الأساليب المستخدمة في التقييم تعبر فعليا على مستوى أدائهم.

من خلال ما سبق عرضه من معطيات ميدانية نجد أن أغلب إجابات المبحوثين كانت في الإتجاه السلبي، حيث يرون أن الأساليب التقييمية المستخدمة في البلدية لا تعبر عن المستوى الفعلي لأدائهم، ويرجعون السبب في ذلك -من خلال الأحاديث الجانبية معهم- إلى المحسوبية ودرجة القرابة من رئيس المجلس الشعبي البلدي فهذين الامتيازين هما من يحددان مستوى الموظف بغض النظر عن قدراته وإمكانياته الحقيقية، الأمر الذي يدفع أحيانا بعض الموظفين إلى شل أداء البلدية عمدا وبطريقة غير مباشرة لإحداث خلل وظيفي فيها حتى يثبتوا قيمتهم بعد ذلك، فالتقييم يجب أن يبنى على أسس علمية وموضوعية وهذا من شأنه أن يخلق مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، إضافة إلى أنه يبعد المنظمة عن احتمالات شكوى الموظفين واتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية.

الجدول رقم (44): يبين علاقة الموضوعية في تقييم الأداء بأعطال الأجهزة الإلكترونية

الموضوعية الأعطال	توجد موضوعية	لا توجد موضوعية	المجموع
دائماً	12.82% 10	51.40% 73	37.72% 83
أحيانا	37.18% 29	31.70% 45	33.64% 74
نادرا	50% 39	16.90% 24	28.64% 63
المجموع	100% 78	100% 142	100% 220

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام لكل من الموضوعية وتعطل الأجهزة كان في فئة دائماً، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في صنف لا توجد موضوعية بنسبة 51.40% مقابل 12.82% لا توجد موضوعية، أما فئة أحيانا فقد كانت النسبة 33.64% من إجمالي عينة البحث، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أعلى نسبة في صنف توجد موضوعية بنسبة 37.18% مقابل نسبة 31.70% في صنف لا توجد موضوعية، في حين نجد أن فئة نادرا بلغت نسبتها 28.64% من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد نسبة 50% في صنف توجد موضوعية، مقابل 16.60% في صنف لا توجد موضوعية.

من خلال ما سبق عرضه من معطيات يمكن القول أن هناك علاقة بين الموضوعية في التقييم والأعطال التي تمس الأجهزة الإلكترونية في البلدية، فكلما كانت موضوعية في التقييم كان تعطل الأجهزة نادرا وكلما كانت لا موضوعية في التقييم كان تعطل الأجهزة دائماً، فهناك بعض الموظفين يلجؤون إلى تعطيل الأجهزة عمدا بسبب عدم الموضوعية في التقييم وعدم استفادتهم من الحوافز، وهذا باعتراف بعض الموظفين أثناء الإجابة على نص الإستمارة أنهم في حالة الإنزعاج من مسؤوليهم

بسبب التأخر أو بسبب مطالبتهم بإنجاز أعمال كثيرة في وقت ضيق، أو لأن تقييمهم لم يكن موضوعيا يقومون بتوقيف الشبكة العامة الخاصة بالإدارة الإلكترونية عمدا من خلال جهاز صغير يكون في مكاتبهم، ولا يمكن ملاحظة ذلك بسهولة من قبل المسؤولين إلا إذا كانوا ذوي إختصاص الأمر الذي يترتب عليه شل العمل لفترة معينة قد تدوم أحيانا لساعات، مما يؤثر على جودة الخدمات وعلى التنظيم ككل، فمن أبرز معوقات تطبيق الرقمنة في المجتمع الجزائري هو مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الاجتماعية.

#### الجدول رقم (45): يوضح مفهوم تقييم الأداء لدى المبحوثين

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
31.99%	79	ملاحظة السلوك
23.48%	58	مستوى الكفاءة
22.27%	55	مستوى القدرة
20.64%	51	كيفية أداء العمل
1.62%	4	الكل معا
100%	247	المجموع

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه وحسب إجابات المبحوثين(نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) أن مفهوم تقييم الأداء بالنسبة لهم يؤخذ صورا متعددة بنسب متقاربة، حيث كانت نسبة ملاحظة السلوك تحتل الصدارة وقد قدرت نسبتها ب 31.99% تليها مستوى الكفاءة بنسبة 23.48% ثم مستوى القدرة بنسبة 22.27% وكيفية أداء العمل بنسبة 20.64% وأخيرا نجد نسبة اتقائهم على هذه المفاهيم معا كمفهوم لتقييم الأداء لا تتعدى 1.62%.

من خلال ما تم عرضه من بيانات ميدانية يمكن القول أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظف لعمله فهو أحد المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي فمن خلاله يمكن الحصول على حقائق وبيانات محددة، من أداء الموظف داخل البلدية حيث تساعد

على تحليل وفهم تقديري لمستوى الأداء المنفذ و اعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تأكيده مع محاولة فهم سلوك الموظف من خلال القيام بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتطلبها العمل، فعملية تقييم الأداء تعتبر إحدى أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عليها، إضافة إلى علاقتها بالمهام الأخرى حيث يتم بواسطتها معرفة الإختلالات في الأداء والعمل على تقويمها، فقدرات ومهارات الموارد البشرية متباينة وتحتاج إلى القياس لتتميتها وتأهيلها تحسبا لأي تغيير تنظيمي خاصة وأن المنظمات اليوم بكافة أشكالها على غرار البلديات تواجه تطورا تكنولوجيا ورقميا كبيرا مس جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب الرفع من مستوى أداء الموظفين من أجل التكيف والتفاعل مع معطيات الواقع الجديد.

#### جدول رقم(46): يوضح سبب تقييم أداء المبحوثين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
6.37%	14	تحديد الحوافز
15.90%	35	مستوى المعرفة
77.72%	171	عملية روتينية
<b>100</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن السبب الحقيقي وراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية في البلدية حسب إجابات أغلبية المبحوثين هو الروتين، أي أن عملية التقييم ما هي إلا عملية روتينية بنسبة 77.72%. في حين نجد أن 15.90% منهم أكدوا أن الغرض منها هو تحديد مستوى معرفة الموظف، في حين نجد أن نسبة 6.37% فقط من المبحوثين أكدوا على أنها أساس لنظام الحوافز.

من خلال البيانات الميدانية نجد أن عملية التقييم في البلدية ما هي إلا عملية روتينية تقوم بها هذه الأخيرة وفقا لمراسيم وقوانين صادرة من الوصاية كتتنظيم إداري في أغلب الحالات، فالبلدية هنا حسب إجابات المبحوثين لا تعتبر عملية التقييم مطلب أساسي من متطلبات تنمية المورد البشري وعملية من العمليات المحورية لقياس مردوديته التي تعكس بشكل عام مردودية البلدية - خاصة وأنها في عصر التطور التكنولوجي والرقمي، هذا العصر الذي يتطلب قدرات ومهارات معينة في المورد

البشري حتى يتمكن من مسايرة التغيرات وتحقيق أهداف المنظمة - فهي تركز على الهدف الإداري فقط من التقييم والمتمثل في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية أو الإستغناء، في حين تغفل الهدف التطويري والمتمثل في تحديد نقاط الضعف عند الموظفين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

جدول رقم(47): يبين أكثر مقاييس الأداء نجاعة حسب رأي المبحوثين

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
6.18%	15	الجهد
6.18%	15	القدرات
12.72%	28	إدراك المهام
73.63%	162	الكل معا
100%	220	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين بنسبة 73.63% يؤكدون أن أكثر ما يعبر عن أدائهم هو جمع المقاييس الثلاثة معا الجهد، القدرات وإدراك المهام. في حين نجد أن نسب المقاييس متفرقة ضعيفة جدا ومتقاربة حيث قدرت نسبة مقياس إدراك المهام ب 12.72% في حين نجد نسبة كل من مقياسي الجهد والقدرات لا يتعدى 6.18% لكل مقياس.

من خلال ما تم عرضه من شواهد ميدانية نلمس إدراك ووعي المبحوثين بأهمية تقييم الأداء في البلدية وبضرورة وجود مقاييس موضوعية لقياسه، لما يترتب عن هذه العملية من قرارات تخص الحياة الوظيفية للموظفين والحكم على أهليتهم للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم او حتى الاستغناء عنهم، ويعود السبب في ذلك كون الموظفين هم عناصر إنتاج ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرات وكفاءة هذه الموارد البشرية على القيام بالمهام المطلوبة، لكن ما توصلنا إليه من أقوال المبحوثين الجانبية أثناء إجاباتهم على أسئلة الإستمارة أن هذه المقاييس هي مجرد مقاييس نظرية ولا تطبق على أرض الواقع والاكتفاء

فقط بمقياس واحد يتمثل في التحيز الشخصي للمشرف مع الموظف لجملة من الأسباب من بينها القرابة، المصلحة الشخصية، أو حتى الجنس.

#### 4- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمؤشرات الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم(48): يوضح توفر البلدية على مؤشرات الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
قواعد بيانات	75	25.34%
شبكة إنترنت	44	14.86%
أنترانت	17	5.74%
كلمة مرور خاصة	105	35.47%
الكل معا	55	18.58%
<b>المجموع</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه(نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) نجد أن البلديات محل الدراسة تتضمن مجموعة من مؤشرات الإدارة الإلكترونية لكن بنسب متفاوتة، تصدرها كلمة مرور خاصة بكل موظف بنسبة 35.47%، تليها توفر قاعدة بيانات بنسبة 25.34% ثم توفر أنترنت بنسبة 14.86% وأخيرا وجود أنترانت بنسبة 5.74%، أما توفر الكل معا فلا يشكل ذلك إلا نسبة 18.58% فقط.

من خلال ما تم عرضه من معطيات يمكن القول أن البلديات لا تمتلك المتطلبات التقنية اللازمة للتطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تتطلب جملة من التقنيات اللازمة لإنجاح مشروع الرقمنة والتي يتم من خلاله حفظ المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بأنواعها الإنترنت الأنترانت والإكسترانت والحفاظ على صحتها ومصداقيتها، كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (49): يمثل إمكانية وجود تنسيق بين البلدية والفروع التابعة لها

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
68.63%	151	نعم
31.37%	69	لا
100%	220	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بوجود تنسيق بين البلدية والفروع التابعة لها نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 68.63% يؤكدون على وجود تنسيق بين بلديتهم والفروع التابعة لها، في حين تنفي نسبة 31.37% من المبحوثين ذلك.

من خلال ما تم عرضه من بيانات إحصائية يمكن القول أن معظم البلديات محل الدراسة والتي تضم البلديات المركزية تعمل بالتنسيق مع البلديات التابعة لنفس الدائرة أو الفروع الإدارية التابعة لها فالتحديثات الإدارية والأساليب الرقمية التي تمر بها البلديات يكون تطبيقها أولاً في البلديات المركز ليتم بعد ذلك تعميم التحديث، الأمر الذي يتطلب إستعانة الفروع التابعة للبلدية وحتى البلديات التابعة لنفس دائرة البلدية المركز بالموظفين في البلديات المركز باعتبارهم تلقوا تكوين في المجال، إضافة إلى أنهم يملكون خبرة باعتبارهم الأسبق في تطبيق الأساليب الرقمية الحديثة.

جدول رقم (50): يوضح العلاقة بين سن المبحوثين وردة فعلهم بعد تبني أسلوب الإدارة الالكترونية في البلدية

ردة الفعل	السن	125-18]	135 -25]	145-35]	155-45]	اكثر من 55	المجموع
رفض	0	3	4	2	1	10	00% 3.79% 3.67% 7.70% 50% 4.54%
تحفظ	0	11	11	8	1	31	00% 13.92% 10.09% 30.77% 50% 14.09%
خوف	2	2	3	0	0	7	50% 2.53% 2.75% 00% 00% 3.19%
تحمس	2	63	91	16	0	170	50% 79.74% 83.49% 61.53% 00% 77.23%
المجموع	4	79	109	26	2	220	100% 100% 100% 100% 100% 100%



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام لكل من الفئات العمرية للمبحوثين وردة فعلهم تجاه تبني البلدية للإدارة الإلكترونية أنه كان في صنف تحمس بنسبة %77.23 من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية المحصورة بين [35-45] بنسبة قدرت ب 83.49 % مقابل نسبة 79.74% كانوا في الفئة المحصورة بين [25-35] مقابل 61.53% منهم كانوا في الفئة العمرية المحصورة بين [45-55] مقابل 50% في الفئة العمرية [18-25]، فيما ينعدم الحماس في الفئة العمرية الأكثر من 55.

يمكن القول أن الحماس كرد فعل على تبني البلدية للرقمنة يرتفع لدى الفئات العمرية المتوسطة (الشباب والكهول) التي تمتلك الخبرة في العمل، فهم يدركون أساليب العمل التقليدية جيدا ويعرفون النقص التي تتطوي تحتها هذه الأخيرة من بيروقراطية وارتفاع التكاليف والمعاناة مع الأرشيف واسترجاع المعلومات، إضافة إلى خطورة ضياع الملفات أو إتلافها، كما أن لديهم معارف وقدرات حول الرقمنة، الأمر الذي يجعلهم متحمسين للتغيير والعمل بأساليب متطورة تسهل عليهم العمل على عكس كبار السن الذين تفوق أعمارهم 55 سنة فهم يتحفظون على التغيير نتيجة مهاراتهم المحدودة في المجال الإلكتروني حيث يفضلون الإستقرار على التجديد.

في حين نجد أن **الصنف تحفظ** بلغت النسبة 14.09 % من إجمالي المبحوثين، وبالمحافظة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة، أين قدرت ب 50%، مقابل نسبة 30.77% من أفراد العينة الذين تنحصر أعمارهم بين [45-55] سنة تليها نسبة 13.92% في الفئة العمرية المحصورة بين [25-35] تليها نسبة 10.09 من المبحوثين الذين تنحصر أعمارهم بين [35-45] فيما تنعدم النسبة في الفئة العمرية المحصورة بين [18-25].

يمكن القول أن التحفظ هنا غالبا ما يصاحب الكبار في السن بحكم اعتيادهم على الطريقة وصعوبة التأقلم مع التغيرات الجديدة، وتفضيلهم الإستقرار على التغيير بحكم سنهم وقربهم من التقاعد. أما **الصنف رفض** فقد كانت نسبتهم 4,54% من المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة ينسب 50 % مقابل نسبة 3.79% و 3.67%

في الفئتين العمريتين [35-25] و[45-35] على التوالي، فيما تتعدم في الفئة العمرية المحصورة بين [25-18].

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن رفض التغيير والتمسك بالإستقرار غالبا ما يكون لدى كبار السن، وهذا ما لمسناه من إجابات المبحوثين ويعد السبب الرئيسي من وراء رفضهم؛ هو الخوف على مناصبهم باعتبارهم الأقدم في البلدية والأكثر خبرة في العمل، وبالتالي فتغيير طريقة العمل هنا تفقدهم الخبرة التي يمتلكونها، الأمر الذي يشكل خطرا على مناصبهم ومكانتهم الاجتماعية في البلدية.

أما صنف خوف فلا تتعدى نسبتهم 3.19% من إجمالي المبحوثين، وبالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أعلى نسبة لدى الفئة العمرية [25-18] بنسبة 50% مقابل نسبي 2.57% و 2.75% في الفئتين العمريتين [35-25] و[45-35] على التوالي فيما تتعدم النسبة في الفئتين العمريتين [55-45] وأكثر من 55 سنة.

يمكن القول هنا أن الخوف من التغيير لا يشكل نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث وهو ملازم للتحمس فعلى قدر التحمس للتغيير يكون الخوف من عدم النجاح في ذلك وهذا ما يفسر إرتفاع نسبة التحمس والخوف لدى الفئة العمرية [25-18].

الجدول رقم(51): يوضح درجة تغطية الإدارة الإلكترونية لمصالح البلدية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
2.27%	5	الإدارة العليا
34.09%	75	جميع المديریات والمصالح
63.63%	140	بعض المديریات والمصالح
100%	220	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 63.63% يؤكدون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يكون على مستوى بعض المديریات والمصالح في

البلدية، أما نسبة 34.09% من المبحوثين يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمس جميع المصالح والمديريات، في حين نجد نسبة 2.27% فقط من يرون أن تطبيقها لا يتعدى الإدارة العليا فقط. من خلال ما تم عرضه من بيانات يمكن القول وحسب إجابات أغلبية المبحوثين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في كامل أقسام ومصالح البلدية لا يزال تحدياً؛ وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري كل هذا جعل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية تطبيقاً جزئياً، ينحصر في بعض المصالح والمديريات وخاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بالمواطن، أما ما يفسر قول بعض المبحوثين أن تطبيق الرقمنة يمس جميع مصالح ومديريات البلدية فهذا راجع للطبيعة الإدارية والمالية لكل بلدية، فهناك بلديات نواة يكون التطبيق فيها أكبر من باقي البلديات وهو تقريبا يشمل كل المصالح والمديريات لكن لا يشمل كل الوظائف في المصلحة أو المديرية الواحدة؛ بحكم الكثافة السكانية للمناطق التي تتواجد بها إضافة إلى مداخنها المالية.

الجدول رقم (52): يبين التعديلات الإدارية التي أجريت بعد تبني البلدية للإدارة الإلكترونية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة %
استحداث مصالح	135	61.36%
استغناء وظائف	77	35%
لم يحدث أي تغيير	8	3.63%
المجموع	220	100%

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين أي ما يقدر بنسبة 61.36% يقرون بأنه تم استحداث مصالح بالبلدية العاملين بها بعد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث نجد أن نسبة 35% يؤكدون على أنه تم الإستغناء عن بعض الوظائف التي كانت سابقاً، أما ما لا يزيد عن 3.63% من المبحوثين فإنهم يرون أنه لم يحدث أي تغيير.

من خلال ما تم عرضه من معطيات ميدانية يمكن القول وحسب إجابة أغلبية المبحوثين أن تبني الإدارة الإلكترونية أحدث تغييراً على مستوى الهيكل التنظيمي، وحتى في المستويات الإدارية

حيث تم استحداث مصالحي جديدة على مستوى البلدية وتتمثل في المصلحة البيومترية، هذه المصلحة تهتم بكل ما هو رقمي كجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية، إضافة إلى أن التطور الرقمي أحدث تغييرا في بعض الوظائف الإدارية التقليدية من حيث طبيعة مهامها، الأمر الذي يترتب عليه تنمية المورد البشري والرفع من مستوى معارف وقدرات الموظفين حتى يتمكنوا من التكيف والاندماج مع المعطيات التنظيمية والإدارية الجديدة، وفي أحيان كثيرة تلغى هذه الوظائف لأن المهام التي كانت تترتب عليها لم تعد فعالة بعد تبني الإدارة الإلكترونية، وقد يسهم هذا التطور الرقمي في استحداث وظائف أخرى تتناسب التكنولوجيا المراد إدخالها كوظائف المهندسين والمبرمجين والفنيين، فالتفاعل الإيجابي بين المورد البشري والرقمنة هو مطلوب وضروري من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق الريادة التي تصبو إليها أي منظمة.

**الجدول رقم(53): يوضح الإجراءات المتبعة في حالة تعطل الأجهزة الرقمية**

التكرارات	النسبة	الإحتمالات		
		التكرارات	النسبة	الإحتمالات
19.35%	48			الإصلاح
		41.67%	20	مختص من البلدية
		12.5%	6	مختص من خارج البلدية
		45.83	22	الاثنين معا
		100%	48	المجموع
76.21%	189	الإستبدال		
4.44%	11	الإستغناء		
100%	248	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه(نشير إلى أن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين بسبب أن المبحوث أجاب أكثر من إجابة) نجد أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن البلدية في حال تعطل الأجهزة الرقمية (الإلكترونية) تقوم باستبدالها بنسبة 76.21%، في حين نجد أن 19.35% من مجموع المبحوثين أكدوا على أن البلدية تقوم بإصلاح الأجهزة في حال تعطلها من طرف مختصين من داخل البلدية وخارج البلدية أي الاعتماد على الاثنين معا بنسبة 45.83%، أما من يرون أن إصلاحها يكون فقط بالاعتماد على مختصين من داخل البلدية فنسبتهم قدرت بـ

41.67% في حين نجد أن نسبة 12.5% يؤكدون على أن إصلاحها يكون من طرف مختصين من خارج البلدية، أما أفراد عينة البحث الذين يقرون باستغناء البلدية عن الأجهزة الإلكترونية في حال تعطلها فنسبتهم لم تتجاوز 4.44% فقط.

مما سبق يمكننا القول أن البلدية بعد تبنيها أسلوب الإدارة الإلكترونية ستواجه تحديا آخر وهو ضمان سير الأجهزة الرقمية بشكل جيد ومستمر؛ لأن أي عطل أو خلل سيؤثر بالنهاية على الأداء الكلي للبلدية،- فحسب إجابات أغلب المبحوثين فإن البلدية غالبا ما تقوم باستبدال الأجهزة الإلكترونية المعطلة والتي تتمثل في أغلب الحالات في أجهزة الكمبيوتر لأنها أساس العمل الرقمي ولا تكتمل العملية الإدارية الرقمية من دونه، إلا أن ما تم توضيحه بعد الحديث مع المهندسين المختصين أن عملية الاستبدال هنا تكون بأجهزة كانت معطلة في فترة سابقة وتم إصلاحها أي أن الاستبدال هنا لا يكون بأجهزة جديدة إلا في بعض الحالات لأن الغطاء المالي المخصص للبلدية محدد، لذا تسعى البلدية إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وذلك باللجوء إلى الصيانة التقنية من خلال الإستعانة ببعض الخبراء والمختصين من داخل البلدية لإصلاح الأجهزة المعطلة وحتى الإستعانة ببعض المختصين من خارج البلدية، لضمان سير العمل على أكمل وجه وتجنب الوقوع في مساوئ التكنولوجيا والتي تعاني منها معظم دول العالم الثالث وهي تعطل الأجهزة لعدم التمكن من تسييرها بالشكل المطلوب، وهذا ما عانت منه البلديات الجزائرية في السنوات الأولى من إدخالها للأجهزة الرقمية، حيث كانت شريحة كبيرة من الموظفين لا تحسن تشغيل الأجهزة الإلكترونية، الأمر الذي نتج عنه بطئ العمل وتذمر المواطنين لذا فمن الضروري تهيئة الموارد البشرية وتنميتهم من أجل التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (54): يوضح وجود تحديثات على الأنظمة والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
89.54%	197	نعم
10.46%	23	لا
100%	220	المجموع

من خلال تفحصنا للشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة أي ما نسبته 89.54% يؤكدون على أن البلدية تقوم بتحديثات على الأنظمة والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، في حين نجد أن نسبة 10,46% فقط من ينفون ذلك.

من خلال ما تم عرضه من بيانات يمكن القول أن البلدية تقوم بتحديثات بشكل مستمر على الأنظمة والبرامج الخاصة بالإدارة الإلكترونية أو ما يسمى بالبنية التحتية الناعمة، حيث تمتاز هذه الأخيرة بسرعة التطور وتعدد الخصائص والمميزات بها، الأمر الذي يستدعي تنمية مستمرة في المورد البشري من خلال برمجة دورات تدريبية، لتمكينه من التعامل مع هذه البرامج والتطبيقات وتحفيزه ماديا ومعنويا لدفعه إلى العمل بكفاءة وفعالية أكبر، إضافة إلى تقييم أدائه لتحديد مستوى قدرته مقارنة بما سبق، فحسب المقابلة التي أجريت مع مستخدمي الموارد البشرية تأكد أن هناك تطور في الأنظمة والتطبيقات وخاصة في مصلحتي الحالة المدنية والمصلحة البيومترية، على اعتبار أن لهما علاقة مباشرة مع المواطن، مما يستدعي ضرورة رفع مستوى الخدمات المقدمة والعمل على كسب ثقة المواطن الذي يتطلع إلى تحقيق الشفافية في التعامل والموضوعية في العمل، والتخلص من التعقيدات البيروقراطية التي لطالما أرهقت كاهله.

تم من خلال هذا العنصر تحليل وتفسير المعطيات الإحصائية وترجمة الحقائق الكمية والإحصائية إلى بيانات واقعية كما تم توضيح المنطلقات الفكرية والفرضيات العلمية للدراسة الراهنة، وذلك بغرض معرفة صدق هذه الأخيرة من عدمها، وبالتالي إدراك حقيقة الظاهرة محل الدراسة في الواقع، التي ستكشف معالمها وتعرف خلفياتها فيما سيأتي من خطوات بحثية ومراحل منهجية سنتطرق إليها في العناصر الموالية.

### ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

تعد الدراسة الميدانية المحك الحقيقي لاختبار الفرضيات والتأكد من صدقها، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والإستنتاجات المتباينة التي سيتم عرضها في هذا العنصر.

أ-الفرضية الأولى: والتي مفادها " تتوفر البلدية على متطلبات تدريبية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

تشير نتائج الجدول رقم: (19)(20)(23) إلى:

المؤشر الأول: الإستفادة من التدريب:

إن التدريب يتم لعدة أسباب تفرضها معطيات البيئة الخارجية وقد استفاد كل أفراد عينة البحث من دورات تدريبية، على إعتبار أن التدريب ينمي قدرات ومهارات الموارد البشرية، ويمكنهم من التحكم في التقنية الرقمية (الإدارة الإلكترونية)، حيث توضح الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) أن نسبة 57.78% من أفراد عينة البحث قد برمجت لهم دورات تدريبية بسبب التحديات التي مست أساليب العمل الإدارية الأولى.

كما أن نسبة 65,46% حسب ما ورد في الجدول رقم (20) من أفراد عينة البحث كان إنتقائهم بشكل روتيني تماشياً مع متطلبات أسلوب العمل الجديد (الإدارة الإلكترونية)، حيث تقوم البلدية بتعيين الموارد البشرية التي تستفيد من هذه الدورات بشكل دوري روتيني فهي حق لجميع الموظفين، حيث تمكنهم هذه الدورات من معالجة الخلل الوظيفي في أدائهم، والرفع من مستواهم بما يحقق أهداف البلدية، فهذه الأخيرة أصبحت تولي أهمية كبيرة للتكوين في السنوات الأخيرة نظراً للمراسيم والتعليمات الصادرة من وزارة الداخلية.

إن ما يقارب نسبة 57% حسب ما يبينه الجدول رقم (22) من أفراد العينة تلقوا تدريبهم خارج البلدية، وهذا في إطار تنمية مهاراتهم وتجديد طاقاتهم تحضيراً لتطبيق الرقمنة في وظائفهم، وفقاً لما تنص عليه المواد القانونية وتماشياً مع الإمكانيات المالية للبلدية، وخاصة تلك المتعلقة بالبعثات إلى الخارج، هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك أيضاً التدريب داخل البلدية، فمنهم من تلقاه عن طريق أحد الموظفين في العمل -ويعتبر هذا التدريب من أكثر الأنواع شيوعاً في البلدية -ومنهم من تلقاه من خبير داخل الوطن، ومنهم من تلقاه من خبير خارج الوطن، ومنهم من تلقاه عن طريق المسؤول المباشر، وهذا ما يعكس سعي البلدية من أجل تنمية مهارات مواردها البشرية وتطوير قدراتها حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات والمعطيات الرقمية الحديثة.

إن النتائج المتحصل عليها فيما يخص المؤشر الأول للفرضية الأولى والذي يتعلق بالاستفادة من التدريب، تبين لنا أن البلدية تولي أهمية للتدريب وخاصة في السنوات الأخيرة، وتخصص له ميزانية مالية معتبرة من أجل تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية والرفع من مستوى أدائهم وكان هذا بنسبة عالية في إجابات المبحوثين.

تشير نتائج الجداول (24)(25)(28)(29) إلى:

المؤشر الثاني: تناسب التكوين مع العمل:

لمسنا من خلال إجابات المبحوثون في الجدول رقم (24) أن نوع التدريب يؤثر على طريقة العمل والمهام المنوطة بالموارد البشرية في البلدية، فنوع التدريب ينعكس بشكل كبير على طريقة العمل وهذه إشارة واضحة على أهمية جودة ونوعية التدريب التي يجب أن يتلقاها الموظفون، وضرورة إنقاء محتوى البرامج التدريبية بدقة وبشكل مدروس حتى تتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، التي تسعى البلدية لتطبيقها وتحقيق التفاعل الإيجابي بين المورد البشري والتكنولوجيا الرقمية، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (25) حيث تركز البلدية في برامجها التدريبية على الإدارة الإلكترونية بشكل كبير إضافة الإعلام الآلي الذي يعتبر الحجر الأساس لتعلم وتطبيق الرقمنة والنواة التي ينطلق منها العمل الإلكتروني دون إهمال الأمور القانونية التي ترتبط نصوصها بشكل كبير بالإدارة الإلكترونية.

كما تدعم نتائج الجدول رقم(28) ما أشرنا إليه سابقا حيث أرجعت نسبة كبير من المبحوثين أن ضمان السير الجيد للمعدات الإلكترونية مقرون بنوعية التدريب. فكلما كان التكوين جيدا كلما كانت هناك أعطال أقل في الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وكلما كان التدريب أقل جودة كانت هناك أعطال نتيجة سوء استخدام هذه الأجهزة التي تتطلب تدريب متخصص عليها.

أما عن تناسب التدريب مع المهام المنجزة فقد كان في الإتجاه الإيجابي، وهذا ما تؤكد معطيات الجدول رقم (29) حيث نجد نسبة 65,90% من المبحوثين يقرون بذلك، وهذا يعكس رغبة البلدية بتحسين قدرات مواردها البشرية والعمل على تنمية طاقاتها بشكل مستمر مما يخلق لدى الموظفين الدافعية نحو الإنجاز الأمثل لوظائفهم.



إن النتائج المتحصل عليها من خلال المؤشر الثاني للفرضية الجزئية الأولى تؤكد على تناسب التدريب مع العمل المطلوب إنجازه من طرف الموارد البشرية، وهذا يؤكد الجهد الذي تبذله البلدية في الرفع من مستوى قدرات ومهارات مواردها البشرية لضمان التطبيق الأمثل للإدارة الإلكترونية.

تشير نتائج الجداول (21)(27)(22) إلى:

المؤشر الثالث: تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية:

تؤكد نسبة 70.45% من أفراد عينة البحث وذلك حسب ما توضح إحصائيات الجدول رقم (21) أن البلدية لا تولي أهمية لرغبة الموظفين في الترشح ولا لمدى استعدادهم لها للدورات التدريبية، وذلك لأن محتوى البرامج والموظفين المعنيين بتلك الدورات يكون مسطر من قبل الوصاية إلا في بعض الحالات فقط تقوم البلدية بتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية، بناء على رغبتهم أو بإجراء مقابلات وملاحظات دورية لمعرفة النقائص التي تحتاج إلى تنمية وتطوير، حتى تضمن سيرورة العمل والتكيف مع المعطيات الجديدة التي تفرضها العولمة والتكنولوجيا، وهذا ما ينعكس على دافعية المورد التي تظهر من خلال تأدية وظيفته، فرغبة الموظف هي الحافز الأساسي نحو النجاح في الدورات التدريبية وشرطا من شروط نجاحه.

كما تشير معطيات الجدول رقم (27) أن نسبة 78.19% من أفراد عينة البحث يتبادلون الخبرات المكتسبة فيما بينهم بعد انتهاء الدورات التدريبية بمبادرة منهم في معظم الحالات، وهذا يعكس فعالية العلاقات الإنسانية في البلدية، حيث يؤدي هذا الإحتكاك إلى توسيع دائرة المعارف والخبرات بين الموظفين، ويكرس ثقافة الحوار والتبادل الوظيفي بين الموارد البشرية ويلبي حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وأما عن نقاط الإستفادة من هذه الدورات حسب ما توضحه نتائج الجدول (22) أن نسبة 49,79% من المبحوثين أكدوا على اكتسابهم معارف نظرية وتطبيقية حول وظائفهم، كما أكدت نسبة 33.74% منهم على تمكنهم من إتقان أعمالهم وحسن استخدامهم للأجهزة الرقمية، وبالتالي الإبتعاد عن ضغوطات العمل و تحقيق الإستقرار الوظيفي الذي يعد من أبرز الحاجات التي يسعى الموظف لتحقيقها في مكان عمله.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال المؤشر الثاني للفرضية الجزئية الأولى تؤكد على تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية ويعتبرون البرامج التدريبية تتوافق مع متطلباتهم الوظيفية إلى حد كبير، لكنهم يعيبون إقصاء رغباتهم في أغلب الحالات. مما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها "تتوفر البلدية على متطلبات تدريبية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية" قد تحققت وبالتالي قبولها.

ب- الفرضية الثانية والتي مفادها: تتوفر البلدية على متطلبات تحفيزية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تشير نتائج الجدول (35) إلى:

المؤشر الأول: التحفيز المعنوي وتضمن عدة مؤشرات فرعية:

-المشاركة في اتخاذ القرار:

كانت أكبر نسبة من إجابات المبحوثين في الإتجاه السلبي أي بعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات بنسبة 77.28% كما توضحه معطيات الجدول رقم (35)، حيث لا تتيح لهم البلدية ذلك نظرا لطبيعة عملها فهي تخضع لسلطة الوصاية ما يجعلها لا تملك حرية اتخاذ القرار إلا في بعض الأمور الثانوية الأمر الذي يؤثر على انتماء الموارد البشرية ويخفض الروح المعنوية لديهم، ويحد من نجاح أهداف المؤسسة خاصة وأنها في صدد تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، الذي يتطلب الرفع من دافعية الموظفين حتى تتمكن من بلوغ أهدافها.

تشير نتائج الجداول (34)(36)(39) إلى:

مؤشر تنمية الجوانب الابداعية لدى الموارد البشرية:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) المتعلقة بإعطاء هامش من الحرية في اختيار طريقة العمل المناسبة أن غالبية المبحوثين كانت إجابتهم في الإتجاه السلبي لبدائل الإجابة "دائما" أحيانا "نادرا" بنسب متفاوتة فالبلدية لا تولي اهتمام لهذه المسألة وهذا ما يحد من دافعية الموارد البشرية نحو الابداع ويفعل الجمود التنظيمي.

وفي ذات السياق سجلت نسبة 69.54% كدليل على عدم تشجيع البلدية لمقترحات العمل الجديدة الصادرة عن الموظفين بالجدول رقم (36) وإلزامهم بالتقيد بطرق العمل المسطرة من طرف البلدية وعدم إعطاء الأهمية للأفكار التي تقدمها الموارد البشرية.

وتشير نتائج الجدول رقم (39) حول الآثار المترتبة عن الحوافز المعنوية حيث أن أعلى نسبة سجلت في خانة الاستعداد للعمل قدرت بـ 55%، تليها تخفيض الاضطراب بنسبة 33.18%، التقيد بقواعد العمل 27.27% واستنباط طرق عمل جديدة بـ 22.72%، كل هذا يشير إلى أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للأفراد وانعكاسها على وظائفهم وطريقة أدائهم وتكيفهم مع المتغيرات التنظيمية خاصة وأن البلدية في إطار تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال المؤشر الأول للفرضية الجزئية الثانية تؤكد على شبه انعدام للحوافز المعنوية في البلدية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الشعور بالانتماء الوظيفي وبالتالي الضعف في الأداء.

**المؤشر الثاني: التحفيز المادي وتضمن عدة مؤشرات فرعية:**

**تشير نتائج الجداول (32) و(31):**

**أساس التحفيز المادي:**

لمسنا من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم (32) أن 80% من الموظفين لم يستفيدوا من التحفيز المادي، الأمر الذي أثر على درجة تقبل الموظفين للتغيرات التنظيمية في البلدية، وعدم القدرة على التكيف معها وهذا راجع لافتقار البلدية لميزانية خاصة بالتحفيز.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم (31) أن 65,46% من المبحوثين يؤكدون أن المنطلق في توزيع الحوافز هو منطلق تمييزي قائم على معيار القرابة والمحابة لرئيس المجلس الشعبي الوطني دون الإهتمام بالكفاءات والقدرات التي يمتلكها كل مورد ومستوى أدائه في البلدية سواء كان الأمر متعلق بالحوافز المادية أو المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه اختلالات وظيفية عميقة تؤثر على أهداف البلدية نتيجة عدم تفاعل الموارد البشرية مع المتغيرات الجديدة (الإدارة الإلكترونية) بسبب عدم الشعور بالانتماء والرضا النفسي الذي يحفز الموظف على التكيف والإنسجام مع متطلبات عمله.

تشير نتائج الجداول (37) و(38) و(33) الى:

تناسب الحوافز المادية مع طموحات الموظفين:

تشير نتائج الجدول رقم (37) أن 85.46% من الموظفين يؤكدون أن الحوافز الموجودة في البلدية لا تتناسب مع طموحاتهم المهنية نظرا لمحدوديتها، إضافة إلى اللامساواة في التقسيم. وفي ذات السياق جاءت نتائج الجدول رقم (38) لتؤكد على تأثير الحوافز المادية (في حالة وجودها) أنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم بنسبة 41.30%، إضافة إلى تحقيق الإستقرار والمنافسة التي تعد من أساسيات تحقيق الأداء الجيد.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم (33) أن الوضعية القانونية للموظف لا تؤثر على درجة إستفادته من الحوافز وهذا يعكس عدم التناسب بين الحوافز والأداء من حيث الخبرة والكفاءة، مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف البلدية.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال المؤشر الثاني للفرضية الجزئية الثانية تؤكد على شبه انعدام للحوافز المادية في البلدية، إضافة إلى عدم تناسبها مع طموحات الموارد البشرية والتميز في توزيعها.

أما نتائج الجدول رقم (30) فهي تؤكد على أهمية التحفيز بنوعيه حيث سجلت أعلى نسبة في خانة التحفيزين معا بنسبة 62.28% بنسب متقاربة بين الحالة الاجتماعية للموظفين، وهذا يعكس ضرورة تفعيل البلدية لمتطلب التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا من أجل ضمان فعالية أداء الموارد البشرية و تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية والتي مفادها "تتوفر البلديات على متطلبات تحفيزية تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية" لم تتحقق وبالتالي رفضها.

ج- الفرضية الثالثة والتي مفادها: تتوفر البلديات على متطلبات تقييمية تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تشير نتائج الجداول (40) و(42) و(45) و(47) إلى:

مؤشر أساس التقييم:

تؤكد نسبة 63.63% من الموظفين حسب المعطيات الواردة في الجدول رقم (40) أن البلدية لا توضح لمواردها البشرية المعيار المعتمد في عملية تقييم-رغم اعتمادها عليه- أدائهم ما يجعل أغلبهم يظنون أنه لا يوجد معيار رسمي ولا تتم هذه العملية أساسا في البلدية.

بينما نتائج الجدول رقم (42) تؤكد أن نسبة 49.10% من المبحوثين يرون أن أكثر المعايير المستخدمة لقياس أدائهم - من قبل البلدية- هو: معيار الانضباط في الوقت، نظرا لأن المسؤولين يوجهون إنذارات شفوية للموظفين المتأخرين وهذا ما يدعم نتائج الجدول السابق رقم(40).

في حين نجد نتائج الجدول رقم(45) المتعلقة بمفهوم الأداء عند أفراد عينة البحث توضح تركيز المبحوثين على معيار دون الآخر بنسب متقاربة فنجد نسبة السلوك تصل إلى 31.99% كأكثر مفهوم يعكس أساس التقييم، يليه مستوى الكفاءة بنسبة 23.48% ومستوى القدرة بنسبة 22.27% أما كيفية أداء العمل فلم تتجاوز نسبة 20.64% وهذا راجع لعدم وضوح السياسة التي تنتهجها البلدية في عملية تقييم أداء مواردها البشرية.

وفي نفس السياق جاءت نتائج الجدول(47) لتوضح أكثر المقاييس تعبيرا على أداء الموارد البشرية حسب رأيهم لتسجل أكبر نسبة في خانة الكل معا أي الجهد+ القدرات+ إدراك المهام بنسبة 73.63%، وهذا يدل على وعي الموظفين بضرورة التنسيق بين عدة معايير من أجل التقييم الموضوعي لأدائهم الأمر الذي يجعل منهم موارد فاعلة في البلدية.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال المؤشر الأول للفرضية الجزئية الثالثة تؤكد على وجود أساس للتقييم في البلدية رغم عدم إدراك أغلبية الموارد البشرية لذلك.

تشير نتائج الجداول رقم(41) و(43) و (44) و(46) إلى:

مؤشر تأثير أساليب تقييم الاداء على اداء الموارد البشرية:

تشير نتائج الجدول (41) أن أعلى نسبة 71.36% من الموظفين يؤكدون أن الهدف الأساسي من وراء تقييم أدائهم هو الترقية بالدرجة الأولى، ثم معرفة نقاط القوة والضعف من أجل برمجة دورات

تدريبية بنسبة 19.38%، أما تقييمهم من أجل معرفة مستوى تحكمهم في الأجهزة الرقمية فلا يتعدى نسبة 9.25%، وهذا يحفزهم على بذل مجهود أكبر من أجل الرفع من أدائهم الذي يمكنهم من الترقية التي تعد هدف من الأهداف التي تسعى الموارد البشرية لتحقيقها داخل البلدية.

تؤكد نسبة 67.28% من الموظفين حسب الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (43) أن الأساليب المعتمدة من طرف البلدية في تقييم أدائهم لا تعبر عن المستوى الحقيقي لأدائهم نظرا لعدم وجود موضوعية في التقييم (كما سنوضحه في الجدول رقم (44) الأمر الذي يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية في البلدية ويعيق من قدراتها ومهاراتها.

وفي نفس السياق لمسنا من خلال الجدول رقم (46) أن هناك علاقة ارتباط بين الموضوعية في التقييم والأعطال التي تمس الأجهزة الإلكترونية داخل البلدية، فكلما كانت موضوعية في التقييم كان تعطل الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في البلدية نادر، وكلما كانت اللاموضوعية في التقييم كان التعطل دائم، وهذا مؤشر واضح على ضرورة وضع معايير موضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية نظرا لتأثير ذلك على أدائهم.

أن نسبة 77.72% من الموظفين يرون أن الهدف الرئيسي من وراء تقييم أدائهم هو عمل روتيني تقوم به البلدية بشكل دوري منتظم وهذا يعكس قلة الإهتمام بالعملية التقييمية التي تعتبر من أبرز العمليات المحورية لقياس أداء البلدية بشكل عام، وبالتالي الوقوف على جوانب الخلل الوظيفي الذي تعاني منه الموارد البشرية والعمل على القضاء عليه من خلال تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتكييفها مع المستجدات التكنولوجية والرقمية المتبناة من طرف البلدية.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال المؤشر الثاني للفرضية الجزئية الثالثة تؤكد على تأثير أساليب تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية، ويعتبرون أن البلدية لا تقيم أدائهم بشكل موضوعي وأن الهدف من وراء تكوينهم هو الترقية بشكل رئيسي على حساب قياس أدائهم من أجل تقوية نقاط الضعف لديهم ومعرفة النقائص التي يعانون منها من أجل تنميتها وتطويرها عن طريق دورات التدريب.

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة تتوفر البلدية على متطلبات تقييمية تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية " قد تحققت جزئياً وبالتالي يمكن قبولها.

### ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث في أي بحث علمي لا تكون ذات بعد علمي ما لم تقترن بما سبقها من بحوث، وخاصة تلك التي تم الإستفادة منها في الإطار النظري والميداني، وعليه سنتطرق فيما يلي إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

لدراسة الأولى لسميرة مطر: (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية) وقد توصلت بعد الدراسة الميدانية إلى نتائج أهمها؛ وجود معوقات تقنية تتمثل في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية والتي مفادها: أن البلدية تفنقر إلى المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أنها توصلت إلى نتيجة مفادها أن تدريب الموارد البشرية يمكن من التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، والتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهذا يتوافق مع النتيجة العامة للفرضية الأولى في دراستنا الحالية حيث توصلنا بعد إجراء الدراسة الميدانية أن البلدية تمتلك متطلبات تدريبية تساعدها على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

من خلال النتائج المتوصل إليها في كلتا الدراستين يمكن القول أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية -رغم تفاوت المستويات من بلد إلى آخر- لا يزال في بدايته ولم يصل بعد إلى مصاف الدول الغربية، حيث مازلنا بعيدين كل البعد عن التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وفق معاييرها الدولية.

### لدراسة الثانية لعبد القادر عبان (تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر) توصلت الدراسة إلى

جملة من النتائج أهمها؛ أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومن بينها التحديات البشرية، والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات

التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية. إن نتيجة دراسة عبد القادر عبان تتوافق مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية، حيث أن بلديات ولاية سطيف تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها، وقد باشرت في تنفيذ هذا الأسلوب منذ سنوات غير أنها تحتاج إلى العديد من المتطلبات ومن بينها المتطلبات البشرية، أين تقوم البلدية ببرمجة دورات تدريبية لفائدة موظفيها من أجل توفير اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً. إضافة إلى ذلك تتقاطع دراستنا الحالية مع دراسة عبد القادر عبان في نتيجة بحثية مفادها؛ عدم توفر البلدية على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✎ الدراسة الثالثة لمحمد هزام: (تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها؛ أن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة أداء الموارد البشرية، وهذا ما يتوافق إلى حد كبير مع النتيجة العامة لدراستنا الحالية، فتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية مرهون بالقدرات والكفاءات التي تمتلكها الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال دراستنا الحالية معرفة المتطلبات اللازم توفيرها للمورد البشري حتى تتمكن البلدية من التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية.

أما فيما يخص درجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الجنوب الغربي بولاية بشار حسب دراسة محمد هزم لا زالت ضعيفة نوعاً ما، حيث أن بعض المنظمات لا تستخدم هذه التكنولوجيا أو تستخدمها بشكل جزئي فقط، تتوافق مع إحدى نتائج دراستنا والتي مفادها أن استخدام الرقمنة أو ما يصطلح عليه الإدارة الإلكترونية لا يغطي جميع مصالح البلدية، وأنه يوجد في مصالح دون أخرى نتيجة عدم توفر المتطلبات اللازمة لذلك.



من خلال النتائج المتوصل إليها من كلا الدراستين نجد تقارب كبير في النتائج رغم إختلاف المنطلقات البحثية للدراستين وهذا راجع لتطبيق كلا الدراستين على نفس البيئة وهي المنظمات الجزائرية، التي لا زالت تعاني من النقائص في الجوانب البشرية والمالية الإدارية وحتى التقنية والتي تعد متطلبات أساسية للتمكن من تفعيل الإدارة الإلكترونية والعمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الجزائرية.

للدراسة الرابعة لمحمد بن أحمد بن محمد الفزازي: (أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية - نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان-) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة، وتبين ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69%) وذلك بدرجة ثقة (0.99%) وعند مستوى دلالة معنوية (0.00%) وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة العامة للفرضية الأولى لدراستنا الحالية والتي مفادها؛ أن برامج التدريب ترتبط بكفاءة أداء الموارد البشرية وبالتالي تساعد على تطبيقا الإدارة الإلكترونية على اعتبار أن المورد البشري من أهم الموارد في المنظمات، لذا وجب تنمية وتطوير قدراته من خلال مجموعة من العمليات أبرزها؛ التدريب الذي يمكن من مواكبة المتطلبات التكنولوجية والرقمية التي تواجهها المنظمات ككل.

للدراسة الخامسة: لمحمد ومان توفيق ( تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية - دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها؛ درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عصرنة أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، نظرا لتنوع البرامج التدريبية من أجل عصرنة قطاع الشرطة مما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية وهي تتقاطع مع نتيجة دراستنا الحالية، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تسطير برامج تكوينية تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين حتى يتمكنوا من التكيف مع متطلبات العمل الرقمي الذي تسعى البلدية لتطبيقه.

للدراسة السادسة لأيت مهدي إيمان: (تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود جملة من الإجراءات والإستراتيجيات المتعلقة بعملية إنجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورتها العصرية، وأبرزها سياسة تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات أفرادها ومهاراتهم، مما يتناسب واحتياجات بيئة العمل وطبيعة المهام والوظائف الموكلة إليهم، وهذا ما يتوافق إلى حد كبير مع نتيجة الفرضية العامة والتي تؤكد على إنتهاج بلديات سطيف لسياسة لتنمية مواردها البشرية من خلال عمليتي التدريب والتقييم في حين هناك تغييب لسياسة التحفيز.

أما فيما يخص البنية التحتية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سطيف، حسب دراسة آيت مهدي إيمان فهي متوفرة مرفوقة بالمستلزمات التقنية المتعلقة بطبيعة الوظائف الإدارية الخاصة بمؤسسة إتصالات الجزائر، وهذا لا يتوافق مع نتيجة دراستنا حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى أن البنية التحتية ضعيفة، ثم إن استخدام الرقمنة أو ما يصطلح عليه الإدارة الإلكترونية لا يغطي جميع مصالح البلدية، حيث أن استخدامها جزئي يوجد في مصالح دون أخرى نتيجة عدم توفر المتطلبات التقنية اللازمة لذلك.

من خلال النتائج المتوصل إليها من كلا الدراستين نجد إختلاف كبير في النتائج رغم تطبيق كلا الدراستين على نفس البيئة وهي المنظمات الجزائرية، وهذا راجع لاختلاف المنطلقات البحثية للدراستين إضافة إلى طبيعة عمل كل منظمة ومدة عملها بالإدارة الإلكترونية. من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الراهنة نجد تقارب وتوافق مع نتائج الدراسات السابقة سواء الجزائرية منها أو العربية، وخاصة في جزئية التدريب وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وهذا راجع إلى التشابه الكبير في البيئة التي نشأت فيها ظاهرة الإدارة الإلكترونية وهي البيئة العربية، التي مازالت تعاني من الكثير من النقائص والمشاكل سواء على الصعيد الإداري أو التنظيمي.

## رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء فكر النظريات:

سنحاول في هذا المقام مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في إطار فكر النظريات الاجتماعية التي تهتم بمتغيري الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية، حيث سنبرز النقاط التي تشترك فيها دراستنا مع الإتجاهات النظرية التي سبق وأن تم عرضها في الإطار النظري للدراسة الراهنة.

على المستوى السوسيو تنظيمي: إن كل من نظرية النسق الاجتماعي الفني، ونظرية الأنساق الاجتماعية التقنية، ونظرية النظم بالإضافة إلى النظرية الموقفية اعتبروا التنظيم نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، إضافة إلى ذلك أعطت هذه النظريات أهمية كبيرة للبعد التكنولوجي في التنظيم، فمن وجهة نظر هذه النظريات الأربع فالإدارة الإلكترونية تشكل نظام إداري تكنولوجي مفتوح يرتكز على أربع جوانب تنظيمية تتمثل في المدخلات (ونعني بها كافة الموارد المتاحة المادية، البشرية وحتى الهيكلية) العمليات (هي طرق استغلال الموارد بشكل فعال يمكن من تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية) التغذية الراجعة (هي كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بطرق استغلال الموارد المتاحة) المخرجات (هي نتائج استغلال الموارد المتاحة ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية) وعليه نجد أن هذه النظريات تتقاطع مع دراستنا في اعتبار التنظيم نظام مفتوح يتأثر بمعطيات البيئة الخارجية، الأمر الذي يجعله أمام حتمية التكيف مع هذه المعطيات، والسعي إلى استغلال كل الموارد المتاحة لتحقيق ذلك بما فيها الموارد البشرية، غير أن الدراسة الحالية أعطت أهمية بالغة للتفاعل بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية وعلى سبل تنمية قدراتها ومهاراتها والعمل على تطويرها على مختلف المستويات نتيجة لإنفتاح التنظيم على البيئة الخارجية، حيث ظهرت متغيرات جديدة فرضت نفسها على التنظيم أين أصبح من الضروري إحداث التفاعل بين النسق التقني والنسق الاجتماعي من أجل ضمان بقاء وإستمرارية التنظيم.

فمنظمات القرن الواحد والعشرين تؤمن أن أحسن استثمار يكون في الموارد البشرية من خلال تطوير قدراته ومهاراته من خلال سلسلة من العمليات المتكاملة وأبرزها التدريب، حيث أصبحت المنظمات الحديثة تركز على تدريب المورد البشري وتعليمه وفق برامج علمية مدروسة تتماشى والمستجدات التنظيمية والتطورات التكنولوجية، الأمر الذي يخلق نوعاً من التحفيز لدى الموارد البشرية

نتيجة إشباع رغباتهم وتحقيق ذواتهم، إضافة إلى ذلك فقد أكدت نظرية الأنساق الاجتماعية التقنية على ضرورة الموائمة بين التغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية ومتطلبات المؤسسة واحتياجاتها فالبيئة غير المستقرة التي تعرف تغيرا وتجندا مستمرين تؤثر على التنظيم المتواجد فيها، ذلك لأن هذا الأخير يكون أكثر ديناميكية وحيوية في جميع أنشطته ووظائفه حتى يستطيع أن يجاري مستجدات بيئته، وبذلك تأخذ عملية تنمية الموارد البشرية حظها من هذا الإستقرار حتى تكون في شكلها الدائم والمستمر وتستطيع مسايرة ذلك التغير والتجدد المستمرين، وهذا الطرح يتطابق مع الدراسة الراهنة.

**على المستوى التكنو-اجتماعي:** تم الإستعانة في هذا المستوى بأربع نظريات تمثلت في الحتمية التكنولوجية، الحتمية الاجتماعية (البناء الاجتماعي للتكنولوجيا)، مدخل التقييم المركب الجدلي للتكنولوجيا نظرية الابتكار المشتق من الشبكات الاجتماعية تقاطعت كلها في نقطة واحدة وهي مبدأ الحتمية، حيث ترى هذه النظريات أن التكنولوجيا هي نتيجة محتومة للإنتقال للعولمة الإدارية، وهي المسؤولة على التغيرات التي مست البنية التنظيمية الأمر ذاته تؤكد الدراسة الراهنة، حيث أن تبني نظام الإدارة الإلكترونية في المنظمة الجزائرية أحدث تغييرا كبيرا في السلوك التنظيمي، وحتى في البناء الهيكلي للمنظمة، فالإدارة الإلكترونية تمارس تأثيرها على متغيرات التنظيم بما فيها الموارد البشرية، حيث تتفاعل معها وكل منهما يعتمد على الأخر، فالمنظمات اليوم أصبحت أنساقا مفتوحة تتأثر بالتقنية إلى حد كبير، الأمر الذي يفرض عليها التكيف مع هذه التقنية وذلك من خلال إعداد المورد البشري وتنمية قدراته ومهاراته بالشكل الذي يجعله قادرا على التعامل مع المتغيرات الخارجية وما تحمله من تقنيات وأساليب حديثة، والبلديات محل الدراسة تعمل جاهدة على تطوير مواردها البشرية من أجل سد النقص ومعالجة القصور الذي تعاني منه، ولضمان التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية.

يمكن القول من خلال ما تم عرضه من نتائج الدراسة الراهنة في ضوء النظريات والمقاربات الاجتماعية أن نتائج هذه الدراسة تتشابه في معظمها مع التفسيرات والتصورات التي قدمتها هذه الاتجاهات حول تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية، الشيء الذي يزيد من تأكيد مصداقية النتائج الميدانية المتحصل عليها من هذه الدراسة وفهم وتفسير واقعها.

## خامسا: النتيجة العامة للدراسة:

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات الاجتماعية فإنه يمكن إيجاز النتيجة العامة للدراسة فيما يلي:

▪ تتوفر البلدية على المتطلبات التدريبية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية

وبالتالي فإن الفرضية الأولى التي مفادها: "تتوفر البلدية على متطلبات تدريبية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة قد تحققت وبالتالي قبولها.

▪ لا تتوفر البلدية على المتطلبات التحفيزية التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبالتالي فإن الفرضية التي مفادها: "تتوفر البلدية على متطلبات تحفيزية تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية" لم تتحقق.

▪ تتوفر البلدية على متطلبات تقييمية تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية

وعليه يمكن القول أن الفرضية التي مفادها: "تتوفر البلدية على متطلبات تقييمية تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية قد تحققت جزئيا وبالتالي يمكن قبولها.

وعليه يمكن الوصول إلى الإجابة على الفرضية الرئيسية التي مفادها: تتوفر البلديات على

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومنه فإنه يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده: في ما تتمثل متطلبات

تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات سطيف؟ بأن بلديات سطيف تتوفر على

متطلبات تدريبية ومتطلبات تقييمية ولا توفر على متطلبات تحفيزية الأمر الذي يحد من عملية تطبيق

الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب، لأن الإدارة الإلكترونية تتطلب التكامل بين هذه المتطلبات حتى

تتمكن البلديات من تجسيدها وفق المعايير المعمول بها عالميا.

تم في هذا الفصل عرض المعطيات وقراءتها قراءة إحصائية وتفسير النتائج وتحليلها تحليلاً سوسيوولوجياً، ليتم بعد ذلك إختبار صحة الفرضيات ومقارنة النتائج في ضوءها، إضافة إلى مقارنة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وأخير مقارنة النتائج في ضوء المداخل النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وقد خلصنا إلى أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تعزيز أهداف المنظمة وتطويرها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال خلق رابطة علائقية بين سلوكيات الموظفين وبين التطور التقني والرقمي في المنظمة، والعمل على التكيف مع هذا التغيير من خلال اكتساب المزيد من المعارف والمعلومات حوله حتى تتمكن المنظمات الجزائرية من التقدم إلى الأمام وللحاق بركب الدول المتقدمة.

## خاتمة:

إن تنمية الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات الحاصلة في العالم على المنظمات المعاصرة بمختلف أشكالها وأنواعها، حتى تتمكن هذه الأخيرة من التكيف والإستمرار على المستوى الوطني وحتى العالمي في ظل التحديات المفروضة عليها، فنجاح المنظمات اليوم أصبح مرهونا بالإمكانات البشرية التي تمتلكها كل منظمة.

والبلدية واحدة من المنظمات الجزائرية التي سعت إلى تحديث أساليب عملها وفقا لما يتلاءم وأساليب العمل الحديثة المعمول بها عالميا، حيث شرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من إيجابيات ومميزات تساعد على تحقيق أهداف كل من التنظيم والموارد البشرية على حد سواء، فهي تعمل على القضاء على البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات مع تقليل الجهد والوقت. إلا أنها وجدت نفسها أمام تحديات كبيرة نتيجة لمستوى إمكانياتها البشرية مقارنة بما تتطلبه الإدارة الإلكترونية من كفاءات ومهارات، الأمر الذي جعل القائمين على العملية يبحثون خطط إستراتيجية من شأنها أن تجسد التوافق بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وإمكانيات البلدية، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة والخروج من الفوضى التنظيمية، وعليه فقد شرعت البلدية في تنمية مواردها البشرية بالاعتماد على مجموعة من العمليات الأساسية المتمثلة في التدريب والتحفيز وأخيرا التقييم، إلا أن هذه العمليات حسب الدراسة الميدانية تعاني من قصور على مستوى التطبيق، إضافة إلى انعدام بعض متطلبات العملية الأمر الذي نتج عنه صعوبة في التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية وفق المعايير العالمية، لذلك وجب على البلدية بشكل خاص والمنظمات الجزائرية بشكل عام أن توفر كل المتطلبات اللازمة لتنمية مواردها البشرية، والرفع من مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم بوضع سياسات دقيقة وخطط إستراتيجية تتماشى وأهدافها التنموية، حتى تتمكن من تطبيق الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة والإستفادة من مميزاتهما، وتحقيق الإستقرار والاستمرار وإنتاج معرفة ذات خصوصية اجتماعية وتنظيمية محلية بأساليب وبرامج تنموية وطنية.

## إقتراحات وتوصيات:

- بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها ميدانيا والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية يمكننا طرح جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية في الجزائر والتي من بينها:
- وضع استراتيجيات خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية تتماشى مع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة فالهدف من تبني نظام الإدارة الإلكترونية هو خدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى مع مراعاة محددات هذا النظام (المحددات التكنولوجية، الاقتصادية والثقافية والاجتماعية).
  - ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة والكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كل المنظمات الجزائرية، والعمل على تجديد وتحديث هذه الهياكل والحفاظ عليها من التلف والضياع.
  - الرفع من مستوى تدفق الإنترنت والحرص على توسيع استخدامها من أجل العمل على تغيير ذهنية الفرد الجزائري وخصوصيته الثقافية، وخاصة الموظف والعامل الذي يرفض التغيير ولا يتقبله بسرعة نتيجة جهله بإستخدام الأجهزة الإلكترونية والخوف من التعامل معها.
  - تخصيص ميزانية مالية معتبرة لتدريب الموارد البشرية وظيفيا من أجل تكييف سلوكهم التنظيمي والحصول على أداء وظيفي فعال.
  - العمل على تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين الموظفين من الإحساس بالرضا الوظيفي وبأنهم جزء لا يتجزأ من عملية التغيير.



## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

1. سورة البقرة، الآية 282.
2. سورة النساء، الآية 59.
3. سورة الأحقاف، الآية 19

### الكتب بالعربية:

4. إبراهيم محمد عباس، التنمية العشوائية الحضرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. أبو كرشة عبد الرحمان تمام، دراسات في علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003.
6. الأحذب جلال، محاضرات في التنمية البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
8. الأغا صهيب كمال، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون بلد نشر، 2003.
10. البارودي منال أحمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
11. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2000.
12. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
14. بوحوش عمار، ومحمد محود الدينبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

15. بوكميش لعلی، تنمية الموارد البشرية - مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. توايحية رابح، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
17. توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003.
18. جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. جون.ه، جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، إدارة البحوث العربية السعودية، 1988.
20. حاروش نورالدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
21. حجازي علي إبراهيم، التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
22. الحريري محمد سرور، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
23. الحسن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، الخصائص، المتطلبات - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف عين شمس، ط5، 1985.
25. الحلابي إبراهيم عباس، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
26. الخفاجي نعمة عباس، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. دهمان عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والتوزيع، سوريا، 2010.
28. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
29. رضوان عبد الباقي رأفت، الإدارة الإلكترونية - الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة - الملتقى الإداري الثاني، الرياض، للجمعية السعودية للإدارة، مارس، 2004.

30. رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
31. ريمي ريفيل، الثورة الرقمية، ثورة ثقافية؟، ترجمة سعيد بلمبخوث، عالم المعرفة، الكويت، 2010.
32. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدولاي للنشر، الأردن، 1994.
33. سالم مؤيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
34. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية- e-managment- دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
35. سعدون ثائر محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان الأردن، 2016.
36. سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
37. سيد مصطفى أحمد، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
38. سعيد ياسين عامر، الإدارة في ظل التغيير، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1990.
39. السيد نصر الدين، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011.
40. شاويش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ط3، دار الشروق، عمان الأردن، 2004.
41. شبلي مسلم علاوي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
42. شحادة حلمي، محمد يوسف، إدارة التنمية، دار المناهج، الأردن، دون سنة نشر.
43. الشريف علي وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
44. شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

45. شلبي صبري أحمد، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول الدانمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014.
46. شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993 .
47. صالح عادل، الأنترنت والسياسة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة مصر، 2017.
48. صحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
49. صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
50. الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
51. الطاهر إبراهيم نعيم، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار الكتب الحديثة، 2009.
52. طاهري حسين، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
53. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
54. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
55. عارف أحمد سمير، العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الإستراتيجي الأمريكي، دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
56. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984.
57. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
58. العامري خالد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
59. عبد الباري درة، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
60. عبد الحميد صلاح، يمى عاطف، الإعلام والفضاء الإلكتروني، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، 2015.

61. عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد العراق، 1987.
62. عبد الغفار فيصل محمد، شبكات التواصل الاجتماعي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
63. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
64. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
65. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي- دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
66. العلاق بشير، نظرية الإتصال مدخل متكامل، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
67. عليش ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
68. عودة صالح سعيد، إدارة الأفراد، ط02، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
69. غالب سعد ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
70. غالب سعد ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
71. الغرباوي جماني السيد، نظم المعلومات الآلية في المجال الأمني، كلية الدراسات العليا، مصر، 2003.
72. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
73. غنيم أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
74. الفاتح محمد، محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
75. فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة، مصر، 2003.

76. فتحي محمود محمد، الإدارة العامة المقارنة، ط 03، مصانع الفرزدق التجارية، السعودية، 1997.
77. قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013.
78. كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة-مبادئ الإدارة- مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
79. الكبيسي عامر خضير، التدريب الإداري والأمني- رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية 2010.
80. كعباش راجح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
81. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة - المبادئ والمهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
82. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
83. محمود هاشم زكي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980.
84. محيرق مبروكة محمد، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
85. مروان ابراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
86. معلا سلمان عبد الله، التمويل والمؤسسات التمويلية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
87. المغربي كامل محمد، الإدارة- أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين\_ دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
88. المليجي إبراهيم عبد الاوي، الإدارة- مفاهيمها وأنواعها وعملياتها- المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
89. منصور أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
90. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات- دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.

91. النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
92. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
93. الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، المطبعة المركزية، العراق، 2014.
94. والاس رث، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
95. سعد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، دون بلد نشر، 1998.
- القواميس والمعاجم:**
96. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1977.
97. علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
98. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1998.
99. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
- المقالات:**
100. باري عبد اللطيف، عبد الكريم عاشور، <<الحكومة الإلكترونية بين فرض النجاح ومعوقات التطبيق>>، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد29، 2013.
101. باكير علي حسين، <<المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية>>، مجلة آراء حول الخليج، الامارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.
102. بختي إبراهيم، <<الإنترنت في الجزائر>>، مجلة الباحث، عدد01، جامعة ورقلة، 2002.
103. عوالمة نائل، <<الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة>>، مجلة دراسات، الجامعة الاردنية، المجلد29، العدد1، 2002.
104. علوطي لمين، <<الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية>>، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 42، 2008.
105. صيد الطيب، <<مجتمع المعلومات السياقات السوسيوولوجية للمواطنة الجديدة في الجزائر>>، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 29، 2012.

106. مصطفى أحمد ناصف، <<إعادة هندسة منظومة إدارة الأعمال في المنظمات التقليدية لمواكبة الأنظمة والتقنيات القائمة من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات الرقمية>>، مجلة كلية التدريب والتنمية، عدد12، مصر، 2005.
107. مصطفى أحمد ناصف، <<أهمية بناء منظومات تكنولوجياية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في منظمات الشرطة المعاصرة>>، مجلة كلية التدريب والتنمية، العدد 09، مصر، 2003.
108. مكتب العمل العربي، <<الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية>>، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية، القاهرة، عدد98، 1997.
109. الهوش أبو بكر محمود، <<نحو حكومة متشابكة بيئاً - الحكومة الإلكترونية>>، مجلة أكاديمية الدراسات العليا، العدد15، 2005.
- الرسائل:
110. آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية، أطروحة شهادة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017-2018.
111. بشتلة مختار، أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى إقتصاد السوق- حالة الجزائر- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة العلهة سطيف، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005/2006.
112. بوبكر هشام، التكوين المهني في ظل التطور التكنولوجي- دراسة سوسيو ميدانية بمركب تكرير البترول نافطال بالمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة- أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2014/2015.
113. درهوم بن عياض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية- دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض- أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية 1999.



114. شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-حالة سونلغاز-، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
115. العايب رابح، إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فاعلية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2002.
116. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016/2015.
117. المسعودي مطر سميرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010.
118. الفرازي محمد بن أحمد بن محمد، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين السعودية، 2009.
119. نجوى فلكاوي، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2016-2017.
120. الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، دكتوراه غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
121. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية- حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2015-2016.

122. بلعربي عبد القادر وآخرون، تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الخامس، جامعة سعيدة، 1012.
123. بوهزة محمد، تطور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 09-10 مارس 2004.
124. عوض صالح علي أحمد، منظومة مجتمع المعرفة ودورها في دعم الدخل القومي وتحقيق الأمن الشامل، المؤتمر العربي الأول للإستثمار في بنية المعلومات و المعرفة، الإسكندرية، مصر، أوت 2005.
125. قوريش نصيرة، مديوني جميلة، التعليم الإلكتروني في الوطن العربي الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر، 2007.

**المواقع:**

126. مشروع الجزائر الإلكترونية، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، www.mptic.dz

**127. القرارات والمراسيم:**

128. القمة العالمية لمجتمع المعلومات، إعلان المبادئ وبناء مجتمع المعلومات تحد عالمي في الألفية الجديدة، جنيف، سويسرا، 2003.
129. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 1990.

130. Oxford Dictionary. Clarendon press .1993
131. Oxford . basic english dictionary, therd edition, oxford university, 2011,
132. Boudon raymond et autres, dictionnaire de la sociologie, la rousse ,paris ,
133. )H.Sisck. Principles of Managmante.Cincinnati.South Western.1969
134. P.Drucker.Managmemen Tasks Reponsibilithes and Practievs New York. Hill pert Rom.1973
135. Websrer Dictionary. New York. Lexicon Puplication .1991.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية: سطيف

دائرة: عين ولمان

بلدية: عين ولمان

مذكرة تنقيط لسنة: 2018

الاسم: جمال  
اللقب: مدور  
تاريخ الميلاد: 1963/01/18  
العنوان الشخصي: حي 300 مسكن  
الحالة العائلية: متزوج.  
عدد الأولاد: 04  
شهادات ومؤهلات: ليسانس حقوق.  
تاريخ التعيين الأول: 1993/12/28

النقطة العددية: 10/.....  
قسم خاص بالموظف [01]  
يحق للموظف أن يدلي بملاحظات أو طلب توضيحات كما يمكنه الإشارة إلى بعض الوظائف والتعيينات التي تتناسب و قدراته المهنية: .....

قسم خاص بالسلطة التي لها صلاحية التنقيط [02]  
تتراوح النقطة العددية بين 0 و 10 موزعة كالتالي:  
كفاءات - معارف - نتائج مهنية: 05/.....  
كيفية أدائه للخدمة: 03/.....  
سلوكه في المصلحة: 02/.....  
المجموع: 10/.....  
لاتسجل التقديرات العامة التي على ظهر المذكرة إلا بعد تبليغ النقطة العددية للمعني بالأمر.

اقرأ وأشهد بإطلاعي على نقطتي العددية  
امضاء المعني بالأمر

ملاحظة: 1 و 2 ترضى الوثيقة من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراحات الرئيس السلمي مرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في أول رجب 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

9	20 جمادى الثانية عام 1427 هـ 16 يوليو سنة 2006 م
<p><b>المادة 84 :</b> يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته.</p> <p><b>المادة 85 :</b> بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إما ترسيم المتربص في رتبته،</li> <li>- وإما إخضاع المتربص لفترة تربص أخر لنفس المدة و مرة واحدة فقط،</li> <li>- وإما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.</li> </ul> <p><b>المادة 86 :</b> يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تاهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.</p> <p><b>المادة 87 :</b> يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي.</p> <p><b>المادة 88 :</b> لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.</p> <p><b>المادة 89 :</b> لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتخبين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.</p> <p><b>المادة 90 :</b> فترة التربص فترة خدمة فعلية . وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات و للتقاعد.</p> <p><b>المادة 91 :</b> تخضع المسائل المتعلقة بالوضعية الإدارية للمتربص إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة .</p> <p><b>المادة 92 :</b> تحدد كميّات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.</p>	<p>- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،</p> <p>- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.</p> <p><b>المادة 76 :</b> يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.</p> <p><b>المادة 77 :</b> يمكن أن توضع القوانين الأساسية الخاصة، عند الحاجة، ونظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.</p> <p>كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.</p> <p><b>المادة 78 :</b> تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة ( 18 ) سنة كاملة.</p> <p><b>المادة 79 :</b> يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التاهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.</p> <p><b>المادة 80 :</b> يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المسابقة على أساس الاختبارات،</li> <li>- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،</li> <li>- الفحص المهني،</li> <li>- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.</li> </ul> <p><b>المادة 81 :</b> يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الإختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.</p> <p><b>المادة 82 :</b> تحدد كميّات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 أعلاه و إجرائها عن طريق التنظيم.</p>
<p align="center"><b>الفصل الثالث</b></p> <p align="center"><b>التسيير الإداري للمسار المهني للموظف</b></p> <p><b>المادة 93 :</b> يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف.</p> <p>يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.</p>	<p align="center"><b>الفصل الثاني</b></p> <p align="center"><b>التربص</b></p> <p><b>المادة 83 :</b> يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص.</p> <p>غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة و نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.</p>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales  
DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية قجال - سطيف -

بلدية قجال  
البريد الوارد  
904  
تحت رقم .....  
التاريخ ..... 03/03/2019

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني الميداني من

أطروحتها. الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحيّة.

باتنة في: 2019/03/17



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والدراسات العليا  
جامعة باتنة  
ديبوالسككات عبد الله



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales  
DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية عين ولمان-سطيف-

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

Vu en l'Après midi

07. Avril 2019



للطالبة: وهيبة حارش ق

للقيام بزيارات ميدانية في

أطروحتها. الموسوم بـ:

تقبلا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales  
DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية عين ارنات-سطيف-

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني الميداني من

أطروحتها. الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/17



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والدراسات العليا  
جامعة باتنة 01  
د/بوالسكك عبد الغاني





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية حمام السخنة-سطيف-

*Handwritten signature/initials*

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني الميداني من

أطروحتها. الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/17

09 AVR. 2019



فألب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والدراسات الخارجية  
جامعة باتنة  
د/بوالسكك عبد القاسم



رئيس المجلس الشعبي البلدي

أحمد حاج عزام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية العين الكبيرة-سطيف-

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني من الملتقى

الدولي الموسوم بـ: "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/14

14 AVR. 2019



فألب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكثفا بها بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة باتنة 01  
د/بوالسكك عبد الحاميد

س. و. ه. ح. ح.  
م. م. م. م. م.  
م. م. م. م. م.  
م. م. م. م. م.  
م. م. م. م. م.  
م. م. م. م. م.  
م. م. م. م. م.  
م. م. م. م. م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 09/11/2019 ع ك ع

## ترخيص لإجراء تربص ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة "دكتوراه ل م د " لإجراء تربص ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

• بابور ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

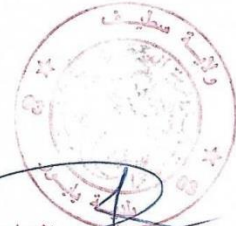
الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - " .

نائب العميد للدراسات العليا

16 AVR. 2019



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة باتنة 01  
د/بوالسكك عبد الغني



فرحات منصور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية بئر العرش

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني من الملتنقى

الدولي الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/14



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلفا بما بعد التدرج و البحث العلمي و  
جائزته و التميز  
د/م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales  
DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية بني عزيز - سطيف

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني الميداني من

أطروحتها. الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/17

21 AVR. 2019



نائب العميد  
مكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي والاجتماعي والاداري  
د/يونسك عبد الغاني

الموافق

مجلس المجلس الشعبي البلدي  
شمر فريدي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية جميلة-سطيف-

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني الميداني من

أطروحتها. الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

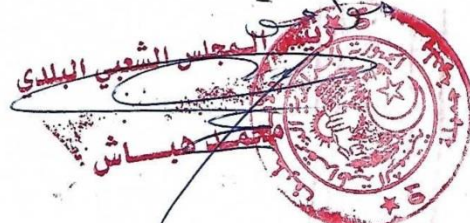
تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/17

22 AVR. 2019



نائب العميد  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والتدريس  
د/بوالسكك عبد الماني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales  
DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية عموشة-سطينف-

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني الميداني من

أطروحتها. الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/17 23 AVR. 2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 1/ع ك ع 2019/1

## ترخيص لإجراء تريض ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

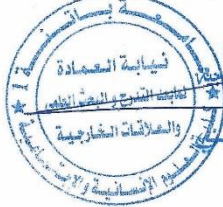
السنة الخامسة " دكتوراه ل م د " لإجراء تريض ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

• عين أزال ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - "

نائب العميد للدراسات العليا



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة باتنة 1  
د/بوالسكك عبد الغانم

22 افريل 2019

رئيس المجلس العلمي البلدي  
و يندرج تحت  
الامانة  
بلاط  
عيسى تجاري





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 003/ان ع ك ع 2019/11

## ترخيص لإجراء تدرّس ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة "دكتوراه ل م د " لإجراء تدرّس ميداني (زيارة ميدانية) ببليدية:

• صالح باي ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - " .

نائب العميد للدراسات العليا



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مسكف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة باتنة  
د/بوالعكك عبد الغانم

سوه  
سار مواردين  
ع الرئيس المجلس الشعبي البلدي  
و تفويض منه للأمين العام  
مروك بيه لهاب دته منظم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement  
Supérieure

Et de La Recherche Scientifique

Université – BATNA 01-

Faculté des Sciences Humaines  
et Sociales

DEPARTEMENT SCIENCES  
SOCIALES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - باتنة 01-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2019/076

الى السيد: مسؤول بلدية-سطيف-

## الموضوع: ترخيص للقيام بزيارة ميدانية

يسر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا أن يتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الترخيص

للطالبة: وهيبة حارش قصد تحضير أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

للقيام بزيارات ميدانية في اطار البحث العلمي قصد مساعدتها على انجاز الجانب الميداني من الملتقى

الدولي الموسوم بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية".

تقبلا منا سيدي فائق التقدير والتحية.

باتنة في: 2019/03/14

28 AVR. 2019

29 AVR. 2019



الملحق رقم (17)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سطيف

دائرة العلمة

العلمة، في

13 ماي 2019

بلدية العلمة

مديرية الموارد البشرية

رقم 4269

رئيس المجلس الشعبي البلدي،

المرجو ذكر رقم و تاريخ هذه الرسالة في الجواب

و كذلك توضيح رسم المصلحة.

إلى السيد(ة) : عميد كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي  
و العلاقات الخارجية  
-جامعة باتنة 01-

الموضوع : ف/ي إجراء تربص ميداني.

المرجع : مراسلتكم الواردة يوم : 2019/05/06.

ردا على مراسلتكم المشار إليها في المرجع أعلاه ، و التي  
تطلبون من خلالها الموافقة على إجراء تربص ميداني للطالبة : حارش وهيبة  
من أجل إتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة ب : متطلبات نسق تنمية الموارد  
البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .  
يشرفني أن أنهى إلى علمكم أن طلبكم قد حظي بالقبول ، و عليه  
بإمكان الطالبة الإلتحاق بمصالح البلدية .

تقبلوا مني أسمى عبارات الشكر و التقدير .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

طارق عشقاني

نسخة موجهة إلى :

الطالبة : حارش وهيبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 18/11 ع ك ع 2019/

## ترخيص لإجراء تريض ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة "دكتوراه ل م د " لإجراء تريض ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

● قنارات ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - "

نائب العميد للدراسات العليا



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية والبحث العلمي  
جامعة باتنة  
د/بوالسكك عبد الفاضل



Accorde  
رئيس المجلس الشعبي البلدي  
عيسى توفيق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

19 JUN 2019

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 01/ع ك ع 19/2019

## ترخيص لإجراء تربص ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة "دكتوراه ل م د " لإجراء تربص ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

• بوعداس ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - "

نائب العميد للدراسات العليا



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
بجامعة باتنة  
م. ابوالسكك عبد الغاني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 11/2019 ع ك ع

## ترخيص لإجراء تدرّس ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة "دكتوراه ل م د " لإجراء تدرّس ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

- بني ورتيلان ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - "

24 JUN 2019

نائب العميد للدراسات العليا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: 2019/11 ع ك ع

## ترخيص لإجراء تدرّس ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة " دكتوراه ل م د " لإجراء تدرّس ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

● حمام قرقور ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - " .

نائب العميد للدراسات العليا



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة باتنة 1  
د/بوالسكك عبد الغاني

25 جوان 2019

رأي صواب

رئيس المجلس الأعلى للدراسات العليا

عمر مراوية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: .../.../2019 ع ك ع

## ترخيص لإجراء تدرج ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة "دكتوراه ل م د " لإجراء تدرج ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

• موكلان ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - " .

نائب العميد للدراسات العليا  
نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مسئول ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة باتنة 01  
د/بوالسكك عبد الغافق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure  
Et de La Recherche Scientifique  
Université – BATNA 01-  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Vice doyen de post-graduation et de la  
recherche scientifique et des relations  
extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - باتنة 01-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

باتنة في : 18 جوان 2019

رقم: .../.../... ع ك ع 2019/11

## ترخيص لإجراء تربص ميداني

يرخص للطالبة: " حارش وهيبة " فرع " علم الاجتماع " تخصص " تنظيم وعمل " المسجلة في

السنة الخامسة " دكتوراه ل م د " لإجراء تربص ميداني (زيارة ميدانية) ببلدية:

● بوقاعة ولاية سطيف.

وذلك في إطار اتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة

الالكترونية - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف - " .

30 JUN 2019

نائب العميد للدراسات العليا



نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي / العلاقات الخارجية  
جامعة باتنة 1  
د/بوالسكك عبد الغاني

وافق عليه

رئيس المجلس الشعبي البلدي

بوشريدي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 01

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه LMD في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

حول:

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية  
دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف-

إشراف: أ.د. بشتلة مختار

إعداد الطالبة: حارش وهيبية

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

الرجاء منكم قراءة الأسئلة الواردة في الإستبيان والإجابة عليها بدقة، ونلفت انتباهكم إلى أن المعلومات الواردة في الإستبيان سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول: البيانات العامة:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن :

]25\_18]

]35-25]

]45-35]

]55-45]

أكثر من 55 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  خريج معهد

5- التخصص الجامعي:

علمي  تقني  أدبي  تخصص آخر

6- الأقدمية في العمل:

أقل من سنة

] 10-1]

]20-10 ]

]30-20]

من 30 فما فوق

7- الراتب الشهري:

أقل من 18000 دج

]30000 -18000] دج

]40000-30000] دج

]50000-40000] دج

8- الدرجة الوظيفية:

إطار  إطار مسير  عون تحكم  عون تنفيذ

9- الوضعية القانونية بالمؤسسة:

دائم  مؤقت

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى هناك متطلبات تدريبية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية

10- متى تقوم البلدية ببرمجة دورات تدريبية (رسكلة) لتنمية قدراتكم ومهاراتكم؟

عند تحديث الأساليب الإدارية  
 استخدام الرقمنة  
 عند رغبة المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها  
 دورات تدريبية روتينية

11- هل يتم انتقائكم لهذه الدورات التدريبية حسب:

الرغبة الذاتية للموظف  
 تقييم النقص لدى الموظف  
 دورات تدريب روتينية

12- هل تؤخذ رغباتكم بعين الاعتبار قبل البدء بالدورة التدريبية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم هل يتم ذلك عن طريق:

توزيع إستمارة رغبات  
 إجراء مقابلات فردية أو جماعية  
 ملاحظات دورية للعمل وبيئته

13- فيما ماذا أفادتكم دورات التدريب التي تلقيتها:

اكتساب معارف ومعلومات جديدة حول الأجهزة الإلكترونية  
 إتقان العمل على الأجهزة الإلكترونية  
 اكتساب سلوكات وقيم جديدة

14- أين تلقيت دوراتك التدريبية؟

مراكز متخصصة خارج المؤسسة:

بعثات تكوين في الخارج

أخرى تذكر .....

من طرف المشرف المباشر داخل المؤسسة:

خبير مختص من داخل الوطن

خبير مختص من خارج الوطن

15- ما نوع التدريب الذي تلقيته؟:

نظري  تطبيقي  الإثنين معا

16- ما هو محتوى البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون خلال 5 سنوات الأخيرة؟

تدريبات حول الإعلام الآلي

ثقافة قانونية

إدارة إلكترونية

معارف عامة

17- هل يتم تبادل الخبرات المكتسبة فيما بينكم ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم ذلك ب:

توجيه من طرف المؤسسة

المبادرة من قبل المتدربين

إذا كانت الإجابة لا هل هذا راجع إلى:

حب التميز

شدة المنافسة بينكم

تقارب المستويات المهنية

18- هل ترى بأن البرنامج التدريبي الذي تلقيته غطى نقائصك الوظيفية ؟

نعم  لا

19- هل التدريب الذي تلقينه يتوافق مع المهام التي تنجزها؟

نعم  لا

المحور الثالث: توجد متطلبات تحفيزية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة

20- ما هو نوع التحفيز الأكثر فاعلية بالنسبة لك ؟

التحفيز المادي  
 التحفيز المعنوي  
 كلاهما

21- في رأيك هل عملية التحفيز في البلدية تتم:

بطريقة موضوعية  
 بطريقة عنصرية

22- هل سبق وأن استفدت من محفز بالبلدية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم ما نوع التحفيز الذي استفدت منه؟

ترقية  
 منحة إضافية  
 دعم وتشجيع من طرف رئيسك

23- هل تترك لكم البلدية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لكم أفضل

في أداء مهامكم؟

دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

24- هل يتم اشراككم في إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

25- هل تشجع الإدارة طرق العمل الجديدة المقترحة من طرفكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم كيف يتم ذلك؟

المدح والثناء

توفير متطلبات طريقة العمل الجديدة

مكافأة مادية

ترقية

أخرى تذكر.....

26- هل تتناسب الحوافز المادية مع طموحاتكم المهنية ؟

نعم  لا

لماذا في كلا الحالتين؟.....

27- هل الحوافز المادية (زيادة في الأجر، العلاوات) تؤدي إلى :

نزاعات بين الطرفين

تحقيق الإستقرار الوظيفي

رفع الروح المعنوية

خلق جو من المنافسة

28- هل التحفيز بأنواعه (زيادة في الأجر، ترقية ، شكر وتقدير ...) يؤثر على أدائك من حيث:

الإستعداد لمسؤوليات العمل

تخفيف الإضطرابات وزيادة الثقة بالنفس

استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل

التقيد بقوائد وإجراءات العمل

المحور الرابع: هناك متطلبات تقييمية تفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات محل الدراسة

29- هل يتم تقييم أدائك بصورة منتظمة ؟

نعم  لا

30- ما هو الغرض من تقييم أدائك؟:

- الترقية في الدرجة
- التدريب والرسكلة بشكل واضح
- نقص التحكم في الأجهزة الإلكترونية الجديدة

31- ما هو الأسلوب المعتمد في عملية تقييم أدائك؟

- الانضباط في مواقيت العمل
- حسن السلوك
- الكفاءة في إنجاز العمل

32- هل الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء تعبر عن حقيقة ومستوى المتدرب؟

- نعم  لا

33- هل توجد موضوعية في عملية تقييم الأداء؟

- نعم  لا

34- هل تقييم الأداء في اعتقادك هو :

- ملاحظة سلوك وتصرفات العمال أثناء العمل
- الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال
- قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
- تعريف الفرد العامل بكيفية أداء وظيفته داخل المؤسسة

35- هل يعتبر تقييم الأداء في البلدية

- أساسا لنظام الحوافز
- أساسا لمعرفة مستوى الموظف
- عملية إدارية روتينية



36- ماهي مقاييس الأداء ؟

- الجهد  
 القدرات  
 إدراك الدور أو المهام  
 الكل معا

المحور الخامس: خاص بالإدارة الإلكترونية:

37- هل تتوفر البلدية على:

- أجهزة الحاسب الآلي  
 قواعد بيانات دقيقة  
 شبكة الإنترنت  
 برامج وأنظمة خاصة بالإدارة الإلكترونية

38- هل هناك تنسيق بين البلدية والفروع التابعة لها؟

- نعم  لا

39- كيف كانت ردة فعلك الأولية بعد تبني البلدية للإدارة الإلكترونية؟:

- المقاومة  
 التحفظ  
 الخوف  
 الحمس

40- أي طرق العمل أسهل بالنسبة لك؟:

- الطريقة اليدوية  الطريقة الآلية  الطريقتين معا

لماذا؟.....

.....

41- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية :

- محصور فقط في الإدارة العليا  
 يغطي جميع مديريات ومصالح البلدية  
 يوجد في بعض المصالح دون غيرها

42- هل قامت البلدية بتعديلات على إدارية في السنوات الأخيرة؟

- استحداث وظائف جديدة
- الإستغناء عن بعض الوظائف
- لم تقم بأي تغيير

43- في حالة تعطل بعض الأجهزة الإلكترونية هل يتم:

- استبدالها
- إصلاحها
- الإستغناء عنها

44- هل يتم إصلاح الأجهزة الإلكترونية من:

- مختصين من داخل البلدية
- الإستعانة بخبراء من خارج البلدية

45- هل يتم تحديث البرامج والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؟:

- نعم  لا

لماذا في كلا الحالتين؟.....

.....

.....

## ملخص:

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين نتيجة لدورها الفاعل في تطوير السلوك التنظيمي والرفع من مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية هي عملية تطويرية ونشاط اتصالي تفاعلي حديث يعمل على ربط البيئة التنظيمية بمجتمع المعلومات، وعليه فهي تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية لتطبيقها. وقد ركزت هذه الدراسة على مجموعة من العمليات الأساسية تمثلت في: التدريب، التحفيز، تقييم الأداء كعمليات أساسية في تنمية الموارد البشرية، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة والمتمثلة أساساً ومحاولة منا لدراسة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما يستلزمه ذلك من عمليات تنموية لفائدة الموارد البشرية حتى تتمكن من استيعاب هذا الأسلوب والنجاح في العمل به في كل معاملاتها ووظائفها بأكثر كفاءة وفاعلية ممكنة وتم التركيز على الموارد البشرية لأهميتها التنظيمية ومركزها الوظيفي الذي يشكل جوهر عمل المنظمة وعصبها، وخلصنا إلى التأثير الفعال الذي تفرضه هذه المنظومة التكنو-اجتماعية على الموارد البشرية وضرورة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة الإلكترونية، تنمية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، التدريب التحفيز، تقييم الأداء، السلوك التنظيمي.

## Résumé

Le thème de gestion électronique (e-management) est un sujet qui a attiré l'attention de nombreux chercheurs en raison de leur rôle actif dans le développement du comportement organisationnel et l'amélioration de la performance de l'organisation. La gestion électronique est un processus de développement et une activité de communication interactive moderne qui relie l'environnement réglementaire à la société de l'information et qui nécessite donc des capacités physiques et humaines pour la mettre en œuvre. L'étude s'est concentrée sur un ensemble de processus de base: formation, motivation, évaluation des performances en tant que processus clés dans le développement des ressources humaines; Cette étude est donc importante comme base et une tentative par nous d'étudier la faisabilité de la mise en œuvre e-gestion et les processus de développement que cela implique pour les ressources humaines afin qu'elles puissent comprendre cette approche et réussir à l'exploiter dans toutes ses transactions et fonctions de manière plus efficiente et efficace, et mettre l'accent sur les ressources humaines pour leur importance et leur statut organisationnels.

**Mots clés :** Management, e-management, développement, ressources humaines, développement des ressources humaines, formation, motivation, évaluation du rendement, comportement organisationnel.