

جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية

دراسة تطبيقية: قسم جواز السفر البيومتري بدائرة برج الأمير خالد

رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص رسم السياسات العامة

إشراف الأستاذة:

- كروي كريمة

لجنة المناقشة:

من إعداد الطالبة :

- رواط صليحة

- (أ.د / أ.د) الأستاذ خالد تلعيش.....رئيسا

- الأستاذة كروي كريمة.....مشرفا ومقررا

- (أ.د / أ - د) الأستاذ أحمد طيب.....مناقشا

2016-2015

شكر وتقدير

بعد عظيم الشكر و الحمد لله سبحانه و تعالى فإنني اتقدم بخاص شكري و تقديري

الى سعادة الاستاذة المشرفة

كروي كريمة

التي تفضلت مشكورة بالإشراف على هذا البحث و بذل الكثير الوقت والجهد في متابعته

وكان لتوجيهاتها اثرا كبيرا في ظهورها حيز الوجود .

فلا يسعني الا ان ادعوا الله سبحانه و تعالى ان يجزيها خير الجزاء على ما بذلت من جهد

وعلى ما قدمته من توجيهات أنارت لنا طريق البحث

كما نتقدم الى بخالص الشكر والتقدير الى كل من ساهم و مد يد العون و المساعدة لنا في

تطبيق و إنجاز هذه الدراسة سواءا بمعرفة علمية او بالمساعدة على تحصيلها .

كما اتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة بقسم العلوم السياسية

وأخيرا أقدم احترامي وتقديري إلى كل من أمدني بنصيحة أو ساهم في زيادة رصيدي

المعرفي والعلمي.

شكرا جزيلا

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه الذي سخر لنا هذا يا رب سبحانك لك الحمد لجلالك ولك
الشكر فحياتي هدية منك اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد الهادي المصطفى الأمين وعلى آله
وصحبه إلى يوم الدين .

إلى التي علمتني معنى الحب والصدق والكرامة والصبر، إلى التي سهرت الليالي من أجلي وارفقتني
بأسمى الدعوات وأعطتني أعظم الحب والحنان والدعم إلى من تخاف عليا من نفسي ، إلى أمي العزيزة
رعاها الله وحفظها .

إلى العزيز الغالي الذي ضحى بعمره وشبابه لأجلي إلى أبي الغالي .

إلى الزوج الغالي حفظه الله و رعاه *رشيد*

إلى كل العائلة

إلى كل أساتذتي وخاصة الأستاذة المشرفة "كروي كريمة"

إلى كل صديقاتي في الدراسة والعمل

وإلى جميع من ساندني في حياتي ومساري الدراسي وتلقيت منه الرعاية والمحبة .

صليحة

مكتبة

إن التطورات التي شهدتها نهاية القرن العشرين كانت تطورات سريعة مست المجتمع في العديد من المجالات الاقتصادية والإدارية، وهذه الأخيرة أثرت على المؤسسات حيث أنها وجدت نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير وأصبح لزاما عليها تبني أفكار جديدة وإتباع سبل أكثر حداثة تمكنها من استيعاب هذه التطورات ومسايرتها، وذلك من خلال عصرنة العديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة وأكثر فعالية، وذلك من خلال إدخال ما يسمى بالإدارة الإلكترونية في تسيير مؤسساتها من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في جميع الميادين.

وباعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جميع الإدارات الحالية ذلك أن رأس المال البشري هو جوهر هذه العمليات وهو سند للمؤسسة وضمانة استمرارها كان لابد من تطوير هذه الضمانات والركائز وذلك من خلال عصرنة هذا المورد الهام من خلال استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا ضمن آليات عمل إدارة الموارد البشرية، حيث أنه للإدارة الإلكترونية أثر بالغ الأهمية في تنمية هذه الكوادر البشرية وعصرنتها بما يتماشى والتطورات الحاصلة، وكذا الأهمية البالغة للعنصر البشري أعطت الأولوية للمؤسسات لتجديد وتطوير هذه الأخيرة باستخدام كل الطرق العلمية والأساليب الحديثة اللازمة.

فإدخال طرق الاتصال الحديثة كالإنترنت واستعمال الطرق المعرفية للحصول على أكبر قدر ممكن من التحصيل العلمي لهذه الكوادر البشرية أضحت ضرورة وحتمية لابد منها. ومن خلال هذا يتضح لنا إيجابيات الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

1- أهمية الدراسة:

• الأهمية العملية:

- تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية لقسم جواز السفر البيومتري بدائرة برج الأمير خالد وعلى أداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين القدرات القسم وذلك باستيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لمواجهة المشكلات التي تقف أمام السير الحسن لقسم جواز السفر البيومتري وذلك من خلال الاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها.
- إن الإدارة الحديثة علم وتطبيق، ومن المهم اكتسابها والحصول على الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها ولمس نتائجها المحققة.
- كما أن الإدارة الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار والذكاء وقدرة التصور فالإدارة علم وفن استخدام العلم.
- وبالرغم من قدم فكرة الإدارة الإلكترونية على المستوى النظري، إلا أنها من الأفكار الجديدة على المستوى التطبيقي لذا تسعى الحكومات العربية ومن بينها الجزائر إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزات في دعم وتطوير الأجهزة الحكومية والرقمي بخدماتها إلى مستويات متميزة، ولاسيما تسيير المرافق العمومية التي تحتاج للسرعة والدقة.

• الأهمية العلمية:

إنبثقت الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الإدارية بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، كما تستهدف الإدارة الإلكترونية تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم.

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على توجه قسم جواز السفر البيومتري إلى تبني الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الإدارة الإلكترونية وأهميتها كمفهوم إداري حديث في قسم جواز السفر البيومتري.
- معرفة مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- معرفة مدى توفر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على مدى اهتمام قسم المؤسسات بتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة.

3- طرح الإشكالية:

تتخصر الإشكالية العامة للدراسة في التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية لقسم جواز السفر البيومتري لدائرة برج الأمير خالد. ومنه نقترح الإشكالية التالية:

- فيما يتجلى تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية لقسم جواز السفر البيومتري لدائرة برج الأمير خالد ؟

4- تساؤلات الدراسة:

بتفكيك إشكالية الدراسة يترتب عن ذلك طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى يمكن تجسيد الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري؟

5- الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة معالجة علمية أكاديمية، ارتأينا طرح مجموعة من الفرضيات هي كآآتي:

- للإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتری لدائرة برج الأمير خالد وتحقيق أهدافها.
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد في فاعلية أداء موظفي قسم جواز السفر البيومتری.
- وجود طاقات بشرية مؤهلة ينعكس إيجابا على مردودية قسم جواز السفر البيومتری.

6- أدبيات الدراسة:

من خلال البحث عن دراسات تتعلق بموضوع الدراسة وجدنا بعض الدراسات لها علاقة ببعض الجوانب تمثلت في:

1- دراسة للباحث يوسف محمد يوسف أبو أمونة، تحت عنوان "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة"، وقد تناول فيها إشكالية رئيسية تمثلت في التطرق إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، ومن خلال هذه الدراسة فقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها:¹

- أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا والإدراك التام لفوائدها المتعددة.
- دعم إدارة الجامعات عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المجال البشري.

2- دراسة للباحث أحمد محمد غنيم، بعنوان "الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، وقد تطرق فيها الباحث بالتفصيل إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها، ووظائفها، ومجالاتها، وطرقها، ونظم تأمين وحماية معاملتها، والتحديات المعاصرة وفعالية

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية غزة، كلية الدراسات العليا، أجريت سنة 2009.

التطبيق، وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإطار النظري خاصة حين التعرض لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها وأهميتها.¹

7- منهج الدراسة:

للإمام بجوانب الموضوع اعتمدنا في بحثنا هذا على عدد من المناهج من بينها:

المنهج التاريخي: وذلك قصد دراسة مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

منهج وصفي تحليلي: وذلك بتجميع المعلومات والأفكار وقياسها مع بعضها البعض لاستخلاص أهم الأحكام المرتبطة بالموضوع من خلال تبيان أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تنمية الموارد البشرية.

منهج دراسة حالة: دراسة حالة قسم جواز السفر البيومتري دائرة برج الأمير خالد.

الاستبيان: كأى دراسة في البحث لابد من التطرق إلى الاستبيان وذلك جمع المعلومات حول الهيئة محل الدراسة، ويكون هذا الاستبيان عن طريق ملئ استمارة بمجموعة من الأسئلة وعلى المبحوثين الإجابة عنها .

8- خطة الدراسة:

تماشياً مع هذا الموضوع وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، بحيث يتناول الفصل الأول عموميات حول الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بتاريخ 2004.

التطرق إلى مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى خصائصها ومتطلباتها، وكذا معوقات تطبيقها.

في حين يتناول الفصل الثاني أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من خلال تطرق إلى ما يلي: ماهية تنمية الموارد البشرية، وأساليب وطرق تنمية الموارد البشرية، ثم أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فهو يتضمن دراسة ميدانية تطبيقية لحالة الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في دائرة برج الأمير خالد بحيث تطرقنا إلى: تعريف المؤسسة محل التبرص، وأيضا التعريف بمنهجية البحث الميداني، وفي الأخير تناولنا عرض البيانات الميدانية وتحليلها. أما الخاتمة فقد صممت كخلاصة لهذا البحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للإدارة الإلكترونية

منذ أواخر القرن العشرين ومع بداية القرن الحادي والعشرين حدثت طفرة هائلة في المجال التكنولوجي على المستوى العالمي، ترتب عليها ضرورة استخدام جمع المؤسسات لأنماط إدارية حديثة تواكب هذا التطور التكنولوجي، وبرز من بين هذه الأنماط ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية التي مكنت الكثير من المؤسسات من معالجة وثائقها وعملياتها الإدارية بطريقة إلكترونية، أدت إلى انحسار المعاملات الورقية والتخلي عن أساليب الإدارة

التقليدية لتحل محلها الإدارة الإلكترونية، وبذلك تزايدت الحاجة لإجراء تحولات شاملة في الأساليب والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية لإتاحة الفرص لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكننة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة بينها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.¹

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.²

إضافة إلى أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكننة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.³

أما سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار

¹ أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، ط1، مجموعة النيل العربية، (ب.م.ن)، 2006، ص409.

² ع عبد الفتاح حافظ محمد، الإدارة الإلكترونية للموارد، الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص15.

³ الوادي محمود حسين، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء والنشر والتوزيع، 2010، ص290.

يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".¹

كما يرى بشار يزيد الوليد أن الإدارة الإلكترونية منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.²

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية.

أولاً- النشأة: أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005، ص21.

² بشار يزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، عمان: دار الراية، 2009، ص65.

الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.¹

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

ثانياً: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

¹ سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، (دراسة غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص 14.

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئة الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.¹

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والعقيد البيروقراطي النتائج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي:

1/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم من خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2/ مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن

¹ بشار التمام، عبد الله علي، الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري-دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص71.

الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.¹

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي ب كبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

3/ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة

¹ الحسنات، ساري عوض، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير، القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، 2011، ص73.

التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.¹

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات، والأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا شيء منطقي، انطلاقا من أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي، ومستوى علمي مناسب، يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية، فمرحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

1. الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

- خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.

2. الخدمات الإلكترونية تبعا لمرحلة العمر وتشمل:

- خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.

3. الخدمات الإلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

- خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

¹ طوني عيسى، التطور الإداري وتطبيقات الحكومة الإلكترونية (وقائع أعمال مختارة)، مجموعة أوراق، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، بيروت: مكتبة صادر ناشرون، 2005، ص125.

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:¹

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري، والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.
- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
- توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.
- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الإلكترونية، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الإلكترونية، ويهمل بعض التقنيات الأخرى، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الإلكترونية، مثل شبكات الانترنت والاكسترانت وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية الحكومية (الحكومة الإلكترونية) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الإلكترونية تشمل الآتي:

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا.
- تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات في الدولة.

¹ علي غريب وبمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2002، ص196.

- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة.

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:¹

1. إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.

2. خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، بما فيها المؤسسات العامة، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

3. ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. تبويب المعلومات، إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تسيير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء)، والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية.

5. التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الإلكترونية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني)، بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء إنجاز تعاملاتهم، مثل (تهديد أمن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الإلكترونية المختلفة).

وتمثل مراحل انتقال أنفة الذكر نقطة أساسية، وهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يولي لها قادة مبادرات التحول الإلكتروني اهتماما بالغا، وهو ما يجعل العديد من تلك

¹ الغساني محمد بن أبو بكر سالم، متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل، دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في إعداد وتأهيل القيادات في القرن الحادي والعشرين، الإمارات: معهد الإدارة العامة، 2005، ص82.

المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

تحتوي الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ نذكر من بينها:²

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented):

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج (Results oriented):

¹ الغساني محمد بن أبو بكر سالم، مرجع سبق ذكره، ص 83

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص.ص

حيث ينصب اهتمام الحكومة أو الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تحقيق العبيء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

3-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتسبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4-تخفيض التكاليف:

ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5-التغير المستمر:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية تسعى من خلال مبادراتها من أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها الآتي:¹

¹ علاء، عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار وائل للنشر، (ب.س.ن)، ص39.

- 1- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- 2- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- 3- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات.
- 4- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده.
- 5- التحول نحو الخدمة العامة المعقنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.
- 6- التوجه نحو شفافية العمل الإداري.

كما نجد هناك أهداف أخرى للإدارة الإلكترونية نذكر منها:¹

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بما مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- 4- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير السياسات وربطها.
- 5- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- 6- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- 7- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين.
- 8- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

¹ الزغبى خالد، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، مجلة الحاسوب، العدد 42، 2000. ص 09.

المبحث الثاني: فوائد وخصائص ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد والخصائص، كما يحتاج تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية إلى العديد من المتطلبات.

المطلب الأول: فوائد الإدارة الإلكترونية.

إن استخدام الإدارة الإلكترونية وما تنطوي عليه من نظم معلوماتية قوية يؤدي إلى العديد من الفوائد نختصرها فيما يلي:¹

- 1- السرعة في إنجاز العمل.
- 2- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- 3- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- 4- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

5- معالجة البيروقراطية والرشوة.

6- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

7- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية.

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:¹

1-زيادة الإتقان:

إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

2-تخفيض التكاليف:

إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

3-تبسيط الإجراءات:

¹ عبد الماجد، العلول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011. ص 89.

أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.¹

4-تحقيق الشفافية:

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية، إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة، مقسمة على مرتحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

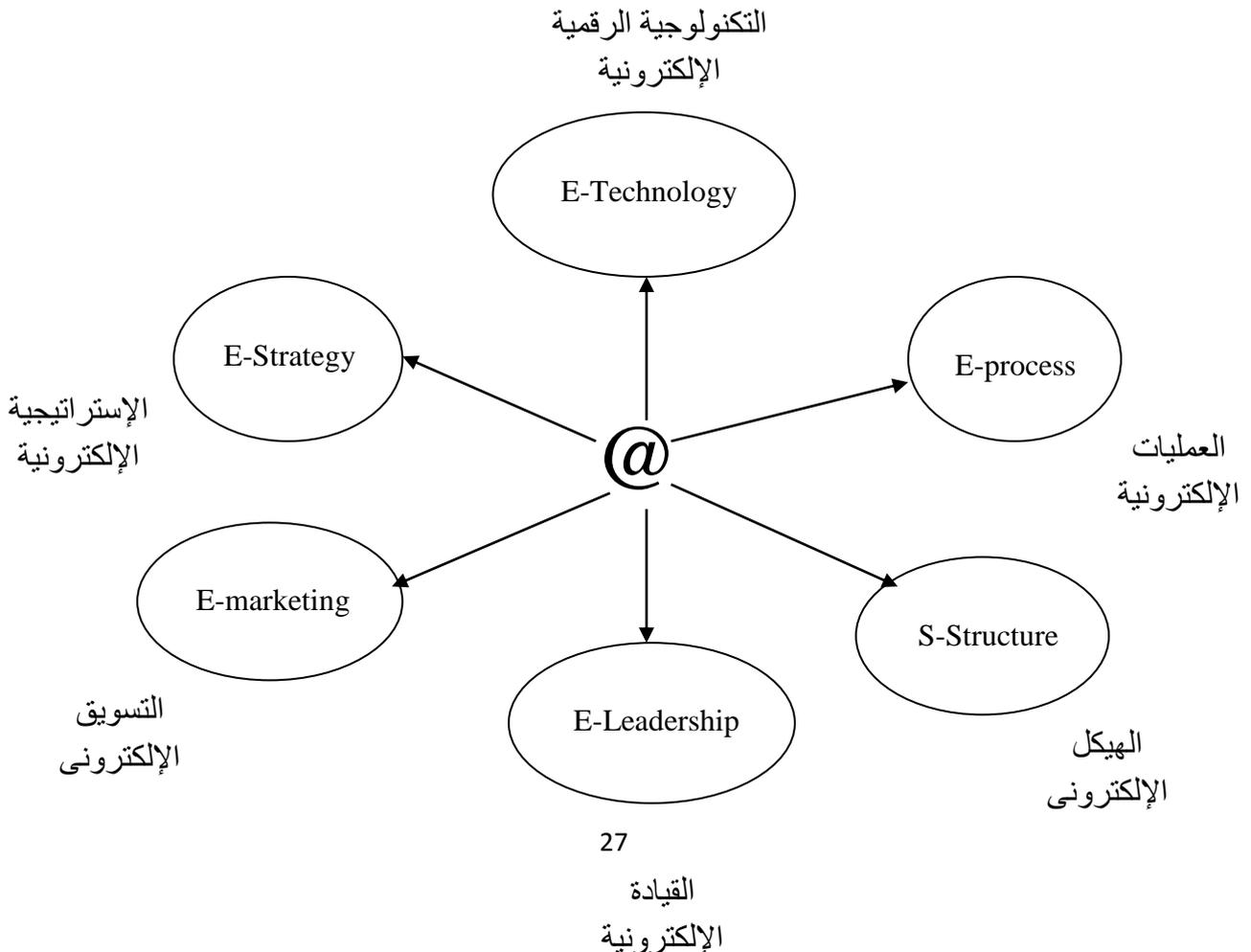
المطلب الثالث: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية.

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم على الأعمال إلى نموذج جديد للأعمال يسند إلى موارد الانترنت والمعرفة، بعبارة أخرى يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير استراتيجي في معيار ومكونات أنشطة أعمال المنظمة، وبخاصة نقل الارتباطات المادية لسلسلة القيمة الكاملة للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية والنجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم

¹ عبد الماجد، العلول، مرجع سبق ذكره، ص91.

طبيعته مسار يصعب اختياره من دون اتخاذ قرارات إستراتيجية صعبة وغير مألوفة، وبخاصة في المراحل الأولى من التغيير الجوهري الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح، لذا لا بد من توفر توليفة متكاملة من العناصر والمتطلبات الجوهرية الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية، كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يمثل متطلبات الست للإدارة الإلكترونية.



المصدر : Berger Rolnd (2000), E. Transform. Ong: Roadmap to the New Digital Economy, est <http://www.rolandberger.com>

المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية:¹

1-التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية):

ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الانترنت والويب فقط، إن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة، وهي في صدد بناء معمار الأعمال الإلكترونية، ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها، مثل خدمات الرسائل، وبروتوكول الاتصال بالانترنت الذي يمكن مستعمل الهاتف الخليوي من الدخول إلى

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 235.

الدخول إلى موقع المنظمة مع شبكة الويب، وتكنولوجيا شبكة الانترنت اللاسلكية والوسائل المعلوماتية الرقمية الأخرى.

2-العمليات الإلكترونية:

تولد العمليات الإلكترونية من تحول الارتباطات المادية والمهام الجزئية المحمدية في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الانترنت.

بعبارة أخرى، تظهر الكلية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الانترنت.¹

3-الإستراتيجية الإلكترونية:

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي، وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبين على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة أو إستراتيجية الاستكمال أي: بناء قنوات خدمة الكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدامها الانترنت من قبل الزبائن، أو لأهمية استمرار قنوات أو ضعف إمكانية تمييز وتقيس الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع بين الأعمال التقليدية والإلكترونية في آن

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص236.

واحد. بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة.

4-التسويق الإلكتروني:

يركز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الانترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي.

كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع لمنتجات وخدمات قياسية إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبون بغض النظر عن قيود المكان والزمان.

علاوة على ذلك، يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني، وتقديم الخدمات الإلكترونية على الخط، وتحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية السياسات والمعاملات الفورية.¹

5-الهيكل الإلكتروني:

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة هم بعضها، أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي بالاتصالات مغلق وذي بعد واحد، فكل إدارة بنيانها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وإنجاز الأهداف المنشودة، وكما لا يمكن حشر السفينة الكبيرة والمعقدة بمهامها ووظائفها في رافد صغير كذلك لا يمكن تصور وضع إدارة إلكترونية تعمل في بناء تنظيمي رسمي وهرمي مغلق يستند إلى قواعد

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص237.

تقليدية وروتين إداري وعمل يجوي، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبله ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

6- القيادة الإلكترونية:

تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المدرسة والإدارة الإلكترونية.

إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمة المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع، القائد المعلم، والقائد المتصل، ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية.¹

القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وضع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

بالإضافة إلى المتطلبات التالية:²

أ- **المتطلبات الإدارية والأمنية:** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب توفرها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، (دراسة غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص 14.

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
2. توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول.
3. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية: وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل: إلغاء إدارات، استحداث إدارات، جديدة تسير التطور التكنولوجي.
4. متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وجود اليد العاملة المؤهلة، ذات المعرفة والخبرة ضروري لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. وضع التشريعات القانونية اللازمة للإدارة الإلكترونية: وذلك من أجل سد أو تكملة النقص والفراغ القانوني والذي يظهر في مختلف مراحل التحول للإدارة الإلكترونية وذلك من أجل وضع ضمانات قانونية لأمن المعاملات الإلكترونية من جهة ومن جهة أخرى تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بالمتورطين في الجرائم الإلكترونية.¹
6. متطلب الإصلاح الإداري: ويشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها وتطوير العلامات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحين إنجاز الخدمة الوظيفية.

¹ علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية للإدارة الإلكترونية العربية، متاح في:

ب- **المتطلبات السياسية:** وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على التحول الإلكتروني وكمثال على ذلك مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة "دبي" عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، حيث تحولت المبادرة إلى الواقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على النقاط التالية:

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمة الإلكترونية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.¹
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:**

ونعني بها العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير

¹ Dubaic, **Government**, virtual governmentnt; c, All, Dubai, Issue 47, September, 2007, P03.

المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لما تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.¹

د - متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يصطدم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بالعديد من المعلومات المختلفة مثل المعومات المالية والبشرية والإدارية ونذكر فيما يلي أهم هذه المعوقات.

المطلب الأول: المعوقات الإدارية والقانونية.

أولاً: المعوقات الإدارية.

تحاول بعض الدراسات حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوجهها للأسباب التالية:¹

¹ سعيد بن معلا العمري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

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

ثانياً: المعوقات القانونية.

وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تمنع اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين غير الشبكات، في ظل غياب تشريع

¹ حمد قبلان أفطیح، "دور الإدارة الإلكترونية في التكوين التنظيمي بالأجهزة الأمنية"، دراسة مسحية على ضوابط شرطة المنظمة الشرفية، المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص.ص 42، 43.

قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.¹

المطلب الثاني: المعوقات المالية والتقنية.

وتتمثل فيما يلي:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البيئي التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

المطلب الثالث: المعوقات البشرية.

ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

¹ حمد قبيلان أفطيج، مرجع سبق ذكره، ص44.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

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

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلية محل الاستبيان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.

- كما أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية ينجم عنه العديد من السلبيات منها:¹

1- **التجسس الإلكتروني:** من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرض هذا الأخير لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الإدارات أو حتى الدول.

2- **زيادة التبعية:** الاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.

3- **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما تكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم تتجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل.²

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

خلاصة:

خلاصة القول فإن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة بييدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية ساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسب.

- الانترنت.

- الأنترانت.

- اكسترانت.

الفصل الثاني

أهمية الإدارة الإلكترونية ³⁹

لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا لها في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة ذلك أن إدخال الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية أفضى مزيدا من الترابط في إنجاز المعاملات والقيام بالوظائف وذلك نتيجة لتأثير الإدارة الإلكترونية تأثيرا إيجابيا على تنمية الموارد البشرية.

ولهذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني إلى أساليب تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فكان عبارة عن دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

شغلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو الجزئي (المؤسسات) حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى إعطاء مفهوم لتنمية الموارد البشرية إرتأينا تقديم مفهوم للمصطلحات المشابهة لها مثل "التنمية البشرية" و "إدارة الموارد البشرية".

أولاً: مفهوم التنمية البشرية.

تعرف التنمية البشرية على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.¹

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك النشاط الذي يشمل أو يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة.²

ثالثاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسة محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.³

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس-الأبعاد-الإستراتيجية، عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2010، ص84.

² أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية الأردنية، 1996، ص27.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص87.

" عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة".¹

" عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".²

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية.

أولاً: خصائص تنمية الموارد البشرية.

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.

¹ المرجع نفسه، ص 88.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة: (د.ط)، 2000، ص 162.

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية ال1 يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.¹

ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية.

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والموارد البشري على النمو.

أ- الأهداف على مستوى المؤسسة:

تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في النقاط التالية:²

¹ عساف عبد المعطي، التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص164.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية-مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص.ص 132-133.

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
 - الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
 - تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
 - تنمية مناخ مناسب للنحو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
 - تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
 - اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
 - عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
 - تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.¹
 - استمرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل.²
 - الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في مواد معينة (آلات، معدات، ومواد....).³
- ب- الأهداف على مستوى الموارد البشري بالمؤسسة:**

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص105.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص88.

³ المرجع نفسه، ص نفسها.

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:¹

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالها وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.²

بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:³

- تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- تساعد الموارد البشرية في التغلب على حالات القلق والتوتر والاضطراب والصراع داخل المؤسسة.

¹ نجم عبد الله الغراوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2010، ص.ص 224-225.

² نجم عبد الله الغراوي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص.ص 133-134.

- تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الايجابية لديهم.
- تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتهم وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها، بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.

وعليه فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات اليوم سواء في الدول المتقدمة أو النامية، هذا يعد انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإيداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية التي أدخلت العالم كله في ما يسمى بثبات العولمة.

المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى مجموعة من الطرق أهمها:

المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار.

أولا: الاستقطاب.

1- مفهوم الاستقطاب: هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي منظمة. ويمكن تعريف الاستقطاب على أنه هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة.¹

وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المنظمة.

2- أساليب الاستقطاب:

1. الإعلان: ويتم عن طريق الوسائل التالية:

- إعلانات داخلية.

- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.

- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.

3- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.

4- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.

5- التدريب الصيفي.

6- زيارة المدارس والجامعات.

3- مصادر الاستقطاب:

¹ إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، ص73.

تتقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.¹

أ. المصدر الداخلي:

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة، مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة.

1- الترقية: هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.² من أجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للرقية وتكون معلومة لدى العاملين بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الأكثر ملائمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذه الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على أساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخبرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدى الأفراد، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بمميزات منها:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.
- تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الرقي والنمو في المستقبل.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإستراتيجية، القاهرة: مكتبة غريب، د.ط، 1975، ص 274.

- توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية.

- توفر عمالة لديها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

2- **النقل الداخلي:** يكون النقل الداخلي مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خبرات العاملين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

ب- المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة يد عاملة ذات كفاءة ومهارة إضافية إلا أنها تحمل رؤى وأفكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:¹

1- **التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة:** إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

2- **الإعلان:** إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لما له من صدى واسع

ولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لا بد من مراعاة ما يلي:

- وسيلة الإعلان المستخدمة.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

- شكل الإعلان، وتعتبر الجرائد أو الصحف اليومية أكثر وسيلة من وسائل الإعلان المستخدمة.

3-وكالات ومكاتب التوظيف: تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل والمؤسسات.

4-المدارس والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب، حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

5-النفقات العمالية: يبرز دورها وأهميتها في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتساهم في تبسيط عملية الاستقطاب والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة.¹

6-المنظمات المهنية: تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من أجل العمل في هذا التخصص.

7-العوامل المؤثرة على الاستقطاب: هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله ليختلف من منظمة إلى أخرى.

- **حجم المؤسسة:** وهي من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير.

- **خبرة المؤسسة:** إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر على نطاق

¹كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص55.

استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول أو المحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم.¹

- **ظروف العمل:** إن ظروف العمل داخل المؤسسة تأثر على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب.

- **اتجاه المؤسسة:** إن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها بصورة راکدة، فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطاب كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع في أعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

ثانياً: الاختيار.

1- **تعريف الاختيار:** الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين وهو الشخص الذي تتوفر رفيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.²

كما يمكن تعريفه بأنه: "عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن للمنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح.³

2- **أهمية الاختيار:** يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي، وتتوقف

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع 2003، ص 105.

فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة بكل ما يؤثر على الإنتاج، ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة إلى كفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي إلى ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهود التدريب أو فاقت ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا وهكذا نجد أن المنظمة تهتم سياسة الاختيار لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة.

3- أهداف الاختيار: عملت المؤسسة على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:¹

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ونقل تكلفة تدريبه.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.
- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

4- معايير وخطوات الاختيار:

أ. معايير الاختيار:

تقوم المؤسسة بانتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير منها:²

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص155.

² عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص158.

1- **مستوى التعليم:** كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تضيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

2- **الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب المؤسسات الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة.

3- **الصفات البدنية الجسمانية:** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة قبل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة مثل شركات الطيران.

4- **الصفات الشخصية:** تشير إن نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض السياسات الشخصية عن الفرد فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد يكون مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة أقل من احتمال ترك الأعزب لها.¹

5- **المعرفة السابقة بالشخصية:** إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار.

ب- خطوات الاختيار:

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل تساعد الإدارة في عملية الاختيار ومن بين هذه الخطوات نجد:²

1- **المقابلة الأولية:** تعد هذه الأخيرة ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، حيث أنها لا تستغرق مدة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية العام واللباقة في التحدث ومعرفة خياراته السابقة.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، (ب.م.ن)، 2003، ص120.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص162.

2- استمارة طلب التعيين: تحتوي استمارة طلب التعيين على فترات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات.

3- اختبارات الاستخدام: يقصد بالاختبار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه لمساعدة مقياس مدى رقمي، وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة.

أ. أنواع الاختبارات: هناك عدة أنواع من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة وهي:¹

- **الاختبارات النفسية والشخصية:** وتهدف إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد.
- **اختبارات القدرات الذهنية:** تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء.
- **اختبارات الأداء:** وتتميز بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى.
- **اختبارات سرعة الاستجابة:** وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه.
- **اختبارات القيم والاتجاهات:** وتستخدم هذه للاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام، ومن أهمها اختبارات الأمانة واختبار قيم العمل.

ب- **شروط الاختبار الجيد:** للحكم على جودة الاختبار هناك معايير ينبغي التأكد منها وهي:

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 128-129.

- التأكد من ثبات الاختبار، وإمكانية الاعتماد عليه.
- التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- التأكد من تطبيق الاختبارات في أماكن أخرى.
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تغيير تاريخ الاختبار.
- التأكد من عدم تمييز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين.

4-المقابلات: تعد المقابلات من خطوات الاختيار فبعد إجراء الاختيارات يتم تصفية المتقدمين واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.¹

1-المقابلات غير المخططة

2-المقابلات المختطة.

3-مقابلات حل المشكلات.

4-مقابلات الضغوط.

5-مراجعة التوصيات والمزكين: تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للوظيفة في طلب التوظيف الخاص به كأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله، حيث يكون المتقدم قد اختار مرحلة المقابلة الشخصية، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين.²

6-الكشف الطبي: وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المترشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبيب مختص كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه:

1. سلامة الجسم والأعضاء.

2. الكشف على القلب.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 129-130.

² جمال المرعي محمد، التدريب والتنمية، القاهرة : عالم الكتب، 1994، ص98.

3. عمل رسم مخ.

4. عمل تحليلات الدم.

5. قياس ضغط الدم.

والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلا ولكن يقدم تقريرا طبيا عن الحالة الصحية للمرشح في وقت إجراء الكشف، وبعد اختيار الكشف الطبي يصدر قرار يعين المرشح.¹

المطلب الثاني: التدريب والتحفيز.

أولا: التدريب.

بعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة إدارة الموارد البشرية وهو تنمية هذه الموارد وذلك يكون عن طريق التدريب.

1. مفهوم التدريب:

يقصد بالتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تحكم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه، ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:²

- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.
- تنمية الاتجاهات للمتدرب كتتمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 319.

2- أهمية التدريب للأفراد:

تتمثل أهميته في الجوانب التالية:¹

- الأهمية بالنسبة للمنظمة.
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.
- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

3- إعداد برامج التدريب:

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، وهذه البرامج تمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل وهي:²

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل: التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة.

وتتمثل هذه الاحتياجات فيما يلي:¹

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومة لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع رؤسائهم.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدى عناصر أهمها:

- تحديد موضوع التدريب.
- تحديد أساليب التدريب.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر لديهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص.ص 228-229.

- إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المتدربين والمدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية.

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، واعيا على دقة التنفيذ والقيام بعملية تقييم النشاط التدريبي.

4- طرق التدريب: ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:¹

1-التدريب الفردي.

2-التدريب الجماعي.

أ. التدريب الفردي.

ويعني تدريب كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع من التدريب أثناء العمل، أو تكليف الموظف بمهام ذات مستويات أعلى.

ب. التدريب الجماعي.

ويقصد بذلك تجريب أكثر من موظف معا، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة أو مركز تجريب خارجي، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد..... التدريب.¹

ثانيا: التحفيز.

1- مفهوم التحفيز:

هو تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد ومن الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجرا مرتفعا أو توزيع الأرباح في أواخر السنة، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن توفر له جميع الظروف المناسبة أو المساعدة على العمل مثل تنظيم رحلات سياحية في أيام راحته أو غير ذلك.²

كما أن الحوافز ترتبط مباشرة جهد العامل ونتاج العمل وهذا يعني أن تكون هناك توعية للعاملين، وكذلك تهيئة الجو الاجتماعي المناسب لتطوير علاقة حسنة من أجل تقدير معدلات النجاح وخفض تكاليفه.³

2- عناصر الحوافز وأهميتها:

أ. عناصر الحوافز: هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وهي:⁴

- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص335.

² محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية، الجزائر: ديوان المطبوعات، 1995، ص161.

³ فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الدار الجامعية للتوزيع، 1999، ص130.

⁴ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف تقنيات وظائف للتسيير وتقنيات التسيير، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص112.

- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو يتم أدائه فعلا.

ب. أهميتها: تعتبر أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين والإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجهم.¹

3-أنواع الحوافز: وتنقسم أنواع الحوافز إلى قسمين هما:²

1-الحوافز المادية.

2-الحوافز المعنوية.

أولا: الحوافز المادية.

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع حاجيات الأفراد، ذلك أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

- الأجور وملحقاتها.

- ديمومة العمل.

- الظروف المادية للعمل.

ثانيا: الحوافز المعنوية.

يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد المنظمة غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

¹ المرجع نفسه، ص113.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة، 1995، ص151.

- فرصة الترقية والتقدم في العمر .
- مناخ الإشراف .
- مناخ الجماعة .
- صورة المنظمة .
- طبيعة العمل .
- فلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم .

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية.

يعد نظام الإدارة الإلكترونية من الأنظمة التي بدأ السعي الجاد فيها، حيث تساهم في تنمية وتطوير نظم المعلومات بشكل عام، ونظم معلومات الموارد البشرية على وجه الخصوص وذلك من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تقوم بدور إيجابي في عملية تسهيل تسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين وإجراء عمليات التحليل لها، ورفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في المؤسسة الإدارية.

فقد ظهر اهتمام المنظمات الإدارية بالحاسب الآلي نظرا لكبر حجم المنظمات الإدارية وتوسيع نشاطها وزيادة المهام الموكلة إليها على اختلاف طبيعة نشاط كل إدارة، الأمر الذي ترتب عليه زيادة في عدد العاملين بها والذي أدى بتلك الإدارات إلى ضرورة إيجاد سياسات

وإجراءات إدارية تتضمن حسن استغلال الموارد البشرية الموجودة بها، والبحث عن الكوادر الجديدة التي تستطيع إدارة تلك الموارد الاستفادة منها، وقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تحليلها والخروج بإحصائيات وتقارير وذلك باستخدام البرامج المناسبة التي تخدم طبيعة عمل الإدارة.¹

إن الجهود التي بذلت لتطوير نظم معلومات الموارد البشرية لم يقصد منها سرعة إنجاز الأعمال التي اعتادت الإدارة على أن تؤديها فحسب وإنما هدفت كذلك إلى تحقيق مستويات عليا من المساندة الفعالة لنشاطات تلك الإدارات، وبناء على ذلك فإن نظام الحاسب الآلي الناجح هو الذي يسهم في تحسين الأداء في المجال الذي يستخدم فيه، والمعروف أن الحاسب الآلي يقوم بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين ووفق برنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرته التي تحدد طريقة المعالجة، وتشمل أهم خصائص الحاسب الآلي فيما يلي:

- القدرة على أداء العملية بسرعة ودقة.
- القدرة على تخزين السياسات والمعلومات والبرامج داخليا.
- القدرة على تعديل البرامج.
- نقل البيانات والمعلومات صوتا وصورة.
- إخراج المعلومات بالصورة التي تتناسب الأغراض المطلوبة منها من أجل الوفاء باحتياجات المستفيدين.

ومن الأساسيات التي تدعو إلى استخدام الحاسب الآلي أن المؤسسات لا يمكنها تطوير مجالات أعمالها واستنباطها في كل الميادين ومن بينها نشاط المورد البشرية ما لم

¹ رافت رضوان، الإدارة الإلكترونية - الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة: مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص04.

تستعين بالقدرات الهائلة للحاسب الآلي، هذا إلى جانب تعديل الإدارة الإلكترونية بواسطة تنمية الموارد البشرية التي تساعد الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات التي تخدم أنشطة التمويل والإنتاج والبحوث والتطوير.¹

المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

تعد الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة للفرد، لذا تعددت أوجه أهميتها خاصة بالنسبة للتدريب ونجد تلك الأهمية فيما يلي:

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وتنميتها.
- تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحديث في مهاراتهم بهدف تطوير الإدارة وزيادة كفاءتها.
- زيادة رغبة المديرين والمشرفين الإداريين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير.
- زيادة خبرة المديرين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف الإدارة.
- انتشار الوعي العام، ونمو قدرة المورد البشرية على التفاعل الإيجابي مع المجتمع الدولي.
- إعادة تأهيل الموارد البشرية لتنمية قدراتها وإمكاناتها لمواجهة متطلبات العمل الجديد.
- رفع معدل إنتاجية الفرد في المجالات كافة.
- السرعة في إنجاز العمل.
- تجاوز مشكلة البعدين الزماني والجغرافي.

¹رافت رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- خفض التكاليف.
- معالجة البيروقراطية والرشوة وكذا تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- الحد من التزوير إلى حد كبير.

ومنه فإن الإدارة الإلكترونية تمثل مدخلا تكامليا لاستثمار الوقت والحيز، وتحقيق الرضا للجميع.¹

خلاصة:

إن نظام الإدارة الإلكترونية من أنجح السياسات التي تنتهجها الإدارة الحديثة وخاصة إدارة الموارد البشرية وذلك لما لهذه الأخيرة من إيجابيات في حقل الموارد البشرية، حيث أن استخداماتها تعود بالإيجاب على الموارد البشرية للمؤسسة وذلك من خلال رفع الكفاءة في الأداء لدى العاملين، ضف إلى ذلك رفع مستوى العمال أو الموظفين والجودة والإتقان في أداء الواجبات، ذلك أن استخدام الإدارة الإلكترونية يفرض بالضرورة آلية التدريب هذه الأخيرة تؤثر تأثير واضحا على أداء العمال الجيد، كما أن الإدارة الإلكترونية تجدد من ظاهرة الجهد والوقت في إدارة الموارد البشرية

¹ رافت رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الفصل الثالث

د راسة حالة

قسم جواز السفر البيومتري⁶⁷

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل التبرص.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتأسيسها.

نشأت دائرة برج الأمير خالد إثر المرسوم التنفيذي رقم 91-306 المؤرخ في 14 صفر عام 1412هـ الموافق لـ 24 أوت 91 والذي يحدد قائمة البلديات التي ينشطها كل رئيس دائرة.

1- نبذة عن الدائرة:

أ. **الموقع:** تقع دائرة برج الأمير خالد بالجنوب الشرقي لولاية عين الدفلى، على الطريق الوطني رقم 14، وتبعد عن مقر الولاية بـ 35 كلم.

ب. **الحدود:** يحدها من الشمال دائرة خميس مليانة، ومن الجنوب ولاية تيسمسيلت، ومن الشرق دائرة عين الأشياخ، ومن الغرب دائرة جليدة.

ت. قائمة البلديات التي تشرف عليها الدائرة: تشرف دائرة برج الأمير خالد على ثلاث بلديات هي:

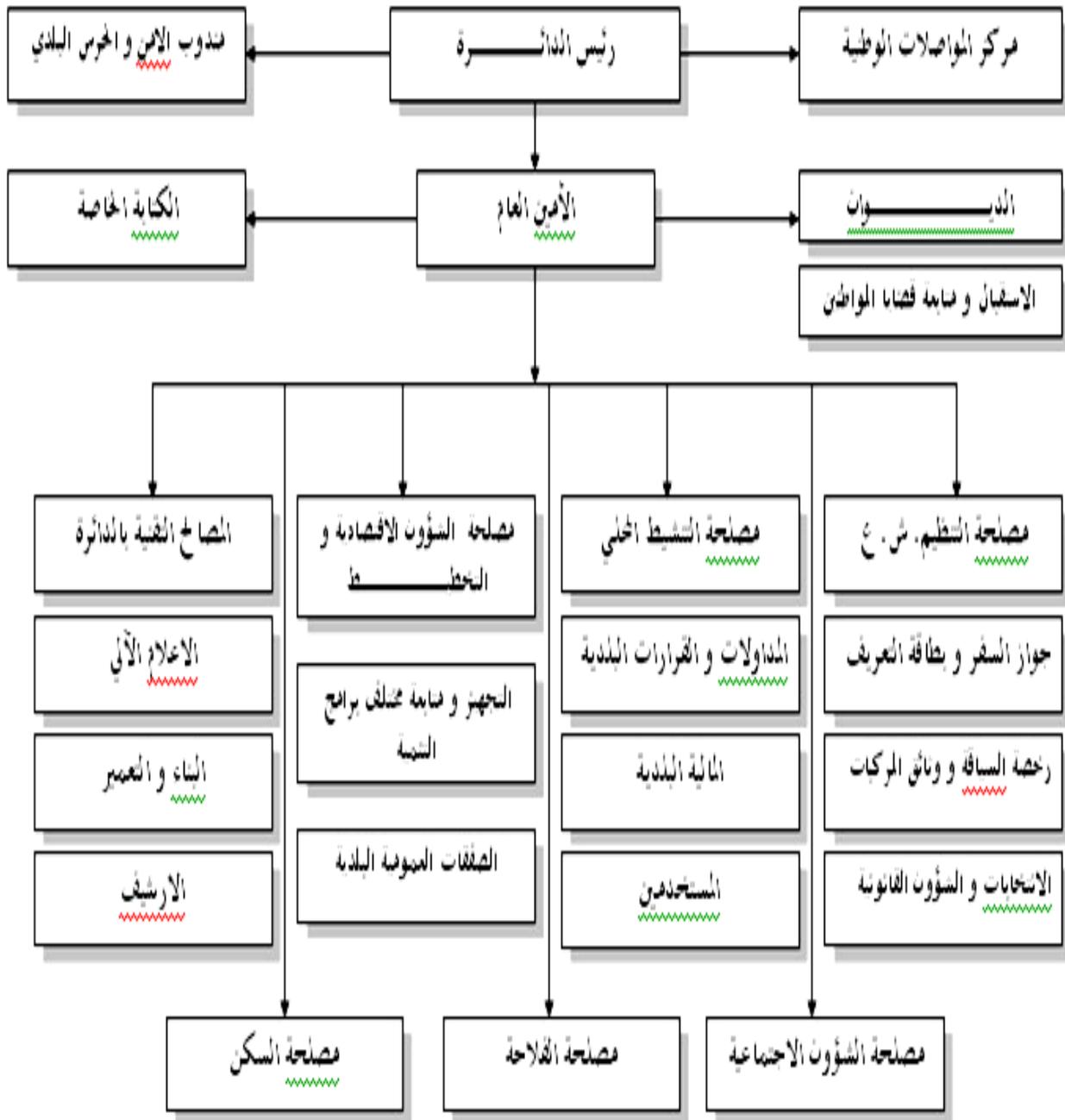
1- بلدية برج الأمير خالد.

2- بلدية بئر ولد خليفة.

3- بلدية طارق بن زياد.

وتبلغ المساحة الإجمالية للدائرة قرابة 641.89 كم²، وقد بلغ عدد سكانها عام 2008 حوالي 31.951 نسمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة برج الأمير خالد.



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لدائرة برج الأمير خالد.

2- المكاتب ومهامها:

1. **مكتب رئيس الدائرة:** يتم تعيين رئيس الدائرة بموجب مرسوم رئاسي هو يتولى الإشراف على بلديتين أو أكثر وهو يعمل تحت السلطة الرئاسية للوالي، ومن مهامه مساعدة الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها.

2. **مكتب الأمين العام:** تتمثل مهامه فيما يلي:

- مساعدة رئيس الدائرة في تطبيق مختلف التعليمات.
- الاستفادة من التفويض في التوقيع على بعض الوثائق.
- استقبال المراسلات ومراقبة البريد وتوزيعه على المصالح المعنية.
- تمثيل رئيس الدائرة في بعض الاجتماعات والإشراف على اجتماعات رؤساء البلديات والقيام بزيارة تفتيشية.

3. **مكتب التنظيم والشؤون العامة:** من بين مهامه ما يلي:

- تسيير وضعية المستخدمين.
- تنظيم الانتخابات.
- الجمعيات وتسييرها.
- تسوية وضعية الأجانب.
- تسوية الوثائق التالية (الميلاد، الزواج، الوفاة)9.
- الاهتمام بأمور الصيد البري.

4. **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يهتم هذا المكتب بالقضاء الآتية:

- الاستقبالات المختلفة.
- تسيير وضعية طبع العمل في إطار Dais
- قفة رمضان والمنح المدرسية ومكاتب النظافة.

5. **مكتب التجهيز:** من أبرز مهامه ومسؤولياته.

- تسيير مختلف المشاريع الممنوحات للبلديات في إطار مخططات التنمية المحلية، والمشاريع الممولة من طرف الصندوق المشترك للجماعات المحلية، وكذا الإعانات المختلفة من ميزانية الولاية.

6. **مكتب الوصاية:** أبرز مهامه.

- مراقبة الميزانيات والحسابات.
- مراقبة مختلف المداورات الصادرة عن المجالس الشعبية البلدية.
- تسيير وضعية المستخدمين منذ تعيينهم إلى التقاعد.
- تسيير الأملاك المنتخبة للمداخيل.

7. **مكتب أو مصلحة المواصلات السلكية واللاسلكية:** تهتم بالموزع الهاتفي وكذا إرسال

واستقبال مختلف البرقيات الصادرة والواردة لمختلف الهيئات الرسمية.

8. **مكتب البناء والتعمير:** يتكفل بما يلي:

- تسيير مختلف الملفات المتعلقة بالبناء الريفي.
- تسوية البناءات الفوضوية.
- تسوية البناءات الجاهزة.

9. **مكتب السكن والعمران:** وتتجلى مسؤولياته في تسيير ملف السكن الاجتماعي.

10. **مكتب جواز السفر بيوم تري وبطاقة التعريف الوطنية:** من أبرز مهامه استقبال

طلبات وملفات استخراج جواز السفر البيوم تري وبطاقة التعريف الوطني وكذا

الاهتمام بالتحقق من الوثائق سواء عند الدفع أو عند التسليم.

المطلب الثالث: خصائص عينة البحث.

جدول رقم 01: يوضح خصائص عينة البحث.

النسبة المئوية	التكرار المطلق	التصنيف المهني	
%74	37	أنثى	الجنس
%26	13	ذكر	
%42	21	أعزب	الحالة العائلية
%58	29	متزوج	
%00	00	مطلق	
%20	10	25 إلى 30 سنة	السن
%42	21	30 إلى 35 سنة	
%20	10	35 إلى 40 سنة	
%18	09	40 إلى 45 سنة	
%00	00	45 فما فوق	
%24	12	ثانوي	المستوى التعليمي
%60	30	جامعي	
%16	08	دراسات عليا	
%100	50	المجموع	

التعليق:

بالتعليق عن النتائج الجدول نجد أن أكبر نسبة من حيث الجنس تمثلت في الإناث (74%) أما نسبة الذكور في (26%).

نلاحظ أيضا أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 30 سنة تمثلت بـ 20% تأتي نسبة 42% الذين أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة ونسبة 20% تمثل الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة أما نسبة 18% الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 45 سنة، أما فئة 45 فما فوق فكانت نسبتها 00%.

في حين مجتمع البحث تتمثل الحالة العائلية للعينة في أن معظم الموظفين متزوجين حيث قدرت 58% والعازبين تبلغ 42%، أما نسبة المطلقين بلغت 00%.

وبالنظر إلى المستوى الدراسي نجد أن أغلبهم ذو مستوى جامعي إذ قدرت نسبتهم بـ 60% بينما من لديهم مستوى دراسات العليا فتمثلت بنسبة 16% والمستوى الثانوي فقدرت بنسبة 20%.

المبحث الثاني: عرض البيانات الميدانية وتحليلها.

المطلب الأول: عرض إجابات المبحوثين وتحليلها.

الجدول رقم (01): يمثل إجابات المبحوثين عن تعريف الإدارة الإلكترونية.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
30%	15	إدارة بدون ورق
40%	20	استخدام أجهزة إلكترونية
30%	15	أخرى
100%	50	المجموع

الشكل رقم (01): يمثل إجابات المبحوثين عن تعريف الإدارة الإلكترونية.



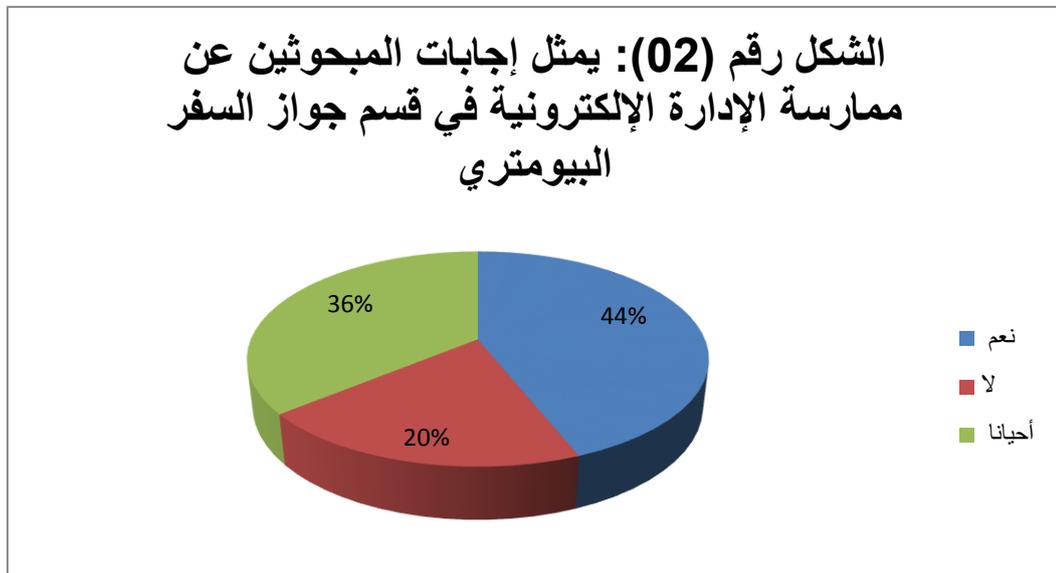
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين عن استخدام أجهزة إلكترونية يمثلون نسبة 60% وهي أكبر نسبة، أما إدارة بدون ورق فهم يمثلون نسبة 30% أما إجابات أخرى تمثلت في نسبة 30%.

ومنه نستنتج أن استخدام أجهزة إلكترونية تمثل أعلى نسبة.

الجدول رقم(02): يمثل إجابات المبحوثين عن ممارسة الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتری.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
44%	22	نعم
20%	10	لا
36%	18	أحيانا
100%	50	المجموع



التعليق:

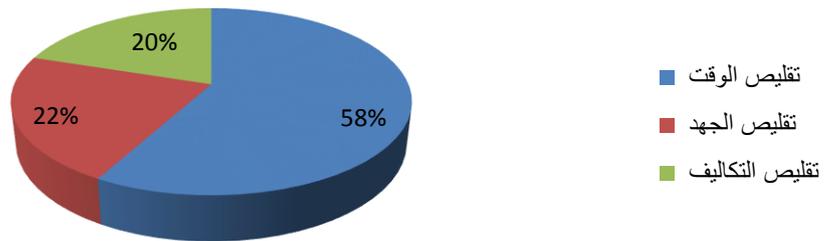
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% من المبحوثين أكدوا بأنه توجد ممارسة الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتری، بينما أجابوا ب لا بنسبة 20% في حين أن نسبة 36% فأجابوا بأحيانا.

ومنه نستنتج أنه توجد ممارسة للإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتری.

الجدول رقم (03): يمثل إجابات المبحوثين عن دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
58%	29	تقليص الوقت
22%	11	تقليص الجهد
20%	10	تقليص التكاليف
100%	50	المجموع

الشكل رقم (03): يمثل إجابات المبحوثين عن دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.



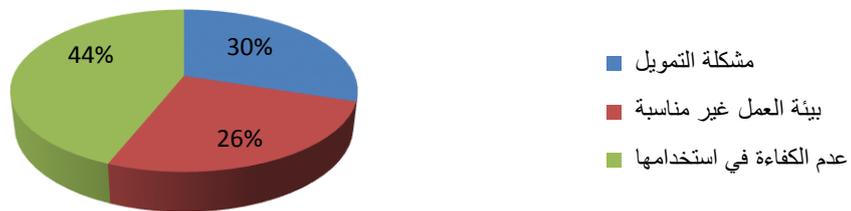
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58% من المبحوثين أكدوا إجابة تقليص الوقت، بينما نسبة 22% من المبحوثين أكدوا إجابة تقليص الجهد، ونسبة 20% فضلوا إجابة تقليص التكاليف.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين أكدوا دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.

الجدول رقم (04): يمثل إجابات المبحوثين عن العوائق والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر بيومتری.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
30%	15	مشكلة التمويل
26%	13	بيئة العمل غير مناسبة
44%	22	عدم الكفاءة في استخدامها
100%	50	المجموع

الشكل رقم (04): يمثل إجابات المبحوثين عن العوائق والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر بيومتری.



التعليق:

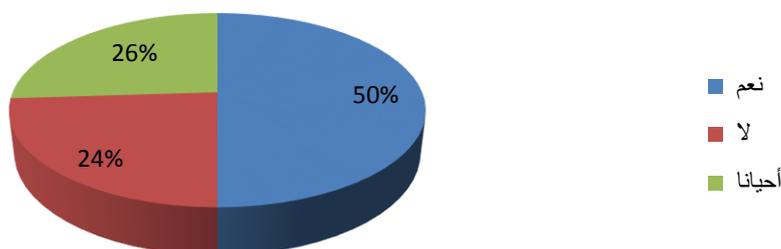
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% من المبحوثين أجابوا أن هناك مشكلة في التمويل، بينما نسبة 26% أجابوا بأن بيئة العمل غير مناسبة. في حين أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 44% بعدم الكفاءة في استخدامها

ومنه نستنتج أن عدم الكفاءة في استخدام الإدارة الإلكترونية تمثل أهم العوائق والصعوبات التي تواجهها في قسم جواز السفر بيومتری.

الجدول رقم (05): يمثل إجابات المبحوثين عن تواجد أساليب تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
50%	25	نعم
24%	12	لا
26%	13	أحيانا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (05): يمثل إجابات المبحوثين عن تواجد أساليب تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.



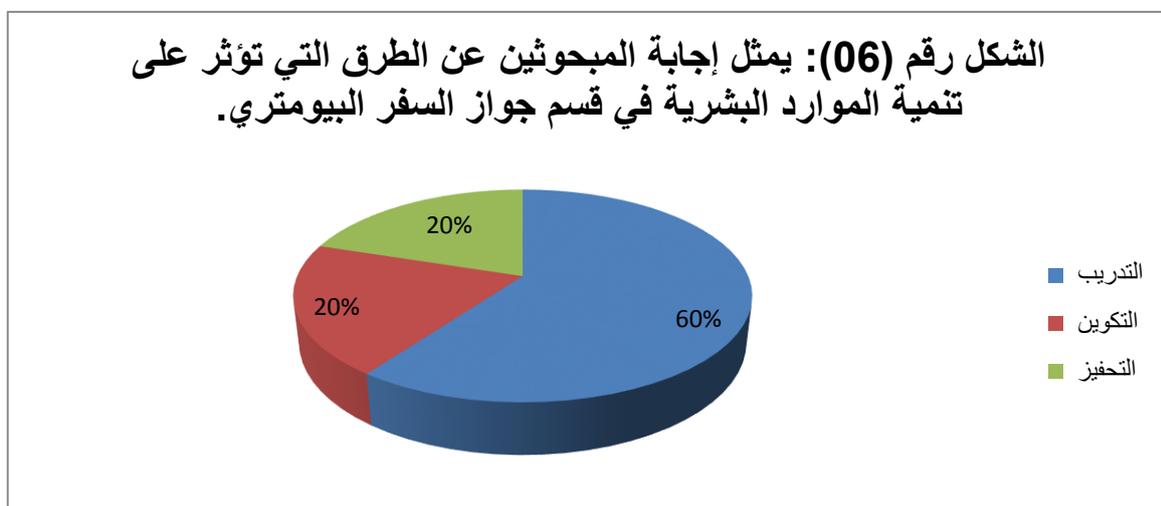
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين أكدوا وجود أساليب لتنمية في قسم جواز السفر البيومتري ونسبة 24% أجابوا بـ لا، في حين نسبة 26% أجابوا بأحيانا.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا تواجد أساليب تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

الجدول رقم (06): يمثل إجابة المبحوثين عن الطرق التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
60%	30	التدريب
20%	10	التكوين
20%	10	التحفيز
100%	50	المجموع



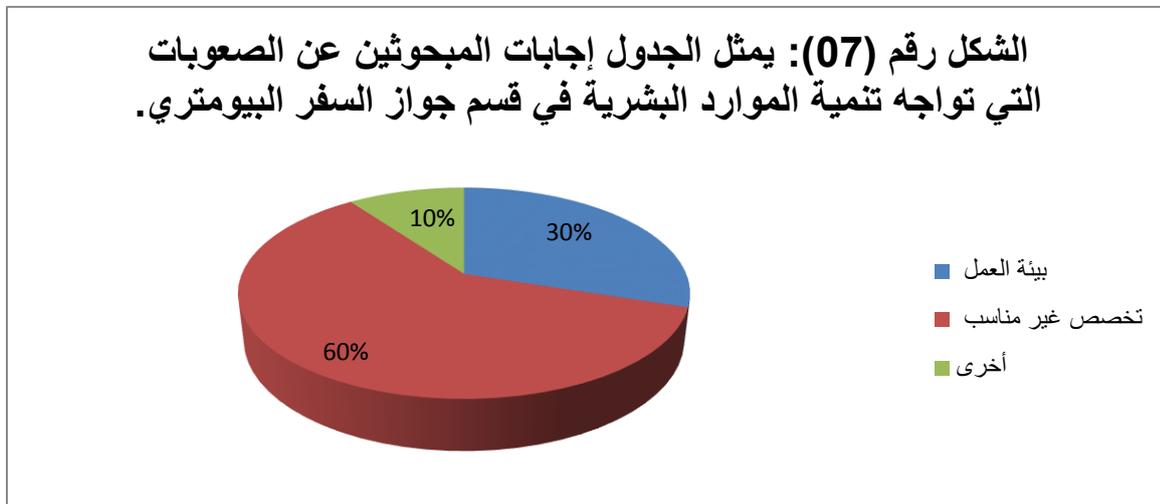
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا بأن تدريب داخل المؤسسة من أهم الطرق المنتهجة في تنمية الموارد البشرية، ونسبة 20% للتكوين، و20% للتحفيز.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التدريب هو أهم الطرق المنتهجة التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

الجدول رقم (07): يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
30%	15	بيئة العمل
60%	30	تخصص غير مناسب
10%	05	أخرى
100%	50	المجموع



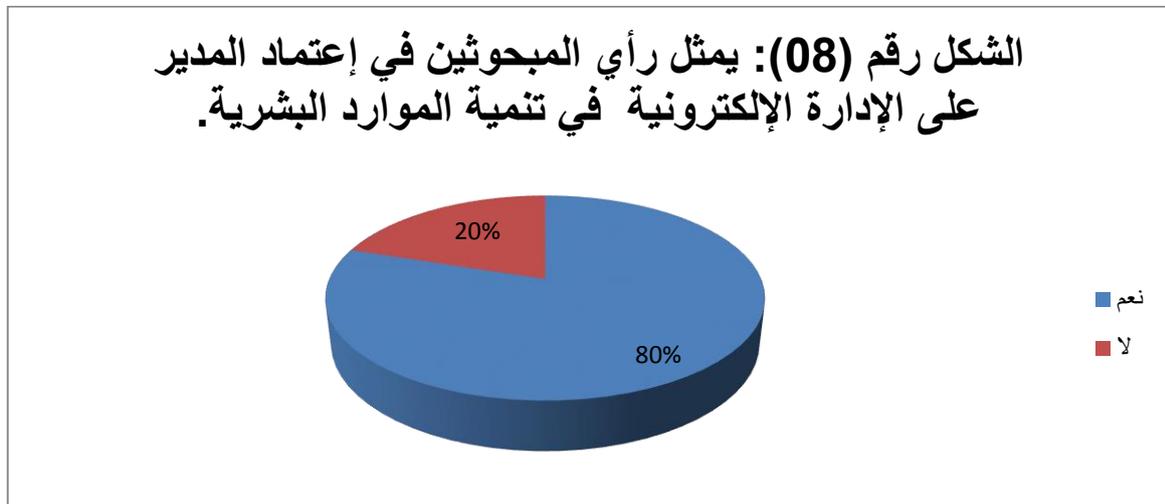
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن بيئة العمل غير مناسبة من أكبر العوائق التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري، أما نسبة 30% أجابوا أن بيئة العمل غير مناسبة، و10% أجابوا بإجابات مختلفة.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا التخصص غير مناسب من الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

الجدول رقم (08): يمثل رأي المبحوثين في إعتقاد المدير على الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع



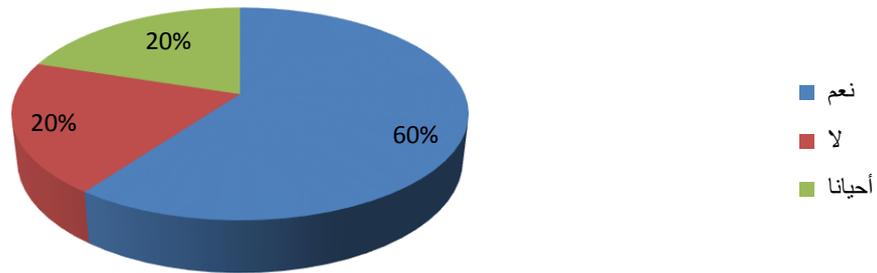
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين أكدوا إعتقاد المدير على الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، وأن نسبة 20% من المبحوثين أجابوا بـ لا. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن المدير يعتمد على الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (09): يمثل رأي المبحوثين عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
60%	30	نعم
20%	10	لا
20%	10	أحيانا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (09): يمثل رأي المبحوثين عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.



التعليق:

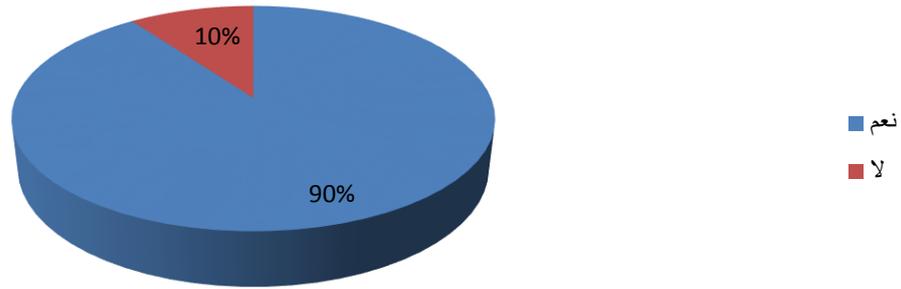
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% أجابوا بأن هناك تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري، ونسبة 20% أجابوا بـ لا، فيما تمثلت نسبة 20% أجابوا بأحيانا.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون بأن هنا تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

الجدول رقم (10): يمثل رأي المبحوثين عن مساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (10): يمثل رأي المبحوثين عن مساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي.



التعليق:

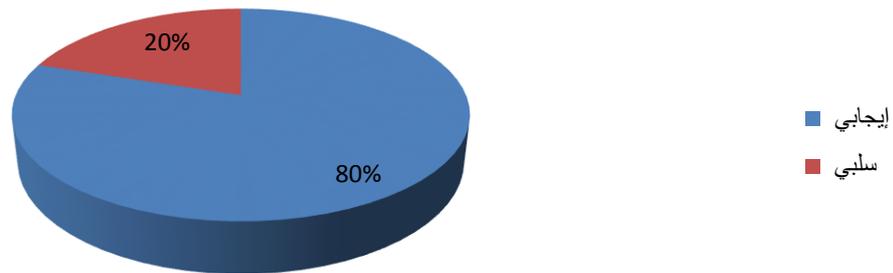
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين أقروا بمساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي الإدارة الإلكترونية بنسبة 90% ، بينما نسبة 10% أجابوا ب لا.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين أقروا بمساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي.

الجدول رقم (11): يمثل رأي المبحوثين عن كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
80%	40	إيجابي
20%	10	سلبي
100%	50	المجموع

الشكل رقم (11): يمثل رأي المبحوثين عن كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% أقروا بأن الإدارة الإلكترونية تؤثر بالإيجاب على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري، في حين نسبة 20% يرون أن تأثيرها سلبي.

ومنه نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية تؤثر بالإيجاب على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

خلاصة:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقي لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري. توصلت إلى ما يلي:

أولاً: نتائج البحث.

- أغلبية المبحوثين يرون أن استخدام أجهزة إلكترونية تمثل أعلى نسبة.
- أغلبية المبحوثين يرون أنه توجد ممارسة للإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية الموظفين أكدوا دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية المبحوثين يرون أنه توجد ممارسة للإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن عدم الكفاءة في استخدام الإلكترونيات تمثل أهم العوائق والصعوبات التي تواجهها في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية المبحوثين أكدوا تواجد أساليب تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية المبحوثين يرون أن التدريب هو أهم الطرق المنتهجة التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية المبحوثين أكدوا التخصص غير مناسب من الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.
- أغلبية المبحوثين أكدوا بأن المدير يعتمد على الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.
- أغلبية المبحوثين يرون بأن هنا تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

- أغلبية الموظفين أقرّوا بمساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي.
- أغلبية المبحوثين أكدوا بأن الإدارة الإلكترونية تؤثر بالإيجاب على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

ثانيا: نتيجة اختيار الفرضية.

انطلاقا من نتيجة بحثي وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها أؤكد فرضية بحثي والتي مفادها أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

الاستنتاجات والاقتراحات.

بعد تقديمنا النتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراسة حالة سنقدم بعض الاستنتاجات والاقتراحات التي تفيد البحث العلمي.

1-الاستنتاجات:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يوجد تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري ولكنه ليس بالمستوى المطلوب.
- نقص البنى التحتية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بالشكل الفعال.
- نسبة الأمية الإلكترونية مرتفعة في وسط الموظفين.
- التدريب يقتصر على الكوادر البشرية فقط.
- مدة التدريب غير كافية للإلمام بمختلف الجوانب لنظام الإدارة الإلكترونية.
- ليس هناك إدراك لأهمية إدارة الموارد البشرية.

2-الاقتراحات:

لنجاح نظام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتميتها نقترح ما يلي:

- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم عمل الإدارة الإلكترونية.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية وذلك عن طريق الاهتمام بها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- توفير فرص أكبر للمشاركة في التدريب وزيادة عدد الدورات التدريبية ومدتها.

الخطاتفة

من خلال دراستنا لموضوع دور الإدارة الإلكترونية لتنمية الموارد البشرية وتطرقنا إلى دراسة حالة حول قسم جواز السفر البيومتری بدائرة برج الأمير خالد توصلنا إلى عدة نتائج متعلقة بمجال البحث، ففي الفصل الأول استنتجنا أن:

- الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استعمال المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية.
- مرت الإدارة الإلكترونية بعدة تطورات خلال نشأتها.
- حتى تكون الإدارة الإلكترونية فعالة لابد من ارتكازها على عدة مبادئ.
- تطمح الإدارة الإلكترونية من خلال استخداماتها المختلفة إلى تحقيق عدة أهداف منها: اختصار الوقت، وسرعة إنجاز المعاملات.
- لنجاح تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لابد من توفر عدد من العناصر والمتطلبات.
- مثلما توصلنا إلى نتائج في الإدارة الإلكترونية توصلنا إلى دورها في تنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:

- تنمية الموارد البشرية هي عملية متكاملة مخططة موضوعياً وقائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل.
- تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص.
- تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف من بينها: رفع كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة.
- إن تحقيق تنمية الموارد البشرية تستوجب العديد من الطرق والأساليب من بينها: الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتحفيز.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من خلال القدرة على أداء العمل، السرعة والدقة.

- أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية يكمن في تزويد الأفراد بالمعرفة والمبادئ والأساليب الإدارية بكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما في الفصل الثالث والذي كان تحت عنوان دراسة حالة في قسم جواز السفر البيومتري لدائرة برج الأمير خالد، وتوصلنا إلى عدة نتائج هي:

- يوجد تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري لكنه ليس بالمستوى المطلوب.

- نقص البنى التحتية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بالشكل الفعال.

- نسبة الأمية الإلكترونية مرتفعة في وسط الموظفين.

- التدريب يقتصر على الكوادر البشرية فقط.

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا البحثية ومن خلال الفرضيات المصاغة نستنتج أن الإشكالية المطروحة: فيما يتجلى تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري لدائرة برج الأمير خالد كانت متوسطة وهذا نتيجة أن دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري لدائرة برج الأمير خالد موجود ولكنه ليس بالمستوى المطلوب.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

1. إبراهيم، محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008.
2. الهوش، أبو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، ط1، مجموعة النيل العربية، (ب.م.ن)، 2006.

3. صقر عاشور، أحمد، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة، 1995.
4. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة: (د.ط)، 2000.
5. محمد، غنيم أحمد، الإدارة الإلكترونية، أفق الحاضر وتطلعات المستقبل، بتاريخ 2004.
6. أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية الأردنية، 1996.
7. بشار، يزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، عمان: دار الراية، 2009.
8. بن عنتر، عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس-الأبعاد-الإستراتيجية، عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2010.
9. المرعي، محمد جمال، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب، 1994.
10. محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، (ب.م.ن)، 2003.
11. عيسى، طوني، التطور الإداري وتطبيقات الحكومة الإلكترونية (وقائع أعمال مختارة)، مجموعة أوراق، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، بيروت: مكتبة صادر ناشرون، 2005.
12. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 .
13. عبد الفتاح، حافظ محمد، الإدارة الإلكترونية للموارد، الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
14. عساف، عبد المعطي، التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
15. عبد الرزاق السالمي، علاء، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار وائل للنشر، (ب.س.ن).
16. السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإستراتيجية، القاهرة: مكتبة غريب، د.ط، 1975.
17. غريب، علي، نزار، يمينة، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2002.
18. بوحوش، عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.

19. وصفي عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
20. الغساني، محمد بن أبو بكر سالم، متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل، دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في إعداد وتأهيل القيادات في القرن الحادي والعشرين، الإمارات: معهد الإدارة العامة، 2005.
21. فهمي، منصور، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الدار الجامعية للتوزيع، 1999.
22. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006.
23. مؤيد، سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية-مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
24. محمد، رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف تقنيات وظائف للتسيير وتقنيات التسيير، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
25. محمد، رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية، الجزائر: ديوان المطبوعات، 1995.
26. محمد، سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1993.
27. عيش، محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، (د.س.ن).
28. الغراوي، نجم عبد الله، عباس، حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2010.
29. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع 2003.
30. الوادي، محمود حسين، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء والنشر والتوزيع، 2010.
31. غالب، ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005.
- الرسائل الجامعية:
32. أفطیح، حمد قبلان، "دور الإدارة الإلكترونية في التكوين التنظيمي بالأجهزة الأمنية"، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنظمة الشرفية، المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

33. العمري، سعيد بن معلا، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، (دراسة غير منشورة)، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض: 2003.
34. محمد يوسف أبو أمونة، يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية غزة، كلية الدراسات العليا، أجريت سنة 2009.
35. الحسنات، ساري، عوض، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، 2011.
36. التمام، عبد الله علي، الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري-دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
37. العلول، عبد الماجد، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011.

الملتقيات:

38. رافت، رضوان، الإدارة الإلكترونية- الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة: مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.

المجلات:

39. الزغبى، خالد، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، مجلة الحاسوب، العدد42، 2000.
40. جبر محمود، صدام، الموجة الإلكترونية القديمة، الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري (مسقط-عمان)، العدد09، ديسمبر2002.

باللغة الأجنبية:

Dubaic, **Government**, virtual governmentnt; c, All, Dubai, Issue 47, .41
.September, 2007

المواقع الإلكترونية:

42. الباز، علي السيد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية للإدارة

الإلكترونية العربية، متاح في: WWW.anab/awinpo.com

ملاحق

جامعة الجبالي بونعامة

خميس مليانة

قسم العلوم السياسية

استبيان

الأستاذ(ة):

المادة:

الأستاذ(ة) الفاضل(ة):

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص رسم السياسات العامة، تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، بغرض عمل بحث علمي والمطلوب منك أن تجيب بما يناسب بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة، وأن تحدد إجابتك أمام كل عبارة دون أن تترك أي عبارة بدون إجابة، محاولاً أنتكون صادقاً ودقيقاً، وكن واثقاً أن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر

الأسئلة:

- البيانات الشخصية:

- 1- السن: 20 - 30 31 - 40 41 فما فوق
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- 4- المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا

- المحور الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير قسم جواز السفر البيومتري بدائرة برج الأمير خالد.

1- حسب رأيك ما هو تعريف الإدارة الإلكترونية؟

- إدارة بدون ورق

- استخدام أجهزة إلكترونية

أذكر أخرى:.....

2- هل تمارس الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري؟

نعم لا أحيانا

3- ما هو دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري؟

- تقليص الوقت

- تقليص الجهد

- تقليص التكاليف

4- ما هي العوائق والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري؟

- مشكلة التمويل

- بيئة العمل غير مناسبة

- عدم الكفاءة في استخدامها

المحور الثاني: دور تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري.

1- هل توجد أساليب لتنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري؟

أحيانا

لا

نعم

2- هل قمت بالدورات التدريبية؟

لا

نعم

3- ما هي الوسائل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري؟

- التدريب

- التكوين

- التحفيز

4- هل هناك صعوبات تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري؟

- بيئة العمل

- التخصص غير مناسب

أذكر أخرى:.....

المحور الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.

1- هل يعطي المدير أهمية بالغة للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية؟

نعم لا

2- هل تؤثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري؟

نعم لا أحيانا

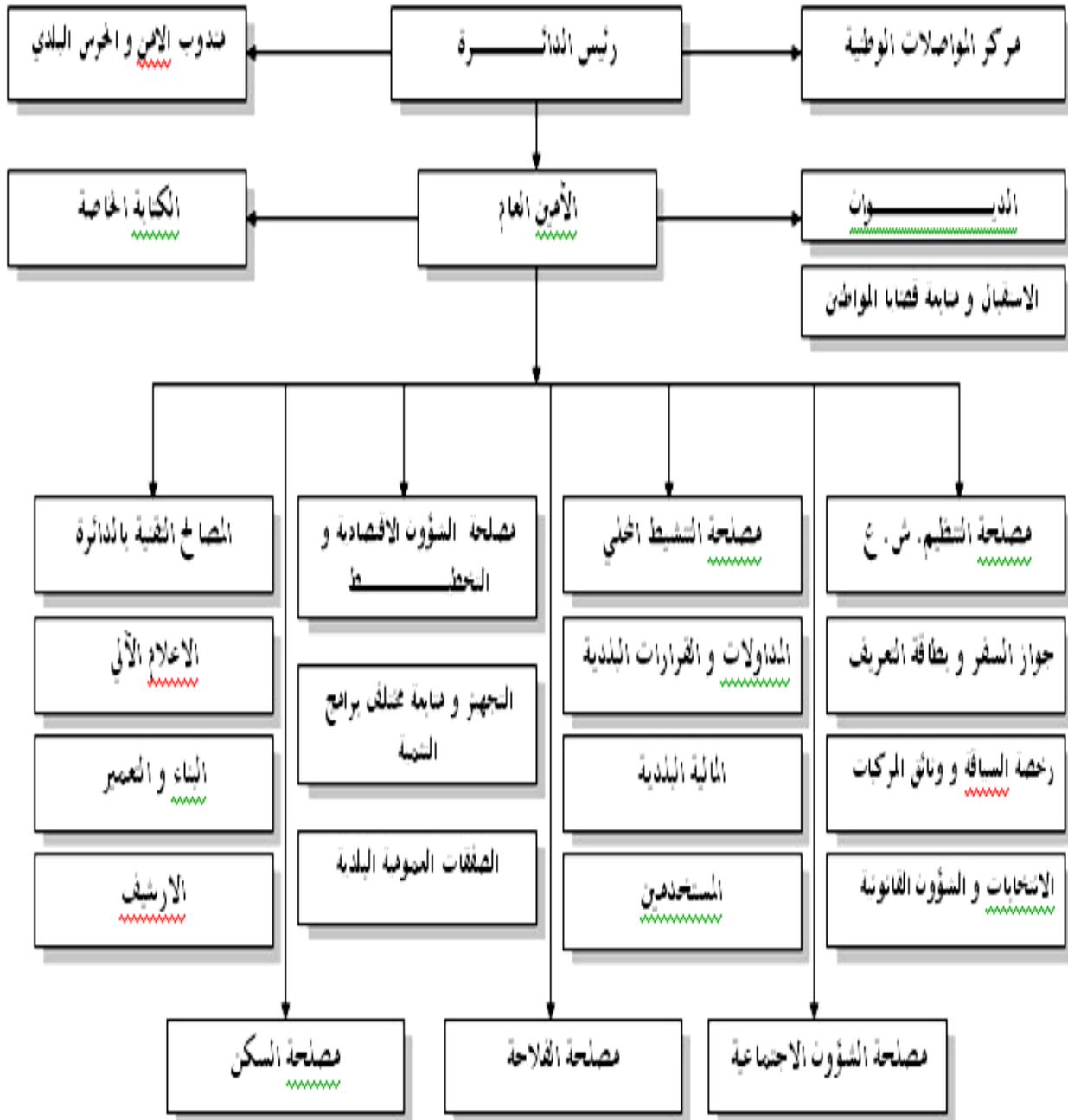
3- دخول نظام الإدارة الإلكتروني ساعد في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في نظام التقليدي؟

نعم لا

4- حسب رأيك كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري؟

ايجابي سلبي برر

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لدائرة برج الأمير خالد.



قائمة المصادر والأشغال

الصفحة	الجدول	الرقم
70	يوضح خصائص عينة البحث.	01
72	يمثل إجابات المبحوثين عن تعريف الإدارة الإلكترونية.	02
73	يمثل إجابات المبحوثين عن ممارسة الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.	03
74	يمثل إجابات المبحوثين عن دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.	04
75	يمثل إجابات المبحوثين عن العوائق والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري	05
76	يمثل إجابات المبحوثين عن تواجد أساليب تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	06
77	يمثل إجابة المبحوثين عن الطرق التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	07
78	يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	08
79	يمثل رأي المبحوثين في اعتماد المدير على الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية	09
80	يمثل رأي المبحوثين عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	10
81	يمثل رأي المبحوثين عن مساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي	11
82	يمثل رأي المبحوثين عن كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	12
		13

الصفحة	الشكل	الرقم
24	يوضح متطلبات الست للإدارة الإلكترونية	01
67	الهيكل التنظيمي لدائرة برج الأمير خالد.	02
72	يمثل إجابات الباحثين عن تعريف الإدارة الإلكترونية.	03
73	يمثل إجابات الباحثين عن ممارسة الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.	04
74	يمثل إجابات الباحثين عن دور الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري.	05
75	يمثل إجابات الباحثين عن العوائق والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في قسم جواز السفر البيومتري	06
76	يمثل إجابات الباحثين عن تواجد أساليب تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	07
77	يمثل إجابة الباحثين عن الطرق التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	08
78	يمثل الجدول إجابات الباحثين عن الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	09
79	يمثل رأي الباحثين في اعتماد المدير على الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية	10
80	يمثل رأي الباحثين عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	11
81	يمثل رأي الباحثين عن مساعدة نظام الإدارة الإلكترونية في تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية التي كانت تعيق قسم الموارد البشرية في النظام التقليدي	12
82	يمثل رأي الباحثين عن كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية في قسم جواز السفر البيومتري	13
		14
		15
		16
		17
		18

فرض

1.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

08.....تمهيد:

09..... ➤ المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

09..... ✓ المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

10..... ✓ المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية

18..... ✓ المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

21..... ➤ المبحث الثاني: فوائد وخصائص ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

21..... ✓ المطلب الأول: فوائد الإدارة الإلكترونية

21..... ✓ المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

23..... ✓ المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية

31..... ➤ المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

31..... ✓ المطلب الأول: المعوقات الإدارية والقانونية

32..... ✓ المطلب الثاني: المعوقات المالية والتقنية

33..... ✓ المطلب الثالث: المعوقات البشرية

35..... خلاصة:

الفصل الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية

37.....تمهيد:

38..... ➤ المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

38..... ✓ المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

40..... ✓ المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

44..... ➤ المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية

44..... ✓ المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار

- 54..... ✓ **المطلب الثاني: التدريب والتحفيز**
- 61..... ➤ **المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية**
- 61..... ✓ **المطلب الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية**
- 62..... ✓ **المطلب الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية**
- 64..... **خلاصة:**

الفصل الثالث: دراسة حالة قسم جواز السفر البيومتری

لدائرة برج الأمير خالد

- 66..... ➤ **المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل التبرص**
- 66..... ✓ **المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتأسيسها**
- 67..... ✓ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة برج الأمير خالد**
- 70..... ✓ **المطلب الثالث: خصائص عينة البحث**
- 72..... ➤ **المبحث الثاني: عرض البيانات الميدانية وتحليلها**
- 72..... ✓ **المطلب الأول: عرض إجابات المبحوثين وتحليلها**
- 83..... **خلاصة:**
- 85..... الاستنتاجات والاقتراحات
- 87..... الخاتمة
- 90..... قائمة المصادر والمراجع
- قائمة الملاحق.
- قائمة الجداول والأشكال.
- فهرس.