

**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية

تخصص: إدارة إستراتيجية

— تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد لونيسي

من إعداد الطالبتين:

— فوزية بوعلاغي

— هدى معطى الله

**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية

تخصص: إدارة إستراتيجية

— تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد لونيسي

من إعداد الطالبتين:

— فوزية بوعلاغي

— هدى معطى الله

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية في مديرية الشباب والرياضة بولاية الطارف ، وذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من (25) عامل، وقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل بيانات الدراسة بالإستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. v20 ) تم التوصل الى النتائج التالية:

المورد البشري من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

. نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يشكل عائق في تطبيقها.

. إستراتيجية الموارد البشرية من متطلبات الإدارة الحديثة و تعمل على تسهيل تفعيل الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، الإدارة الإلكترونية.

# ***Résumé***

L'étude visait à identifier la relation entre la stratégie des ressources humaines et la gestion électronique à la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'État d'El Tarf, à travers une étude de terrain utilisant un questionnaire qui a été distribué à un échantillon aléatoire de (25) travailleurs. Sciences (v20. spss) Les résultats suivants ont été obtenus:

La ressource humaine est l'une des conditions requises pour l'application de la gestion électronique.

Le manque de cadres humains spécialisés dans l'application de la gestion électronique constitue un obstacle à son application.

La stratégie des ressources humaines fait partie des exigences de la gestion moderne et contribue à faciliter l'activation de la gestion électronique.

Mots-clés : ressources humaines, gestion électronique.

إهداء

إلى منارة العلم الامام المصطفى  
إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى  
سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا  
محمد ﷺ

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من  
حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها  
إلى أمي ثم أمي ثم أمي وإلى والدي  
العزیز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج  
بذكرهم فؤادي  
إخوتي الأعزاء

هدى

إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد

أشرف خلق الله ، أما بعد

أهدي ثمرة عملي إلى التي حملتني تسعا وسهرت لأجلي  
ليالي

طوالا

إلى التي تفرح لفرحي وتحزن لحزني أُمي الغالية سَندي  
ونور دربي

إلى ولي عوني في هذه الدنيا ومن يسعى دائما وراء  
نجاحي "أبي غالي"

أدامهما الله لي وحفظهما.

وإلى من قاسمتهم حلوى الدنيا ومرها "إخوتي الأعزاء"  
إلى رفقاء دربي "أصدقائي الأعزاء"

فوزية



## شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي ارتضى أن يكون شكر الناس شكرا له وبعد... فلا يسعنا بعد أن وصلنا إلى هذه النهاية التي طالما تمنيناها إلا أن نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز وإتمام الدراسة شكرا يليق بجلاله وعظمته، وصل اللهم على خاتم الرسل من لا نبي بعده، صلاة تقضي لنا بها الحاجات وترفعنا بها أعلى الدرجات وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد الممات.

كما ندين بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المرجوة إلى المشرف على الدراسة الأستاذ الدكتور -محمد لونيسي- الذي منحنا من وقته وجهده وتوجيهاته وآرائه القيمة، ومد يد العون لنا دون ضحى للسير قدما نحو الأفضل، سائلتان المولى القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء ويثيبه الأجر إن شاء الله.

وختاما نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه وأن يجعله علما نافعا، ويسهل لنا به طريقا إلى الجنة.

# فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                    | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)      | عدد الاستبيانات الموزعة على مجمع الدراسة                                        | 43     |
| (2-1)      | فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها                                              | 46     |
| (3-1)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                        | 47     |
| (4-1)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن                                       | 47     |
| (5-1)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الحالة الاجتماعية                          | 48     |
| (6-1)      | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                             | 49     |
| (7-1)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة                                 | 50     |
| (8-1)      | تحليل إجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور المورد البشري       | 51     |
| (9-1)      | تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية | 52     |

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

| الصفحة                                                            | المحتوى                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| VIII                                                              | ملخص                                                                   |
| VIII                                                              | Résumé                                                                 |
| VIII                                                              | إهداء                                                                  |
| VIII                                                              | شكر وعرافان                                                            |
| VIII                                                              | قائمة الجداول                                                          |
| VIII                                                              | فهرس المحتويات                                                         |
| ب                                                                 | المقدمة                                                                |
| الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية الموارد البشرية            |                                                                        |
| 2                                                                 | تمهيد                                                                  |
| 3                                                                 | المبحث الاول: عموميات حول الاستراتيجية.....                            |
| 3                                                                 | المطلب الاول: ماهية الاستراتيجية (تعريف، اهمية، ابعاد، مستويات) .....  |
| 6                                                                 | المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الاستراتيجية وعوامل نجاحها.....           |
| 7                                                                 | المطلب الثالث: الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية.....         |
| 8                                                                 | المبحث الثاني: اساسيات حول (ادارة) المورد البشري.....                  |
| 8                                                                 | المطلب الاول: مفهوم المورد البشري.....                                 |
| 9                                                                 | المطلب الثاني: الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية.....            |
| 10                                                                | المطلب الثالث: نشاط المورد البشري.....                                 |
| 10                                                                | المبحث الثالث: استراتيجية المورد البشري.....                           |
| 10                                                                | المطلب الاول: تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....          |
| 11                                                                | المطلب الثاني: مكونات واهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية..... |
|                                                                   | المطلب الثالث: نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....         |
| الفصل الثاني: الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة..... |                                                                        |
| 16                                                                | تمهيد:.....                                                            |

|                                                 |                                                                                                |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17                                              | المبحث الاول: مرتكزات الادارة الالكترونية.....                                                 |
| 17                                              | المطلب الاول: مفهوم الادارة الالكترونية(تعريف، الخصائص، الاهداف، الابعاد، المبادئ).....        |
| 22                                              | المطلب الثاني: وظائف الادارة الالكترونية.....                                                  |
| 24                                              | المطلب الثالث: مبررات التحول نحو الادارة الالكترونية.....                                      |
| 24                                              | المبحث الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية (مجالات، متطلبات، مراحل).....                         |
| 24                                              | المطلب الاول: مجالات تطبيق الادارة الالكترونية.....                                            |
| 25                                              | المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية.....                                          |
| 27                                              | المطلب الثالث: مراحل تطبيق الادارة الالكترونية.....                                            |
| 29                                              | المبحث الثالث: الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة.....                             |
| 29                                              | المطلب الاول: مفهوم واهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية.....                            |
| 30                                              | المطلب الثاني: اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير النظم الادارية للمؤسسات..... |
| 31                                              | المطلب الثالث: استراتيجية المورد البشري في ظل الادارة الالكترونية.....                         |
| الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة |                                                                                                |
| 37                                              | تمهيد                                                                                          |
| 38                                              | المبحث الأول: تقديم مديرية الشباب والرياضة                                                     |
| 38                                              | المطلب الأول: تعريف بمديرية الشباب والرياضة                                                    |
| 39                                              | المطلب الثاني: دور مديرية الشباب والرياضة                                                      |
| 40                                              | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة ومهام مصالحها                           |
| 42                                              | المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث                                                          |
| 42                                              | المطلب الأول: المنهج المستخدم لحدود الدراسة                                                    |
| 43                                              | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة                                                             |
| 43                                              | المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات                                                 |
| 47                                              | المبحث الثالث: تقديم وتحليل متغيرات الدراسة                                                    |
| 47                                              | المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة                                                            |
| 50                                              | المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة                                                      |
| 61                                              | الخاتمة                                                                                        |

|  |               |
|--|---------------|
|  | قائمة المراجع |
|  | الملاحق       |

# مقدمة

## المقدمة:

إن التطور الذي تشهده المجتمعات المتقدمة جعل التقدم الوظيفي والإداري حتمية لا بد منها، ومطلبا ملحا لتلك المجتمعات ما دفعها إلى السعي وراء تحسين الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الوظيفية ، ما يستوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية وإعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمين من أجل مسايرة هذه التحولات التكنولوجية، وقد أفرزت التحولات التكنولوجية الحاصلة في أواخر القرن العشرين العديد من التغيرات على الجانب البشري والتقني والإداري.

فتولد ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التكنولوجيات الرقمية ما يجعل عملها يتحول من العمل الورقي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، وهذا يتطلب تطوير في الإمكانيات البشرية وإخضاعها لكافة التدريبات والتكوينات الخاصة بمجال الإدارة الإلكترونية، كما تفرض التقنيات الحديثة على الإدارة الإلكترونية استخدام الكثير من الأنظمة المعلوماتية والشبكات وقواعد البيانات التي تساعد على إتاحة البيانات والمعلومات ونماذج المعاملات عبر المواقع، وكذا النظم الذكية التي تؤدي وظائفها التكوينية آليا باستخدام النظم الحبيزة كبنية أساسية. وكذلك اعتماد مواصفات قياسية ، فبين الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري، والتوجه نحو التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية وبين إستراتيجية الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية**

**الشباب والرياضة لولاية الطارف ؟**

تتفرع عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بإستراتيجية الموارد البشرية؟

ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟

ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى:

. تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية إحدى مداخل الإدارة الحديثة.

### الفرضية الثانية:

. الإدارة الإلكترونية عمل أساسي في نجاح الإدارة الحديثة.

### الفرضية الثالثة:

. لا بد من توافر مجموعة من العوامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى رأسها المورد البشري والتكنولوجيا الحديثة.

### أسباب اختيار الموضوع:

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء إختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع فمنها:

- إختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى أن الدراسة تسمح لنا بمعرفة العلاقة التي تجمع المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية الوظيفي.

- محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى المؤسسات الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

1. تكمن أهمية الدراسة في تحسين أكبر قدر ممكن حول موضوع إستراتيجية الموارد البشرية، كما تسعى إلى

الوصول إلى معلومات عديدة حول الإدارة الإلكترونية.

2. تفتح هذه الدراسة المجال أمام الإداريين المهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة

الإلكترونية وإستراتيجية الموارد البشرية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق:

1. ضبط الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

2. الإجابة على التساؤلات المطروحة وإختبار الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.

3. إقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة تستطيع المؤسسة محل الدراسة تحقيق مستويات عالية

في تطبيق الإدارة الإلكترونية مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

## المنهج المستخدم وحدود الدراسة:

### أولاً: المنهج المستخدم:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية يتم تحديد المنهج المتبع، والمقصود به الطريقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة محل الدراسة، إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إقتناع بالنتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها للواقع المدروس، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

### ثانياً: حدود الدراسة

#### - الحدود المكانية :

شملت هذه الدراسة المؤسسة الجزائرية -مديرية الشباب والرياضة -.

#### - الحدود الزمانية :

إنطلقت الدراسة منذ شهر ماي 2202 حيث تم الشروع في الصيانة الأولية للاستبيان وبعد الحصول على توجيهات ورأي الأستاذة المشرفة تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في نفس شهر من نفس السنة وبعدها مباشرة تمت عملية توزيع الاستبيان على عدد معين من المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وإستغرقت عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه 03 أيام.

#### - الحدود البشرية :

تقوم هذه الدراسة على تشخيص مدى انتهاج مديرية الشباب والرياضة منهج تطبيق إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية ، ويتم ذلك من خلال أخذ وجهات نظر كل العاملين من خلال الإجابة على الاستبيانات.

#### - الحدود الموضوعية:

يقتصر موضوع هذه الدراسة على درجة توافر مقومات إستراتيجية الموارد ، وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### مصطلحات الدراسة:

- **الموارد البشرية:** هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم وفي مستوياتهم الإدارية والوظيفية.

- إستراتيجية المورد البشري: هي خطة طويلة المدى تتعلق بكيفية التأكد من وجود الأشخاص المناسبين الذين يعملون على تحقيق وتنمية إستراتيجية المنظمة ككل
- الإدارة الإلكترونية: هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الأنترنت مع ضمان سرية وأمن للمعلومات.

#### متغيرات الدراسة:

الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات أحدهما مستقل والآخر تابع .

■ المتغير المستقل: إستراتيجية الموارد البشرية

■ المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية

#### الدراسات السابقة:

- دراسة ( سليمة بوسنة، نوفيل حديد، 2022)، بعنوان "إدارة المورد البشري في إطار الإدارة الالكترونية للموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة OOREDOO الجزائر"، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المورد البشري في المؤسسة من خلال التعريف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومستوياتها ومختلف تطبيقاتها. توصلت هذه الدراسة إلى أن:  
- مؤسسة (OOREDOO)الجزائر تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمكنها من إدارة موردها البشري بفعالية والتعامل مع مختلف التغيرات بايجابية الأمر الذي أدى إلى الرفع من معدلات الأداء والإنتاجية وتحسين علاقات العمل وإرضاء الموظفين.
- دراسة (جساس كلثوم، سنوسي علي، 2021) بعنوان: "أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بالاعتماد شملت هذه الدراسة عينة من المؤسسات ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وقد تم تحليل هذه البيانات بواسطة الرزمة الإحصائية (SPSS) حيث كانت أبرز نتائجها في:  
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الإستقطاب التدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وفق علاقة ارتباطية طردية

#### - هيكل الدراسة:

## تناولت الدراسة في الشق النظري فصلين:

### الفصل الأول: تناول ثلاث مباحث

❖ في المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها والصعوبات والتحديات التي تواجهها.

❖ وفي المبحث الثاني التعرف على مفهوم المورد البشري وعرض أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

❖ وفي المبحث الثالث تم التعرف على إستراتيجية الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ونماذجها.

أما في الفصل الثاني تناول أيضا ثلاث مباحث هم:

❖ في المبحث الأول يتم التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية ووظائفها.

❖ وفي المبحث الثاني التعرف على مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها .

❖ وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى إستراتيجية الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية.

وفي الشق التطبيقي تمحورت الدراسة التطبيقية حول متطلبات تطبيق إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية

❖ في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة .

❖ وفي المبحث الثاني تناولنا إ الدراسة المنهجية للبحث.

❖ في المبحث الثالث: تقديم وتحليل متغيرات الدراسة.

# الفصل الأول

## تمهيد:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

يتمثل المنطق الأساسي لإستراتيجية الموارد البشرية في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة والدور المناسب الذي يسمح بإستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتباره شريكا لأجيرا، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات معرفية وإدارية في إعداد وتنفيذ سياسات وبرامج المنظمة، وبالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

المبحث الأول: عموميات الإطار المعرفي للإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

أولاً: تعريف الإستراتيجية

يرجع مفهوم الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني "فن الحرب" ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.<sup>1</sup>

وتعرف الإستراتيجية حسب بوتر "هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون." <sup>2</sup>

أما دافيد فقد عرف الإستراتيجية على أنها "صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها." <sup>3</sup>

ويشير ANDREWS إلى الإستراتيجية على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن

أهداف المنظمة مع رسالتها، وإلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت" <sup>4</sup>.

ومما سبق نستطيع أن نقول أن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات والعمليات المربوطة باختيار الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف وهذا إلى المدى البعيد.

ثانياً: أهمية الإستراتيجية

تتمثل أهمية الإستراتيجية في <sup>5</sup>:

- ✓ توضيح الرؤيا المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ✓ إستيعاب أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع إستغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا؛

سعيد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، 1998، ص 100<sup>1</sup>

مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية، ط1، سوريا، 2018، ص 92<sup>2</sup>

مجد صقور، المرجع نفسه. <sup>3</sup>

معاريف محمد، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة، العدد7، 2011، ص 96<sup>4</sup>

<sup>5</sup> قوارية بالبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة كلي

محمد أولجاج، الجزائر، 2014، ص14

- ✓ تخصيص الموارد وخاصة النادرة منها مع تدعيم المركز التنافسي في ظل الظروف التنافسية الشديدة؛
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوقا لتحديد الأهداف؛
- ✓ تمثل إطارا لتحسين النشاطات الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات ورقابتها؛<sup>1</sup>

### ثالثا: خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص التي يمكن التطرق إليها مايلي:<sup>2</sup>

- **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصوير إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.
- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية.... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة، ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصوير.
- **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجيهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.
- **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.
- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

### رابعا: مستويات الإستراتيجية

<sup>1</sup> قوارية بالبشير، مرجع سابق، ص14

<sup>2</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2007، ص18

اتفق معظم الباحثين على أن مستويات الإستراتيجية هم: <sup>1</sup>

- **مستوى وحدات الأعمال:** الذي يعني بتطوير والحفاظ على ميزة تنافسية على مستوى وحدات ميدان نشاط محدد، لذلك يطلق عليها اسم الاستراتيجية التنافسية.
- **المستوى الكلي:** وهو الذي يعنى بتسيير حافظة أعمال المؤسسة فيما يخص توجيه الاستثمارات نحو مجالات نشاط جديدة، أو تطوير الحالية أو التخلي عن بعض منها، كما يعنى بكيفية تخصيص الموارد للزمة لتنفيذ هذه الخيارات واستغلال الروابط التي تنتج عن مختلف ميادين النشاط التي تتواجد فيها المؤسسة.
- **مستوى الإستراتيجيات الوظيفية:** وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق والإنتاج والتمويل، الموارد البشرية.. إلخ وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية

#### خامسا: أهداف الإستراتيجية

تتمثل أهداف الإستراتيجية في مايلي: <sup>2</sup>

- **مواكبة تغيرات المحيط:** حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها، وتخصيص مواردها بالنظر إلى المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي أو السياسي، وفي مواجهتها لهذا المحيط المنقلب عادة، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى قوتها وضعفها.
- **البحث عن التنافسية:** التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع مانتجها المؤسسة لأجل بعيد مع تحقيق الربح، فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصيل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض السلع والخدمات بسعر المنافس، مع إمكانية تحقيق ربح، لكن إهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى إختيار إستراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، المرونة، المنتج، التكنولوجيا،...
- **النمو:** وأخيرا يمكن القول أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين إستمراريتها، بل حتى توسعها ونموها، في كل الإتجاهات، بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قطوش أمين، أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2018، ص7

<sup>2</sup> أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012، ص61

## المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإستراتيجية وعوامل نجاحها

### أولاً: متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تتمثل متطلبات تطبيق الإستراتيجية على النحو التالي:<sup>2</sup>

- ✓ تحديد دقيق للهدف الإستراتيجي المراد تحقيقه، الذي يمكن أن يكون هدف واحداً أو وحدة متكاملة، كما يمكن أن يكون عدة أهداف فرعية تلتقي عند الهدف المرسوم من قبل السياسة العامة التي تسعى الإستراتيجية تنفيذها.
- ✓ جمع كافو المعلومات الموثوقة والمتعلقة بالهدف وظروفه لتحليلها ومعرفة طبيعتها والإعداد لمواجهتها.
- ✓ المعرفة التامة بالوسائل المتوفرة أو الواجب توفرها باعتبارها عنصر أساسي لوضع أي إستراتيجية، وتجريبها وتجريب التقنيات المستخدمة لتحليلها بطريقة علمية.
- ✓ المعرفة الجيدة بالطاقة البشرية المتوفرة، وكيفية تأهيلها لتصبح قادرة على إدارة العمل، مع تحديد الأشخاص المعنيين باتخاذ القرارات والذين يقومون بالتنفيذ، فإدارة العمل الإستراتيجي تتطلب وجود عناصر تمتلك الكفاءة لتصرف في مختلف المجالات
- ✓ تصوير الأعمال الواجب تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرتقبة.
- ✓ إيجاد العلاقة التفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، والتكامل فيما بينهم بينها وتوحيد الجوائز والرؤية المستقبلية

### ثانياً: عوامل نجاح الإستراتيجية

لتطبيق الاستراتيجية بنجاح وجب توفير عوامل أهمها:<sup>3</sup>

- 1- توافر التفكير الاستراتيجي أي توافر القدرات والمهارات اللازمة لصياغة الاستراتيجية؛
- 2- توافر نظم معلومات استراتيجية لما لها من دور أساسي في كافة مراحل تطبيق الاستراتيجية؛
- 3- توافر نظام مالي جيد للمنظمة وإدارة مالية جيدة وإن لم تكن موجودة فلا بد أن تعالج قبل تطبيق الاستراتيجية؛
- 4- توافر التنظيم الإداري السليم والقادر على التكيف مع المتغيرات البيئية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة؛

<sup>1</sup> أنفال حدة خبيزة، مرجع سابق، ص 61

<sup>2</sup> فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية أواعها ومبادئها وتقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، الجزائر، 2007، ص 60

<sup>3</sup> حميدة أبو صاع قزة، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في جامعة طرابلس، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة طرابلس، ليبيا، 2018، ص ص 78 - 79.

ويمكن إضافة عامل خامس يتمثل في:<sup>1</sup>

5- توفر نظام الحوافز فهو يهدف إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة.

### المطلب الثالث: الصعوبات والتحديات التي تواجه الاستراتيجية.

تواجه الاستراتيجية عند تطبيقها عدة تحديات منها:<sup>2</sup>

1- **ازدياد سرعة التغيرات:** فمعدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ في التسارع في السنوات القليلة الماضية؛

2- **زيادة حدة المنافسة:** فلم تعد المنافسة بين منظمات الأعمال تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة.

وهناك تحديات أخرى مثل:<sup>3</sup>

3- **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، فترتب على المؤسسات وضع الاستراتيجيات التي تضمن لها توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

4- **التحالفات الاستراتيجية:** لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وحرية التبادل التجاري.

هذه العوامل وغيرها جعلت الكثير من المؤسسات تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى.

5- **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تساهم في سيطرتها على أحد المواقع زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة- مصر، 2013، ص 52.

<sup>2</sup> قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة ودكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولجاح البويرة، الجزائر، 2019، ص 69.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2005، ص 22.

## المبحث الثاني: أساسيات حول المورد البشري

تعد الموارد البشرية من أصول المؤسسة وأحد المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه

### المطلب الأول: مفهوم المورد البشري

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد مآجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا الموارد البشرية على أنها: عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة في المنظمة.<sup>3</sup>

وتعتبر الموارد البشرية في المفهوم الواسع أو الكلي تعني ذلك الجزء من المجتمع السكاني الذي يضم مجموعة من الأفراد والأشخاص المختلفين، منظورا إليهم من جوانب إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية لتوجيهات عقائدية<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للمورد البشري

توجد مجموعة من الوظائف الأساسية على عاتق إدارة الموارد البشرية لعل منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> علي عبد الله، مزياي أمين، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الإقتصادية دراسة حالة المغرب العربي، مجلة المدبر، العدد 5، الجزائر، 2017، ص 92

<sup>3</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الأخوة منتوري، الجزائر، 2006، ص 59

<sup>4</sup> قاضي عبد الحكيم، صاطوري الجودي، واقع وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد الأول، الجزائر، 2021، ص 505

- ✓ **إستقطاب واختيار الموارد البشرية:** تستدعي هذه الوظيفة التعرف على الموارد البشرية في سوق العمل تحديد المصادر والتقرب منها وتصنيفتها من خلال عملية الاختيار بمختلف الأساليب المتوفرة ما يضمن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية الأكثر فعالية والمناسبة لسد الثغرات الوظيفية.
- ✓ **تحفيز الموارد البشرية:** بغية الوصول إلى المبتغى وتحقيق الأهداف تعمل المنظمات على رفع مستويات أداء مواردها مستعملة في ذلك أهم الاستراتيجيات وأكثرها شيوعاً ألا وهي إستراتيجيات التحفيز باستعمال مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية.
- ✓ **التدريب:** وذلك من أجل الرفع من مستويات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية في أداء مهامها على أكمل وجه قصد مواجهة التغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يعمل التدريب على التقليل من حوادث العمل وتحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.
- ✓ **توصيف الوظائف:** عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل والأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد، وقد يحضر أو يجهز هذا التوصيف مدير إدارة الموارد البشرية أو خبير تقويم الوظائف.
- ✓ **تقييم أداء الموارد البشرية:** تحاول هذه الوظيفة أداء الموارد البشرية، وكذلك هي عملية تقدير أداء كل فردين العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وتحقيق إستراتيجية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة.
- ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** وتعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة والمقصود بها ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث المكان والزمان.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نشاط المورد البشري

<sup>1</sup> نصر الدين بن عمارة، مراقي عمار، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الرسالة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 2، الجزائر،

2019، ص 177

<sup>2</sup> بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27، الجزائر، 2016، ص 269

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة وأحد المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية ، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه، خاصة أن واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة، ويمكن للموارد البشرية أن تساعد منظمات الأعمال في بناء مزايا تنافسية مستدامة، حيث تعتبر الموارد البشرية عنصر رئيسي في إستراتيجية المؤسسة والموارد البشرية التي تحقق ميزة للمؤسسة يجب أن تتميز بالخصائص التالية: أن تكون فريدة من نوعها، أن تكون غير قابلة للإحلال أول الاستبدال وتتميز بالديمومة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: إستراتيجية المورد البشري

لقد أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق النجاح للمؤسسة ولم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري

يرتبط مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمحاولة الباحثين تكييف أدبيات الإدارة الإستراتيجية مع مقتضيات إدارة الموارد البشرية.

حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومنحها التعويض والرعاية والتحفيز، ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها للإستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فتعرف على أنها "رسم سياسة تعامل العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة وبحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر طاهر، واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد7، الجزائر، 2020، ص205

<sup>2</sup> ناصر طاهر، واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العددالأول، الجزائر، 2020، ص 205

<sup>3</sup> سلمى رزق الله، مساهمة أمانة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة افاق العلوم، العدد7 الجزائر، 2017، ص306

وتعرف أيضا أنها "تلك المنهجية الفكرية، التي تركز على إتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق التفاعل بين هاته المنظومة بأبعادها وعناصرها المختلفة، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية لها."<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولا: مكونات الإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>

1. التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
2. الاختيار والتوظيف: وتضم معيار الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار الموردين، والقيادات.
3. التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
4. إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ووسائل لجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
5. منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
6. برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر والمدخلات والعمليات، والنتائج، والإستخدامات، والبيئة، والإدارة، والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطورية مع المنافسين.
7. علاقة العمل الإنسانية الفعالة: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات، والعلاج، والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
8. كفاءة الصحة والسلامة: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

<sup>1</sup> عبد الحق سياشي، يوسف بودلة، أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة، مجلة معارف، العدد 9، الجزائر، 2014 ص 420

<sup>2</sup> بن قايد فاطمة الزهراء، بن عنتر عبد الرحمان، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2011، ص 47

تستمد الإدارة الإستراتيجية أهميتها من المزايا التالية:<sup>1</sup>

- ✓ ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المؤسسة في تحقيق ماتستهدفه؛
- ✓ ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر؛
- ✓ ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة؛
- ✓ ضمان توجيه أنشطتها إدارة الموارد البشرية في نفس الإتجاه التي تسير فيه أنشطة المؤسسة؛

بالإضافة إلى أهمية أخرى نذكر منها:<sup>2</sup>

- ✓ المساهمة في تحقيق الأهداف وبقاء المؤسسة؛
- ✓ دعم وتنفيذ غسراتيجيات الأعمال للمؤسسة بنجاح؛
- ✓ إنشاء وتعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تعزيز التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا؛
- ✓ تساهم في تحويل أثر إدارة الموارد البشرية من المستوى الجزئي نحو المستوى الكلي؛
- ✓ كفاءة استغلال الموارد المتاحة والمساهمة في مواجهة التحديات؛

### المطلب الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ظهر في الآونة الأخيرة أكثر من نموذج إستراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصيصة لإدارة الموارد البشرية، يمكن عرضها وتوضيح البعض منها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. **نموذج الممارسات الأفضل:** يعتمد هذا النموذج العالي على افتراض بأن هناك مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأن غتمادها سيؤدي إلى أداء تنظيمي عالي، ويطلق عليه النموذج العالي لأنه يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وأي بيئة كانت.

<sup>1</sup> جساس كلثوم، سنوسي علي، أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، العدد1، الجزائر، 2021، ص168.

<sup>2</sup> خالد رجم، محمد سمير بن عياد، تشخيص واقع المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية في الجزائر، مجلة العلوم الغنسانية والإجتماعية، العدد1، الجزائر، 2020، ص578

<sup>3</sup> داسي وهيبه، موسي سهام، تحليل نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد02، الجزائر، 2020، ص261

2. **نموذج التطابق الأفضل:** يؤكد نموذج التطابق الأفضل عن أهمية أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية مناسبة لظروف المنظمة، بعين الاعتبار احتياجات كل من المنظمة والأفراد، لها الأسباب يرى معظم الباحثين أن نموذج التطابق الأفضل أكثر أهمية من نموذج الممارسات الأفضل.
3. **نموذج قاعدة الموارد:** يحاول أصحاب هذا النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أساس تحقيق استراتيجية المنظمة، ووفقا لبارني يعتبر أساسيا في المنظمة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية: إذا كان ذا قيمة، إذا كان نادرا، إذا كان صعب تقليده.
4. **نموذج محاسبة الموارد البشرية:** تكمن أهمية محاسبة الموارد البشرية في أنها مكنت من تطوير أساليب تقييم الموارد البشرية، حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، توضع المجموعة الأولى في جانب التكاليف أما المجموعة الثانية في جانب القيمة.
- وفي مفهوم آخر يسمى هذا الأسلوب بالمزايدة التنافسية ويقوم بمقتضاها مدراء الأقسام بإجراء مزايدة على خدمات الأفراد الذين يعملون معهم ذو كفاءات خاصة ويمكنهم العمل في كل قسم من هذه الأقسام وذلك للوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمة هذا الفرد كأصل من أصول الشركة ويستخدم أعلى سعر وتضاف قيمة أو سعر هذا الفرد إلى مجموعة الإستثمارات المخصصة لهذا القسم.
5. **نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:** لقد احتل نموذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيزا كبيرا من الأبحاث والدراسات مما أدى ببعض الكتاب إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تموقع ضمن التفكير الإستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفد" في الخمسينات، ويمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوره بمرحلتين رئيسيتين هما: مرحلة مقارنة تخطيط الموارد البشرية، مرحلة مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
6. **نموذج الكفاءات من الموارد البشرية:** إن نموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة من أجل إيجاد أو خلق الموارد والأصول الإستراتيجية في المنظمة وتبني الإستراتيجيات المناسبة، لذلك أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات ودخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المنظمة والمتمثلة في الكفاءات من الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل فردي أو جماعي في تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>

خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> داسي وهيبه، موسي سهام، مرجع سابق، ص 262-268

إن وظيفة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف، إذ يختلف الأفراد كما تختلف الوظائف لذا يتوجب على الإدارة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال إستراتيجية للموارد البشرية تقوم بها المؤسسة باختلاف أحجامها صغيرة أو كبيرة، ومن خلال ماقدمناه تبين لنا أن لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد فإن المورد البشري بمثابة القلب النابض للمؤسسة، لذلك تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من أهم الخطوات التي يجب على المؤسسة القيام بها لضمان الحفاظ على مواردها سعياً منها إلى تحقيق أهدافها وأهداف الفرد.

# الفصل الثاني

### تمهيد:

مع ظهور العصر الالكتروني القائم على الانترنت وعلى تكنولوجيا المعلومات التي تعد القوة الدافعة وراء تقلص المسافات الزمنية والمادية ونقل المعرفة، وجب على المنظمات إعادة النظر في نموذج إعمالها في ضوء القدرات الالكترونية، حيث مع التحول الرقمي أصبح من الضروري تحويل كل الوظائف الإدارية إلى وظائف الكترونية وبالأخص التحول الالكتروني لإدارة الموارد البشرية كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات ويعطي مرونة أكثر لوظيفة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة

## المبحث الأول: مرتكزات الإدارة الإلكترونية

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية (تعريف، الخصائص، الأهداف)

## • تعريف الإدارة الإلكترونية:

❖ يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية. ظهر في البداية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن تعاريفها أنها: تنفذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء من الأفراد أو المنظمات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، وعموما كل نظم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بغية تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية، وتحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وانجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف.<sup>1</sup>

❖ أو أنها: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب والملائم وبلا استخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.<sup>2</sup>

❖ وتعرف أيضا على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في " التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup> وفي ضوء المفاهيم آفة الذكر، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي

• **خصائص الإدارة الإلكترونية:** تتميز الإدارة لاللكترونية بأنها إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، وهي إدارة بلا مبان تقليدية، فلا حاجة إلى الغرف والمكاتب والدواليب الكثيرة لحفظ الأوراق، وهي إدارة لا تحتاج لإعداد كبيرة من العاملين، وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية، أنها باختصار إدارة المعرفة، وبصفة عامة تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص التي من أهمها:

<sup>1</sup> أحمد لبقع، إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-المجلد 06، العدد 09، الجزائر، 2018، ص 220

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 220

<sup>3</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 10

- ✓ أنها إدارة تدير الملفات بدلا من أن تحفظها.
- ✓ أنها تعتمد على الوثائق الإلكترونية الأسرع والأسهل حفظة وتعدي واسترجاع.
- ✓ أنها تستند إلى المؤتمرات الإلكترونية حيث تتم الاجتماعات عن بعد دون الانتقال المادي للمجتمعين من مقارهم.
- ✓ أنها تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة للحدث أو المتغير أينما حدث ووقتما حدث بلا حدود زمنية على مدار ساعات اليوم وأيام السنة.
- ✓ أنها تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشفة الإلكترونية وتتراسل بالبريد الإلكتروني وتتراسل بالبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلا من الطرق التقليدية.
- ✓ أنها تنتقل من المتابعة بالمذكرات إلى المتابعة الإلكترونية على شاشات وتعتمد المراقبة عن بعد وهو ما يوفر التكلفة ويزيد الكفاءة.<sup>1</sup>

#### • أهداف الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي الرغبة في زيادة كفاءة وفعالية نشاط المنظمات، وذلك عن طريق الانتقال من الأساليب التقليدية الورقية إلى أساليب حديثة ومعاصرة، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصد بقيق بصلة من المكاسب والأهداف ونذكر منها:

- ✓ تكريس الشفافية في الأداء والقضاء على البيروقراطية من حيث خفض فرص الفساد الإداري والتقليل من التعقيدات الإدارية.
- ✓ تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بنفس الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.
- ✓ سهولة الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصال من أي مكان وفي أي وقت (على مدار 7 أيام و 24 ساعة).
- ✓ تخفيض تكاليف أداء الخدمة مع ميزة السرعة في إنجازها (توفير الجهد والوقت والنفقات).
- ✓ ربط القطاع العام بالقطاع الخاص تحت مظلة واحدة بفضل البنية الإلكترونية التي تجمع القطاعات، فالقطاع العام بحاجة للقطاع الخاص ليحصل على حاجياته من السلع والخدمات، وهذا التواصل بين القطاعين يتم بصورة إلكترونية
- ✓ قدرة الحكومة الإلكترونية على توفير خدمات عامة متكاملة إلكترونيا.
- ✓ السرعة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة وتكوين مجتمع المعرفة

<sup>1</sup> <https://www.starshams.com> 04/04/2022 13 :51

- ✓ رفع كفاءة الأداء الحكومي والإعدادات للاندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة.
- ✓ الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة
- ✓ تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة الإجراءات المتمثلة في : تخفيض الإنفاق الحكومي والتكاليف المباشرة، بريق التنسيق بين المؤسسات الحكومية، خفض دورة الوقت، سهولة الوصول للخدمات الإلكترونية من خلال النشر الإلكتروني وهذا يحقق مبدأ الشفافية والعدالة لكل شرائح المجتمع وتعزيز الديمقراطية.
- ✓ التقليل من الاعتماد على العمل الورقي وتخفيض تكلفة الأعمال الإدارية.
- ✓ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية بحيث يصبح من المستطاع توجيه الطاقات البشرية للعمل في مهام وأعمال أكثر إنتاجية وذلك إذا تم احتواء المعلومات بشكل رقمي وعلى ذلك يمكن القول أن الهدف الرئيسي من تطبيقات الإدارة العامة الإلكترونية هي تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين، والاستعمال الأمثل للموارد الحكومية المحدودة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أبعاد وأهداف الإدارة الإلكترونية .

##### • أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من الأبعاد الأساسية التالية :

- **عتاد الحاسوب: Computer Hardware** وهو الجزء المادي من الحواسيب والأجهزة ومنها: المعالج الدقيق واللوحه الرئيسية، والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة ولوحة المفاتيح ... الخ
- **البرمجيات: Software** وهي مجموعة من التعليمات والتطبيقات المعطاة للكمبيوتر لأداء مهامه ومعروفة أيضاً بمجموعة من الإرشادات للكمبيوتر التي تساعد في توجيهه، وتشمل برامج التشغيل وبرمجيات التطبيقات.
- **شبكة الاتصال: Network Communication** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات كل من الانترانات Intranet والإكسترنات Extranet والإنترنت Internet.
- **صناع المعرفة: Workers Knowledge** وهم قادة ومدبرو ومحللو الموارد المعرفية في المؤسسة، والمختصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والذين يمثلون رأس مالها لتبثت تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشيكور أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد08، العدد01، الجزائر، 2019، ص ص

<sup>2</sup> اعمر مولاي، قادة يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 693

### • مبادئ الإدارة الإلكترونية:

توجد مبادئ أساسية تحكم عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى النجاح المتحقق أثناء و بعد عملية تطبيق البرامج الجديدة المرتبطة بالمشروع، و أهم المبادئ الهادية لتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية هي:

#### 1. التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية:

تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الحكومة من منظور المواطن و المستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف وجب التركيز على احتياجات الزبائن قبل كل شيء، وبعد ذلك يتم العمل باتجاه نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات، و عند وضع إستراتيجية العمل فمن الضروري توجيه هذه الإستراتيجية لدعم عملية التكامل بين الوظيفة و احتياجات المواطنين.

#### 2. إعادة هندسة عمليات الحكومة وليس حوسبتها:

إذا كانت الحكومة الإلكترونية هي مجرد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية و وسيلة لحوسبة المهام الإدارية فإنها حكومة معرضة للفشل بالضرورة، ذلك أن الحكومة الإلكترونية يجب أن تكون جزءا من مشروع إعادة هندسة عمليات الإدارة الحكومية من جديد و ذلك لكونها لا تعني حوسبة و تشبيك العمل الإداري أو نقل المعاملات من طرق التنفيذ التقليدية إلى طرق التنفيذ الإلكترونية على شبكة الانترنت فحسب، بل من الحيوي بالنسبة لنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية و اكتساب مزاياها الإستراتيجية هو أن ترافق هذه المبادرات برامج الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية.

#### 3. الرؤية الإستراتيجية للحكومة:

مشروع كبير مثل الحكومة الإلكترونية يتطلب وجود رؤية إستراتيجية شاملة و أهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق في المدى الزمني المستهدف فمثلا وضعت الولايات المتحدة الأمريكية رؤية إستراتيجية تلخص بهدف الوصول إلى الطريق السريع للمعلومات Information highways وينطبق نفس

الأمر على كندا أيضا، أما الجماعة الأوربية فقد وضعت رؤية إستراتيجية تتضمن الوصول إلى مجتمع المعلومات من خلال بناء و تطوير تكنولوجيا الشبكات والاتصالات و تطبيقها في جميع مجالات الحياة والأنشطة الإنسانية.

#### 4. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو جزء من مشروع الحكومة الإلكترونية وسيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط و البعيد، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الإيجابي السريع بالإضافة إلى المنافع المكتسبة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

#### 5. تطبيقات ذات قيمة مضافة و تكلفة منخفضة:

إن اعتماد برامج الحكومة الإلكترونية على يساعد في بناء نظم Extranet و Intranet تكنولوجيا الانترنت والشبكات الداعمة الأخرى إلكترونية مرنة و مفتوحة لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية و تكلفة منخفضة المقارنة مع تكلفة الأنشطة التقليدية.

#### 6. التوازن بين شفافية المعلومات و خصوصية المواطن:

توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر و توزيع المعلومات لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية، و حقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية.

#### 7. الحكومة الإلكترونية ليست بديلا للوسائل التقليدية:

إن الخدمات التي تقوم بتجهيزها الحكومة الإلكترونية للمواطنين و مؤسسات الأعمال وفي الإدارات و هيئات و مؤسسات الدولة لا يمكن أن تكون بديلا نهائيا للوسائل التقليدية المتبعة في تخزين و توثيق البيانات و معالجتها، وخاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الحكومة الإلكترونية . حيث يعتمد نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية على ضمان توفير مستلزمات وشروط تنظيمية وتقنية و التزام تقوده الإدارات لتغيير نظم و أساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة جذرية<sup>1</sup> .

#### 8. التركيز على النتائج:

ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع و أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، و المال والوقت، وتوفير

<sup>1</sup> رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص30

خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

#### 9. التغيير المستمر:

وهو المبدأ الأساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها، من أهم هذه الوظائف:

##### 1. التخطيط الالكتروني:

إن التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية، متجددة، متطورة و متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجدد والتطوير المستمر، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار، وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الالكترونية الذين يساهمون في التخطيط الالكتروني في كل موقع وفي كل وقت، حيث تقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الالكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الالكترونية لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف، بمن يقدر على استيعاب واقع هو إمكانياته والتعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات.

##### 2. التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الالكتروني حدث انتقال في مكونات التنظيم الالكتروني من النموذج التقليدي إلى التنظيم، الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بالتالي يصبح التقسيم الإداري على

<sup>1</sup> رانية هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة-01، الجزائر، 2018، ص 30

أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدار ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

### 3. الرقابة الالكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي، لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بعملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية.

### 4. القيادة الالكترونية:

القيادة هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه. والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الالكترونية ولكن ليس من متطلبات الإدارة التعليمية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل منطلق القيادة المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية، وتنقسم القيادة الالكترونية إلى ثلاثة أنماط وهي:

أ. القيادة التقنية العملية: أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة.

ب. القيادة البشرية الناعمة: ذات الحس الإنساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

ج. القيادة الذاتية: ويعني بها، قدرة القائم الالكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجهازية<sup>1</sup> لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت، ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الالكترونية، ولم تعد حكرا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الالكترونية، أو أي

<sup>1</sup> منوار بسمه، مرزوق وهيبه، تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارات العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج، الويرة، الجزائر، 2018، ص ص 5، 6

مفصل من مفاصلها، بحكم اللامركزية الموجودة وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة مبدأ كل موظف قائد في الإدارة الالكترونية

#### المطلب الرابع: مبررات التحول نحو الإدارة الالكترونية

هناك الكثير من المبررات والأسباب التي جعلت العديد من الدول والمؤسسات تتسارع إلى

تطبيق الإدارة الإلكترونية، من بينها ما يلي:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوجيهات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- \_\_ حتمية تحقيق تواصل مستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية (مجالات، متطلبات، مراحل)

##### المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية

تطبق تقنيات الإدارة الإلكترونية أساس علاقات الإدارة، فقد تكون بين الإدارة وبين المواطن وقد ترتبط بين الإدارة وقطاع الأعمال وهذا ما سوف توضح فيما يلي :

##### 1. في إطار علاقة الإدارة بالمواطن :

من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الإلكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلاً : التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ العمليات وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية.

<sup>1</sup> اعمر مولاي، قادة يزيد، تطبيقات الإدارة الالكترونية في القطاع العمومي خلال جائحة كورونا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال،

مجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 693

استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلاً، من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت

## 2. في إطار علاقة الإدارة بالأعمال:

إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن العمل بتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح و التفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسوف يسبب ذلك خسارة في الوقت والمال و الجهد ، ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عادة متطلبات ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

➤ حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الالكترونية والتمثيل على أهمية هذا المتطلب،  
نضرب المثال بشأن محتوى الحكومة الالكترونية، إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة بمواطنيها عبر الانترنت ، حيث يجب أن تتواجد سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات مباشرة عبر الانترنت وفي هذا الإطار فان اكبر مشكلة تواجهها هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية.

➤ البنية التحتية: إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة

<sup>1</sup> الشيكرا أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 293

<sup>2</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 51

على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

➤ توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها ، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

➤ توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

➤ التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه " الإدارة الالكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الالكترونية " وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا بنفس الطريقة السابقة.

➤ توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و" الإدارة الالكترونية " على مستوى العالم<sup>1</sup>.

➤ توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

➤ وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

➤ توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سبق ذكره، ص، 52

والشخصي للدولة أو الأفراد وذلك إما بوضع الأمن في برمجيات بروتوكول الشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة المرور

➤ خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية. بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد

➤ القيادة الالكترونية: تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر احد أهم الوسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الالكترونية، إن وجود القيادة الالكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الالكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الالكترونية، ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع، القائد المعلم، القائد المتصل، ويمكن من خلال القيادة الالكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية، القيادة الإدارية الالكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما

#### 1. مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية:

- **مرحلة التوثيق الإداري :** حيث أنّ الاهتمام الأول للإدارة هو أن تكون على علم بكل شيء وتفصيل مهما كانت درجة أهميته في نطاق تخصصها، في نفس الوقت العمل على إمكانية الحصول على وثائق دائمة تشكل مادة أولية تساعد الإداري على إيجاد إجابات للأسئلة التي قد تطرح من خلال التحول من نظم وإجراءات الإدارة التقليدي إلى الإدارة الالكترونية بتطوير مختلف إجراءات والجوانب التنظيمية سواء من خلال توثيق الإجراءات الإدارية أو الصلاحيات و المهام الوظيفية، و المنتجات ( سلع أو خدمات ) التي تقدمها المنظمة.

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سبق ذكره، 53

ويشمل التوثيق الإداري أيضا توثيق الهيكل التنظيمي الذي يحوي شبكة العلاقات الوظيفية التي تسمح للمنظمة بتقسيم العمل وتنسيق المهام الوظيفية وتحديد المسؤوليات والقيادة الإدارية بين الأفراد والمجموعات داخل الوحدات الوظيفية وفيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة

- **مرحلة التعديلات المعرفية والتطوير الإداري التقني:** لا بد بعد الاهتمام بالجانب التنظيمي للمنظمة الشروع في عمليات التطوير الإداري التقني التي تهدف إلى تحقيق التنمية في غضون مواعيد نهائية محددة باحترام ميزانية معينة، من خلال إدارة مشاريع منتجات أو خدمات تختلف في النطاق والمدة والأهداف، في ست خطوات هي: تحديد التوجه العام و تحليل الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة من أهمها توفير البنية التحتية الضرورية للأعمال الالكترونية، تصميم الخدمة أو المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار جوانبها التقنية والعملية والتطويرية؛ المصادقة بعد معرفة الجدوى الاقتصادية الاجتماعية، ثم خطوة التنفيذ بأنشطة مبرمجة موجهة نحو الحصول على نتائج محددة وفقا للأهداف، التحقق المنتظم والمستمر من تقدم وجودة العمليات، وأخيرا مرحلة التقييم في فترات معينة لتقييم وقياس الإنجاز ومدى تحقق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

## 2. معوقات الإدارة الالكترونية:

- التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الالكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الالكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير معتمد أو غير معتمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الالكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للزامات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

<sup>1</sup> بالقرمي سهام، دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 08، العدد 02، الجزائر،

- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا او دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية للموارد في المؤسسة

#### المطلب الأول: مفهوم وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

##### 1. مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يحد أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>

##### 2. أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

إن أهداف (E-HRM) نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الالكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث يمكن حصر أهم هذه الأهداف في النقاط التالية:

- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية
- ✓ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- ✓ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- ✓ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وارضاء العاملين.
- ✓ دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.
- ✓ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1، دمشق، سوريا، 2012، ص 600

<sup>2</sup> يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 69

✓ تحسين صورة المؤسسة

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير النظم الإدارية للمؤسسات

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمؤسسة مهما كان نشاطها وسواء كانت خاصة أو عامة، مؤسسة اقتصادية أو منظمة حكومية. وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، وعليه فإن هدف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتمثل في تقليص المهام الإدارية وزيادة التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وعليه سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين، وتتمثل مساهمات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأكثر فعالية وكفاءة التسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
- ✓ تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخيرة من الموارد البشرية.
- ✓ قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- ✓ تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.
- ✓ تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.
- ✓ تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال وتقلل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها.

<sup>1</sup> محمد قريشي وآخرون، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة)، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 1، عدد 47، 2017،

✓ إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد ، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين ، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: استراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الالكترونية

إن مشكلة كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها هي في تنظيم علاقة الإنسان بالمؤسسة أو علاقة الإنسان بالتقنية . و لهذا تبدو أن بناء علاقات عمل للوهلة الأولى هي في جوهرها مشكلة تعاون فالإدارة المحلية ومنها البلدية تستند إلى حد أدنى من التكامل لسلوك الأفراد أو الجماعات، أو بتعبير ميشال كروزييه M.Crozier الذي يفضل مقولة الفاعلين بدل الأفراد والجماعات وذلك لأكثر من سبب . لكونهم أفراد يطلب كل واحد منهم أهدافا متباينة وربما حتى متناقضة. فيصبح التعاون بين الفاعلين الذي تطلبه الإدارة شرط من شروط تكييفها مع الوضع الجديد، والذي لن يتم إلا بإدماج العامل في مشروعها وهو الإدارة الالكترونية وبطلبه التكامل في الأهداف . وهذا المطلب الضروري للتقدم في هذا المشروع يمكن للإدارة المحلية تجسيده بشكلين : إما بالإكراه par la contrainte أو بما يرتبط به من manipulation التلاعب تأثير influence و / أو إيديولوجية.

بتعبير آخر: بإخضاع مفروض أو مقبول من طرف الإدارات الفردية والمشاركين لإدارة و أهداف الكل أو المنظومة. و إما أن يتحقق المطلب بواسطة العقد و التعاقد أو المفاوضة والمساومة والتنازلات. وهذه المفاوضة والمساومة لبناء علاقات العمل لا تتم بشكل تلقائي وعفوي أو طبيعي آلي . كما أن الشكل الذي تتخذه ليس هو الشكل الوحيد والأفضل و الضروري وإنما هو من بين الممكنات فحسب إنها تظهر كسيورة صعبة التي من خلالها الفاعلون ينخرطون في لعبة لها إكراهاتها بحكم أن لها قواعد وضوابط وسياقها الخاص فهم لا يلعبون خارجها و إنما ينتجون سلوكياتهم واختياراتهم ضمنها وبدخلها ويتعهدون احترامها مقابل ضمانات عكس الإدارة التقليدية ذلك أن كل طرف مهدد بشكل مضاعف . فمن جهة ، بناء علاقات العمل يفترض الاعتراف بعلاقات السلطة والتبعية والرقابة الالكترونية ولقبول الاكراهات التي تترتب عنها مقابل ما في متناول الفاعلين من موارد يتصيدونه من المحيط الشحيحة. ومن جهة أخرى، بناء علاقات العمل يقتضي ديناميكية كل طرف يمكن أن يكون عرضة لأضرار. فهذا التمثل لعلاقات العمل المبنية من خلال التعاقد والمساومة والحسابات و التنازلات التي يقتنصها الفاعلون وانتهاز الفرص المناسبة تنمّي. عن أن تصور السلطة المركزية مفهومها محوريا ومركزيا للإدارة المحلية. فلا الحاجات les besoins ولا التحفيزات les motivations يمكنها

<sup>1</sup> عائشة عزوز، زاهية توام، أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04

وحدها تفسير قيامها وتأسيسها . كما أن قبول هذا التصور كمفهوم محوري يشكل ثورة صغيرة في عالم التمثلات للمؤسسة الحديثة بالنسبة للتسيير الاستراتيجي.<sup>1</sup> فعلاقات العمل هي اللحظة التي يتم فيها مأساة النزاع l'institutionnalisation du conflit بين المورد البشري و الإدارة المحلية في إطار المفاوضات المباشرة أو الضمنية . ويُعدّ حسب هذا التصور و في هذا السياق، المورد البشري والإدارة المحلية شريكان في نجاح هذا المشروع . فعلاقات العمل تتمثل في المفاوضات المنظمة والضابطة لسلوك الأفراد إذ المفاوضات لا يكون موضوعها دراسة المطالب المصرّح بها فعلياً فقط وإنما تحديد قواعد عامة لمعالجة النزاعات بوضع معايير المنظمة والمؤطرة للنزاع مستقبلا الكترونيا . والتي بموجبها يصبح النزاع بعد الاتفاق الجماعي يدخل و يصنف ضمن خانة المنازعات litiges et contentieux. والمنازعة تفترض الاختلاف وسوء التفاهم أو الجهل في كيفية تطبيق ما هو مؤسس قانونيا فحسب . بتعبير آخر، يصبح نزاعا مفرغا من محتواها التصادمي وأكثر توقعا من ذي قبل . و من هنا نزاعا تحت المراقبة الالكترونية وقابلا للتحكم . Under control. إذ يتخذ الصفة القانونية المقبولة و الرشيدة في وصفه وكيفية التعامل معه وفي تسويته.

و من هنا، فعلاقات العمل تظهر على مستوى :المفاوضة مع القائد الاداري الالكتروني و غايتها وضع حدود وشروط التي سيعمل من خلالها في هذا الوضع الجديد عليه و بموجبها أعضاؤها . كما يلاحظ أن التوظيف لعلاقات العمل في تنظيم الادارة الالكترونية يفترض بالضرورة شرط:

-الاعتراف بوجود مصالح متعارضة أو ذات " طبيعة نزاعية" بين الأطراف فسياسة علاقات العمل أو المهنية تقوم على(تصور دور الشركاء الاجتماعيين وتحديد حقل التفاوض le champ de négociation والتشاور وتحديد للوسائل التي ستستخدم ) أو بتعبير آخر التي يمكن استخدام أي التي ستتخذ صفة الشرعية و ما هو مشروع بحكم التفاوض.

و بالتالي فإن علاقات العمل لا تبرز أهمية و خطورة الجانب الإنساني فحسب، بل بروز أهمية متنامية لمشاكل تنظيمية و في نمط تطبيق الإدارة الالكترونية و كيفية تصور العلاقات القائمة في هذا النمط، لمعالجة مشكلات تنظيم العمل، بانتهاجها أو تبنيها سياسة تسيير مواتية لتلك التقلبات التي يشهدها المحيط الذي بات سريع التحول . هذا التصور الذي انتهى إليه القائد الإداري الالكتروني تمثل في البحث عن " علاقات إنسانية" داخل هذا العالم الافتراضي، يستند على

<sup>1</sup> احمد لبقع، وهيبه عيشاوي، إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الالكترونية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 06، العدد09، الجزائر، 2018، ص 224

الاعتراف بالنزاع حول السلطة وهناك جانب من الحرية يلعب فيها المورد البشري رغم العقلنة المفرطة للإدارة الالكترونية و من هنا ضرورة المفاوضة وفتح الحوار و تجنب تجدر النزاع.<sup>1</sup>

يمكن القول أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية " الإدارة الالكترونية"، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة وإرباك إستراتيجية المورد البشري، بالتخلي عن النمط التقليدي للإدارة دون بلوغ متطلبات الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، وهذا ما يجعلنا نحسر الأولى ولا نربح الثانية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي، وهذا ما لا يجوز من الناحية الإستراتيجية. تتم في الإدارة التقليدية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه للوقوف على ما يحدث من تغير جذري في إستراتيجية المورد البشري و مما يؤدي للانحرافات وتصحيحها، كما يتم عن طريق مقارنة المدخلات بالمرجعات، فهي بذلك رقابة موجهة للماضي وتأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا يعد من وسليات الرقابة التقليدية والناجمة عن الفجوة الزمنية بين التقرير المبرز للخلل وما يتطلبه من كتابة و مراجعة وتوقيع وبين مرحلة التصحيح، لكون التقارير تكون دورية شهرية أو فصلية أو سنوية، بينما بالنسبة للرقابة في الإدارة الالكترونية فتكون فورية، وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية، وهي رقابة قائمة على أساس النتائج بمساعدة الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وبالتالي تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير والقدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ بالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه، مما يجعل الرقابة الالكترونية رقابة مستمرة وليست دورية، وهو ما يمكن المدير من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ، وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة والتدخل من أجل معالجة الانحرافات في الوقت ذاته، بما يساعد على تجاوز فجوة الأداء، وتأدية العمل الرقابي بكفاءة وفعالية في كل مرحلة العمل الرقابي من فحص وتدقيق ومتابعة آنية عن طريق النقرات لا عن طريق التقارير، مما يجعلها تتم بأقل مجهود وبأقل تكاليف، رغم أن البعض يؤاخذ الرقابة الالكترونية على أساس افتقارها للتفاعل الإنساني الذي هو أساس كل تطوير حقيقي في الإدارة من أنظمة وعاملين ومعايير وغيرها.

-من حيث القيادة: القائد في الإدارة التقليدية هو مركز التحكم والتوجيه وهو الذي يدير الآخرين، والقرارات هي من اختصاصه وسلطاته، أما دور العاملين فيتمثل في إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار، وفقا للقاعدة المعروفة " على

<sup>1</sup> احمد لبقع، وهيبه عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص226

صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات"، أما القائد في الإدارة الالكترونية الحديثة فيدير ذاته قبل أن يدير الآخرين، ويقدم الاستشارات ويحل المشكلات، والقرارات في مثل هذه الإدارة التشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين من أجل المساهمة والابتكار والتميز. وتتم هذه القيادة باستخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة الأعمال والعلاقات المختلفة التي تجعل المدير في كل مكان، ويملك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية، وتتسم القيادة الالكترونية بأنها قيادة حس التكنولوجيا<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد لبقع، وهيبة عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص226

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نجد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي الإدارة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أنشطتها التي تبدأ من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالفضل منهم وهذا بغية تحقيق أهداف عدة مثل: تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية، تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين، وخلصنا أيضا أن تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل أساسا في: المتطلبات البشرية، الإدارية، المالية، التقنية، والأمنية.

# الفصل الثالث

## تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية سنحاول في هذا الفصل والمتمثل في الجانب التطبيقي، إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لعلاقة إستراتيجية المورد البشري بالإدارة الإلكترونية، حيث يشمل هذا الفصل تحليلاً لخصائص أفراد العينة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان، حيث يقدم هذا الفصل إجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة مديرية الشباب والرياضة بولاية الطارف.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

إن مديرية الشباب والرياضة هيئة إدارية تتكون في مجملها من مجموعة أفراد ذوي طابع، معنوي يتمتعون بكامل الحقوق المدنية، يسيرهم القانون الإداري في التسلسل الهرمي. حيث تمثل الوزارة الوصية على مستوى الولاية، أي أنها وسيط في تطبيق القانون والبرامج المنهجية على المستوى المحلي، من حيث إعداد الشباب والاهتمام به والتكافل بسيرورته مع التطورات الاجتماعية.

## 1. نشأة مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف

أنشأت مديرية الشباب والرياضة بولاية الطارف كغيرها من المديريات القطاعية الأخرى، وفقا للتقسيم الإداري لسنة 1984 والذي أحدثت بموجبه الطارف كولاية من بين 48 ولاية، حيث كان مقرها بمقر ولاية الطارف ثم في سنة 1988 تم تحويلها إلى مصلحة للشباب والرياضة بالقالة بقسم استثمار الموارد البشرية (DVRH)

والذي كانت تضم إلى جانبها مصلحة التربية (مديرية التربية حاليا) ومصلحة الثقافة (مديرية الثقافة حاليا) ومصلحة التكوين المهني (مديرية التعليم والتكوين المهنيين حاليا). وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 234.90 المؤرخ في 28 يوليو 1990 تم تحويل مصلحة الشباب والرياضة إلى مديرية ترقية الشباب (D.P.J) وحولت إلى مقر دار الشباب القالة سابقا بشبه الجزيرة بالقالة.

وفي سنة 1993 وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 283,93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة إلى مديرية الشباب والرياضة واستفادت من المقر الحالي بالولاية وفي سنة 2006 صدر المرسوم التنفيذي الجديد والذي يحمل رقم 345 /06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 والذي يحدد قواعد تنظيم مديريات شباب الرياضة للولاية وسيرها حيث أصبحت المديرية تضم لأول مرة في تاريخها أربعة مصالح على أن لا يتعدى عدد المكاتب 03 بالمصلحة الواحدة وهذه المصالح مقسمة كما يلي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة
- مصلحة نشاطات الشباب

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

واخيرا تدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس 2007 حدد تنظيم هذه المصالح على مستوى مديريات الشباب والرياضة.

### المطلب الثاني: دور مديرية الشباب والرياضة:

كما نلاحظ بان دورها ينقسم بين النشاطات الشبانية كترقية تطوير وتنظيم الحركة الجمعوية للشباب، تطوير الوظيفة الاجتماعية التربوية لهياكل الشباب، تطوير الإعلام والاتصال وكذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب وترقية حركتهم وتربيتهم على المواطنة كما تنظم وتنسق وتطور وتراقب المؤسسات ونشاطاتها وبرامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية والترفيهية للشباب كما تعملوا أيضا على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم والوقاية من تم تهميشها. ونشاطات رياضية كتوجيه ومراقبة الحركة الجمعوية الرياضية وكذا مؤسسات النشاطات في مجال التربية البدنية والرياضة. وتعمل أيضا على ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية والتكوين، وفي أوساط إعادة التربية والوقاية، وتعمل على تحديد إستراتيجية التطوير والتكفل برياضة النخبة والمستوى العالي للفرق الوطنية، ولتطوير آليات انتقاء مواهب الرياضة وتوجيهها وتكوينها، وتعمل على ترقية الرياضة للجميع والممارسة الرياضية النسوية، وتحديد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق والروح الرياضية ولمكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.

كما يهتم كذلك بالسهل على إنجاز البنية التحتية للمنشآت الشبانية والرياضية، وذلك بغلاف مالي مخصص لهذا الغرض مقترح من طرف وزير الشباب والرياضة بموافقة رئيس الجمهورية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة ومهام مصالحها.

تضم مديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف تحت سلطة المدير أربعة مصالح وهي كالآتي:

**مصلحة التربية البدنية والرياضية:** تقوم هذه المصلحة على:

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب إنتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- ترقية الحركة الجموعية للرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

**مصلحة نشاطات الشباب:** تقوم هذه المصالح على:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والإتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- ترقية الحركة الجموعية للشباب وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

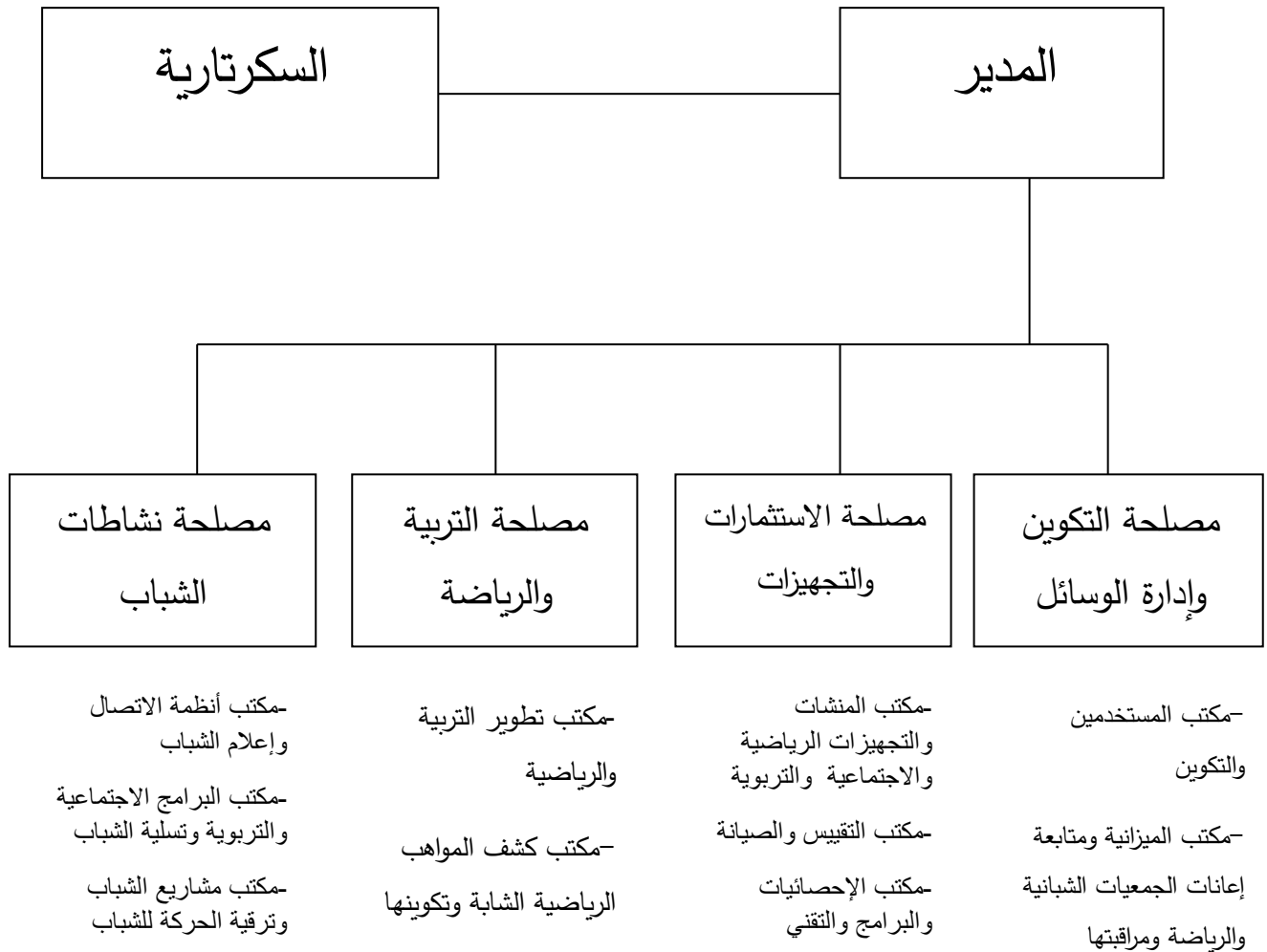
**مصلحة الإستثمارات والتجهيزات:** تقوم هذه المصلحة على:

- ضمان متابعة برامج الإستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

**مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:** تقوم هذه المصلحة على:

- تسخير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.

## الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية الطارف



المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للمبحث

المطلب الأول : المنهج المستخدم لحدود الدراسة الميدانية

**المنهج المستخدم:**

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن علاقة المورد البشري بالإدارة الإلكترونية يتم تحديد المنهج المتبع، والمقصود به الطريقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول الى حقائق مقبولة حول الظاهرة محل الدراسة، ان معرفة المنهج المتبع في أي دراسة أمر بالغ الأهمية حتى تكون على اقتناع بالنتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها للواقع المدروس فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

**حدود الدراسة****. الحدود المكانية :**

شملت هذه الدراسة المؤسسة الجزائرية مديرية الشباب والرياضة.

**. الحدود الزمانية :**

انطلقت الدراسة منذ شهر ماي 2022 حيث تم الشروع في الصيانة الأولية للاستبيان وبعد الحصول على توجيهات ورأي الأستاذ المشرف تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في نفس الشهر و نفس السنة وبعدها مباشرة تمت عملية توزيع للاستبيان على عدد معين من المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة واستغرقت عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه 03 ايام.

**. الحدود البشرية :**

تقوم هذه الدراسة على تشخيص مدى انتهاج مديرية الشباب والرياضة منهج تطبيق إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية ، ويتم ذلك من خلال أخذ وجهات نظر كل العاملين من خلال الإجابة على الاستبيانات.

**. الحدود الموضوعية:**

يقتصر موضوع هذه الدراسة على درجة توافر مقومات إستراتيجية الموارد ، وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

## مجمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات، وبناءا على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها الإشكالية المطروحة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هي " مديرية الشباب والرياضة، فئة الإطارات ، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة .

## جدول رقم (1-1): عدد الاستبيانات الموزعة على مجمع الدراسة

| مديرية الشباب والرياضة |         |          |           |           |
|------------------------|---------|----------|-----------|-----------|
| الموزعة                | العائدة | المفقودة | المستبعدة |           |
| 15                     | 15      | 0        | 0         | الإطارات  |
| 9                      | 9       | 0        | 0         | عون حكم   |
| 1                      | 1       | 0        | 0         | عون تنفيذ |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

## عينة الدراسة :

استخدمنا العينة العشوائية البسيطة والتي يقصد بها أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي ان لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار وان اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الاخر وهو أفضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة ، وهي ضرورية حتى تستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية

## المطلب الثالث :الأساليب المستخدمة لجمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في: مامدى مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الشباب والرياضة ؟، حيث وقع اختيارنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للبحث.

## الملاحظة:

استخدمت الملاحظة لجمع المعلومات وكذلك معرفة علاقة العمال ببعضهم، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين معرفة الأنشطة الموجودة في المؤسسة وأقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، حيث تتطلب منا ملاحظة هذه الظواهر في

ميدان البحث، لذا استعملناها كتقنية من جهة وكذلك لضبط الفرضيات وتحديد سلوك الفاعلين ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم

#### المقابلة :

حتى تتمكن من الحصول على المعلومات دقيقة اضافة إلى شرح موضوع البحث لافراد عينة الدراسة لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة وهذا في محاولة إثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية، وتعتبر المقابلة أداة مهمة قصد تحديد المؤشرات البحثية وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة ليصبح في شكله النهائي وقابلا للاختيار ميدانيا ، وبالتالي فقد كان استعمالنا لهذه التقنية ليس كأداة لجمع المعطيات وانما لبناء استمارة تحمل في طياتها ما طرح به المبحوثين أثناء استجوابهم وبهذا نكون قد انتقلنا إلى مرحلة بناء وتصور وإدراك الأدلة والمتمثلة في الاستبيان مرحلة بصفة نهائية ، حيث قمنا بإعداد دليل للمقابلة بغية تطبيقه على بعض الإطارات في مديرية الشباب والرياضة.

#### الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة توزع أو ترسل إلى الأشخاص المبحوثين أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الافراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف ، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد استمارة وتصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف اثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها الإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الافراد من الادلاء بالبيانات الواقعية .ولتحديد ابعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الاطار النظري لإستراتيجية المورد البشري والإدارة الإلكترونية وكذا مجموعة من الدراسات السابقة

#### مراحل تصميم الاستبيان :

**مرحلة تصميم الاستمارة :** تمت صياغة اسئلة الاستمارة بما يتوافق واشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور ، لكن بعد ما قمنا بالمقابلة اعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

**مرحلة تصميم الاستمارة :** التصميم الاولي للاستمارة اعتمد على اشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلة مع الإطارات لمديرية الشباب

والرياضة، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى كانت مكررة.

**أقسام ومحاور الاستبيان :** تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع اطارات مؤسسات محل الدراسة للاستفادة من معلومات اسهمت في تصميم الاستبيان حيث قامت الطالبتان بتصميم استبيان موجه للإطارات والأعوان .

حيث يحتوي الاستبيان على ثلاث محاور حيث :

**المحور الأول :** يضم المحور الأول البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة .

**المحور الثاني :** يضم المحور المورد البشري.

**المحور الثالث :** يضم المحور الثالث الإدارة الإلكترونية.

ولقد تم تدريب عبارات الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث أشار ( , 2002) Andreassen أن هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل العداد والتفسير وسهل الاستخدام لأنه يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من (5) غير موافق بشدة إلى (1) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، كما يمنحه لمفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارات وبالتالي تسهيل تجميع البيانات .

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة= المدى/ عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة  $5-1=4$  ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح حيث أن طول الفئة:  $5/4 = 0,80$

الجدول رقم (1) : فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

| الفئات               | الدرجة         | دلالاتها                       |
|----------------------|----------------|--------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 1,80 | غير موافق بشدة | درجة عالية جدا من الرفض        |
| من 1,80 الى أقل 2,60 | غير موافق      | درجة عالية من الرفض            |
| من 2,60 الى أقل 3,40 | محايد          | درجة متوسطة بين الرفض والتأييد |
| من 3,40 الى أقل 4,20 | موافق          | درجة عالية من الموافقة         |
| من 4,20 الى اقل من 5 | موافق بشدة     | درجة عالية جدا من الموافقة     |

المصدر: من إعداد الطالبتان

## المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية الشباب والرياضة

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

## المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة

## 1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

جدول رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| مديرية الشباب والرياضة |         |        |
|------------------------|---------|--------|
| نوع الجنس              | التكرار | النسبة |
| ذكر                    | 11      | 44%    |
| انثى                   | 14      | 56%    |
| المجموع                | 25      | 100%   |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور في مديرية الشباب والرياضة كانت نسبتها 44% في حين ان نسبة الاناث بلغت 56% ومن خلال هذه النسبة نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور

## 2/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل

تكرار جدول رقم (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| مديرية الشباب والرياضة |         |        |
|------------------------|---------|--------|
| العمر                  | التكرار | النسبة |
| 30 فأقل                | 4       | 16%    |
| من 31 الى 40           | 15      | 60%    |
| من 41 الى 50           | 5       | 20%    |

|          |    |      |
|----------|----|------|
| 51 فأكثر | 1  | 4%   |
| المجموع  | 25 | 100% |

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب أفراد المؤسسة سنهم يتراوح ما بين 31 الى 40 سنة وهو ما يمثل نسبة 60% اما الفئة العمرية لفئة أقل من 30 سنة فكانت نسبتها 16% اما الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة كانت نسبتها 20% اما الفئة العمرية لأكثر من 51 سنة كانت نسبتها 4%

من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الفئة العمرية 31 الى 40 وذلك راجع لزيادة وعيهم ومعرفتهم العلمية

### 3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

جدول رقم (1-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| مديرية الشباب والرياضة |         |        |
|------------------------|---------|--------|
| الحالة الاجتماعية      | التكرار | النسبة |
| أعزب                   | 11      | 44%    |
| متزوج                  | 12      | 48%    |
| مطلق                   | 1       | 4%     |
| ارمل                   | 1       | 4%     |
| المجموع                | 25      | 100%   |

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة المتزوجين بلغت 48% اما نسبة الارامل 4% في حين تمثل نسبة 44% عزاب وفي الاخير تأتي نسبة المطلقين ب 4%

معظم العاملين متزوجون وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني له وينعكس ذلك بالايجاب على أداءه الوظيفي.

**4/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:**

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار

**جدول رقم (1-6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| مديرية الشباب والرياضة |         |        |
|------------------------|---------|--------|
| المستوى                | التكرار | النسبة |
| ابتدائي                | 0       | 0%     |
| متوسط                  | 0       | 0%     |
| ثانوي                  | 7       | 28%    |
| ليسانس                 | 10      | 40%    |
| دراسات عليا            | 8       | 32%    |
| المجموع                | 25      | 100%   |

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول يتبين لنا ان النسبة الغالبة هي لافراد العينة هي 10 أفراد ما يمثل 40% من مستوى ليسانس ومانسبته 32% ذو الدراسات عليا، أما عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي فبلغ عددهم 7 أفراد اي ما نسبته 28% اما بنسبة للمستوى المتوسط كانت نسبة معدومة و انعدمت كذلك النسبة للمستوى الابتدائي. هذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على اهتمام المؤسسة بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها.

**5/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة :**

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم (1-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| مديرية الشباب والرياضة |         |        |
|------------------------|---------|--------|
| سنوات الخبرة           | التكرار | النسبة |
| أقل من 5 سنوات         | 5       | 20%    |
| من 5 إلى 10 سنوات      | 13      | 52%    |
| من 11 إلى 15 سنة       | 2       | 8%     |
| أكثر من 15 سنة         | 5       | 20%    |
| المجموع                | 25      | 100%   |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلب افراد عينة المؤسسة كانت خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 52% في حين بلغت نسبة الافراد الذين بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات 20% اما فئة الافراد الأكثر من 15 سنة بلغت النسبة 20 % وفي الأخير فئة الأفراد الذين تراوحت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة كانت النسبة 8%

#### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة

قمنا بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور والمتمثل في إستراتيجية المورد البشري من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## 1. تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور إستراتيجية المورد البشري

جدول رقم (1-8): تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور إستراتيجية المورد البشري

| الرمز | العبرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| X1    | تقوم المؤسسة بمراعات نقاط الضعف لدى العمال من أجل رفع القدرة الأدائية | 3,64            | 0,740             | 5       | عال             |
| X2    | النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل             | 2,68            | 1,060             | 9       | مقبول إلى حد ما |
| X3    | هناك مشرف مباشر يقوم ادائك                                            | 3,96            | 0,790             | 2       | عال             |
| X4    | أهداف المنظمة معلنة وواضحة لديكم                                      | 3,80            | 0,667             | 4       | عال             |
| X5    | يحدد للعامل للمسؤوليات والواجبات الوظيفية من أجل تقديم الأداء الأفضل  | 4,00            | 0,333             | 1       | عال             |
| X6    | هناك مقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة                           | 3,40            | 1,083             | 7       | مقبول إلى حد ما |
| X7    | تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة                | 3,40            | 1,000             | 7       | مقبول الى حد ما |
| X8    | الترقية في المؤسسة تتيح فرص في المسار الوظيفي للعامل                  | 3,88            | 0,610             | 3       | عال             |
| X9    | هناك علاقة تعاون بين المسؤول والموظفين                                | 3,56            | 0,840             | 6       | عال             |
| X10   | المؤسسة تحرص على خلق جو مناسب للعمل                                   | 3,00            | 1,167             | 8       | مقبول الى حد ما |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

بالإعتماد على النتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن:

. جاءت العبارة [يحدد للعامل للمسؤوليات والواجبات الوظيفية من أجل تقديم الأداء الأفضل] في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,00 وبدرجة انحراف معياري 0.333 ويدل ذلك على أن افراد عينة مديرية الشباب والرياضة ر يرون بالدرجة الاولى بأن من المهم جدا تحديد واجبات ومسؤوليات للعاملين من أجل تقديم أداء جيد في عملهم.

. جاءت العبارة [النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل] بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 1.060 في المرتبة الثانية، مما يدل على ان النظام المعمول به نوعا ما مشجع للعمل لافراد عينة الدراسة.

. جاءت العبارة [هناك مشرف مباشر يقوم اداك] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.790 وذلك ما يبين ان هناك رقابة على العمل والعاملين في مديرية الشباب والرياضة.

. جاءت العبارة [الترقية في المؤسسة تتيح فرص في المسار الوظيفي للعامل] بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.610 في المرتبة الثالثة مما يدل على ان أغلبية العمال يتفقون على أن الترقية مهمة في مساهم المهني.

. جاءت العبارة [أهداف المنظمة معلنة وواضحة لديكم] بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.676 في المرتبة الرابعة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة على دراية تامة بأهداف المنظمة.

. جاءت العبارة [تقوم المؤسسة بمراعات نقاط الضعف لدى العمال من أجل رفع القدرة الأدائية] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.740 حيث أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تراعي نقاط ضعفهم في العمل.

. جاءت العبارة [هناك علاقة تعاون بين المسؤول والموظفين] بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.840 في المرتبة السادسة مما يدل على أن هناك من أفراد عينة المؤسسة يرون أن هناك علاقة تعاون بينهم.

حيث كانت اجابات افراد عينة الدراسة بين الرفض والقبول

. جاءت العبارة [هناك مقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.40

وبدرجة انحراف معياري 1.083 حيث كانت إجابات أفراد العينة بين الرفض والقبول، كذلك جاءت العبارة [تقوم

المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة] في نفس المرتبة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف

معياري 1.000

. جاءت العبارة [المؤسسة تحرص على خلق جو مناسب للعمل] في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.00 وبدرجة انحراف معياري 1.167. مما يدل ذلك على أن هناك من أفراد عينة الدراسة يرون أن الجو مناسب في العمل ومنهم من لا يرون ذلك.

. جاءت العبارة [النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.68 وبدرجة انحراف معياري 1.060 مما يدل ذلك على أن النظام الذي تعمل به المؤسسة لا يشجع العاملين

## 2- تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (1-9): تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية

| الرمز | العبارة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| X1    | مكان العمل يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية                               | 3,68            | 0,560             | 9       | عال             |
| X2    | الأنترنت هي سبب التحول على الإدارة الإلكترونية                                                | 3,84            | 0,807             | 5       | عال             |
| X3    | المؤسسة تتوفر على الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية                         | 4,00            | 0,417             | 3       | عال             |
| X4    | في كل مصلحة يتوفر على حاسوب                                                                   | 3,88            | 0,610             | 4       | عال             |
| X5    | المؤسسة تعمل على تكوين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية                                   | 3,04            | 1,290             | 11      | مقبول الى حد ما |
| X6    | قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائقا في تطبيقها                           | 4,20            | 0,750             | 2       | عال             |
| X7    | هناك قلة في الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية                             | 4,36            | 0,323             | 1       | عالية جدا       |
| X8    | هناك تحكم من قبل المكفولين بالأنشطة اليومية لنظم الإدارة الإلكترونية من تسيير الموارد البشرية | 3,64            | 0,907             | 8       | عال             |

|     |                                                                            |      |       |    |                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|------|-------|----|-----------------|
| X9  | هناك تحكم من قبل الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية للإدارة الإلكترونية     | 3,40 | 0,917 | 10 | مقبول الى حد ما |
| X10 | يتم تكوين الموظفين تكويناً إلكترونياً                                      | 2,88 | 1,333 | 12 | مقبول الى حد ما |
| X11 | الإدارة الإلكترونية نجحت في تحديث البيانات بصورة صحيحة وتحسين إستراتيجيتها | 3,80 | 0,943 | 6  | عال             |
| X12 | هناك نوع من المقاومة من طرف الموظفين تجاه استخدام الإدارة الإلكترونية      | 2,88 | 0,940 | 12 | مقبول إلى حد ما |
| X13 | إحساس الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي يعرقل من إستخدام الإدارة الإلكترونية | 3,76 | 1,083 | 7  | عال             |
| X14 | المؤسسة تعتمد على الإدارة الإلكترونية في جميع مهامها                       | 3,40 | 0,667 | 10 | عال             |
| X15 | الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل الأخطاء                                 | 4,00 | 1,333 | 3  | عال             |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

- . جاءت العبارة [هناك قلة في الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ] في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.36. وبدرجة انحراف معياري 0.323 ويدل أن اغلبية العمال موافقين على أن هناك نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في الإدارة الإلكترونية.
- . جاءت العبارة [قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائقاً في تطبيقها ] بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.750 في المرتبة الثانية، وهذا يعني أن حسب أفراد عينة الدراسة هناك من عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية قلة خبرة المسؤولين.
- . جاءت العبارة [الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل الأخطاء] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.333 وذلك ما يبين ان هناك من أفراد عينة الدراسة الدراسة من يتفق على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل الأخطاء رقابة على العمل والعاملين في مديرية الشباب والرياضة.

. جاءت العبارة [في كل مصلحة يتوفر على حاسوب] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.86. وبدرجة انحراف معياري 0.310 .

. جاءت العبارة [الأنترنت هي سبب التحول على الإدارة الإلكترونية] بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.807 في المرتبة الخامسة، مما يدل على أن الأنترنت هي السبب ا غالب وراء التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

. جاءت العبارة [الإدارة الإلكترونية نجحت في تحديث البيانات بصورة صحيحة وتحسين إستراتيجيتها] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 0.830 وانحراف معياري 0.943. وذلك ما يبين الإدارة الإلكترونية نجحت نوعا ما في تحديث البيانات في مديرية الشباب والرياضة.

جاءت العبارة [إحساس الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي يعرقل من إستخدام الإدارة الإلكترونية] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.76 وبدرجة انحراف معياري 1.083 ويدل ذلك على أن عدم الاستقرار الوظيفي يشكل عائق في إستخدام الإدارة الإلكترونية.

. جاءت العبارة [هناك تحكم من قبل المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم الإدارة الإلكترونية من تسيير الموارد البشرية] بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.907 في المرتبة الثامنة، وهذا يعني أن هناك تحكم في تسيير الموارد في نوعا ما في مديرية الشباب والرياضة.

. جاءت العبارة [مكان العمل يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية] في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.560 وذلك ما يبين من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن منهم من يقول أن مكان عملهم يتوفر على التجهيزات الحديثة التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

. جاءت العبارة [هناك تحكم من قبل الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية للإدارة الإلكترونية] في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.40 وبدرجة انحراف معياري 0.917 كذلك جاءت العبارة [المؤسسة تعتمد على الإدارة الإلكترونية في جميع مهامها] بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.667.

. جاءت العبارة [المؤسسة تعمل على تكوين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية] بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 1.290 في المرتبة الحادية عشر وهذا ما يدل على أن هناك نقص في تكوين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.

. جاءت العبارة [يتم تكوين الموظفين تكويناً إلكترونياً] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 1.333 كذلك جاءت العبارة [هناك نوع من المقاومة من طرف الموظفين تجاه استخدام الإدارة الإلكترونية] في نفس المرتبة بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.940 حيث تراوحت إجابات أفراد عينة الدراسة بين الرفض والقبول.

### خلاصة الفصل:

من خلال إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالطارف واعتمادا على عرض وتحليل نتائج الدراسة تبين لنا أهمية إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما حاولنا من خلال إجابات المبحوثين حول المحاور الوارد في الإستبيان على إدراك حاجة المؤسسة إلى تبني مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية والعمل على الاهتمام بالموارد البشري وتنمية قدراته ومهاراته الأمر الذي يساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة ناجحة.



خاتمة

## خاتمة:

لعل العالم شهد نجاحا بارزا في إستعمال التكنولوجيات الرقمية وظهور مايسمى بالإدارة الإلكترونية وقد أصبحت هذه التكنولوجيات المتطورة أكثر وضوحا في عملية نمو المجتمعات وما يترتب عنه من نمو كبير في كل المجالات، وذلك بتوفر مجموعة من الدعائم الأساسية للنمو والتقدم لعل أهمها هو المورد البشري، الذي يلعب دورا فعالا في تطبيق الإدارة الإلكترونية التي لاتزال حديثة في مختلف المؤسسات الجزائرية الأمر الذي يتطلب إستراتيجية للمورد البشري من أجل مواكبة هذا التطور، وهو الأمر الذي وقفت عليه هذه الدراسة كمحاولة توضيحها وتحليلها ومعرفة مايجب أن تقوم به المؤسسة الجزائرية من تدابير وإجراءات لتحقيق التطبيق الحسن للإدارة الإلكترونية من خلال تنمية للموارد البشرية والوقوف في وجه كل العوائق التي تقف في طريقة تفعيلها، لأن هذه التغيرات اليوم بإختلاف مجال عملها تغيرت نظرتها للموارد البشرية التي أصبحت تنظر إليها بإعتبارها المورد الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، إذا ما إستطاعت المؤسسة وضع هيكل إستراتيجية لكيفية التعامل معها والإستثمار فيها، إذ يعتبر المورد البشري لدى المؤسسة ثروة حقيقية ومصدر للنجاح والتفوق ، تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وكفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية.

ولإستراتيجية الموارد البشرية دور كبير في تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية لأن الاهتمام بالموارد البشرية تكسب العنصر البشري المعارف والمهارات والقدرات على التعامل مع مختلف التحديات خصوصا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي بدورها تتطلب مورد بشري ذو كفاءة.

ومن هذا المنطق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور إستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بالطارف .

## إختبار الفرضيات:

1) إختبار الفرضية الأولى: من خلال دراستنا في الفصل الأول وبالموازاة مع إختبار صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في " تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية إحدى مداخل الإدارة الحديثة" أدركنا أن الفرضية صحيحة، ذلك أن إستراتيجية الموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى

تطبيقه كونه يعني بشكل خاص بالموارد البشرية وبكل مايتعلق بهم داخل المؤسسة طيلة مسارهم المهني. وهذا ماثبت صحة الفرضية الأولى.

**(2) إختبار الفرضية الثانية:** تناولنا في الفصل الثاني نظرة حول الإدارة الإلكترونية وبالمطابقة مع إختبار صحة الفرضية الثانية " الإدارة الإلكترونية عامل أساسي على نجاح الإدارة الحديثة" إستنتجنا أن الفرضية صحيحة وذلك أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين وتطوير العمل الإداري حيث تمثل الإدارة الإلكترونية الحلقة الجديدة في بناء وتصور لمفاهيم الإدارة الحديثة، مما نتج عنه تحولاً جوهرياً في طرق أداء الخدمات سواء للمواطنين أو المؤسسات فيما بينها. وهو ماثبت صحة الفرضية الثانية.

**(3) إختبار الفرضية الثالثة:** أما فيما يخص لتحليلنا لمضمون الفصل الثالث الذي تناولنا فيه إسقاط الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة بالطارف فقد إرتأينا أن نختبر صحة الفرضية الأتية " لا بد من توافر مجموعة من العوامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى رأسها المورد البشري والتكنولوجيا الحديثة" قد توصلنا إلى أن الفرضية صحيحة وذلك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توافر إستراتيجيات واضحة وفعالة ومجموعة من المتطلبات والتي تمثل في الموارد البشرية كفاءة قادرة على مجابهة الصعوبات وتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة اللازمة

### النتائج:

مكنتنا الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها في مايلي:

- إن العمل بتقنيات تكنولوجيا الأعمال بات ضرورة حتمية في المؤسسات من أجل مسايرة تطورات العصر.
- من خلال تبني إستراتيجية للموارد البشرية تساعد على توفير الظروف المناسبة في العمل وتعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن إستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات.
- من خلال الدراسة التي قمنا بمديرية الشباب والرياضة تبين لنا أن هناك نقص بالإلمام بمفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومميزاتها.
- تساهم إستراتيجية الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية.

- هناك ضعف في التكوين في مجال التكنولوجيات الحديثة والذي يعد عائقا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك نقص في توفير الوسائل والأدوات الحديثة التي تعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية الشباب والرياضة.
- نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. الأمر الذي يشكل عائق أمام المؤسسة في تطبيق الإدارة البشرية.

#### التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للموارد البشري، وتقديم دورات متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - السعي إلى توفير كافة الوسائل والموارد البشرية والمادية اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عامل أساسي لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
  - العمل على تبني مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2012.
- سعيد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، 1998.
- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية، ط1، سوريا، 2018.
- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

- أحمد لبقع، إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-المجلد 06، العدد 09، الجزائر، 2018.
- ناصر طاهر، واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 7، الجزائر، 2020.
- سلمى رزق الله، مسافة أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق العلوم، العدد 7، الجزائر، 2017.
- عبد الحق سياشي، يوسف بودة، أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة، مجلة معارف، العدد 9، الجزائر، 2014.
- خالد رجم، محمد سمير بن عياد، تشخيص واقع المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 1، الجزائر، 2020.
- داسي وهيبة، موسي سهام، تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 02، الجزائر، 2020.

- احمد لبقع، وهيبه عيشاوي، إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الالكترونية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 06، العدد09، الجزائر، 2018.
- علي عبد الله، مزباني أمين، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المغرب العربي، مجلة المدير، العدد5، الجزائر، 2017.
- نصر الدين بن عمارة، مراقي عمار، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الرسالة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد2، الجزائر، 2019.
- بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد27، الجزائر، 2016.
- قاضي عبد الحكيم، صاطوري الجودي، واقع وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الأول، الجزائر، 2021.
- داسي وهيبه، موسي سهام، تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد02، الجزائر، 2020.
- معاريف محمد، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة، العدد7، 2011.
- الشيكركر أيوب، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد08، العدد01، الجزائر، 2019.
- اعمر مولاي، قادة يزيد، تطبيقات الإدارة الالكترونية في القطاع العمومي خلال جائحة كورونا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد04، العدد01، الجزائر، 2021.
- محمد قريشي وآخرون، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة)، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد1، عدد47، 2017.

- معاريف محمد، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة، العدد7، 2011.
- بالقرمي سهام، دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد08، العدد02، الجزائر، 2020.
- عائشة عزوز، زاهية توام، أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد 04، العدد01، 2021.
- حساس كلثوم، سنوسي علي، أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، العدد1، الجزائر، 2021.
- فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية أواعها ومبادئها وتقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13، الجزائر، 2007.

### ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2018.
- منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2018.
- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- جمانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

- يوسف محمد يوسف أبو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- قطوش أمين، أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2018.
- أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012.
- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الأخوة منتوري، الجزائر، 2006.
- قوارية بالبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة كلي محمد أولجاج، الجزائر، 2014.
- صونية كيلاي، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2007.
- حميدة أبو صاع قرة، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة ميدانية في جامعة طرابلس، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة طرابلس، ليبيا، 2018.
- قاصب حسين، الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولجاج البويرة، الجزائر، 2019.
- بن قايد فاطمة الزهراء، بن عنتر عبد الرحمان، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2011.

رابعا: مواقع الانترنت الرسمية:

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشانلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

استمارة بحث:

السيد الفاضل /السيدة الفاضلة .....

تحية طيبة وبعد ؛

ستقوم الباحثتان في قسم علوم التسيير في اعداد مذكرة ماستر في إدارة استراتيجية بعنوان "استراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية" بهدف التعرف على العلاقة بين المورد البشري و الإدارة الإلكترونية " في "مؤسسة مديري الشباب والرياضة بولاية الطارف " أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بحسب مآثره مناسباً ،حيث أن اجابكم تكون معبرة عن رأيكم في بعض الجوانب المتصلة بالعمل، علماً أن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

الباحثتان:

- فوزية بوعلاغي

- هدى معطى الله

تحت إشراف:

د/ محمد لونيبي

المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة ☐ 41- 50 سنة ☐ 51 فأكثر ☐

3- الحالة المدنية : ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- المستوى التعليمي : ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ من 11 الى 15 ☐ أكثر من 15 ☐

6- منصب العمل الحالي : ☐ اطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

## المحور الثاني : المورد البشري

| العبارات                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1- تقوم المؤسسة بمراعات نقاط الضعف لدى العمال من أجل رفع القدرة الأدائية |                |           |       |       |            |
| 2- النظام المعمول به يشجع العاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل             |                |           |       |       |            |
| 3- هناك مشرف مباشر يقوم اداك                                             |                |           |       |       |            |
| 4- أهداف المنظمة معلنة وواضحة لديكم                                      |                |           |       |       |            |
| 5- يحدد للعمال المسؤوليات والواجبات الوظيفية من أجل تقديم الأداء الأفضل  |                |           |       |       |            |
| 6- هناك مقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة                           |                |           |       |       |            |
| 7- تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر الأكفاء والمؤهلة للوظيفة                |                |           |       |       |            |
| 8- الترقية في المؤسسة تتيح فرص في المسار الوظيفي للعامل                  |                |           |       |       |            |
| 9- هناك علاقة تعاون بين المسؤول والموظفين                                |                |           |       |       |            |
| 10- المؤسسة تحرص على خلق جو مناسب للعمل                                  |                |           |       |       |            |

## ● المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية

|                                                                           |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11- مكان العمل يتوفر على التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية       |  |  |  |  |  |
| 12- الأنترنت هي سبب التحول على الإدارة الإلكترونية                        |  |  |  |  |  |
| 13- المؤسسة تتوفر على الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية |  |  |  |  |  |
| 14- في كل مصلحة يتوفر على حاسوب                                           |  |  |  |  |  |
| 15- المؤسسة تعمل على تكوين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية           |  |  |  |  |  |
| 16- قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائقا في تطبيقها   |  |  |  |  |  |
| 17- هناك قلة في الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية     |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |                                                                                                  |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 18- هناك تحكم من قبل المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم الإدارة الإلكترونية من تسيير الموارد البشرية |
|  |  |  |  |  | 19- هناك تحكم من قبل الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية للإدارة الإلكترونية                       |
|  |  |  |  |  | 20- يتم تكوين الموظفين تكويناً إلكترونياً                                                        |
|  |  |  |  |  | 21- الإدارة الإلكترونية نجحت في تحديث البيانات بصورة صحيحة وتحسين إستمراريتها                    |
|  |  |  |  |  | 22- هناك نوع من المقاومة من طرف الموظفين تجاه استخدام الإدارة الإلكترونية                        |
|  |  |  |  |  | 23- إحساس الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي يعرقل من استخدام الإدارة الإلكترونية                   |
|  |  |  |  |  | 24- المؤسسة تعتمد على الإدارة الإلكترونية في جميع مهامها                                         |
|  |  |  |  |  | 25- الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل الأخطاء                                                   |