



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص: وسائل الإعلام والتنمية المستدامة

فعالية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية
وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة
دراسة تحليلية ميدانية لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي
وكالة خميس مليانة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

- عبد الرزاق بوترة

من طرف الطالبين:

- رحماني عبد الجليل

- معزوزة سميرة

السنة الجامعية: 2014/ 2015

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون))

وقال أيضا ((إنما يخشى الله من عباده العلماء))

إن الشكر كل الشكر ،والحمد كل الحمد لله تعالى،بارئنا ومسبب أسباب نجاحنا و إن من أسباب نجاحنا أشخاص وقفوا إلى جانبنا و آزرونا وأيدونا ونصحونا ،وقومونا .

نتقدم بخالص التقدير والإحترام إلى أستاذنا المحترم والفاضل عبد الرزاق بوترعة لجهوده الطيبة

الذي لم يبخل علينا بنصائحه البناءة وإرشاداته القيمة

حتى أثمرت نصائحه في هذا العمل المتواضع .

ونتقدم بخالص الشكر و التقدير والإحترام أيضا الى الأستاذة الفاضلة سعاد جواهرية

عبد الجليل

سميرة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.. الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمك بكل إفتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد.. وإلى الأبد.. والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان والتفاني.. وإلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى كل من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.. أُمي الحبيبة

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لا شيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل لا شيء.. في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على موافكك النبيلة.. إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل..

عبد الرزاق

إلى زوجتي و زميلتي في العمل معزوزة سميرة

وإلى كل افراد عائلة رحماني وحموش كبيرا وصغيرا..

إلى عائلة زوجتي كبيرا وصغيرا..

إلى كل أصدقائي و صديقاتي...

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام..

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

عبد الجليل

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

من قال فيهما رب العزة " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

سورة الإسراء الآية 23.

إلى من تحلو حياتي بهما بعد الله ورسوله وكان العدم لوجودي لولا وجودهما، أعلى ما أملك في الدنيا من يجد المرء في رد جميلهما إعجازاً، رمز المحبة والعطاء، والذي حفظهما الله.

إلى والدتي الحبيبة ..

اعز الناس إلى قلبي بعد ربي وأمي... إخوتي :

أمال ، أمين ..حنان .. فؤاد... إيمان .. أسيم... وليد... وسيم و يانيس

إلى جدتي العزيزة وكل أفراد عائلتي كبيراً وصغيراً

إلى زوجي و زميلي في العمل رحمانى عبد الجليل

وإلى عائلة زوجي رحمانى، أمي وأبي وأخي عبد الرزاق

إلى كل صديقاتي وأصدقائي

الهاشمي بن بوكريظة أمال، محمودي وسام ،رحمانى عبد الجليل، كايدة إكرام ،كايدة ليليا، ندى ،

، شايشي كريم ، عطايفي سهام، حاج عمار مليكة، نورة كوثر.

إلى جميع أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال وكل طلبة السنة الثانية ماستر إعلام وتنمية

مستدامة دفعة 2015 .

و أختي ورفيقتي في الدراسة الهاشمي بن بوكريظة أمال وعائلتها الكريمة.

وإلى كل الذين عبروا في ذاكرتي.... لا أستثني أحدا

فقد تحفظهم ذاكرتي إن نسيتهم مذكرتي.....سميرة

خطة البحث

مقدمة

1-المقاربة المنهجية للدراسة

*المشكلة

* التساؤلات

*أسباب اختيار الموضوع

*أهمية الموضوع

* أهداف الموضوع

* منهج الدراسة

* تحديد المصطلحات

* الدراسات السابقة

2-الإطار النظري

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية:

المطلب الأول :مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث:أهداف الإدارة الإلكترونية و أهميتها

المطلب الرابع:عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: مميزات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

المطلب الأول: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

المطلب الثاني: الأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

المطلب الثالث: متطلبات و مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

المطلب الرابع: نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

المطلب الخامس: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للإدارة الإلكترونية ودورها في تنمية إدارة الموارد البشرية لوكالة

البنك الخارجي الجزائري لمدينة خميس مليانة

المبحث الأول: بطاقة تعريفية بوكالة خميس مليانة

المطلب الأول: التعريف بالوكالة

المطلب الثاني: مهام الوكالة

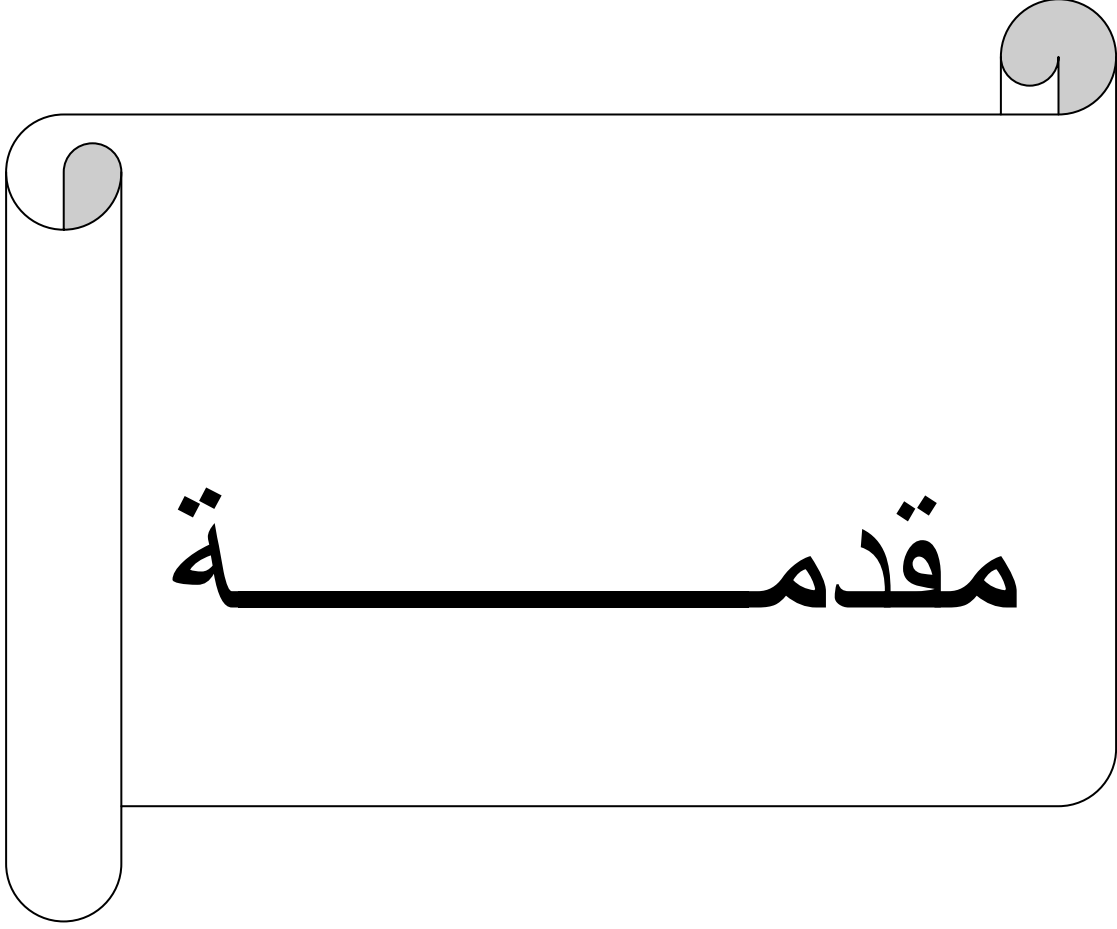
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض الجداول وتحليل البيانات

المطلب الثاني: عرض النتائج العامة للدراسة التطبيقية والتوصيات

خاتمة



مقدمة

مقدمة

شهدت الإدارة - فكريا وممارسة- تقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته وفي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على هذا التفكير القيادي وتستتير بما تنتجه التجارب والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، فالإدارة اليوم أصبحت تسير على معطيات التكنولوجيا وتطورها ونظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها أخذت الدوائر و المؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه الدوائر مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن. و من المعلوم ان البدايات الأولى لظهور إدارة المعرفة برزت مع منتصف التسعينات وتتضمن أساسا مفهوم واسع وعريض ومزيج من النظريات والممارسات في المجالات التنظيمية وعلم الإدارة ونظم إدارة المعلومات مع دمج احتياجات ومتطلبات العصر للرفع من الأداء والكفاءة في الأعمال والموارد البشرية وخلق الميزة والتنافس لهذا يكمن جوهرها في عملية المتابعة المستمرة للتطورات التقنية والتقييم للعمل، ويذكر أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية. ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة يرجع إلى مدى أهمية الإدارة الإلكترونية وإن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها لتبسيط الإجراءات

داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

وفي بحثنا هذا اعتمدنا خطة بحث اشتملت ثلاثة محاور جاءت على النحو التالي:

الإطار المنهجي :

و يحتوي على إشكالية الدراسة و أهمية هذه الدراسة و أسباب اختيار الموضوع و أهدافه و كذلك يحتوي على تحديد لأهم المفاهيم و الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

يحتوي على فصلين **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية انطوى تحته **مبحثين المبحث الأول :** تناولنا فيه ماهية الإدارة الإلكترونية والتطور التاريخي والأهداف والعناصر والأهداف والمميزات للإدارة الإلكترونية **المبحث الثاني:** تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات ، متطلبات مجالات وخطوات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه إدارة الموارد البشرية انطوى تحته **مبحثين المبحث الأول** تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم النشأة والأهمية والأهداف والتنظيم والوظائف. **المبحث الثاني** تضمن إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ، المفهوم والأهداف والأهمية و نتائج وتحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية.

الجانب التطبيقي:

احتوى الجانب التطبيقي على **مبحثين** ، **المبحث الأول:** بطاقة فنية حول بنك الجزائر الخارجي وكالة خميس مليانة، أما **المبحث الثاني:** احتوى على دراسة النتائج.

المقارنة المنهجية

للدراسة

1-مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثمرة التطور التقني والتكنولوجي في مجال اعمال وأنشطة المؤسسات، كما أن توفر التطور الخاص للموارد البشرية من قبل صانعي القرار في أي منظومة إدارية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية تقليديا وإلكترونيا حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي وتقني سليم لممارسة العاملين في البنوك، ولأن البنوك التجارية ومنها بنك الخارجي الجزائري يعمل في بيئة متشابكة تتسم بضرورة استخدام الإدارة الإلكترونية مدخلا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة، وما يتطلبه هذا من جهود كبيرة وإمكانيات متشعبة ومنها الموارد البشرية بحيث أصبح تنمية الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية لكي تواجه البنوك مشكلاتها دون أدنى عوائق. وبهذا يسهم تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، حيث إن عملية التنمية هذه تأخذ بعدا هاما في رصد مستقبل المؤسسات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الانتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها.

وانطلاقا من التغيير المستمر مع الاستجابة للتغيير في حاجات العملاء و رغباتهم وأذواقهم، ولطبيعة الدور المهم للموارد البشرية في ضوء وجود الإدارة الإلكترونية وما سينعكس على تحسين أداء المؤسسة وكفاءتها فإن ذلك يتطلب دراسة كل من فعالية الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة لما لها من ارتباط يحقق نجاح بعيد المدى للمؤسسة. واستنادا لما ذكر آنفا، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحا من خلال إثارة السؤال التالي:

- إلى أي مدى تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين والخدمات فيها؟

2-التساؤلات:

* ما هو واقع الإدارة الإلكترونية السائد في البنك الخارجي الجزائري لخميس مليانة؟

* ما هي مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية في البنك الخارجي الجزائري لخميس مليانة؟

* فيما تتمثل متطلبات الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي؟

* ما هي الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الإلكترونية لتحقيقها؟

* كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية في البنك الخارجي؟

* ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية في البنك الخارجي؟

* ما مستوى التكوين لدى العاملين بإدارة البنك الخارجي للتعامل مع التكنولوجيا و الأنظمة الإلكترونية؟

* كيف انعكس تطبيق هذه الأنظمة الإلكترونية على المحيط الخارجي للبنك؟

* ما هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية؟ وما سبل حلها؟

3-أسباب اختيار الموضوع:

3-1-أسباب موضوعية:

* القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية إضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي.

*المكانة التي تلعبها الإدارة الإلكترونية كونها تعد من أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة لنجاح وديمومة أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية.

*السعي إلى معرفة مكانة الإدارة الإلكترونية داخل البنك الخارجي الجزائري بصورة ميدانية.

*الدور الذي تلعبها الإدارة الإلكترونية في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية .

*السعي إلى إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري.

3-2-أسباب ذاتية:

*الإهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية التي تسهم في تنمية وتحسين أداء البنك الخارجي الجزائري.

*السعي لدراسة التطور التكنولوجي أو الإلكتروني في تسيير شؤون المؤسسات الخدماتية.

*اهتمامنا بالتطورات في مجال التنمية المستدامة وكذا تأثير تكنولوجيا المعلومات على المجتمع.

*إيماننا العميق بأن تكون من أهم الوسائل والطرق المستعملة لتداول المعلومات وهذا ما تنشده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في تنمية إدارة الموارد البشرية.

4- أهمية الموضوع:

*أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بالإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على الاداء.

*أهمية الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وما للتكامل بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية من دور في تحسين الاداء.

*أهمية نتائج الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في البنك الخارجي الجزائري عن أهمية الادارة الالكترونية والدور المهم لتطوير الموارد البشرية في تحسين مستويات أداء البنك الخارجي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بهاو اعطائها الأولوية.

*تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة.

*أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام سواء في القطاع العام والخاص.

5-أهداف الدراسة:

*التعرف على مفهوم الادارة الالكترونية ، وإبراز أهميتها في ادارة المؤسسات.

*إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

*تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

*التعرف على درجة تطبيق وفعالية الإدارة الإلكترونية في محل تطبيق الدراسة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري.

*إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية .

*الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في خدمة إدارة الموارد البشرية.

*محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وفعاليتها في تنمية إدارة الموارد البشرية.

6- منهج الدراسة :

قبل التطرق إلى المنهج المستخدم ،لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات و قدرات محدودة في البحث و التقصي،تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة،و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية،و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر.

ويعرف المنهج لغةً بأنه نهج و يعني الطريق، وهو كلمة مأخوذة من كلمتين يونانيتين و تعنيان معا إتباع الطريق الذي يوصل إلى شيء مطلوب الوصول إليه على نحو أيقن و أسهل وأسرع.¹

أما اصطلاحا فهو عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة، التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة.² المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.³ وفي موضوع دراستنا نركز على فعالية أو دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالبنك الخارجي الجزائري، وبما أن دراستنا تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية،و التي

¹ إبراهيم ، محمد تركي:دراسات في مناهج البحث العلمي،الطبعة الأولى،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2006،ص 35-36.

² أحمد بن مرسل:مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005،ص 283.

³ عمار بوحوش:مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001،ص 99.

تهدف إلى وصف الظواهر والأحداث أو أشياء معينة و جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات عنها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع وتصل تلك الدراسات إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها.¹

فإن المنهج المتبع في دراستنا هو "منهج دراسة حالة" وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة.²

كما يعرف بأنه المنهج الذي يقوم بدراسة شاملة و معمقة لكل الوحدات أو المفردات، وتحليل العوامل و القوى الداخلة في كل منها، و العلاقات بينهما ومدى الترابط بين هذه العوامل، والكشف عن العلاقات السببية ثم الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها و الحالات المشابهة لها.³

يعتبر منهج "دراسة حالة" ملائماً لدراستنا حول فعالية الإدارة الإلكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين والخدمات بالبنك الخارجي الجزائري لأنه يتلائم مع طبيعة بحثنا الذي يهتم بدراسة مؤسسة واحدة أي دراسة حالة واحدة وبشكل معمق. وبهذا فإن المنهج يجيبنا على تساؤلاتنا و يخدم بحثنا، فقد كان هذا المنهج المناسب لدراستنا.

6-1- أدوات الدراسة:

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي، عربي، فرنسي، دار الكتاب المصرية، 2007، ص 128 .

² عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

³ محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص 10.

استخدام أدوات جمع البيانات إحدى الخطوات المهمة في البحث العلمي بحيث يستخدمها الباحث في جمع البيانات المطلوبة للبحث، وترتبط الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة¹، بحيث يمكن استخدام أكثر من أداة في الدراسة الواحدة، المهم أن يلم الباحث بكل جوانب موضوعه.

أما هذه الدراسة فهي تقتضي استخدام أداتي الاستبيان والمقابلة.

6-1-1-الاستبيان

فالاستبيان لغةً هو المصطلح العربي لكلمة questionnaire في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية و استبيان الأمر بمعنى "وضحه وعرفه"². أما اصطلاحاً هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.³

كما يعرف على أنه مجموعة من المؤشرات التي يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة اتصال رسمية بين الباحث و المبحوثين حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد الحصول عن معلومات عنها من المبحوثين.⁴

ومنه فالاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة المحضرة مسبقاً، والتي يستخدمها الباحث في الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة والتي تمكنه من توضيح الظاهرة وتعريفها.

¹ رجاء وحيد الدويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000، ص ص 193-194

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ سلاطينة بلقاسم و حسن الجليلي: أسس البحث العلمي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 77.

أنواع الاستبيان:

ميز الباحثون بين نوعين من الاستبيان ويتمثلان فيما يأتي:

الاستبيان المقنن¹:

هو ذلك الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة الدقيقة و التي يضعها الباحث بعناية كبيرة، للحصول على معلومات في غاية الدقة حيث تجري الإجابة عنها وفق الصيغة التي قدمت فيها، حيث يستخدم هذا النوع الأسئلة المغلقة، يقوم فيها المبحوث باختيار إجابة واحدة أو أكثر من ذلك من الإجابات البديلة .

كما يستخدم الاستبيان المقنن في جمع المعلومات الكمية ذات العلاقة بقياس درجات الاهتمام بموضوع ما لدى جمهور معين، إضافة إلى انه يساعد المبحوث من فهم السؤال و تقديم الإجابة الدقيقة و بالتالي فهو لا يخرج عما هو مطلوب منه.

2- الاستبيان غير المقنن²:

هو ذلك النوع الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة العامة في شكل عناوين رئيسية لأهم القضايا المبحوثة وذلك باستخدام الأسئلة التي يشير من خلالها الباحث إلى النقاط المطروحة أمام المبحوث، و التي تفسح له المجال بالتكلم بغيت الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، بمعنى انه يتم الاعتماد على الأسئلة المفتوحة التي تتيح للمبحوث حرية التعبير عن رأيه في سؤال معين، دون تقييده مما يسمح بالتعرف على أفكاره بطريقة تلقائية .

الاستبيان غير المقنن يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة الباحث في إدارة الحوار الخاص بطرح السؤال وجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وهو يتطلب خبرة مهنية تكسب صاحبها تقنيات التعامل مع المبحوث بكيفية ناجحة.

¹ أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 224، 223.

² المرجع نفسه، ص 225.

6-1-2- صدق الأداة

من أجل التأكد من صدق الاستبيان تم عرضه علي مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإعلام والاتصال من جامعة الجبيلي بونعامة، وقد بلغ عدد المحكمين (04) أساتذة وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة

اللغوية، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة، وبلغت الاستجابة الكلية (100%)،

ينظر الملحق (01).

6-1-3- المقابلة:

و هي "من بين الأدوات المساعدة في جمع المعلومات و البيانات، من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها، و تصنيفها و تحليلها عمليا. بما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية، التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع محل الدراسة.¹

و المقابلة نوعان هما²:

المقابلة المقننة: و هي التي يبنها الباحث على مجموعة من الضوابط التي تخدم البحث.

المقابلة غير المقننة: و هي التي يقوم الباحث فيها بفتح المجال أمام المبحوث للتحدث، بكل تلقائية عن الخطوط العريضة للموضوع، دون أية ضوابط.

¹ إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار الطليعة، 1999، ص 104.

² المرجع نفسه، ص ص 104-105.

و قد إعتدنا في دراستنا على المقابلة غير المقننة، بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات، دون ضوابط.

6-3-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في بنك الخارجي الجزائري لوكالة خميس مليانة وتتكون بذلك من 26 عاملا من بينهم عمال الحراسة والنظافة، مقسمة حسب الجنس (ذكور ،إناث) بما يتناسب مع المجتمع الأصلي وقد تم توزيع الاستبيان بتاريخ 2015/05/11 و المقدرة عددها 26 استبيان على جميع موظفي الوكالة.

7-تحديد المصطلحات:

● **الفعالية:** العلاقة بين الأشياء المحققة وبين كمية المدخلات المستعملة.

ويعني بها الباحثين في هذه الدراسة:

القدرة على تحقيق الأهداف

● **الإدارة:** عرفت بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين

الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من

الكفاءة¹.

ويعني بها الباحثين في هذه الدراسة:

إنجاز الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل لمادية للإمكانيات

المتاحة من إمكانيات وبشرية وتقنية ومالية.

● **الإدارة الإلكترونية:** عرفت بأنها منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات

الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة

التقنيات الرقمية الحديثة².

¹ النمر ،سعود محمد،خاشقجي ،هانى يوسف : الإدارة العامة،الاسس والوظائف ،الطبعة السادسة، مكتبة الشقري، لرياض،2006،ص5.

² عامر، طارق عبدالرؤوف : الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب القاهرة، للنشر2007،ص28.

ويعني بها الباحثين في هذه الدراسة:

استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

• إدارة الموارد البشرية: تتطوي إدارة العنصر البشري علي تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت ، وكذلك المحافظة علي تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

ويعني بها الباحثين في هذه الدراسة:

هي الموارد الكامنة في اي منشأة ، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد . وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدراتها.

8- الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

دراسة الباحث أبو أمون بعنوان: " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"

وهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة ووضوح أهميتها لدى المستويات الإدارية المختلفة، ومدى

الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول

¹ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 03.

والتعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1-إن الوضوح والدعم متوفر من الإدارة العليا ويساهمان في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وإدارة الموارد البشرية.
- 2-وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM
- 3-وجود ضعف في استعمال الخدمات التعليمية في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توافرها.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- 1-ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- 2-إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 3-توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات ، والحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني، والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حاليا في تنفيذ أنشطة ووظائف e-HRM.

دراسة الباحث عمار بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل

اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا ومدى دورها في تحسين أداء العاملين في الوكالة

وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1-وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها.

2- توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

5- تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية.

6- توفر القناعة بان استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ورفع الإنتاجية وسرعة ودقة تنفيذ التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين.

7- وجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني.

8- قصور الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

1-زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية

2-وضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني.

3-متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار.

4-ضرورة أن تعمل الإدارة على نشر ثقافة العمل الإلكترونية.

5-الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال.

6-وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية والحد من التعديات والمخالفات لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.

7-مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- الدراسات الأجنبية:

Ruel & others: " The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from a Quantitative Study in DutchMinistry "

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في كفاءة إدارة الموارد البشرية ، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا .

وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية e-HRM مرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية

من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة تكنولوجيا وإستراتيجية الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل إليه الباحث.



الجانب النظري



الفصل الأول

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الاخرى ، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل ، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية ، باعتبارها القوة الدافعة ، للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة على المستوى العالمي.

وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات لذا تناولنا في هذا المبحث الحديث عن الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية ، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف ، وأهم المبادئ والأهداف دون إهمال ما تتسم به الإدارة العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات الإلكترونية من خصائص مع التطرق إلى وظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.¹

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

ولهذا المفهوم عدة تعريفات، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب، ولكنها في المحصلة تتحدث عن مجال واحد، ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

¹ عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع مصر ، 2007 ، ص25.

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

1-المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.¹

2-تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات

الاتصالات

والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.²

3-يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.³

4-الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ، ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.⁴

5-الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.⁵

¹ السالمي ، علاء عبد الرازق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 32.

² عامر ، طارق عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

³ نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص127.

⁴ الطعامنة ، محمد محمود ، والعلوش ، طارق شريف ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 127.

⁵ ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 ، ص22.

6- الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية ، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما انتجت هذه الشركة جهازاً طرّحته في الاسواق أطلق عليه اسم (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار) ، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط ، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط ، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه ، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري ، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً الى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.²

ويشير الى انه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ان الإدارة الإلكترونية هي:

-امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى اكثر من قرن من الزمان ابتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية ، وبعدها توالى ظهور العديد

¹ لهوش ، أبو بكر محمود : الحكومة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2006، ص 410.

² السالمي ، علاء عبد الرزاق محمد ، شبكات الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 234-235.

من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود لإدارة الإلكترونية.

-الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى

احلال الآلة محل العامل ، ثم تطور حتى وصل الى الإنترنت وشبكات الأعمال¹. كما يؤكد أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي ، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات ، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد².

ويذكر أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره ، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال الى عالم الادارة الالكترونية³.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية و أهميتها

1-أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وسنستعرض الأهداف بشكل مجمل كما ذكرها⁴:

¹ نجم ، نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-130.

² ياسين ، سعد غالب ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ العلق ، بشير عباس ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبوظبي، 2005، ص ص 9-10

⁴ عامر ، طارق عبدالرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33-34.

- 1- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
- 2- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- 3- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
- 4- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة .
- 5- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.
- 6- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- 7- إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 8- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 9- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- 10- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 11- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- 12- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- 13- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- 14- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- 15- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة ، ICT في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي ، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت¹. إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي²:

- 1-تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2-اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3-الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- 4-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- 5-إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.
- 6-تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

¹ ياسين ، سعد غالب ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² السالمي ، علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية،مرجع سبق ذكره،ص ص 37-38.

7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

ويضيف عامر المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها¹:

1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها ، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

2- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

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

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

7- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات ، والتي تتمثل بصفة أساسية

فيما يلي:

أ - انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

¹ عامر ، طارق عبدالرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33-34.

- ب - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- ت - توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- ث - تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- ج - تلافى مخاطر التعامل الورقي.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات ، خدمات الصيانة ، التسويق ، التمويل وغيرها من العمليات.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

المطلب الرابع: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية:

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

أ- عناصر الإدارة الإلكترونية: تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي¹:

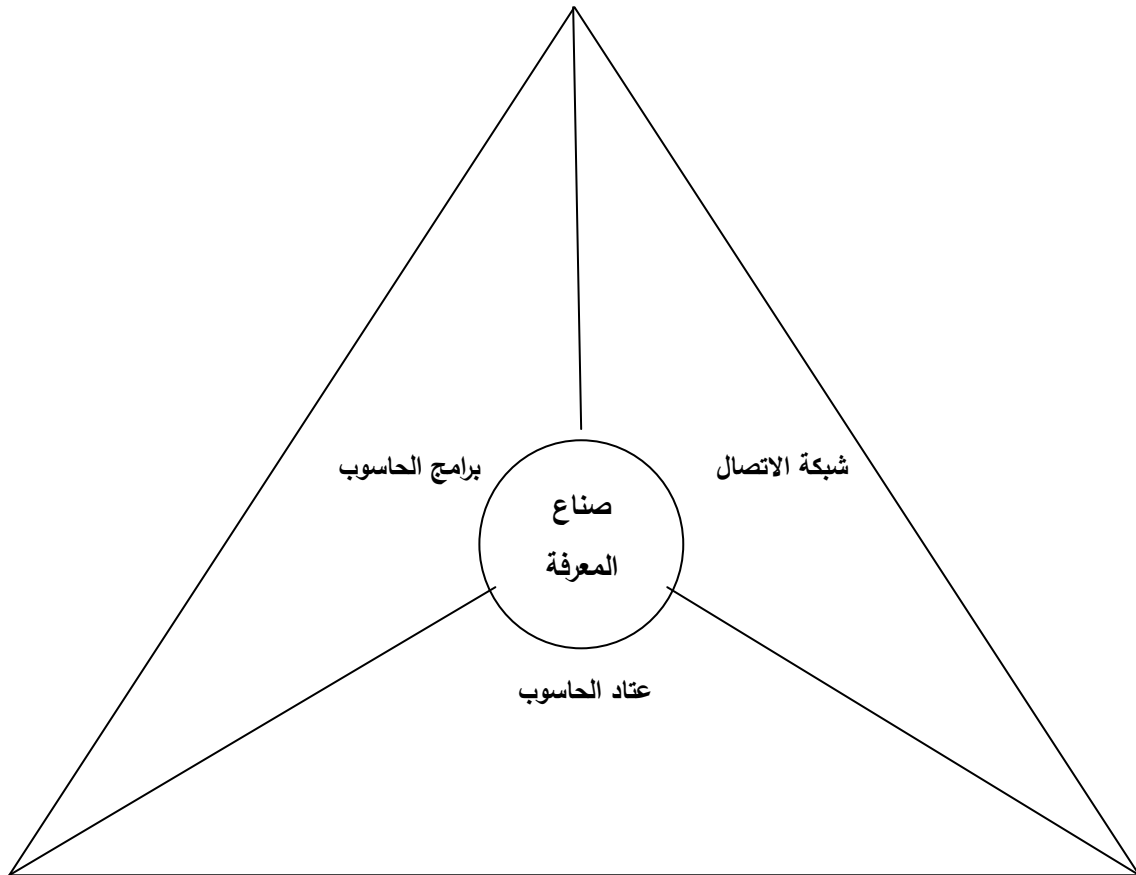
1- عتاد الحاسوب: يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه، وملحقاته.

¹ ياسين ، سعد غالب ، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-25.

2-البرمجيات:تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة،الجدول الإلكترونية،أدوات تدقيق البرمجة،كما تضم برامج التطبيقات،مثل برامج البريد الإلكتروني،برامج التجارة،قواعد البيانات،وبرامج إدارة المشروعات،إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت،الإكسترانت،الإنترانت).

3-صناع المعرفة:إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون،والمحلون للموارد المعرفية،فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية،عن طريق تغيير طرق التفكير،وترقية أساليب العمل الإداري،وفق ما يتمتعون به من خبرات،ومعارف في مجال المعلوماتية أنظرا الشكل رقم(01)

الشكل رقم (01): عناصر الإدارة الإلكتروني



المصدر: ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة

العربيةالسعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص24

ب-وظائف الإدارة الإلكترونية :

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري،وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية،وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1-التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات¹:

إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة،والمرنة،والآنية،وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد،والتطوير المستمر والمتواصل.

-أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

-أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني،انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية،والعالمية،مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق، على حساب الشكل التقليدي.

2-التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني،من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة،والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل،إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي،يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة،والشركات دون هيكل تنظيمي،كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

¹ محمد ، بن عبد العزيز الضافي ، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص23 .

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹.

3- الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة².

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات

¹ نجم ، نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-248.

² محمد ، بن عبد العزيز الضافي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

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

*** القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.¹

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

المطلب الخامس: مميزات الإدارة الإلكترونية:

هناك مميزات للإدارة الإلكترونية الرقمية منها:

1- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

¹ نجم ، نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص ص 260-266.

2- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة.

3- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شئ في أي وقت ومكان وبأي طريقة.

4- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين.

5- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة¹.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل الى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها ، في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة أشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي - الاجتماعي - الفكري إلا في أضيق الحدود².

¹ العلق ، بشير عباس، مرجع سبق ذكره،ص ص 20-21.

² نجم ، نجم عبود،مرجع سبق ذكره،ص 126.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات:

إن المنظمات في العصر الرقمي بحاجة الى مواكبة هذا العصر وحسن استيعاب واستغلال التكنولوجيا الحديثة ، ولكن ذلك يعتمد على وجود الإدارة الجيدة التي تحسن التعامل مع تلك التقنيات وتسخيرها لصالح منظماتها، وعمل خطط إستراتيجية للتحويل المطلوب ،وتأهيل الكوادر البشرية بكفاءة عالية ، مع الحرص على ضرورة نشر وتعميم الثقافة الرقمية بين العاملين بتلك المنظمات.

المطلب الأول: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اداراتها و أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية هي كما يلي:

1-تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك الى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الانسانية.

2-توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية.

3-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة ، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية¹.
في حين يرى البعض أن أهم مسوغات تبني الإدارة الإلكترونية مايلي:

- 1-زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
- 2-ان استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية اساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الاعمال وصعوبة في انجازها.
- 3- اعتماد البيروقراطية اسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

¹العوامل ، نائل عبدالحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية ، مجلة ال سعود ، مج15 ، 2003 ، ص 249

4- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هياكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليه¹.

ويضاف عدد من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية أو الأدوار أو الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية المتجددة، منها:

1- الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة.

2- العولمة حيث اعتبرت دافعاً للعديد من الدول، لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى.

3- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصص، حيث دفع هذا التوجه العالمي العديد من الدول نحو خصخصة بعض خدماتها².

إن هذه المبررات جميعها كانت دافعا ضروريا للمؤسسات لتبني نموذج الإدارة الإلكترونية لكي يتسنى لها التخلص من كل القيود المكبلة لكل تغيير وتجديد، كالقيود البيروقراطية، والإجراءات الروتينية المملة، والمركزية المتبعة داخل إدارتها.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، حيث أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها.

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات. كما يؤكد ياسين بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما

¹ العلاق، بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² جبر، محمد صدام، الموجه الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، 2002، العدد 91، ص 175.

أشار سيرشت وأخرون طريقاً واسعاً يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية ، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، بما يدفع جميع الدول الى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية .¹

وتأسيساً على ماسبق، تجد الباحثة ان التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات ، كما أتاحت إمكانات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الانسانية كالمجال الاقتصادي ، والتعليمي ، والتجاري ، والصحي ، وغير ذلك.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يفتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ- المتطلبات الإدارية والأمنية²: تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية ، وفي هذه المرحلة لابد 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 لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات ، يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات ، بما دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات ، وأجهزة وحاسبات آلية ، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

¹ السالمي ، علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 217.

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

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 :وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

5-وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة ، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد ، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية ، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه ، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين ، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية ، بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- متطلب الإصلاح الإداري¹: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداريين، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات ، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهريّة في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) ، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- المتطلبات السياسية : حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية. إذ تمثل 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 برنامج عمل يقوم على نقاط منها² :

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية

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

www.arablawninfo.com تاريخ الإطلاع: 2015-04-18.

² " Dubai e - Government , virtual government " , e All , Dubai , Issue 47 September 2007, p03

-تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداه التكنيات
-ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية،لتحقيق التكامل
الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور
-تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة
-توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني،و ضمان الحد الأدنى من المعرفة،بكيفية
استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية : إذ تشمل 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،و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف
المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) ،مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية
لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية،دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا
المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي
والمحلي.

د- البنية التحتية للاتصالات : ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات
متكاملة،وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية،والهواتف والفاكسات،وتعمل بنية
الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة . و تمثل " رؤية
الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة
الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية،التحول الى اقتصاد المعرفة ،
والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال،و الاهتمام بإصلاح القطاع العام،واستخدام

التكنولوجيا كأداة تمكينية¹، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

المطلب الرابع: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة

واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كالتالي²:

1- إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2- وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر:

¹ Naffa , khaldoun , "Jordan e – government programme" , Jordan e – government initiative , Jordan , septembre 2005 , p 01 .

² السالمي ، علاء عبدالزاق ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ ، والأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة ، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4-تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة،لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

5-متابعة التقدم التقنى:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ، لذلك لابد من متابعة كل مايستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

المطلب الخامس:معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

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

1-المعوقات الإدارية:تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات

الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية¹:

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية

¹ حمد ، قبان آل فطیح ، " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2008،ص ص 42-43

-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 التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

-المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية

-مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.

2-المعوقات السياسية والقانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي:

-غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

-غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

-عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها¹ .

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية ، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل

¹ المرجع نفسه، ص 44.

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

3-المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول:

-ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.

-قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك 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

4-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.

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

-تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

-إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

5- المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

-التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية. و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية ، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها¹.

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي² :

-العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات

-العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

-العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، و خبرات العاملين في

هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق ، والانسجام بين هذه

¹ بدر ، بن محمد المالك ، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية ، دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 43

² منصور ، بن سعد القحطاني : مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها ، دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، الرياض ، 2008 ، ص 13.

العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية ، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

خلاصة:

وفي تلخيص مما سبق ، فإن الإدارة الإلكترونية هي ثورة أحدثتها الأنترنت ، مفهومها يتسع لأي عمل إلكتروني يتم بواسطة السلطات العامة ، أو الهيئات الأخرى.

كما أن التقدم التقني والعلمي يفرض بدوره عن التخلي عن الإدارة التقليدية وتوجه نحو الإدارة الإلكترونية، ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد أساسا علي الموارد البشرية الفكرية المتوفرة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر جهاز إدارة الموارد البشرية من أهم الأجهزة المكونة لأي منظمة أو مؤسسة كانت إذ تشكل حجرة الزاوية في الثورة التي تشهدها وسائل الإعلام الجماهيرية في الوقت الراهن. كما يعود إليها الفضل في حالة تقربها من المجتمع وإثباتها كشخصية حقيقية أمام أعين الجماهير.

وبهذا ارتأينا في هذا الفصل إلى توضيح القضايا الأساسية للجهاز من أجل فهم المهمة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر بدورها من أهم الوظائف الأساسية لقيام المؤسسة أو المنظمة بشأنها وبقائها.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المؤسسات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد من خلال طريقة الاستخدام المثلى للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل نتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال تجسيد جهاز إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تشغل إدارة الموارد البشرية حتماً وحيزاً كبيراً على مستوى مؤسسات الأعمال في العالم ، واستأثرت باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين في هذا المجال ، لما يتميز به الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عن غيره من الحقول الفكرية والعلمية، التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى، لاسيما أن العنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى مختلف أنواعها سواء الخدماتية أو الإنتاجية بمختلف أحجامها كبيرة كانت أو صغيرة، عامة أو خاصة وبمستوى التطور التكنولوجي المستخدم. كل ذلك يزيد أهميته أكثر لأن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى.

وبهذا فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، فنميز من هذا كله بين وجهتين نظر مختلفتين: وهي النظرة التقليدية والأخرى حديثة فيرى أصحاب النظرة الأولى ان إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على النواحي المتعلقة.¹

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، مصر، 2004، ص16

بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم وانعكس ذلك على العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

أما أصحاب اتجاه النظرة الحديثة فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى أهم الوظائف الأساسية في المنشأة. ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل) وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكمية الإنتاجية للمنظمة من أهم مهامها:

- جذب استقطاب الأيدي العاملة المناسبة، **DEVELOPING EMPLOYEES**

- تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتميئتها، **1. NOTIVATING EMPLOYEES**

وفي هذا الإطار فقد عرفتها **سعاد نائف البرنوطي** عل أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها، والحفاظ عليها وتوجيهها وتطويرها.²

أما **فرنش FRENCH** فيعرفها على أنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.³

¹ صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص16

² سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة، عمان، 2004، ص18

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص17

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل مؤسسة لذلك اختلفت اهتمامات المنظمات على مدى التاريخ بهذه الفعالية. إلا أن طبيعة وتفاصيل هذا الاهتمام خاصة في الدول المتقدمة تغيرت على مدى التاريخ نتيجة للتغيرات الاجتماعية والقانونية والسياسية و الاقتصادية، مما أدى ذلك إلى حدوث تغيير أساسي خاصة في طبيعة ما تحتاج إليه المؤسسة من خلال الاهتمام بالموظفين، وقد اختلف هذا التغيير من دولة إلى أخرى ومدى تقدمها الصناعي والاقتصادي. غز مر هذا التغيير بأربعة مراحل أساسية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن وهي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة العبودية

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق والعبيد وممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة التي من خلالها يتحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لسد رمقه ومواصلة حياته، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بحيث كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين هي بحاجة إليهم للعمل كأي سلعة يمكن ان تباع أو تشتري. فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح للإنسان أن يبيع أو يشتري إنسانا آخر ليصبح خادمه، وذلك وفق حاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل، إلى ان ظهر بعد ذلك نظام آخر للصناعات وهو الصناعة المنزلية إذ يمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل عمال لديها مقابل أجر معين يميله صاحب العمل على العمال لديه بأجر زهيد يكاد يكفيه متطلبات عيشهم وبعد ذلك ظهرت حالات الإقطاع(الملاك) والفلاحين(العبيد).

2-مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن

السنة التي تلتها والبدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الموارد البشرية، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا ملحوظا من خلال ما تميزت به المرحلة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع..... إلخ والظروف المصاحبة لأداء العمال. ففي البداية لم يكن هناك شيء في المنظمات الناعية يدعي بإدارة الموارد البشرية ، لكن كانت من الحين للآخر بعض الصيحات التي تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في الصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية في كلا من البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. إذ قامت كل منها بتشكيل تنظيمات نقابية والاتحادات المهنية والمطلبية لتحسن ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل. بالإضافة إلى ذلك ظهور العديد من الدعوات العلمية والتي بمقتضاها تكمن العديد من الاختصاصيين والباحثين إمكانية تطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما بظهور بعض القوانين والتشريعات التي من شأنها زادت فعاليتها وساهمت في تحسين عمل المنظمات.¹

3- المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

حيث اتسمت هذه المرحلة بالتطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة والفعاليات الواسعة النطاق خصوصا مع بروز الحركة العلمية "فريدريك تايلور" والذي أطلق عليه اسم " the father of scientific management " و ذلك في بدايات القرن العشرين (1890) والذي قام بدراسة الوقت والحركة باسم time and motion study وقدمت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال وسبيل زيارتها وكرس تايلور اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وركز ذلك على التخصص للعامل "division of labour" وأيضا التدريب والتحفيز المادي لهم من خلال الزيادة في الإنتاج.²

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

2005، ص 43

² صلاح الدين عبد الباقي مرجع سبق ذكره ،ص 22

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

من المهم أن نعطي لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق، نتيجة لما تحقّقه هذه الفئة من نتائج ومساهمات عدة ، نظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لأنشطتها وما يتبع ذلك من استخدام لموارد أخرى هامة في تفعيل وتنشيط أدوارها. وتكمن وراء أهميتها عدة أسباب جوهرية منها¹:

- 1-أسباب متعلقة بالفوائد التي تتحصل عليها المجتمعات ككل ليس فقط المنظمات.
 - 2-أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل بين إدارة الموارد البشرية وأيضاً العلوم المتخصصة الأخرى كالعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال...وغيرها من العلوم.
 - 3-أسباب أخرى تتعلق بالمؤسسات ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم للانضمام إلى المنظمات معينة على أساس المؤهلات والكفاءات العلمية.
- وبذلك تستفيد معظم المجتمعات على اختلاف أنواعها من مشاركة وفاعلية الموارد البشرية العاملة فيها حيث تحقق أهمية بالغة²:

- 1-تحسن الإنتاجية ورفع وتفجير الطاقات لدى العاملين
- 2-تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز وتحقيق الإبداع يتم على أساس رأسمال البشري.
- 3-تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث تتطلع هذه الفئة إلى الاحترام والتقدير بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بتسيير المنظمة كل هذه الأهمية كان السبب في بروزها في ثلاث عوامل أساسية من بينها:

¹ حسين ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، عمان، ص 20.

² محمد اسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004، ص 24

1-اكتشاف اهمية العنصر البشري باعتباره كيان مستقل وليس متغير تابع يتم التعامل معه من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وأمال وطموحات الأفراد.

2-كبر حجم المنظمة ونموها تماشيا مع الزيادة في عدد الموظفين.

3-ظهور النقابات العمالية وتأثيرها على فئة الموظفين من خلال ضمان وتحسين ظروف أنظمة العمل لديهم.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

من خلال الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ، يمكنها تقسيم هذه الأهداف إلى نوعين أولهما المشاركة participation وثانيهما الفاعلية effectiveness.

-المشاركة: هي أول أنواع الأهداف في القيام بأداء مهماتها النشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية

كمشاركة الإدارة العليا في أن يتوفر للمؤسسة موظفين يتميزون بالكفاءة العالية في مختلف الجوانب (الاقتصادية،العملية والتنافسية) عن طريق توظيف المهارات والكفاءات ،عالية التدريب والمتحفزة أيضا ،نظرا لكون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المنظمة هذا من ناحية أخرى بالنسبة للمؤسسة العكس حيث توفر ظروف عمل مناسبة لكلا الطرفين.

بالإضافة إلى ذلك إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية والعلاقات الاجتماعية مع وضع اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين كلا الطرفين.¹

¹ فيصل حسونة:إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة ،عمان،2008،ص 24

أما الفاعلية: فهي ثاني أنواع الأهداف في الأداء التنظيمي والغاية منها جعل القوى العاملة، أي الموارد البشرية تتجز وتنفذ كل ما يطلب منها بنجاح ومثابرة ،لان الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة وضمان البقاء للمنظمة ، ومن المعروف على أن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة كالحوافز المادية والمعنوية وتطوير قدرات الأفراد ومدتهم بالمهارات والمواد الكفيلة التي تساعدهم على إتمام العمل على أحسن وجه.¹

المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية بالغة بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة في إطار تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، دون أن ننفي أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم الذي من خلاله يجدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها ، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة ذات اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لا يعني إلغاء الأدوار التي تقوم بها الإدارات العامة الأخرى في المنظمة لذلك فإن من اهم أهداف غدارة الموارد البشرية هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة والتي تبدأ أولاً باختيار العمال الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم و أداءهم في المنشأة وتطوير قابليتهم ، من أجل الحصول على الأداء الكفؤ والأفضل لمسار النظمة وأيضا التنفيذ الدقيق لخططها الإستراتيجية.لذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المنظمة كما انها تتسم بالسلطات الإستشارية المطلقة إذ أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى .²

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004، ص 29.

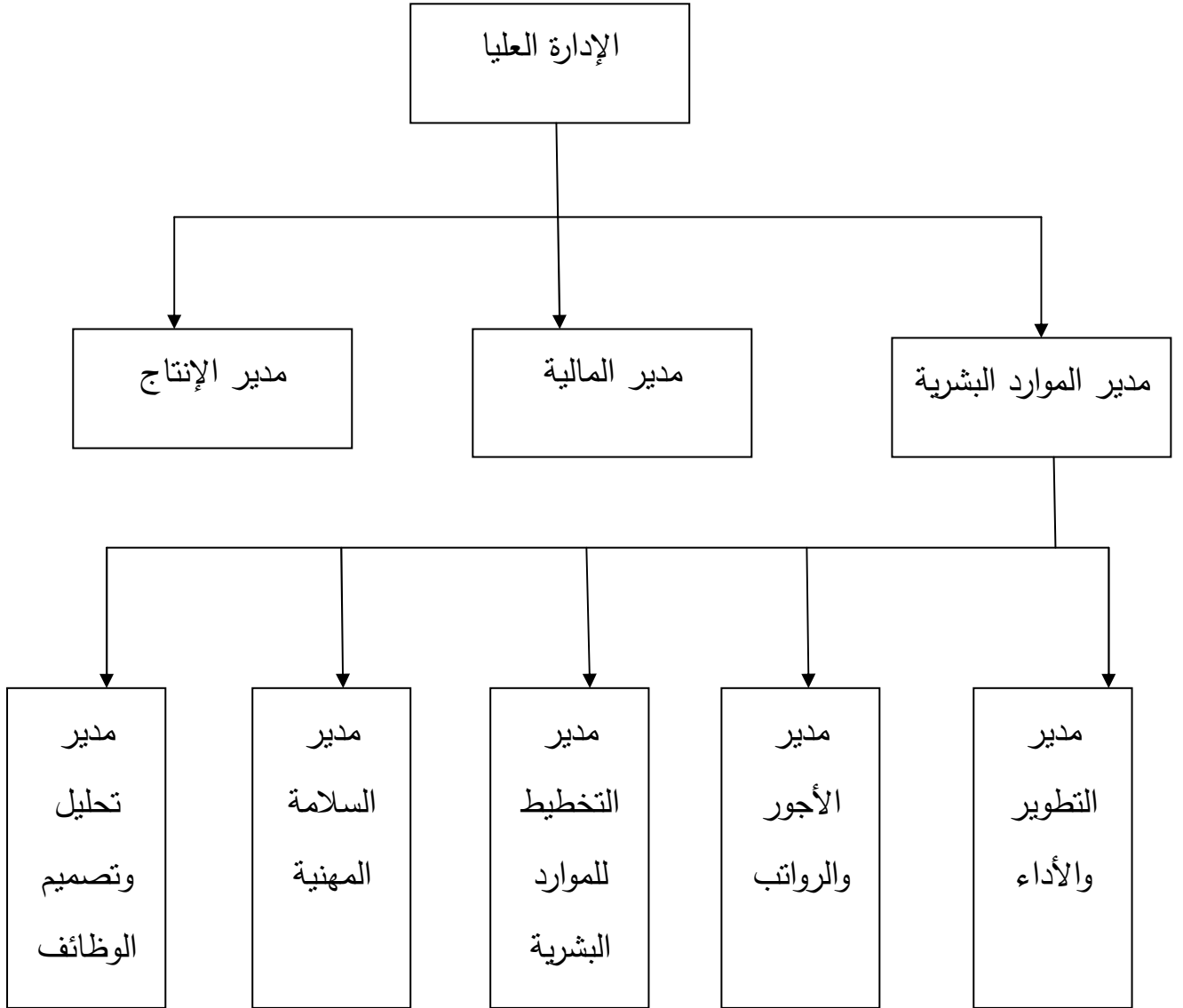
² حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 31 .

من هنا يمكننا القول أن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدًا إذ يمكن أن يكون على شكل التنظيم المركزي التي تناط مهامها بالإدارة العليا او على شكل اخر بما يسمى بالتنظيم اللامركزية والذي يكون على أساس تقسيم المنظمة على شكل أقسام:

1-التنظيم المركزي : يعتمد اتجاه المنظمة في فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الإستراتيجية فيها ن لأنها تقوم بانشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية،حيث تتركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين ،وفي هذا الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات محصورة ضمن قمة الهرم التنظيمي للمنظمة خاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب للقرارات الإستراتيجية وتتنوع بقية القرارات الأخرى على الإدارات الوظيفية التي تتعلق مجالاتها بإدارة الموارد البشرية .لذا فإن هذا النوع من التنظيم يزيد إضفاء الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية من خلال ارتباطها بالإدارة العليا عن طريق رئيس الموارد البشرية.¹

¹ خضر كاظم محمود،ياسين كاظم الحرشة ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،دار المسيرة ،عمان،ص 28

الشكل رقم (02) : إدارة الموارد البشرية بالأسلوب المركزي



المصدر: خضر كاظم محمود، ياسين كاظم الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، ص 30 .

2-التنظيم اللامركزية(على شكل أقسام)

يشيع استخدام هذا الشكل خاصة في المؤسسات الكبيرة والتي تتعدد فيها وحدات الأعمال إذ أن الإدارة العليا هنا تلجأ إلى القيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المؤسسة وفروعها والمصانع التابعة لها.

وفي هذا الشكل ترتبط إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا عن طريق نائب رئيس الموارد البشرية، مع إمكانية عدم وجوده أحيانا من بين أقسامه:

أ-قسم التوظيف:

فالمهمة الموكلة إليه لا تحصر في عملية اتخاذ قرار التوظيف فقط، وإنما بتنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية والتي بدورها تحاول وضع نوع المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، صف إلى ذلك من مهامه جمع المعلومات من الإدارة التنفيذية الأخرى من أجل الاعتماد عليها أثناء قيامه بعملية التوظيف.

ب-قسم التدريب والتطوير:

يهتم هذا القسم بالتركيز على تلك النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعمال وأيضا بتطوير المهارات القائمة من أجل إعداد الفرد لمنصب إداري معين فبعد تحديد هذه الاحتياجات من طرف إدارة الموارد البشرية وبعد التشاور المتبادل بينها وبين الإدارات التنفيذية الأخرى يقوم القسم باختيار الأسلوب المناسب للتدريب ويمكن اختصار مهام هذا القسم في ما يلي¹:

1-دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العمال بمختلف المناصب.

2-إعداد البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

¹ عبد الرحيم هيثي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، 1999، ص:50

3-الاتصال بجهات وأجهزة التدريب الخارجية من أجل تدريب العمال وحضورهم لهاته البرامج المتعددة من طرف هذه الأجهزة(الرسكلة).

4-إمساك السجلات وإعداد الإحصائيات بالتدريب.

5-تزويد العمال الجدد بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة تقييم سياسة التدريب الخارجية أو الداخلية.

ج-قسم المزايا والمكافآت:

ويهتم هذا القسم في أن عمله الأساسي يكمن في تحديد الأجور والمكافآت ومزايا العمال وإدارتها من خلال أن يكون مستوى الدفع قائم على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وآخر،بالإضافة إلى توصيف وتحليل الوظائف وتقييمها وإعداد البيانات الخاصة بالعلاوات والحوافز،مسك السجلات والإحصاءات الخاصة بالأجور والمرتببات.

وهناك إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل:قسم العلاقات العامة، قسم البحوث والتخطيط...الخ.

د-إدارة العلاقات العامة:

تمكن مهمتها في مهمتين ،الأولى داخلية تتعلق بالإشراف على علاقات العمال مع إدارتهم ومستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على التنسيق بينها ، ويقدم هذا القسم خدمات لإدارة الموارد البشرية.

3-**التنظيم الهرمي الوظيفي:** وهو التنظيم الأنسب للمؤسسات الإعلامية ،لأنه عبارة عن مزيج من التنظيمين السابقين، ويتيح الرقابة على الإدارات والأقسام المختلفة ،ويسمح بحرية العمل داخل تلك الإدارات والأقسام ،كما يتيح لكل منها أن تعمل مستقلة وإذا احتاجت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها،فان الإدارة العليا تؤمنها لها.ففي هذا التنظيم

تكون الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى، حيث يكون طبقة أو مرحلة سلتها النهائية ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسؤولين بدورهم أمام مدير أعلى لكل مدير من هؤلاء، ولكل رئيس منهم مسؤولية وسلطتها داخل قسمه وإدارته.

وفي إطار التنظيم في المؤسسات الإعلامية توجد ثلاث أقسام رئيسية من الوظائف هي¹:

(1)-**الوظائف القيادية**: وهي الوظائف التي تخص المديرين الذين يشرفون على العمل، ويخططون له، ويصدرون القرارات حوله ويسيطرون على قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

(2)-**الوظائف التنفيذية**: وهي التي تباشر التنفيذ اليومي للمهام في إطار المؤسسة وهي أنواع:

أ)-وظائف فنية: كالتحرير، الإخراج، التصوير، الرسم، فنيو الصوت...الخ

ب)-وظائف إبداعية: كالمؤلفين، الكتاب، الموسيقيين، الرسامون...الخ

ج)-وظائف إدارية مكتبية.

د)-وظائف خدمات مثل: السائقين، السكرتارية، عمال النظافة...الخ

(3)-**وظائف استشارية**: وهذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء والإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.²

¹ محمد فريد محمود عزت: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 65.

² محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية : أنماط وأساليب القيادة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 272.

ويمكن القول بأن إتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات أو العوامل التي تتحكم فيها من بينها:

(1)-حجم المنظمة:

إن حجم المنظمة يتحكم به عدة عوامل مهمة منها الخارجية ومنها الداخلية لأنها هي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال والإنتاج. فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وأيضاً حجم رأس مال ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن المؤثرات الخارجية تلك التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة مع وجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة محملاً هذه المسؤولية بإيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة وصولاً إلى أن الزيادة في حجم المنظمة ينتج عن ذلك ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

أما عند حدوث العكس فالمنظمة هنا ستقوم بإدارتها بتوزيعها نشاطات إدارة الموارد البشرية على أقسام ومستويات المنظمة.

(2)-**سلع وخدمات المنظمة:** أحيانا تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل منظمة معينة في الأسلوب والاتجاه المتبع فيها أي الأسلوب المركزي أو اللامركزية للتنظيم وذلك من خلال كمية الإنتاج والسلع الخدمائية ومدى تعاملها المختلف مع عدد كبير من المستهلكين فذلك يعني أنها ذات تنظيم اللامركزي في إدارة الموارد البشرية أما إذا كان العكس فأكد يكون أسلوب التنظيم المركزي لأن الأسلوب يعتبر أكثر كفاءة لانجاز الأهداف المراد تحقيقها.¹

¹ - خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(3)-**مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة:** إن نسبة رفع استخدام التكنولوجيا في تنفيذ أعمال المؤسسة والإنتاج يشكل عامل سلبي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وذلك في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، إذ أن استعمال التكنولوجيا الحديثة تشترك مع الإدارة في الدور التنفيذي فقط وتجردها من بقية أدوارها الأخرى مما يصبح وجودها شكلي غير فاعل في المنظمة.

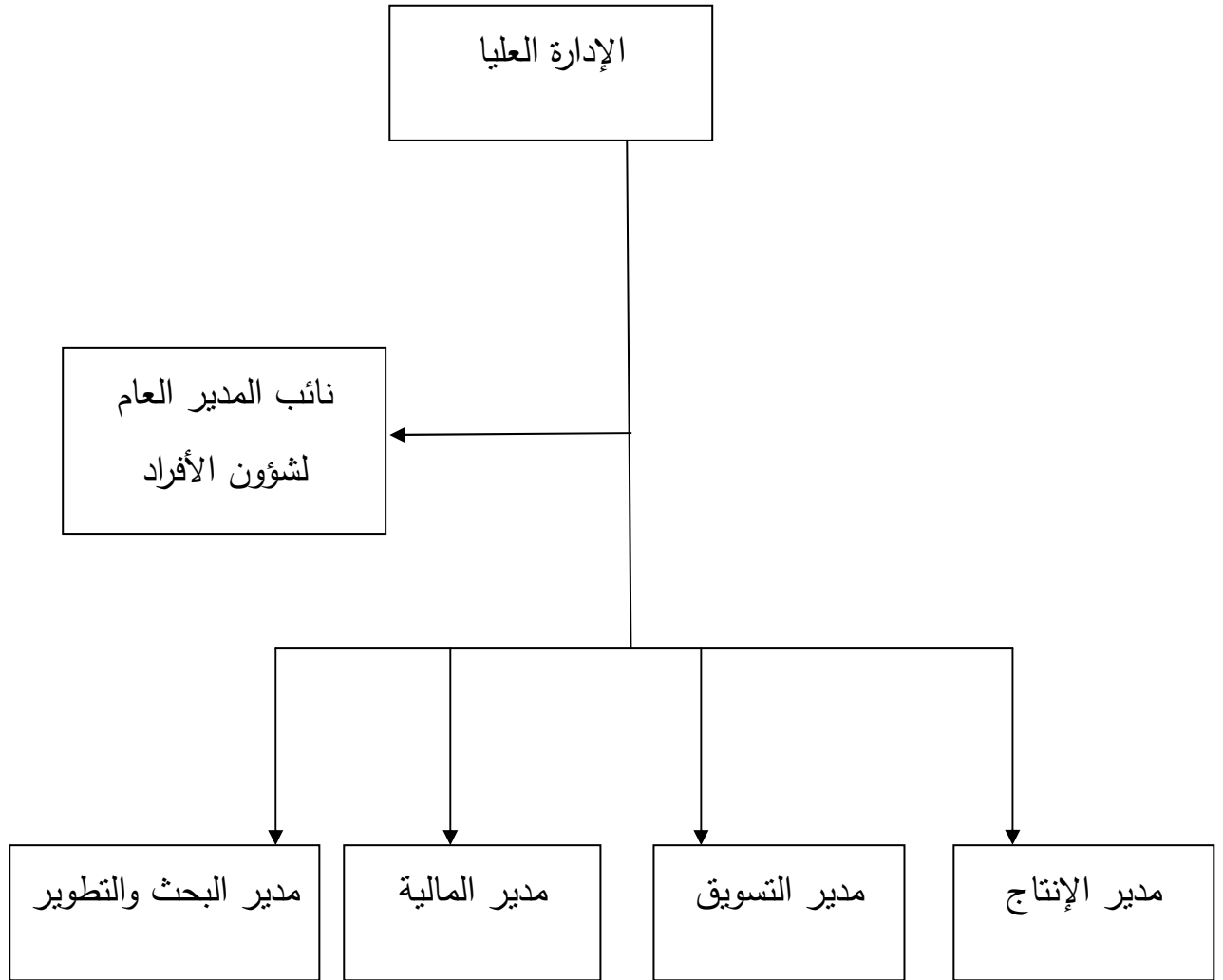
(4)-**خصائص سوق العمل:** فهي من العوامل المهمة في تحديد أهمية ومستوى دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يرتبط حجم المنظمة اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه. فعندما يكون السوق غير مستقر من خلال الزيادة في النشاط والمنافسة الحادة من طرف بقية المنظمات الأخرى يعمل ذلك على الزيادة في الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والغير مكلفة. ويؤدي ذلك إلى سعي المنظمات في توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، وينتج عن هذا الوضع وضع إدارة الموارد البشرية في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار السوق فيحدث العكس ويؤدي بوضع إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط للقرارات إدارة المنظمة.

(5)-**كثافة الموارد البشرية في المنظمة:** شكل هذا العامل علاقة عكسية مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، حيث كلما كان حجم الموارد البشرية كبير كلما ازدادت وتنوعت أعمالها المختلفة كما أن الإدارة العليا في المنظمة تمنح اهتماما كبيرا لإدارة الموارد البشرية. أما في حالة قلة كثافة العاملين خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد كثيرا على التكنولوجيا الحديثة فيحدث العكس.

(6)-**المتغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمة:** أن البيئة التي تعمل بها المنظمة تعتبر أيضا عاملا من العوامل الحاسمة في اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزية في التنظيم أن المنظمة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فان أسلوبها المركز يعتبر أكثر

فاعلية في تحقيق الأهداف ،أما المنظمات التي تعمل في ظروف غير مستقرة فان أسلوبها اللامركزية يعد أكثر جدوى في هذا الإطار .

الشكل رقم (03): التنظيم اللامركزية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: خضر كاظم محمود، ياسين كاظم الحرشة ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، ص 30 .

المطلب الرابع:وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى بإختلاف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة،فحين لا تختف هذه الوظائف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة وغيرها.كل ذلك بما ينسجم مع توقعات و متطلبات المؤسسات و محيطاتها لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة التي تتضمن أهمها في مايلي¹:

أ-وظائف رئيسية:

1-تخطيط الموارد البشرية: و يتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة من حيث الكم و النوع و ذلك وفقا لطبيعة النشاطات و الموارد و إنجازها في المنظمة.

2-تحليل العمل: و تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها من خلال ذلك يتم تصميم الوظيفة بشكل مناسب و أيضا تحديد مواصفات من يشغلها.

3-الإختيار و التعيين: يرتبط هذا النشاط بتجديد سبل الإختيار و أيضا البحث عن العمال في سوق العمل على حسب طلبات التوظيف و الإختيار و المقابلات الشخصية و ذلك من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم نظام الأجور و الحوافز: ويتم ذلك من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة إلى تحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي و الجماعي للعمال و ذلك وفقا للأداء المنوط بهم.

¹ مصطفى نجيب شاوش:إدارة الأفراد،الطبعة الأولى،دارالنهضة،عمان 1996،ص 232.

- تصميم نظام تقويم الأداء: و يهتم ذلك بوضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقويم الأداء المنجز من قبل كل عامل و ذلك وفق القواعد و الثوابت التي تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي و الجماعي للعاملين بها.

-بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الوظائف المساعدة و المتمثلة في:

-العلاقات مع النقابات: وذلك بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية و التطرق إلى الموضوعات كالشكاوي و النزاعات العمالية (الفردية،الجماعية)...إلخ

-أمن و سلامة العمال: وتهتم بالإجراءات التي من شأنها الحفاظ على سلامة العمال و أمنهم.

-ساعات و جداول العمل: و ذلك من خلال تحديد ساعات العمل و أوقات الراحة وفقا للنظام الأساسي للمنظمة.

-و إلى جانب هذه الوظائف هناك بعض الوظائف الأخرى و التي تسعى أي منظمة في تحقيق مهام خطتها الإستراتيجية وصولا إلى النجاح.

-الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، و إعداد السجلات المرتبطة بهم و تتبع حياتهم الوظيفية.

-الإشراف على موازنة الأجور و المرتبات و الحوافز و المكافآت و أيضا العلاوات.

-العمل على حل مشاكل الأفراد (العاملين) في كافة مجالات العمل.

-إعتماد عقود العمل و الأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها.

-التنسيق مع كافة المنظمات الأخرى في شؤون إدارة العنصر البشري و رعايته إجتماعيا و صحيا و مهنيا بما يكفل تكوين قوى عاملة راضية و منتجة.

-تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، وكل ما يتعلق بعملية الإختيار .

-تلقي شكاوي و مقترحات العمال و دراستها و الرد عليها.

-تنسيق التنظيم و تحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.

-إكتشاف وسائل أفضل لرفع الإنتاجية للمنظمة و تحقيق أهدافها في مجال الأرباح من خلال مساعدتها على متابعة سلوك العمال لغرض وضع الخطط الكفيلة و التحليلات المناسبة لتجديد و تنظيم ذلك أما بالنسبة للعلاقات الخارجية و سياستها الداخلية للمنظمة و العمل أيضا.

الجدول رقم(01):تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	النظرة الكلاسيكية	العلوم الإنسانية	النظرة الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الإختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الاداء	أساس فردي	العمل أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصيص	التخصص	المعرفة

المصدر: مصطفى نجيب شاوش:إدارة الأفراد ،الطبعة الأولى ،دارالنهضة ،عمان 1996،ص 232.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

-رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها تحديات جمة و ذلك على إمتداد حوالي القرن 20، و مازالت إنعكاساتها تمتد حتى يومنا هذا ، إلا إن البارز من هذه المنتجات ،خصوصا تلك التي ظهرت منذ حوالي 20سنة ، تلك التي تتعلق بكيفية أداء هذه الإدارات ، و أيضا تلك المرتبطة بالتغييرات و الظروف التي أحيطت بها.

و من هذا يمكننا القول بن التحديات التي وا جهة إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات هذه الإدارة بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه التغييرات و إفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية و التنظيمية على وجه الخصوص من هنا يمكن إيجاز هذه التحديات بمايلي:

*إدارة الجودة الشاملة.

*إدارة العولمة التنفسية.

*التحديات التكنولوجية.

*التحديات البيئية.¹

*-تحديات العولمة التنافسية:

إن العالم قرية صغيرة ، هكذا يراه العديد من رجال الأعمال و الباحثين ، فلقد بدأت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فمن خلال هذا التطور نستطيع أن نتلقى الأحداث العالمية من مكان حدوثها بالضبط، و لقد تعددت الكتابة في موضوع العولمة بإعتبارها ظاهرة حديثة و قد تمكن من خلال بعض النتائج التي أحدثتها في مجال إدارة الأعمال، و

¹ علي محمد رباعية: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 23 .

يمكن بنفس المنطق ان تحدث التحديات العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية ، نظرا لإنتشار الشركات الكبرى و متعددة الجنسيات ...إلخ.إن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلات مماثلة في ممارسات إدارة المواد البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية.

*-تحديات الجودة:

تضمنت المفاهيم الإدارية على تأكيد أهمية الجودة باعتبارها كمييار تنافسي أساسي، و قد إعتبرت الجودة نموذج من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة و حلقات الجودة، و الأداء المقارن، و لا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.¹

*-التحديث البيئية:

تكمن هذه التحديات في جميع المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة و المؤثرة على آدائها لأنه من الصعب السيطرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة، لذا من التحسب و الإحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتمثلة في تحليل الفرص و التهديدات و محاولة تقليلها كما أنه لابد من الإستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية ن طريق البرامج المناسبة، و من أهم هذه المتغيرات تلك المتغيرات الإقتصادية و القانونية و التنوع في قوة العمل و المهارات و كذلك التغيير في القطاعات الإقتصادية

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، ص 38 .

باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي و الإتجاهات نحو العولمة و يتطلب كل منها سياسات مرنة للفصل فيها.¹

التحديات التكنولوجية:

و تتمثل في إستخدامات التكنولوجيا الحديثة في المنظمات من حيث صناعة الاستراتيجيات بالموارد البشرية و تنفيذها بما يتلائم مع إستراتيجيات المنظمة و ينتج عن ذلك عدم فعالية إدارة الموارد البشرية بالشكل الصحيح خصوصا في عملية إصدار السلطة التنفيذية.²

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح Virtual HRM أو e-HR، وآخرون يطلقون عليه HR Intranet، أو Web-Based HR، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS) ،بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals.³

وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه، والتفريق بعد ذلك بينه وبين مفهوم HRMIS، وهذه التعريفات هي:

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 31

² اكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية، 9- www.aheuarog، بتاريخ 2015/04/23 بتوقيت 18:30

³ Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Jan kees Looise : e-HRM: Innovation or Irritation, www.bnet.com, 2004, p2

- 1-استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 2-الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية¹.
- 3-طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب².
- 4- يعرفها (Wyatt) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال،تقييم الأداء، إدارة الفرق،إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى³.
- 5- أما (Strohmeier) فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم، على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية⁴.
- 6- تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية،والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع،وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات⁵
- 7-التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن

¹Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde:**The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry**,employee relation, Vol.(29),Issue(3),2007,p4

²Jennifer Schramm , **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals**,HR Magazine , [www.shrm.org /research](http://www.shrm.org/research), 2006,p21.

³Steve Foster:**An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation**,University of Hertfordshire, <http://hdl.handle.net/2299/1405>,2008,p2

⁴Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva :**Encyclopedia of Human Resource Information Systems : Challenges in e-HRM**, IGI Global,Hershey,USA ,www.books.google.com ,2009,p286

⁵ هوبكنز ، برايان ، جيمس ماركهام : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر، 2006، ص18

طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM¹.

ومما سبق، نرى أن e-HRM، تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT، وبالتالي دمج أنشطة ووظائف HRM بتكنولوجيا ICT، والاعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنترنت، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

المطلب الثاني: الأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

1- أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ، حيث حدد (Lepak & Snell) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات ، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية ، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة²

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو e-HRM ، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية³:

1-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

¹ النجار فريد : الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008، ص 242

² Huub Ruel & others, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness**,p5

³ النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، الطبعة الثانية ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ،

الأردن، 2007، ص 242.

2-تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

3-تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

4-تسهيل أداء وظائف إدارة HR .

5-رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

6-تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

7-دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

8-توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

9-تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري ، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM .

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل¹:

1-تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2-اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

3-تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

4-تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

5-المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي، فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

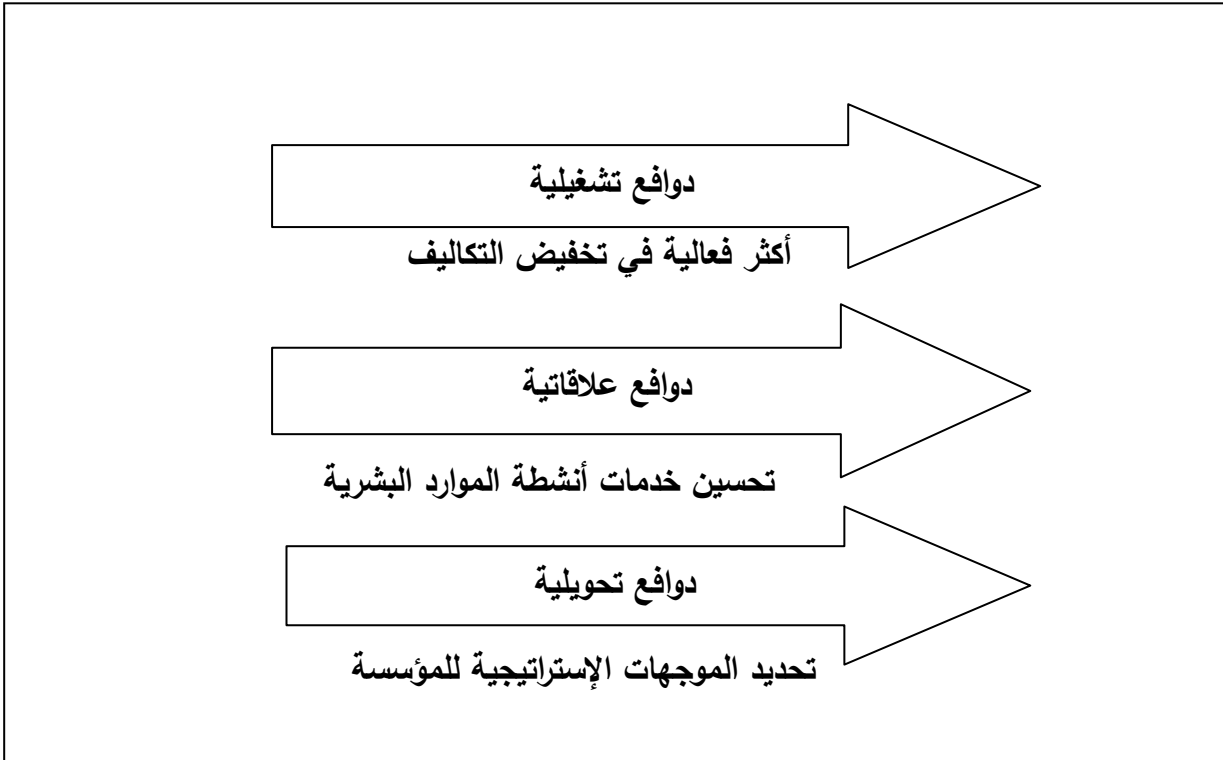
¹ هوبكنز، ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 24.

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة. وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف HR ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف HR¹. وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM، بناءً على التطبيقات المستخدمة لأنظمة، معلومات الموارد البشرية HRMIS، وحسب تقرير الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006)، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:

- 1-تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91% .
 - 2-تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81% .
 - 3-تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56% .
 - 4-تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35% .
- إن دوافع دمج التكنولوجيا مع HR تختلف وتتنوع، فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقاتية أو تحويلية، كما هو موضح بالشكل التالي:

¹Chartered Institute of Personnel and Development, **Changing Agenda**, UK, www.cipd.co.uk 2006, pp 2-6.

الشكل رقم (04): دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية



المصدر : **Changing** : Chartered Institute of Personnel and Development , " **Agenda** " ,UK , www.cipd.co.uk ,2006 ,p6.

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة HR في الإدارة ، مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية ، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة HR المتقدمة ، والتركيز هنا ليس على الإدارة ، ولكن على أدوات HR التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء ، والدافع الأخير المتمثل في الدوافع التحويلية ، فهو يركز على وظائف HR ذات الميزة الاستراتيجية ، مثل تغيير عمليات المنظمة ، إعادة التوجيه الاستراتيجي ، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية. وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف HR المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمنظمات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية¹:

¹Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , www.cipd.co.uk , 2007,p 4.

- 1- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85% .
- 2- المكافآت والحوافز بنسبة 75% .
- 3- التدريب والتطوير بنسبة 75% .
- 4- إدارة التنوع بنسبة 57% .
- 5- الاستقطاب والاختيار بنسبة 51% .
- 6- الأجور بنسبة 50% .
- 7- تقييم الأداء بنسبة 47% .
- 8- تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29% .
- 9- إدارة المعرفة بنسبة 25% .
- 10- إدارة النفقات بنسبة 18% .
- 11- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 18% .
- 12- الاتصال بنسبة 18% .

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

وتتنوع هذه المنافع بين ، e-HRM وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر ، حيث يوضح الجدول التالى تلك المنافع.¹

¹ Parry,&others,bid,p8.

جدول رقم(02): المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق إدارة

الموارد البشرية إلكترونيا

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

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

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة ، أدى إلى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات¹:

- 1-خدمات ذاتية فورية للعاملين.
- 2-خدمات تخطيط القوى العاملة.
- 3-ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزايا العينية ، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

¹ النجار، فايز جمعه : نظم المعلومات الإدارية MIS ، مرجع سبق ذكره،ص 248.

4-تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء.

5- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6-ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين.

7-كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة ، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام ، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة ، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا ، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM ، عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة ، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة¹

المطلب الثالث:متطلبات و مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا:

1-متطلبات إدارة الموارد البشرية:

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية ، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT ، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره.

ويلعب الإنترنت دورا رئيسيا في هذا المجال ، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال²:

1-الاتصالات الفورية.

¹ Steve Foster ,op.cit ,p 18.

² النجار، فايز جمعه : نظم المعلومات الإدارية MIS ، مرجع سبق ذكره،ص253.

2-الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.

3-المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.

4-توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.

5-تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم.

6-إجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM .

7-العمل عن بعد Telework .

8-تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات.

9-ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا.

10-دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

بالإضافة إلى ذلك ، وحتى يكون تطبيق النظام فعالا ، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى ، تتفاوت من منظمة لأخرى ، نذكرها في النقاط التالية:

1-إن نجاح أي نظام كان ، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام ، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له ، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل ، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام ، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول علي تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات¹ .

2-تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة آمنة ، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين ، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام² .

3 -سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف HR ، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان ، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام¹ .

¹Parry,&others, op.cit,p17

² Parry,&others, op.cit,p20

4-هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة ، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات ، فإن % 87 من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة².

5-توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي ، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها ، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR³.

6- إن استخدام e-HRM من قبل العاملين بالمنظمة ، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ، ومن مستوى سهولة استخدامها⁴.

2-مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

يمكن تقسيم مجالات إدارة الموارد البشرية الأساسية إلى أربعة ، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة:

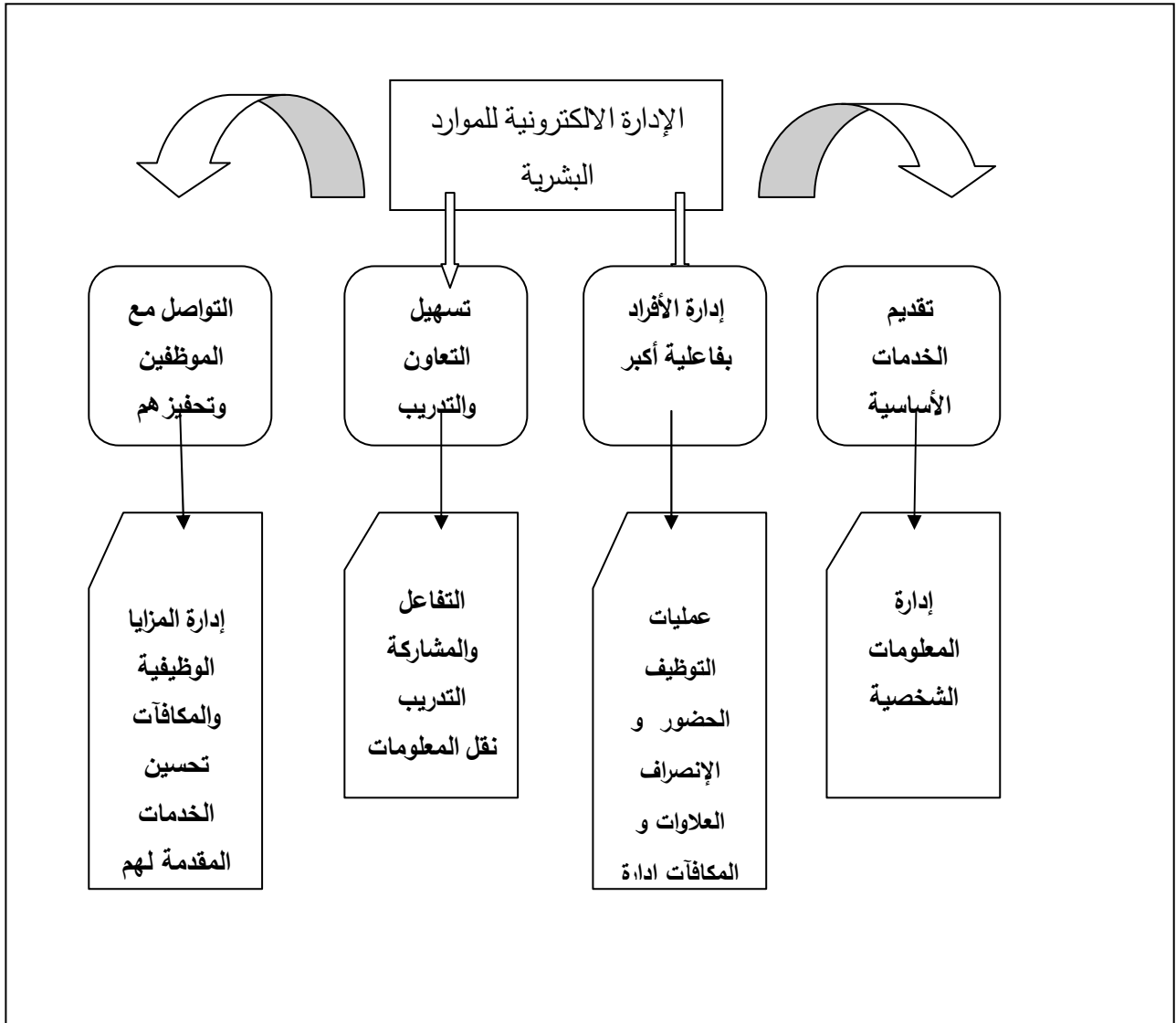
¹ Huub Ruel & others, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness**,p11

² Jennifer Schramm , op.cit,p4

³ Parry,&others, op.cit,p6

⁴ Huub Ruel & others, **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness**,p6

الشكل رقم (05): مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا



المصدر: هويكنز ، برايان ، وماركهام جيمس ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 23.

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها ، فاستخدام e-HRM ، في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت أو العكس.

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المنظمات ، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات

المتاحة ، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة ، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي (03) الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

الجدول رقم(03): المجالات التي يمكن توفيرها من خلال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير وإدارة الأداء	*التعليم الإلكتروني *تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة *تحديد الاحتياجات التدريبية *إدارة المسار المهني
2	التزويد	*الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت *التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	*الإنترانت *مراكز الخدمات المشتركة *تطوير فرق العمل *تطوير المنظمة
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	*الإنترانت *خدمات المدراء والموظفين الذاتية *قياس رأس المال البشري
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	*الأجور *والحوافز *المكافآت والخدمات الذاتية للموظفين *تكوين حزم المنافع المرنة *مراجعة البيانات المالية والمكافآت *إدارة المنافع

المصدر : HR and Emma Parry ,Shaun Tyson ,Doone Selbie ,Ray Leighton ,

Technology: Impact and Advantages" ,www.cipd.co.uk ,2007 ,P3

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الاستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها .

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها.

أما التطبيقات الاستراتيجية ، فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كما يصعب أدائها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقرارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم.

إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الاستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات¹.

المطلب الرابع: نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

1- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بالنسبة للمؤسسة

يجب علينا التمييز بين أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وبين النتائج المتوقعة من HRM نفسها ، فحسب ما سبق فإن أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة HR، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين ، زيادة الرضا لديهم ، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة.

¹ هويكنز، ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة ومن ضمنها ما سبق ذكره ، النقاط التالية¹:

1-الالتزام العالي ، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة ، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

2-قدرات تنافسية عالية ، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

3-توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة HR على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة التكاليف .

4-ملائمة عالية ، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين.

2- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية ، ولا تعني تركه كما هو ، فمما سبق رأينا تقليصاً للمهام الإدارية لإدارة HR وبالتالي تقليص المناصب الإدارية، وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة ، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا ، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

ويلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية²:

¹ Huub Ruel & others, e-HRM:Innovation or Irritation,p4.

² Huub Ruel & others, e-HRM:Innovation or Irritation,p5

1- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM ، سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات ، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR .

2- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام e-HRM ، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية ، إذا استخدم العاملين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت.

3- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM ، سيكون من الضروري توفر خبراء في HRM ، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الخامس: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضمن التفاعل تقديم ابتكارات جديدة ، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقعا لها في البداية ، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبياتها أكثر من ايجابياتها.

تبنت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها ، على سبيل المثال ، تغيير اسم قسم " شئون العاملين " إلى الموارد البشرية (وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف) ، وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدوى مقاييس التميز داخل الشركات (حيث لم يتم الالتزام بكثير منها). الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما كان هذا النظام يستحق الترحيب به كثيرا في البداية ، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه ، كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا ، حيث من إذا المتوقع أن يتم وأخيرا تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل.

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها ، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية ، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM ، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي¹:

1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن ، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية ، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

2-تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

¹ هوبكنز ، ماركهام،مرجع سبق ذكره،ص ص 36-50

3-تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعيليه وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى العملاء ، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم ، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية ، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.

4-حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل.

سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

5-فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول ، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6-النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7-الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

8-تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.


9-ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

10-التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب.

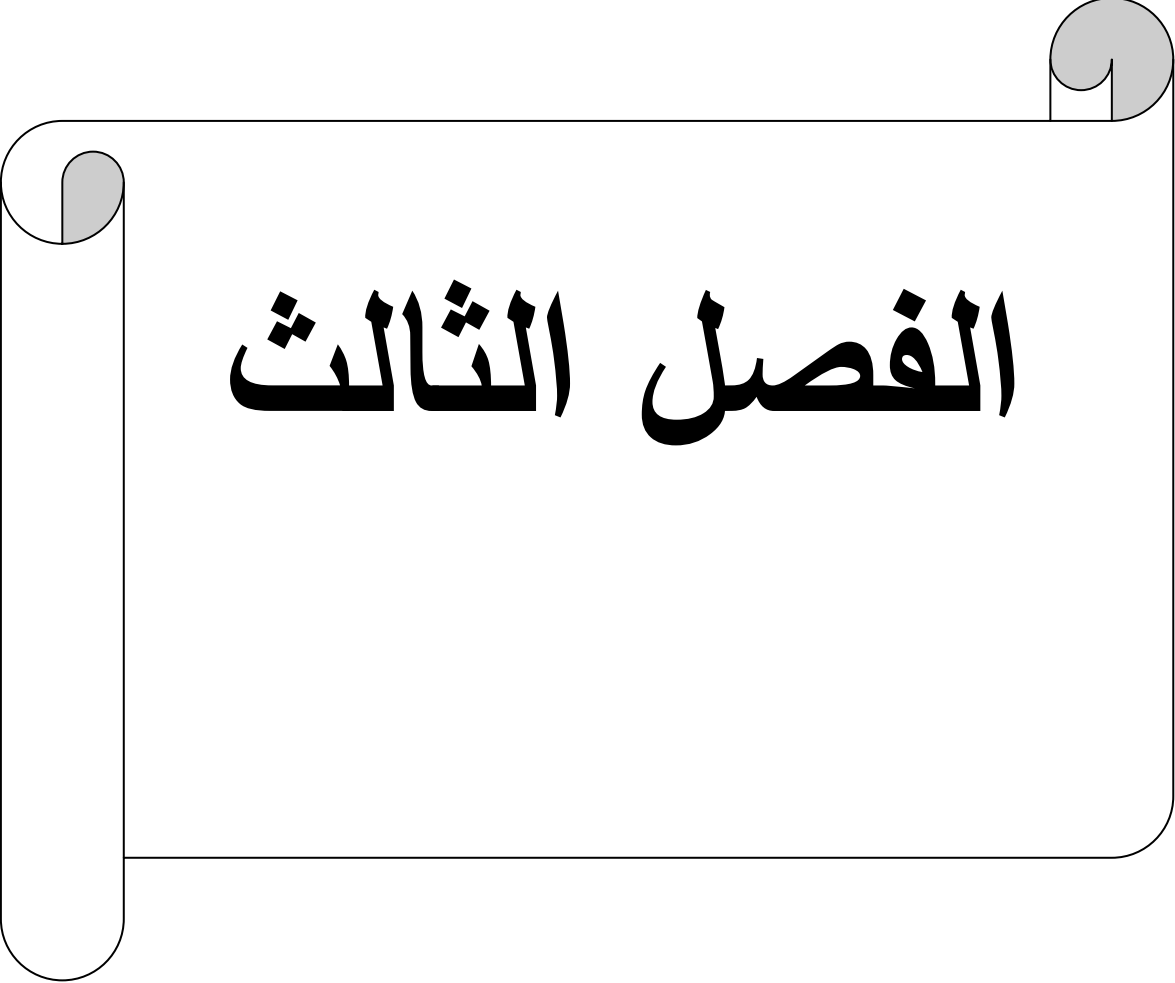
11-مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

خلاصة:

تشكل المعلومات التي تستقيها المنظمة من نظم المعلومات الإلكتروني القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الفورية والإستراتيجية ، وتتدخل نظم المعلومات في مختلف الوظائف و المستويات الإدارية في المؤسسة ، وتبرز أهمية نظم المعلومات الإلكتروني في وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الكفاءة والفعالية في تحليل البيانات ومعالجتها والحصول على معلومات أثناء القيام بمختلف أنشطة ادارة الموارد البشرية فهو يقوم بتحقيق النتائج المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة ، وهذا إذا كان مسيرا من طرف كفاءات تحسن استخدامه وتعديله حسب متطلبات المؤسسة وتغيرات المحيط خصوصا في ظل التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية ، وعلى متخذي القرارات في المؤسسة مواكبة تغيرات تكنولوجيا المعلومات للمحافظة على منظماتهم والسعي الى تحقيق درجة عالية من التنافسية في الأسواق.



الجانب التطبيقي



الفصل الثالث

المبحث الأول: بطاقة تعريفية بوكالة خميس مليانة

الوكالة هي هيئة متفرعة عن المديرية الجهوية تقوم بجميع الوظائف التي تقوم بها البنوك الاخرى من منح قروض سواء استثمارية أو استغلالية وكذا القيام بمتابعة هذه القروض ومن هنا فالوكالة هي بمثابة الخلية الاساسية للبنك باعتبارها وسيلة الاتصال بالزبائن.

المطلب الأول: التعريف بالوكالة

تم تأسيس وكالة "013" بتاريخ 14-04-1981 وهي تابعة للمديرية الجهوية بالبلدية فهي تقع وسط مدينة خميس مليانة بشارع (جيطلي مصطفى رقم 01)، كما تفصل جميع دوائر ولاية عين الدفلى .

تتضمن وكالة الخميس "013" طاقة بشرية تسعى جاهدة لتحقيق أهداف البنك وتطوير اعماله والتكفل الجيد بعملائها وتتكون بذلك من 26 عاملا من بينهم عمال الحراسة والنظافة.

المطلب الثاني: مهام الوكالة

إن مهام التي تقوم بها الوكالة تتشابه نوعا ما مع ما يقوم به البنك لكونها تهدف لنفس الهدف وتشمل مهمة الوكالة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية المختلفة طبقا للقانون والتنظيمات السائدة وكذا منح القروض ويمكن أن نذكر بعض مهامها اجمالا فيمايلي:

- السهر على تطبيق الحسن للقواعد الخاصة بالبنك

- العمل على تقديم مستوى عالمي من الخدمات من خلال:

* الخبرة المتوفرة في الموظفين والخدمة المستمرة للزبائن.

* الالتزام بالسرية فيما يتعلق بالعمل البنكي وخاصة حسابات الزبائن.

* القيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن.

* تقديم قروض ومراقبتها.

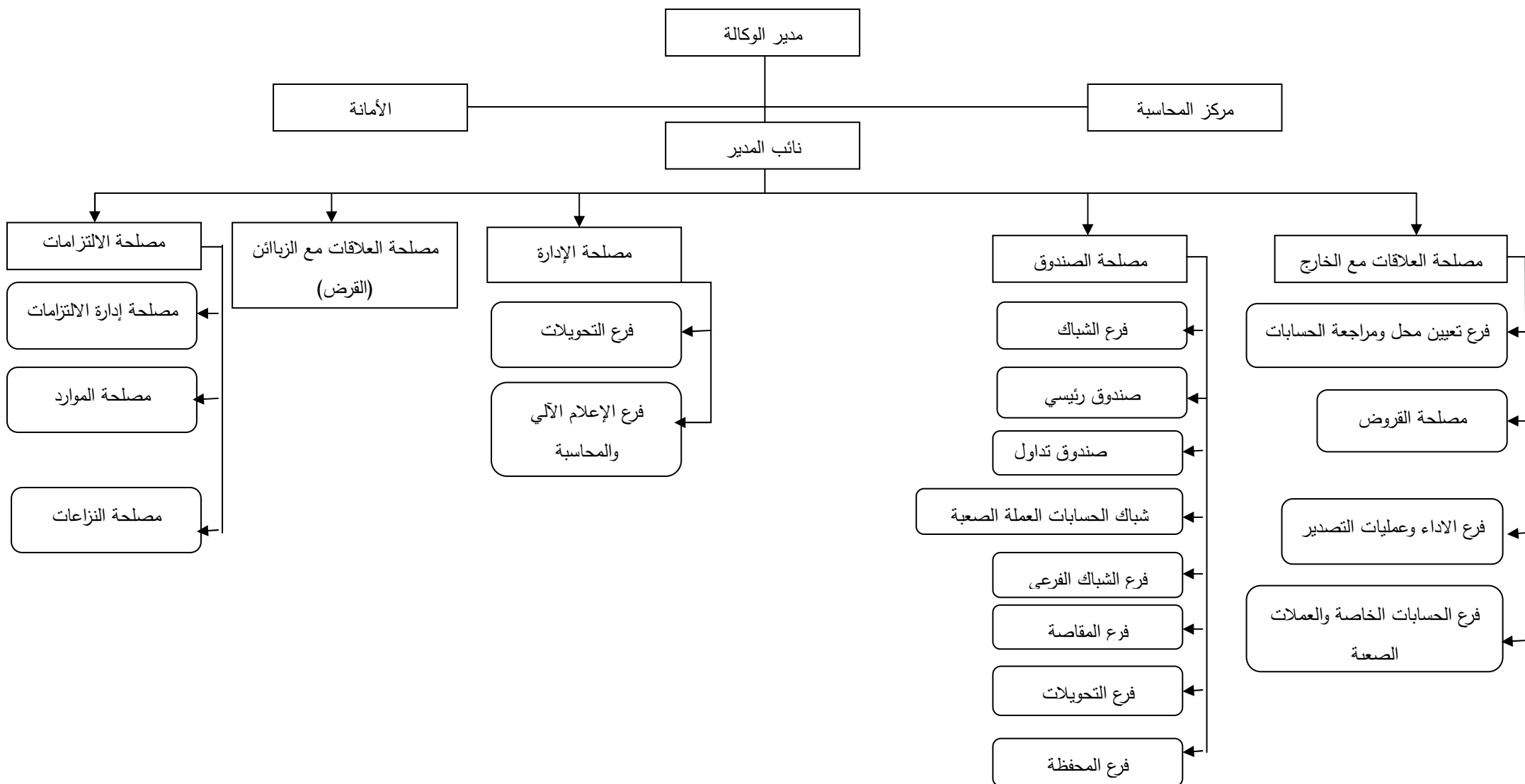
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

تتكون الوكالة من عدة مصالح يتأسسها المدير في تكفلها بالزبائن وهي:

- 1- المدير العام (المدير التنفيذي): يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة ويتأكد ملف القرض ويمضي عليه في حالة الموافقة.
- 2- نائب المدير: يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام ويقوم بالمراقبة.
- 3- مصلحة الالتزامات: لها مهمة تفعيل القرض ، ما إن يرخص هذا الأخير من طرف مصلحة العلاقات مع الزبائن.
- 4- مصلحة العلاقات مع الزبائن: لها وظيفة جمع وتحليل كل عوامل التقييم اللازمة لدراسة الملف بالإضافة إلى البحث عن الضمانات المتعلقة بالقروض المطلوبة.
- 5- مصلحة تسير الإدارة: عملها يتعلق بكل الجوانب الإدارية على مستوى الوكالة.
- 6- مصلحة الصندوق: لها وظيفة:
 - تلقي الودائع النقدية
 - تنفيذ التحويلات لمصلحة حساب الزبائن
 - القيام بتنفيذ أوامر تسديد الحسابات الموكلة إليها في حدود المبالغ التي تملكها. وعليه يتبين لنا دورها:
 - الحفاظ على الاتصال الوثيق والمستمر مع الزبائن القاصدين لهذه الشبايك.
 - إدارة العمليات الموكلة إليها من قبل الزبائن.

- إدارة القيم والسهر على الحفاظ على الوثائق التي يحتفظ بها.
- 7- مصلحة العلاقات مع الخارج: تهتم هذه المصلحة بالعمليات التجارية التي تغطي بالعملة الصعبة، وتستقبل التحويلات لصالح الزبائن المقيمين في الجزائر.
- 8- مصلحة القرض: هي مكلفة ب:
 - جمع وتحليل كل عناصر التقييم (وثائق محاسبية ، تجارية ، جبائية ، مالية) الضرورية لدراسة الملف.
 - متابعة التزامات البنك والبحث عن الضمانات المرتبطة بالقرروض المطلوبة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي بخميس مليانة



المبحث الثاني:نتائج الدراسة

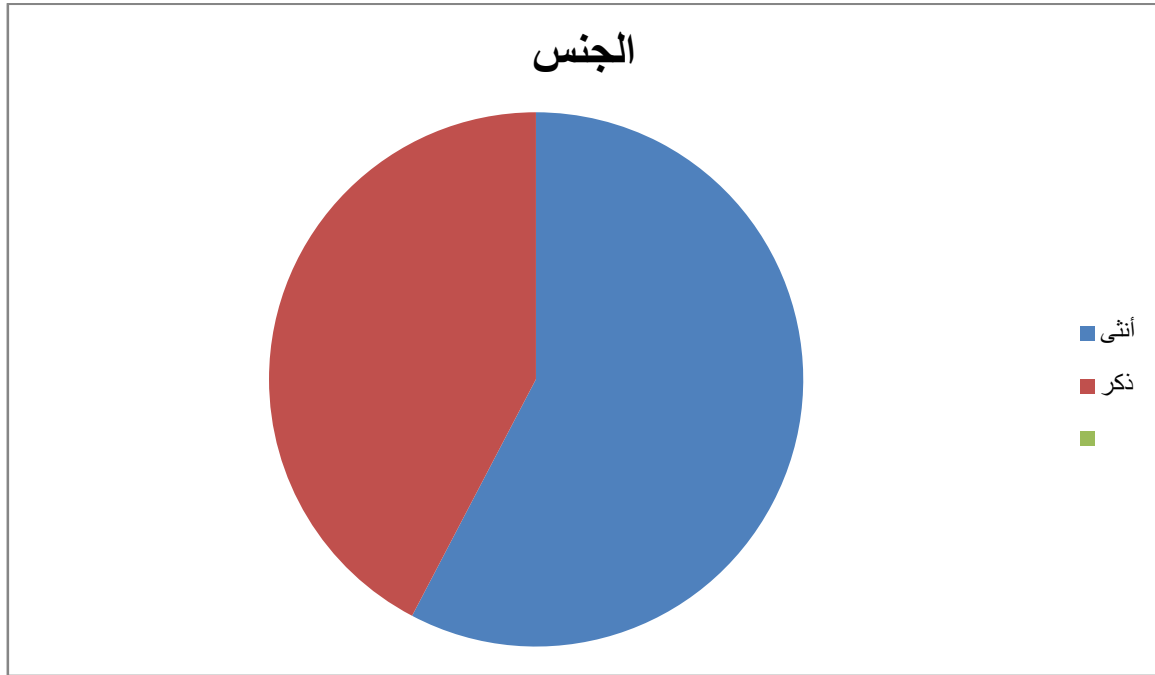
المطلب الأول:عرض الجداول وتحليل البيانات

البيانات الشخصية:

(1) الجنس :

المتغير	أنثى	ذكر	المجموع
التكرار	15	11	26
النسبة	%57.69	%42.31	%100

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الموظفين في البنك الخارجي الجزائري فرع خميس مليانة تتمثل في 26 موظف ككل إذ أن نسبة أفراد العينة من الذكور تقل عن نسبة أفراد العينة من الإناث حيث قدرت النسبة عند الذكور ب 42.31 وقدرت نسبة الإناث ب57.69

(2) العمر :

المتغير	28-21 سنة	36-29 سنة	44-37 سنة	45 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	04	07	06	09	26
النسبة	%15.40	%26.92	%23.08	%34.60	%100

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



يوضح لنا الجدول الفئة العمرية لموظفو البنك الخارجي الجزائري سجلت أعلى نسبة 34.60% للفئة العمرية 45 فما فوق وتعتبر هذه الفئة هي الأقدمية في التوظيف، أما الفئة العمرية من 37 إلى 44 سجلت 23.08%، وسجلت فئة من 29 إلى 36 26.92% والفئة العمرية من 21 إلى 28 فقد سجلت 15.40% باعتبارها جديدة في التوظيف.

3) المستوى التعليمي :

المتغير	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	04	08	14	26
النسبة	%15.38	%30.77	%53.85	%100

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

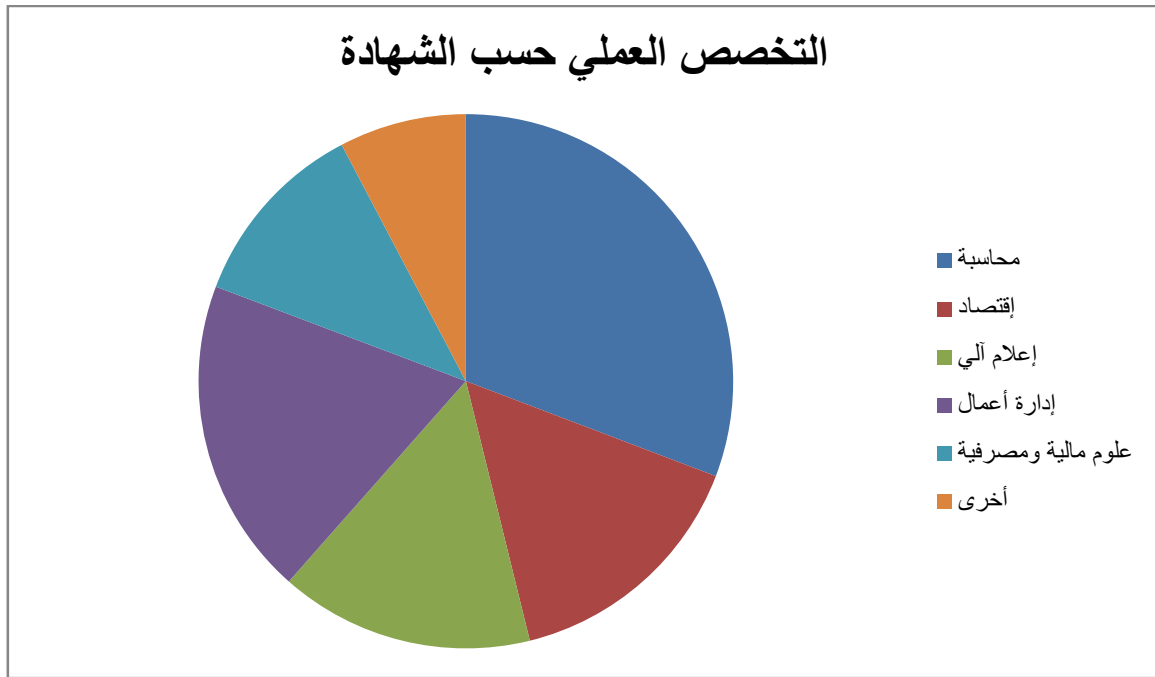


من خلال الجدول الذي يتعلق بالمستوى التعليمي يتبين لنا أن 53.85% هم من حاملي شهادة دراسة عليا في إختصاصهم و30.77% من مستوى ثانوي و15.38% من المستوى التعليمي المتوسط.

4)التخصص العملي حسب الشهادة:

المتغير	محاسبة	اقتصاد	إعلام آلي	إدارة أعمال	علوم مالية ومصرفية	أخرى	المجموع
التكرار	08	04	04	05	03	02	26
النسبة	% 30.77	% 15.38	% 15.38	% 19.23	% 11.54	% 7.70	%100

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العملي حسب اشهادة

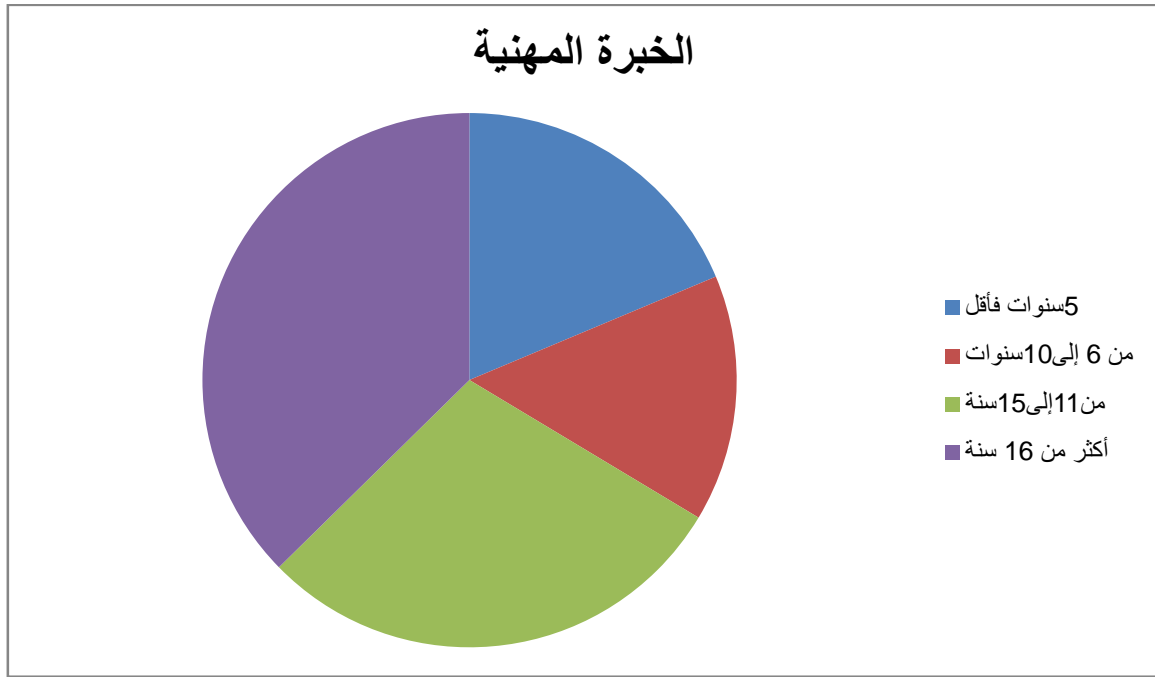


يمثل الجدول تنوع في التخصصات العلمية حسب الشهادة إذ تتقارب معظم النسب مع بعضها ،وسجلت أعلى نسبة 30.77 تخصص محاسبة ،و 19.23 تخصص إدارة أعمال وتعادلت نسبة التخصصين إعلام آلي و اقتصاد بنسبة 15.38 والنسبة 7.70 هم من التخصصات الأخرى.

5) الخبرة المهنية :

المتغير	5سنوات فأقل	من 6 إلى 10سنوات	من 11إلى15سنة	أكثر من 16 سنة	المجموع
التكرار	05	04	07	10	26
النسبة	19.23%	15.38%	29.92%	38.46%	%100

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين لنا أن الخبرة العملية أكثر من 16 سنة هي النسبة الأعلى حيث قدرت ب 38.46 ومن 11 إلى 15 سنة قدرت ب 29.92 و 5 سنوات فأقل قدرت ب 19.23 ومن 6 إلى 10 سنوات قدرت نسبتها ب 15.38.

المحور الأول: الصورة الأولية التي يحملها موظفو الموارد البشرية البنك حول مؤسستهم(البنك الخارجي الجزائري وكالة خميس مليانة)

الجدول رقم (06) يبين ما إذا كان لموظفي البنك لديهم تكوين في استخدام الكمبيوتر

المتغير	نعم	لا	المجموع
التكرار	24	02	26
النسبة	%92.31	%7.69	%100

يمثل الجدول ما إذا كان لموظفي البنك الخارجي الجزائري فرع خميس مليانة تكوين في استخدام الكمبيوتر وتبين أن نسبة الموافقة قد سجلت أعلى نسبة فقدت ب 92.31 % ، أما النسبة التي لم تخضع للتكوين فسجلت ب 7.69%.

ونستنتج أن أغلبية موظفي البنك الخارجي الجزائري كان لديهم تكوين في استخدام الكمبيوتر وقد شاع استخدامه في الاونة الاخيرة إذ أن معظم المؤسسات الآن تستخدم الكمبيوتر هذا لدقته وتبسيط الكثير من الأعمال الصعبة.

الجدول رقم 07 يبين أن التكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة ضروري

المتغير	نعم	لا	المجموع
التكرار	23	03	26
النسبة	%88.46	%11.54	%100

يتمثل لنا من خلال نتائج الجدول أن استخدام التكنولوجيا الحديثة ضروري حيث أغلبية النسبة كانت موافقة قدرت ب 88.46% ، أما النسبة التي لم تكن موافقة فقد قدرت ب 11.54%

نستنتج من خلال هذه النتائج أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة ومتفقة على أن للتكنولوجيا الحديثة دور هام وضروري في التنمية الإدارية وتحقيق مستوى جيد من حيث استخدامها.

الجدول رقم 08 يبين نوع التكوين داخلي أو خارجي

المتغير	داخلي	خارجي	المجموع
التكرار	08	18	26
النسبة	30.77	69.23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن التكوين في استخدام الكمبيوتر أو التكنولوجيا الحديثة يكون خارجيا هذا من خلال النسب التي قدرت ب 69.23% ، أما الداخلي فقدرت ب 30.77%.

وتترجم هذه النسب أن أغلبية الموظفين بالبنك الخارجي الجزائري يكون التكوين لديهم خارجيا لتكون لديهم المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بحيث تعد هذه الأخيرة العصب المحرك للمؤسسة لما تسهل من مهام و أعمال.

الجدول رقم 09 يبين أن البنك يوفر الخدمات اللازمة للجمهور بطريقة ميسرة وحديثة:

المتغير	موافق	غير موافق	لأدري	المجموع
التكرار	15	05	06	26
النسبة	57.69	19.23	23.08	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية النسب ترى أن البنك يوفر الخدمات اللازمة للجمهور بطريقة ميسرة وحديثة ، حيث قدرت نسبة الموافقة ب 57.69 % وعدم الموافقة ب 19.23% والفئة التي لا رأي لها قدرت 23.08 % .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن اغلب الموظفين يرون أن البنك يوفر الخدمات اللازمة للزبائن بطريقة ميسرة وحديثة وهذا راجع إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تحسن من مستوى أداء المنظمة وتسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها لعملائها بصورة أفضل وحديثة

الجدول رقم 10 يبين أن هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن من طرف البنك:

المتغير	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	13	05	08	26
النسبة	50	19.23	30.77	100

يمثل لنا الجدول نتائج تحسين الخدمة المقدمة للزبائن من طرف البنك فبلغت معظم النسب على الموافقة ب % 50 وبلغت نسبة الفئة التي تعتقد أن هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن من طرف البنك ب % 30.77 وبلغت نسبة عدم الموافقة ب % 19.23 .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلبية النسب وافقت على أن هناك تحسين مستمر يقدمه البنك للزبائن لان ن شأن المنظمة تقديم صورة جيدة عنها لتحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة وتحقيق أيضا الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للزبائن.

الجدول رقم 11: يبين تقديم خدمة إلكترونية حديثة للعملاء يعطي صورة جيدة للبنك:

المجموع	البيانات الشخصية																									
	التخصص حسب الشهادة												الجنس				البيانات الشخصية									
	الخبرة المهنية				أخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال		إعلام الي		اقتصاد		محاسبة			ذكر		أنثى						
أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدائل		
69.23 %	18	23.08 %	06	19.23	05	15.38 %	04	11.54 %	03	3.84 %	01	03 %	03	7.69 %	02	15.38 %	04	11.03 %	03	19.05 %	05	26.92 %	07	42.31 %	11	موافق
11.54 %	03	7.69 %	02	3.84 %	01	00 %	00	00 %	00	00 %	00	00 %	00	3.84 %	01	00 %	00	00 %	00	7.69 %	02	7.69 %	02	3.84 %	01	غير موافق
19.23 %	05	7.69 %	02	3.84 %	01	00 %	00	7.69 %	02	3.84 %	01	00 %	00	7.69 %	02	00 %	00	3.84 %	01	3.84 %	01	7.69 %	02	11.54 %	03	لا ادري
100 %	26	38.46 %	10	26.92 %	07	15.38 %	04	19.23 %	05	7.69 %	02	11.54 %	03	19.24 %	05	15.38 %	04	15.38 %	04	30.77 %	08	42.31 %	11	57.69 %	15	المجموع

المحور الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية في البنك من وجهة نظر العاملين فيه

يتبين لنا من خلال الجدول أن تقديم خدمة إلكترونية حديثة للعملاء يعطي صورة جيدة للبنك حيث بلغت نسبة الموافقة ب 69.23% قدرت عند الإناث ب 42.31 % وعند الذكور ب 26.92 % فيما يخص متغير التخصص فقدرت أعلى نسبة محاسبة ب 19.23 % ،وتخصص إعلام آلي 15.38 % أما اقتصاد وعلوم مالية قدرت 11.54 % ،إدارة أعمال قدرت نسبتها ب 7.96 % والتخصصات الأخرى قدرت ب 3.84 %.

في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 11.54 % قدرت عند الإناث 3.84 % وعند الذكور 7.96 % وبلغت عند متغير التخصص محاسبة 7.96 % و 00% عند متغير تخصص اقتصاد و علوم مالية ومصرفية و 3.84 % إدارة أعمال.

وسجلت النسب عند الفئة التي لا رأي لها 19.23% قدرت عند الإناث ب 11.54 % والذكور 7.96 % و قدرت ب 7.69 % عند تخصص إدارة أعمال أما محاسبة واقتصاد ب 3.84 % والتخصصات الأخرى وعلوم ماليو ومصرفية 00%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن تقديم خدمة الكترونية حديثة للعملاء يعطي صورة جيدة للبنك لأن الخدمات الإلكترونية الحديثة تطور عمليات الإدارة وتعزز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية وتحسين مستوى أداء المنظمة وهذا يعطي انطباع جيد عن صورة البنك.

الجدول رقم 12: يبين أن قلة خبراء متخصصين بآليات عمل الإدارة الإلكترونية في البنك يقلص من فرص تحسين الأداء

المجموع	البيانات الشخصية																									
	الجنس																									
	التخصص حسب الشهادة																									
الخبرة المهنية																										
أكثر من 16 سنة																										
11 إلى 15 سنة																										
06 إلى 10 سنوات																										
5 سنوات فأقل																										
أخرى																										
علوم مالية و مصرفية																										
إدارة أعمال																										
إعلام الي																										
اقتصاد																										
محاسبة																										
ذكر																										
أنثى																										
البديان																										
38.46 %	10	%7.69	02	%11.54	03	%7.69	02	%11.54	03	%00	00	%3.84	01	%7.69	02	%7.69	02	%7.69	02	%11.54	03	%23.08	06	%15.38	04	موافق
26.92 %	07	%7.69	02	%11.54	03	%3.84	01	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%3.84	01	%7.69	02	%3.84	01	%7.69	02	%11.54	03	%15.38	04	غير موافق
34.62 %	09	%23.08	06	%3.84	01	%3.84	01	%3.84	01	%7.69	02	%3.84	01	%7.69	02	%00	00	%3.84	01	%11.54	03	%7.69	02	%26.92	07	لا ادري
%100	26	%38.46	10	%26.92	07	15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.24	05	%15.38	04	%15.38	04	%30.77	08	%42.31	11	%57.69	15	المجموع

تبين أن نسبة الموافقة قد سجلت 38.46% و قد قدرت عند الذكور ب 23.08% وعند الإناث قدرت ب 15.38% وفئة التخصص اقتصاد قدرت ب وإعلام آلي 7.69 % أما عند الخبرة المهنية فقد سجلت بنسبة 26.92 % ،فيما يلاحظ أن الموظفين الذين لا رأي لهم في ما إذا كان قلة الخبراء المتخصصين باليات عمل الإدارة الإلكترونية في البنك يقلص من فرص تحسين الأداء فتمثل مجموع النسبة ب 34.61% .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الإلكترونية في البنك مهم لأنه لا يخفى مدى ما يسهم به العنصر البشري مدعما بالتكنولوجيا لتحقيق أهداف البنك على اختلاف أنواعها.

الجدول رقم 13 يبين تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنك

المجموع	البيانات الشخصية																									
	التخصص حسب الشهادة										الجنس				البيانات الشخصية											
	أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		اخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال			إعلام ألي		اقتصاد		محاسبة		ذكر		أنثى		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	البدائل		
3.84 %	14	%30.77	08	%7.69	02	%7.69	02	%7.69	02	%7.69	02	%7.69	02	%11.54	03	%7.69	02	%11.54	03	%23.08	06	%30.77	08	تؤثر		
5.4%	03	%00	00	%3.84	01	%00	00	%7.69	02	%00	00	%00	00	%3.84	01	%00	00	%7.69	02	%3.84	01	%7.69	02	لا تؤثر		
2.24%	05	%3.84	01	%7.69	02	%7.69	02	%00	00	%00	00	%3.84	01	%7.69	02	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%7.69	02	%11.54	03	كثيرا
3.38%	04	%3.84	01	%7.69	02	%00	00	%00	01	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%7.69	02	%7.69	02	%7.69	02	%7.69	02	نوعا ما
10.00 %	26	%38.46	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.24	05	%15.38	04	%15.38	04	%30.77	08	%42.31	11	%57.69	15	المجموع

يمثل الجدول أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تحسين أداء البنك سجلت نسبة التأثير ب 53.84 % فقدرت عند الإناث ب 30.77 % وعند الذكور ب 23.08 % وقدرت عند تخصص محاسبة و إعلام آلي ب 11.54 %، إدارة أعمال والتخصصات الأخرى ب 7.69 % .والعينة التي أن الإدارة الالكترونية تؤثر كثيرا في تحسين أداء البنك قدرت نسبتها ب 19.24 %

أما العينة التي ترى أن الإدارة الالكترونية لا تؤثر في تحسين أداء البنك فقدرت نسبتها ب 11.54 عند الإناث ب 7.69 % والذكور ب 3.84 %، سجلت عند تخصص محاسبة 7.69 %، اقتصاد وإعلام آلي 00 % إدارة أعمال 3.84 %.

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تؤثر فعلا في تحسين أداء البنك فالإدارة الإلكترونية تعتبر ثمرة التطوير التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات، العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم 14: يبين أن الإدارة الإلكترونية تعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة

المجموع		البيانات الشخصية																								
		التخصص حسب الشهادة										الجنس				الخبرة المهنية										
		محااسبة		اقتصاد		إعلام ألي		إدارة أعمال		علوم مالية و مصرفية		اخرى		5سنوات فأقل		10إلى06 سنوات		11إلى15 سنة		أكثر من 16 سنة		ذكر		أنثى		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
65.38%	17	%19.24	05	%19.24	05	%15.38	04	%11.54	03	%7.69	02	%11.54	03	%15.38	04	%7.69	02	%15.38	04	%26.29	07	%38.46	10	موافق		
15.39%	04	%7.69	02	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%00	00	%00	00	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%7.69	02	%11.54	03	%3.84	01	غير موافق
19.23%	05	%11.54	03	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%00	00	%00	00	%00	00	%7.69	02	%3.84	01	%7.69	02	%3.84	01	%15.38	04	لا أدري
100%	26	%38.46	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.24	05	%15.38	04	%15.38	04	%30.77	08	%42.31	11	%57.69	15	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الإدارة الإلكترونية تعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية إذ قدرت نسبة الموافقة بـ 65.38% عند الإناث بـ 38.46% وعند الذكور بـ 26.29% وسجلت عند تخصص محاسبة وإدارة أعمال بـ 15.38% والخبرة المهنية 5 سنوات فأقل بـ 11.54% ومن 6 إلى 10 سنوات بـ 15.38% .

أما نسبة عدم الموافقة قدرت نسبتها بـ 15.93% ، عند الإناث 3.84% وتخصص محاسبة 11.54% ، عند فئة الخبرة المهنية من 11 إلى 15 بـ 3.84% . أما الفئة التي لا رأي لها قدرت نسبتها بـ 19.23% عند الإناث بـ 15.38% والذكور بـ 3.84% وعند فئة الخبر المهنية بـ 11.54% .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن الإدارة الإلكترونية تعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة من خلال البرامج الحديثة كالانترنت إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ، وتوفر استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة و أداء العاملين عن بعد.

الجدول رقم 15: يبين كيف تقيم مستوى الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في بنكم

المجموع	البيانات الخصية																									
	الجنس																									
	التخصص حسب الشهادة																									
الخبرة المهنية																										
أكثر من 16 سنة																										
11 إلى 15 سنة																										
06 إلى 10 سنوات																										
5 سنوات فأقل																										
اخرى																										
علوم مالية و مصرفية																										
إدارة أعمال																										
إعلام ألي																										
اقتصاد																										
محاسبة																										
ذكر																										
أنثى																										
البدائل																										
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		
46.15	1	%15.	04	%11.	03	%7.	02	%11.5	03	%00	00	%7.6	02	%11.	03	%7.6	02	%7.6	02	%11.	03	%26.92	07	19.2	05	3
%	2	38		54		69		4				9		54		9		9		54				%3		
38.46	1	%32.0	06	%7.3	02	%00	00	%7.	02	%7.6	02	%00	00	%7.6	02	%3.8	01	%00	00	%19.	05	%11.54	03	%26	07	
%	0	8		9				69		9				9		4				23				.92		
15.39	0	%00	00	%7.6	02	%7.	02	%00	00	%00	00	%3.84	01	%00	00	%3.8	01	%7.6	02	00%	00	3.84%	01	11.5	03	
%	4			9		69										4		9					%4			
100	2	%38.	10	%26.	07		04		05	%7.6	02	%11.5	03	%19.2	05		04	%15.3	04	30.77	08	42.30	11	57.6	15	
%	6	46		92		%15.		%19.2		9		4		4		15.3		8		%		%		9%		
						38		3								8%										

نلاحظ من خلال الجدول أن موظفو البنك يرون مستوى الأنظمة الإلكترونية المستخدمة جيد بنسبة 46.15% قدرت عند الإناث ب 19.23% وعند الذكور ب 26.92% عند تخصص محاسبة قدرت ب 11.54% و قدرت عند الخبرة المهنية 5 سنوات فأقل ب 7.69% .

وبالنسبة إلى العينة التي ترى أن مستوى الأنظمة متوسط قدرت نسبتها ب 38.46% قدرت عند فئة الخبرة المهنية 16 سنة فأكثر ب 32.08%، والعينة التي ترى أن المستوى ضعيف قدرت نسبتها ب 15.30%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن مستوى الأنظمة الإلكترونية جيد في البنك الخارجي الجزائري هذا نسبة إلى نتائج الموافقة المتحصل عليها من خلال الجدول ، هذا راجع إلى توفر الخدمات الإلكترونية الجيدة و استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

الجدول رقم 16: يبين أن الإدارة الإلكترونية في البنك حقق فعالية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

المجموع	البيانات الشخصية																									
	الخبرة المهنية											التخصص حسب الشهادة										الجنس		البيانات الشخصية		
	أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		اخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال		إعلام ألي		اقتصاد		محاسبة		ذكر		أنثى			
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		البدائل	
61.54 %	16	%19.32	05	%23.77	06	%7.69	02	%11.54	03	%7.69	02	%3.84	01	%11.54	03	%11.54	03	%11.54	03	%15.38	04	%23.77	06	%38.46	10	موافق
15.38%	04	%00	00	%00	00	%7.69	02	%7.69	02	%00	00	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%00	00	%7.69	02	%3.84	01	%11.54	03	غير موافق
23.08%	06	%19.23	05	%3.84	01	%00	00	%00	00	%00	00	%3.84	01	%7.69	02	%00	00	%3.84	01	%7.69	02	%15.38	04	%7.69	02	لا أدري
100 %	26	%38.46	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.23	05	%15.38	04	%15.38	04	%30.77	08	%42.31	11	%57.69	15	المجموع

سجلت نسبة الموافقة 61.54% وتعتبر أعلى نسبة فقدت عند الإناث 38.46% وعند الذكور ب 23.77% وعند تخصص محاسبة ب 15.38%. أما عدم الموافقة فسجلت 15.38% قدرت عند الإناث ب 11.54% والذكور 3.84% أما العينة التي لا رأي لها فقدت نسبتها ب 23.8% .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن الإدارة الإلكترونية حققت فعالية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية ذلك لتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة ، و اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة ، تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة. وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

الجدول رقم 17: يبين المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء الإدارة الإلكترونية

المجموع	البيانات الشخصية																										
	التخصص حسب الشهادة												الجنس				البدائل										
	الخبرة المهنية			أخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال		إعلام ألي		اقتصاد		محاسبة		ذكر		أنثى									
أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		ن		ت		ن		ت		ن		ت		ن		ت					
ن		ت		ن		ت		ن		ت		ن		ت		ن		ت		ن		ت		ن		ت	
%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%	
57.69 %	15	%23.08	06	%11.54	03	%7.69	02	%15.23	04	%3.84	01	%3.84	01	%7.69	02	%11.54	03	%19.23	05	%23.08	06	%34.61	09	موافق			
15.38	04	%11.54	03	%3.84	01	%00	00	%00	00	%00	00	%3.84	01	%3.84	01	%00	00	%3.84	01	%3.84	01	%11.54	03	%3.84	01	غير موافق	
26.93%	07	%3.84	01	%11.54	03	%7.69	02	%3.84	01	%3.84	01	%3.84	01	%7.69	02	%3.84	01	%00	00	%7.69	02	%7.69	02	%19.23	05	لا أدري	
%100	26	%38.46	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.23	05	15.38	04	%15.38	04	%30.77	08	%42.31	11	%57.69	15	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموافقة على أن المعلومات الإدارية المتوفرة في البنك الجزائري الخارجي كافية لبناء الإدارة الإلكترونية وقدرت نسبة الموافقة بـ 57.96% وعدم الموافقة 15.38% والفئة التي لا رأي لها بـ 26.93%.

نستنتج من خلال النتائج المسجلة أن المعلومات الإدارية المتوفرة في البنك الجزائري الخارجي كافية لبناء إدارة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

الجدول رقم 18: يبين أن التدريب المتوفر في المجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستوى الأداء

المجموع	البيانات الشخصية																									
	الجنس																									
	التخصص حسب الشهادة												ذكر		أنثى											
المجموع	أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		اخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال		إعلام ألي		اقتصاد		محاسبة		ذكر		أنثى			
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
	%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%	
69.23 %	18	%23.08	06	%19.23	05	%15.38	04	%11.54	03	%3.84	01	%11.54	03	%7.69	02	%15.38	04	%11.54	03	%19.23	05	%23.08	06	%45.15	12	نعم
11.54 %	03	%7.69	02	%3.84	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	%3.84	01	00%	00	00%	00	%7.69	02	%7.69	02	%3.84	01	لا
19.23%	05	%7.69	02	%3.84	01	00%	00	%7.69	02	%3.84	01	00%	00	%7.69	02	00%	00	%3.84	01	%3.84	01	%11.54	03	%7.69	02	غير كافي
100 %	26	%38.46	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.23	05	%15.38	04	%15.38	04	%30.77	08	%42.31	11	%57.69	15	المجموع

سجلت نتائج الموافقة على أن التدريب في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستوى الأداء بنسبة 69.23% قدرت عند الإناث ب 45.15% وعند الذكور ب 23.77% وتخصص محاسبة قدرت نسبتها ب 19.23% وإعلام ألي ب 15.38% . أما العينة التي لم توافق فقدرت نسبتها ب 11.54%. والعينة التي رأت ان التدريب غير كافي في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء فقدرت نسبتها ب 19.23%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن التدريب في مجال التطبيقات الإلكترونية يحسن من مستوى الأداء، لأن التدريب يعتبر ضروري في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتكون لديهم المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بحيث تعد هذه الأخيرة العصب المحرك للمؤسسة لما تسهل من مهام و أعمال لتحسين مستوى الأداء .

الجدول رقم 19: يبين أن الافتقار لوجود الإدارة الإلكترونية في البنك يؤثر على مستوى الأداء

المجموع	التخصص حسب الشهادة																								الجنس		البيانات الشخصية البدائل
	الخبرة المهنية								اخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال		إعلام ألي		اقتصاد		محاسبة		ذكر		أنثى				
	أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
55.38 %	17	26.92	07	19.23	05	7.69	02	15.54	03	3.84	01	15.54	03	15.38	04	7.69	02	7.69	02	19.23	05	30.77	08	34.61	09	نعم	
34.62	09	15.54	03	7.69	02	7.69	02	7.69	02	38.46	10	00	00	3.84	01	7.69	02	7.69	02	15.54	03	11.54	03	23.08	06	لا	
10.0 %	26	38.46	10	26.92	07	15.38	04	19.23	05	7.69	02	11.54	03	19.24	05	15.38	04	15.38	04	30.77	08	42.31	11	57.69	15	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب النسب كانت موافقة على أن الافتقار لوجود الغدارة الإلكترونية في البنك يؤثر على مستوى الأداء فقدرت نسبة الموافقة ب 65.38%، سجلت عند الإناث 34.61% وعند الذكور 30.77%. أما عدم الموافقة فقدرت نسبتها ب 34.62%.

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على مستوى الأداء فلابد من وجودها فهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحسين مستوى الأداء و تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم 20: يبين أن التعامل الورقي فقط يعبر عن تخلف ضعيف في الإدارة مما يعيق أداء الموظف

المجموع	البيانات الشخصية																										
	الجنس																										
	التخصص حسب الشهادة																										
الخبرة المهنية																											
أكثر من 16 سنة																											
11 إلى 15 سنة																											
06 إلى 10 سنوات																											
5 سنوات فأقل																											
اخرى																											
علوم مالية و مصرفية																											
إدارة أعمال																											
إعلام ألي																											
اقتصاد																											
محاسبة																											
ذكر																											
أنثى																											
البيانات الشخصية																											
البدائل																											
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
14	04	04	04	03	03	03	03	01	01	02	02	02	02	03	03	04	04	06	06	08	08	08	08	08	08	08	موافق
14	04	04	04	03	03	03	03	01	01	02	02	02	02	03	03	04	04	06	06	08	08	08	08	08	08	08	موافق
05	01	01	01	01	01	02	02	00	00	01	01	01	01	00	00	02	02	02	02	03	03	03	03	03	03	03	غير موافق
07	05	02	02	00	00	00	00	01	01	00	00	02	02	01	01	01	01	02	02	03	03	04	04	04	04	04	نوعا ما
26	10	07	07	04	04	05	05	02	02	03	03	05	05	04	04	08	08	11	11	15	15	15	15	15	15	المجموع	

نلاحظ من بيانات الجدول أن أغلبية النسبة كانت موافقة على أن التعامل الورقي يعبر عن تخلف ضعيف في الإدارة مما يعيق أداء الموظفين فسجلت نسبة الموافقة بـ 53.84% قدرت عند الإناث بـ 30.77% وعند الذكور بـ 23.08% وعند تخصص محاسبة قدرت بـ 15.38% واقتصاد بـ 11.54% والخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات بـ 11.54% وعدم الموافقة قدرت نسبتها بـ 19.23% قدرت عند الإناث بـ 11.54% وعند الذكور بـ 7.69% .

نستنتج أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة كاختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة، و الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة. كما ان استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

الجدول رقم 21 يبين كيف تتعامل مع مستخدمك وزملائك في البنك

المجموع	البيانات الشخصية																									
	الجنس																									
	التخصص حسب الشهادة																									
الخبرة المهنية																										
أكثر من 16 سنة																										
11 إلى 15 سنة																										
06 إلى 10 سنوات																										
5 سنوات فأقل																										
أخرى																										
علوم مالية و مصرفية																										
إدارة أعمال																										
إعلام الي																										
اقتصاد																										
محاسبة																										
ذكر																										
أنثى																										
البدائل																										
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
26.93 %	07	11.54 %	03	4 %	03	00 %	00	3.84 %	01	3.84 %	01	3.84 %	01	3.84 %	01	00 %	00	3.84 %	01	11.54 %	03	7.69 %	02	19.23 %	05	إلكترونيا
23.07 %	06	11.54 %	03	3.84 %	01	00 %	00	7.69 %	02	3.84 %	01	00 %	00	7.69 %	02	3.84 %	01	3.84 %	01	3.84 %	01	7.69 %	02	15.38 %	04	ورقيا
50 %	05	15.38 %	04	11.54 %	03	15.38 %	04	7.69 %	02	00 %	00	7.69 %	02	7.69 %	02	11.54 %	03	7.69 %	02	15.38 %	04	26.92 %	07	23.07 %	06	الإثنين معا
%100	26	%38.48	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.24	05	%15.38	04	15.38 %	04	30.77 %	08	42.31 %	11	57.69 %	15	المجموع

المحور الثالث: التطبيقات الإلكترونية للتكنولوجيا الحديثة

نلاحظ من بيانات الجدول أن معظم موظفي البنك يتعاملون مع زملائهم وزبائنهم ورقيا
والكترونيا بنسبة 50% سجلت عند الذكور ب 26.92% وعن الإناث ب 23.07% وقد
بلغت الاستخدام الإلكتروني ب 26.93% وورقيا ب 23.07%.

نستنتج أن الاستخدام الإلكتروني يسهل المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول
إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب
فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود كما يبقى
العمل بالأوراق أيضا مهم بالنسبة إلى عمال البنك الجزائري الخارجي.

الجدول رقم 22 يبين كيف تتعامل مع زبائن البنك وملفاتهم

المجموع		أكثر من 16 سنة		الخبرة المهنية						التخصص حسب الشهادة										الجنس				البيانات الشخصية البدائل		
				11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		اخرى		علوم مالية و مصرفية		إدارة أعمال		إعلام الي		اقتصاد		محاسبة		ذكر			أنثى	
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت
34.61	09	15.3	04	15.38	04	00	00	3.84	01	7.69	02	00%	00	00	00	3.84	01	7.6	02	%15.38	04	11.54	03	23.07	06	إلكترونيا
19.23	05	7.69%	02	00%	00	7.69	02	3.84	01	00	00	3.84	01	7.69	02	3.84	01	00	00	%3.84	01	3.84	01	15.38	04	ورقيا
46.16	12	15.3	04	11.54	03	7.69	02	11.5	03	00	00	7.69	02	11.5	03	7.69	02	7.6	02	%11.54	03	26.92	07	19.23	05	الإثنين معا
100%	26	38.4	10	26.92	07	15.3	04	19.2	05	7.69	02	11.54	03	19.2	05	15.3	04	15.38	04	30.7	08	42.31	11	57.69	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التعامل الورقي والإلكتروني قدرت ب 46.16% قدرت عند الإناث ب 19.23% وعند الذكور ب 26.92% وتخصص محاسبة 11.54%، إدارة أعمال 11.54% و قدرت نسبة التعامل الإلكتروني فقط ب 34.61% بلغت عند الإناث ب 23.07% وعند الذكور ب 11.54% أما نسبة التعامل الورقي بلغت نسبة 19.23% إذ قدرت عند الإناث ب 15.38% وعند الذكور ب 3.84%

نستنتج أن التعامل الإلكتروني والورقي يقدم المرونة في العمل وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة وتطوير العمل الإداري لان الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين وسرعة الأداء لتحقيق أهداف رفع كفاءة وإنتاجية المنظمة .

الجدول رقم 23: يبين أن أداء البنك ومسايرته للتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة معيار مهم لتسيير أداء العاملين

المجموع	البيانات الشخصية																									
	الجنس																									
	التخصص حسب الشهادة																									
الخبرة المهنية																										
أكثر من 16 سنة																										
11 إلى 15 سنة																										
06 إلى 10 سنوات																										
5 سنوات فأقل																										
أخرى																										
علوم مالية و مصرفية																										
إدارة أعمال																										
إعلام الي																										
اقتصاد																										
محاسبة																										
ذكر																										
أنثى																										
البدائل																										
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
69.23	18	23.0	06	19.23	05	11.5	03	15.3	04	3.84	01	11.5	03	7.69	02	15.8	04	11.5	03	19.2	05	30.77	08	38.48	10	موافق
15.38	04	3.84	01	7.69	02	11.5	01	00	00	00	00	00	00	7.69	02	00	00	00	00	7.69	02	7.69	02	7.69	02	غير موافق
15.38	04	11.5	03	00	00	00	00	3.84	01	3.84	01	00	00	3.84	01	00	00	3.8	01	3.84	01	3.84	01	11.54	03	لا ادري
%100	26	%38.48	10	%26.92	07	%15.38	04	%19.23	05	%7.69	02	%11.54	03	%19.24	05	%15.38	04	15.38	04	30.77	08	42.31	11	57.69	15	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة، أجمعوا على أن أداء البنك وسابره للتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة معيار مهم لتسيير أداء العاملين فقدرت نسبة الموافقة ب 69.23% وسجلت عند الإناث ب 38.48% وعند الذكور ب 30.77% وقدرت عند تخصص محاسبة 19.23% والخبرة المهنية 16 فأكثر ب 23.07% وعدم الموافقة سجلت بنسبة 15.38% قدرت عند الإناث والذكور ب 7.69%. وعند العينة التي لا رأي لها قدرت ب 15.38%.

نستنتج أن مسايرة البنك للتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة معيار مهم لتسيير أداء العاملين والإدارة ككل، هذا لما تلعبه التكنولوجيا الحديثة من دور هام وضروري في التنمية الإدارية وتحقيق مستوى جيد من حيث استخدامها.

الجدول رقم 24: يبين تمكن الإدارة من اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب

المجموع	الخبرة المهنية								التخصص								المستوى التعليمي						الجنس									
	16 فأكثر		11 إلى 15 سنة		6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		أخرى		علوم مالية ومصرفية		إدارة اعمال		اعلام الي		اقتصاد		محاسبة		جامعي		ثانوي		متوسط		ذكر		انثى			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
46.15%	1	15.0%	0	11.0%	0	7.6%	0	11.0%	0	7.6%	0	00%	0	11.0%	0	3.8%	0	7.0%	0	15.0%	0	50%	0	15.0%	0	3.8%	0	30.0%	0	23.07%	0	موافق
23.07%	6	3.8%	0	11.0%	0	00%	0	7.6%	0	00%	0	7.6%	0	3.8%	0	3.8%	0	00%	0	7.6%	0	28.0%	0	7.6%	0	00%	0	11.0%	0	7.69%	0	موافق جدا
11.53%	0	7.6%	0	00%	0	3.8%	0	00%	0	00%	0	00%	0	7.6%	0	3.0%	0	00%	0	00%	0	00%	0	3.8%	0	7.6%	0	00%	0	7.6%	0	غير موافق
19.23%	0	11.0%	0	3.8%	0	7.6%	0	00%	0	00%	0	3.8%	0	3.8%	0	00%	0	3.0%	0	7.6%	0	21.0%	0	3.8%	0	3.8%	0	00%	0	19.23%	0	لا ادري
100%	2	38.0%	1	26.0%	0	15.0%	0	100%	0	7.6%	0	11.0%	0	100%	0	100%	0	15.0%	0	30.0%	0	53.0%	1	30.0%	0	15.0%	0	42.0%	1	57.69%	1	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت موافقة على تمكن الإدارة من إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية فسجلت نسبتها 46.15% قدرت عند الإناث ب 23.07% وعند الذكور 30.77% وبلغت عند المستوى الجامعي ب 50% وبلغت نسبة موافق جدا 23.07% قدرت عند الذكور 11.54 وعند الإناث ب 7.69. أما عدم الموافقة فسجلت 11.53% والعينة التي لا رأي لها 19.23% .

نستنتج ان التدريب في استخدام التكنولوجيا الحديثة أو الكمبيوتر ضروري ومهم لتكون لديهم المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بحيث تعد هذه الأخيرة العصب المحرك للمؤسسة لما تسهل من مهام و أعمال وتحقق مطالب وأهداف البنك.

الجدول رقم 25: يبين أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطور ضرورة لاختزال إجراءات العمل والدقة في الانجاز

المجموع	الخبرة المهنية								التخصص								المستوى التعليمي						الجنس								
	16 فأكثر		11 إلى 15 سنة		6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		أخرى		علوم مالية ومصرفية		إدارة أعمال		اعلام الي		اقتصاد		محاسبة		جامعي		ثانوي		متوسط		ذكر		انثى		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
46.15%																															
53.84%	14	15.38%	04	11.54%	03	7.69%	02	19.23%	05	3.84%	01	7.69%	02	11.54%	03	7.69%	02	3.84%	01	19.23%	05	23.07%	06	19.23%	05	11.54%	03	30.77%	08	23.07%	06
19.23%	05	7.69%	02	11.54%	03	00%	00	00%	00	00%	00	3.84%	01	7.69%	02	00%	00	3.84%	01	3.84%	01	11.54%	03	3.84%	01	11.54%	03	7.69%	02	7.69%	02
7.69%	02	00%	00	00%	00	7.69%	02	00%	00	00%	00	00%	00	3.84%	01	00%	00	3.84%	01	00%	00	7.69%	02	00%	00	00%	00	7.69%	02	7.69%	02
19.23%	05	15.38%	04	3.84%	01	00%	00	00%	00	3.84%	01	00%	00	3.84%	01	7.69%	02	3.84%	01	19.23%	05	00%	00	00%	00	00%	00	19.23%	05	19.23%	05
100%	26	38.48%	10	26.92%	07	15.38%	04	19.23%	05	7.69%	02	11.54%	03	19.23%	05	100%	04	15.38%	04	30.77%	08	53.84%	14	30.77%	08	15.38%	04	42.31%	11	57.69%	15

المحور الرابع: ايجابيات ومعوقات استخدام الإدارة الالكترونية على تنمية إدارة الموارد البشرية

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الموافقة كانت أعلى قدرت ب 46.15% بلغت عند الإناث ب 23.07% و 30.77% وتخصص محاسبة 19.23% وإدارة أعمال 11.54% وبلغت نسبة موافق جدا 19.23% قدرت عند الإناث 7.69% وعند الذكور 11.54% في حين سجلت عدم الموافقة نسبة 7.69% والعينة التي لا رأي لها 19.23% .

نستنتج أن تطوير الإدارة بشكل عام هو استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات .

الجدول رقم 26: يبين أن الإدارة الإلكترونية تعمل على خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات

المجموع	البيانات الشخصية																							البيانات					
	الجنس																												
	التخصص حسب الشهادة																												
المجموع	الخبرة المهنية																							البيانات الشخصية					
	أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		اخرى		علوم مالية و مصرفية		ادارة اعمال		اعلام الي		اقتصاد		محاسبة		ذكر		أنثى						
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
61.55	16	11.54	03	23.07	06	15.38	04	11.54	03	3.84	01	7.69	02	15.38	04	11.54	03	7.69	02	15.38	04	26.92	07	34.61	09	موافق			
15.38	04	11.54	03	00	00	00	00	3.84	01	00	00	3.84	01	3.84	01	00	00	00	00	7.69	02	3.84	01	11.54	03	موافق جدا			
7.69	02	00	00	3.84	01	00	00	3.84	01	00	00	00	00	00	00	3.84	01	3.84	01	00	00	7.69	02	00	00	غير موافق			
15.38	04	15.38	04	00	00	00	00	00	00	3.84	01	00	00	00	00	00	00	3.84	01	7.69	02	3.84	01	11.54	03	لا أدري			
100	26	38.48	10	26.92	07	15.38	04	19.23	05	7.69	02	11.54	03	19.24	05	15.38	04	15.38	04	30.77	08	42.31	11	57.69	15	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العينة وافقت على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات بلغت نسبتها ب 61.55% قدرت عند الإناث 11.54% وعند الذكور 3.84% وتخصص محاسبة 15.38% ونسبة موافق جدا بلغت 15.38% فقدرت عند الخبرة المهنية ب 11.54%. وعدم الموافقة ب 7.69 والفئة التي لا رأي لها 15.83% .

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة من اجل تحقيق أهداف المنظمة أي سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين .

الجدول رقم 27: يبين أن استخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن الموارد البشرية له اثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية

المجموع	الخبرة المهنية								التخصص								المستوى التعليمي						الجنس									
	16 فأكثر		11 إلى 15 سنة		6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		أخرى		علوم مالية ومصرفية		إدارة اعمال		اعلام الي		اقتصاد		محاسبة		جامعي		ثانوي		متوسط			ذكر		انثى		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت	ن	ت	
53.84%	15	26.0%	0	15.0%	0	11.0%	0	11.0%	0	7.6%	0	7.6%	0	15.0%	0	11.0%	0	7.0%	0	15.0%	0	53.0%	1	15.0%	0	11.0%	0	34.0%	0	30.77%	0	موافق
19.23%	0	3.8%	0	3.8%	0	00%	0	7.6%	0	00%	0	00%	0	3.8%	0	00%	0	00%	0	11.0%	0	7.6%	0	3.8%	0	3.8%	0	11.54%	0	موافق جدا		
7.69%	0	3.8%	0	3.8%	0	3.8%	0	00%	0	00%	0	3.8%	0	00%	0	00%	0	3.0%	0	3.8%	0	7.6%	0	3.8%	0	00%	0	11.54%	0	غير موافق		
19.23%	0	3.8%	0	3.8%	0	00%	0	00%	0	00%	0	00%	0	00%	0	7.6%	0	3.0%	0	00%	0	00%	0	7.6%	0	00%	0	3.8%	0	3.84%	0	لاادري
100%	26	38.0%	1	26.0%	0	15.0%	0	19.0%	0	7.6%	0	11.0%	0	19.0%	0	11.0%	0	15.0%	0	30.0%	0	53.0%	1	30.0%	0	15.0%	0	42.0%	1	57.69%	1	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة الموافقة سجلت 53.84% قدرت عند الإناث ب 30.77% وعند الذكور ب34.61% ،اما عند المستوى الجامعي فسجلت نسبة 53.38% والثانوي ب 15.38% وعند الخبرة المهنية من 16 فأكثر سجلت 26.92%.
والعينة الموافقة جدا سجلت نسبتها ب19.23% قدرت عند الإناث ب 11.54% و تخصص محاسبة 11.54% .وعدم الموافقة قدرت نسبتها 7.69% سجلت عند الإناث 11.54% والذكور 00% وعند الفئة التي لا راي لها سجلت 19.23%.

نستنتج ان استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في رفع مستوى وتفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتحديث، فالاستخدام التكنولوجي ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق المستوى الجيد للمنظمة.

الجدول رقم 28: يبين أن ضعف التدريب على استخدام وسائل التقنية الحديثة يعيق استخدامها نحو الأداء الأمثل للعمل

المجموع	الخبرة المهنية								التخصص								المستوى التعليمي						الجنس								
	16 فأكثر		11 إلى 15 سنة		6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		أخرى		علوم مالية ومصرفية		إدارة أعمال		اعلام الي		اقتصاد		محاسبة		جامعي		ثانوي		متوسط			ذكر		انثى	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
57.69%	15.0%	0.0%	15.0%	0.0%	11.0%	0.0%	15.0%	0.0%	7.6%	0.0%	7.6%	0.0%	7.6%	0.0%	11.0%	0.0%	7.0%	0.0%	15.0%	0.0%	23.0%	0.0%	23.0%	0.0%	11.0%	0.0%	26.0%	0.0%	30.77%	0.0%	موافق
26.93%	15.0%	0.0%	7.6%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	11.0%	0.0%	23.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	11.0%	0.0%	15.38%	0.0%	موافق جدا
11.54%	7.6%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.6%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	7.69%	0.0%	غير موافق
3.84%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.84%	0.0%	لا ادري	
1.00%	38.0%	1.0%	26.0%	0.0%	15.0%	0.0%	19.0%	0.0%	7.0%	0.0%	11.0%	0.0%	19.0%	0.0%	1.0%	0.0%	15.0%	0.0%	30.0%	0.0%	53.0%	1.0%	30.0%	0.0%	15.0%	0.0%	42.0%	1.0%	57.69%	1.0%	المجموع

نلاحظ أن أغلبية العينة قد وافقت على أن ضعف التدريب على استخدام وسائل التقنية الحديثة يعيق استخدامها نحو الأداء الأمثل للعمل قدرت نسبتها ب 57.69% سجلت عند الإناث ب 30.77% وعند الذكور ب 26.92% وعند المستوى الجامعي ب 23.07%، والعينة الموافقة جدا قدرت نسبتها ب 26.93% سجلت عند الإناث ب 15.38% وعند الذكور ب 11.54% والخبرة المهنية من 16 فأكثر ب 15.38%، أما عدم الموافقة قدرت ب 11.54% سجلت عند تخصص علوم مالية ومصرفية 3.84% والعينة التي لا رأي لها سجلت نسبتها ب 3.84% .

نستنتج أن ضعف التدريب على استخدام وسائل التقنية الحديثة يعيق استخدامها نحو الأداء الأمثل فلا بد من المنظمة زيادة الدورات التدريبية وزيادة الدعم المالي المخصص لإقامة برامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وبناء على ما سبق تتضح أهمية استخدام وسائل التقنية الحديثة وضرورة تطبيقها في إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 29 يبين ان المستوى التعليمي للمورد البشري له علاقة متصلة باجادة استخدام التقنية في اعمال المنظمة

المجموع	الخبرة المهنية								التخصص								المستوى التعليمي						الجنس									
	16 فأكثر		11 إلى 15 سنة		6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		أخرى		علوم مالية ومصرفية		إدارة اعمال		اعلام الي		اقتصاد		محاسبة		جامعي		ثانوي		متوسط		ذكر		انثى			
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
53.84%	14	15.0%	04	11.5%	03	7.6%	02	19.2%	05	3.8%	04	7.6%	01	11.5%	03	7.6%	09	22	69.2%	02	15.0%	04	19.2%	05	24.5%	04	15.0%	05	24.5%	04	30.77%	08
19.23%	05	7.6%	02	11.5%	03	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	7.6%	02	00%	00	3.8%	01	7.6%	02	11.5%	03	00%	00	7.6%	02	9%	00	11.54%	03	
7.69%	02	00%	00	00%	00	7.6%	02	00%	00	3.8%	01	00%	00	00%	00	00%	00	7.6%	00	3.8%	00	3.8%	01	00%	00	3.8%	01	4%	00	3.84%	01	
19.23%	05	15.0%	04	3.8%	01	00%	00	00%	00	00%	00	3.8%	01	00%	00	7.6%	02	3.8%	01	3.8%	00	19.2%	05	00%	00	00%	00	3.8%	01	11.54%	03	
100%	26	38.48%	10	26.92%	07	15.38%	04	19.23%	05	7.69%	02	11.54%	03	19.2%	05	0%	15.4%	03	30.77%	08	53.84%	14	30.77%	08	15.38%	04	42.31%	11	57.69%	15		

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية النسب وافقت على أن المستوى التعليمي للمورد البشري له علاقة متصلة بإجادة استخدام التقنية في أعمال المنظمة فسجلت نسبة الموافقة ب 53.84% قدرت عند الإناث ب 30.77% وعند الذكور ب 23.07% وسجلت عند المستوى التعليمي المتوسط ب 15.38% والثانوي ب 19.24% والجامعي ب 19.24% والعينة الموافقة جدا سجلت نسبة 19.23% قدرت عند الإناث ب 11.54% وعند الذكور ب 7.69%. أما عدم الموافقة قدرت نسبتها ب 7.69%، والفئة التي لا راي لها سجلت 19.23%.

نستنتج ان المستوى التعليمي للمورد البشري له علاقة متصلة بإجادة استخدام التقنية وعلى موظفي البنك ضرورة مواكبة التغيرات العالمية الحديثة في جميع المجالات والأخذ بالأساليب الحديثة ، لابد من المنظمة تطوير إدارته بما يتماشى مع المستجدات الحديثة في ظل التوسع في استخدام التقنية الحديثة لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة

الجدول رقم 30: يبين ارتفاع التكاليف المالية يعيق تطبيق التطور التقني في مختلف إدارات المنظمة

المجموع	البيانات الشخصية																								البدائل	
	الجنس												التخصص حسب الشهادة										الخبرة المهنية			
	ذكر		أنثى		محااسبة		اقتصاد		اعلام الي		ادارة اعمال		علوم مالية و مصرفية		اخرى		5سنوات فأقل		06إلى10 سنوات		11إلى15 سنة		أكثر من 16 سنة			
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
61.55%	16	11.54%	03	23.07%	06	15.38%	04	11.54%	03	3.84%	01	7.69%	02	15.38%	04	11.54%	03	7.69%	02	15.38%	04	26.92%	07	34.61%	09	موافق
15.38%	04	11.54%	03	%00	00	%00	00	3.84%	01	3.84%	01	3.84%	01	%00	00	%00	00	%00	00	7.69%	02	%3.84	01	11.54%	03	موافق جدا
3.84%	01	%00	00	3.84%	01	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	3.84%	01	%00	00	3.84%	01	%00	00	غير موافق
19.23%	05	15.38%	04	%00	00	%00	00	3.84%	01	%00	00	%00	00	3.84%	01	3.84%	01	3.84%	01	7.69%	02	%7.69	02	11.54%	03	لا أدري
100%	26	38.48%	10	26.92%	07	15.38%	04	19.23%	05	7.69%	02	11.54%	03	19.24%	05	15.38%	04	15.38%	04	30.77%	08	42.31%	11	57.69%	15	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن العينة التي وافقت على أن ارتفاع التكاليف المالية يعيق تطبيق التطور التقني في مختلف إدارات المنظمة سجلت نسبتها ب 61.55% قدرت عن الإناث ب 34.61% وعند الذكور ب 26.92% وتخصص محاسبة ب 15.38% وإعلام آلي ب 11.54%. والعينة الموافقة جدا سجلت نسبتها ب 15.38% قدرت عن الإناث ب 11.54% وعند الذكور ب 3.84% وعند الخبرة المهنية 16 فأكثر قدرت ب 11.54%، وسجلت عدم الموافقة 3.84%، أما الموظفين الذين لا رأي لهم قدرت نسبتهم ب 19.23%.

نستنتج أن ارتفاع التكاليف المالية يعيق تطبيق التطور التقني في مختلف إدارات المنظمة، إذ لابد من ضرورة تخصيص الدعم المالي لتطوير الوسائل التقنية الحديثة وتوفرها في المنظمة و تطبيقها في إدارة الموارد البشرية، فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجا إداريا حديث تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية لكي تتمكن من خلالها المنظمات رفع مستوى خدماتها.

الجدول رقم 31: يبين إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات تعيق الاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية

المجموع	البيانات الشخصية																									
	التخصص حسب الشهادة												الجنس				البيانات الشخصية									
	الخبرة المهنية				أخرى	علوم مالية و مصرفية		ادارة اعمال	اعلام الي		اقتصاد	محاسبة		ذكر		أنثى										
أكثر من 16 سنة		11 إلى 15 سنة		06 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
%42.30	11	11.54	03	15.38	04	7.69	02	7.69	02	%00	00	7.69	02	7.69	02	3.84	01	7.69	02	15.38	04	23.07	06	19.24	05	موافق
%38.47	10	19.23	05	3.84	01	7.69	02	7.69	02	%7.69	02	%00	00	7.69	02	11.54	03	7.69	02	3.84	01	15.38	04	23.07	06	موافق جدا
%11.54	03	7.69	02	3.84	01	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	11.54	03	%00	00	11.54	03	غير موافق
%7.69	02	%00	00	3.84	01	%00	00	3.84	01	%00	00	3.84	01	3.84	01	%00	00	%00	00	%00	00	%3.84	01	3.84	01	لا أدري
100	26	%	10	26.92	07	15.38	04	19.23	05	7.69	02	11.54	03	19.24	05	15.38	04	15.38	04	30.77	08	%42.31	11	57.69	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت بالإيجاب على أن إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات تعيق الاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية فسجلت نسبة الموافقة بـ 12.30% قدرت عند الإناث بـ 19.24% وعند الذكور بـ 23.07% وعند تخصص محاسبة 15.38% أما العينة الموافقة جدا فسجلت نسبتها بـ 30.47% قدرت عند الإناث بـ 23.07% وعند الذكور بـ 15.38% وعند تخصص إعلام آلي قدرت بـ 11.54%. وعدم الموافقة سجلت بـ 11.54% قدرت عند الإناث بـ 11.54% والذكور 00% وتخصص محاسبة بـ 11.54%. والعينة التي لا رأي لها قدرت نسبتها بـ 7.69%.

نستنتج أن إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات تعيق الاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا بد من المنظمات وضع الآليات للتقليل من الاستخدام الشخصي لأجهزة تقنية المعلومات في البيئة العملية. فعلى موظفي بنك الجزائر الخارجي أن يضعوا في الاعتبار أهمية وسائل التقنية الحديثة للبيئة العملية و مدى استخدامها اليومي و أن يعملوا على خلق التوعية للاستخدام الأنسب و من ثم وضع بعض المعايير للاستخدام المعقول.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة: نستعرض من خلال دراستنا أهم النتائج التي توصلنا إليها

1- نتائج الجزء التطبيقي:

- * نستنتج أن أغلبية موظفي البنك الخارجي الجزائري كان لديهم تكوين في استخدام الكمبيوتر وقد شاع استخدامه في الآونة الأخيرة إذ أن معظم المؤسسات الآن تستخدم الكمبيوتر هذا لدقته وتبسيط الكثير من الأعمال الصعبة.
- * نستنتج أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة ومتفقة على أن للتكنولوجيا الحديثة دور هام وضروري في التنمية الإدارية وتحقيق مستوى جيد من حيث استخدامها.
- * أن أغلبية الموظفين بالبنك الخارجي الجزائري يكون التكوين لديهم خارجيا لتكون لديهم المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بحيث تعد هذه الأخيرة العصب المحرك للمؤسسة لما تسهل من مهام و أعمال.
- * نستنتج من خلال النتائج المسجلة أن المعلومات الإدارية المتوفرة في البنك الجزائر الخارجي كافية لبناء إدارة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.
- * نستنتج من خلال هذه النتائج أن التدريب في مجال التطبيقات الإلكترونية يحسن من مستوى الأداء ، لأن التدريب يعتبر ضروري في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتكون لديهم المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة بحيث تعد هذه الأخيرة العصب المحرك للمؤسسة لما تسهل من مهام و أعمال لتحسين مستوى الأداء .
- * نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على مستوى الأداء فلا بد من وجودها فهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحسين مستوى الأداء و تحقيق أهداف المنظمة

النتائج العامة:

- * هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية الإدارة الإلكترونية وإدراك تام لفوائدها المتعددة ويعل ذلك بسبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- * ضرورة وجود التدريب في استخدام تكنولوجيا المعلومات له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- * من أهم أنظمة الإدارة الإلكترونية التي يقوم عليها بنك الجزائر الخارجي بتطويرها هي أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.
- * نستنتج أن استخدام التكنولوجيا الحديثة تحسن من مستوى أداء المنظمة وتسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها لعملائها بصورة أفضل وحديثة.
- * هناك تحسين مستمر يقدمه البنك للزبائن لان من شأن المنظمة تقديم صورة جيدة عنها لتحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة وتحقيق أيضا الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للزبائن.
- * إن تقديم خدمة إلكترونية حديثة للعملاء يعطي صورة جيدة للبنك لأن الخدمات الإلكترونية الحديثة تطور عمليات الإدارة وتعزز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية وتحسين مستوى أداء المنظمة وهذا يعطي انطباع جيد عن صورة البنك.
- * إن وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الإلكترونية في البنك مهم لأنه لا يخفى مدى ما يسهم به العنصر البشري مدعما بالتكنولوجيا لتحقيق أهداف البنك على اختلاف أنواعها.

* إن الإدارة الإلكترونية تؤثر فعلا في تحسين أداء البنك فالإدارة الإلكترونية تعتبر ثمرة التطوير التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات، العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

* إن الإدارة الإلكترونية تعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة من خلال البرامج الحديثة كالإنترنت إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ، وتوفر استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة و أداء العاملين عن بعد.

* إن مستوى الأنظمة الإلكترونية جيد في البنك الخارجي الجزائري هذا نسبة إلى نتائج الموافقة المتحصل عليها من خلال الجدول ، هذا راجع إلى توفر الخدمات الإلكترونية الجيدة و استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

* إن الإدارة الإلكترونية حققت فعالية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية ذلك لتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة ، و اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

* إن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملك.

* مازالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونيا.

* التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي،حاولنا أن نتعرف إلى فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية لبنك الجزائر الخارجي من خلال جمهورها الداخلي،فتبين أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة والإدارة الإلكترونية لا بد منها في تحسين وتحقيق أهداف المؤسسة من نجاح وتطور واستمرارية.

ويتضح مما سبق أن مهمة الإدارة الإلكترونية في مجال بناء وتحسين المؤسسة يتجلى في الكشف عن اتجاهات واحتياجات الجمهور والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها. وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات خدمات الصيانة ، التسويق ، التمويل وغيرها من العمليات.

أصبح تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية أبرز عناصر الإدارة الحديثة وبناء على ذلك بدأ الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية مرتبطا بتفعيل الإدارة الإلكترونية على

مختلف الأصعدة ومما لا شك فيه أن تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية والارتقاء الفعال بمستواهما يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتها بما يقود إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد.

وقد عكست هذه الدراسة فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية لواحدة من أهم المؤسسات الوطنية وهي بنك الجزائر الخارجي وسعت الدراسة بشكل خاص إلى التطرق لدور الإدارة الإلكترونية و تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة حيث لا يخفى مدى ما يسهم به العنصر البشري مدعما بالتكنولوجيا لتحقيق الأهداف في البنك الجزائري الخارجي على اختلاف أنواعها الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة وجود إجراءات تطوير علمية سليمة وإدارة الكترونية فعالة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتكون عاملا مساعدا للعنصر البشري لتأدية العمل بكل كفاءة.



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

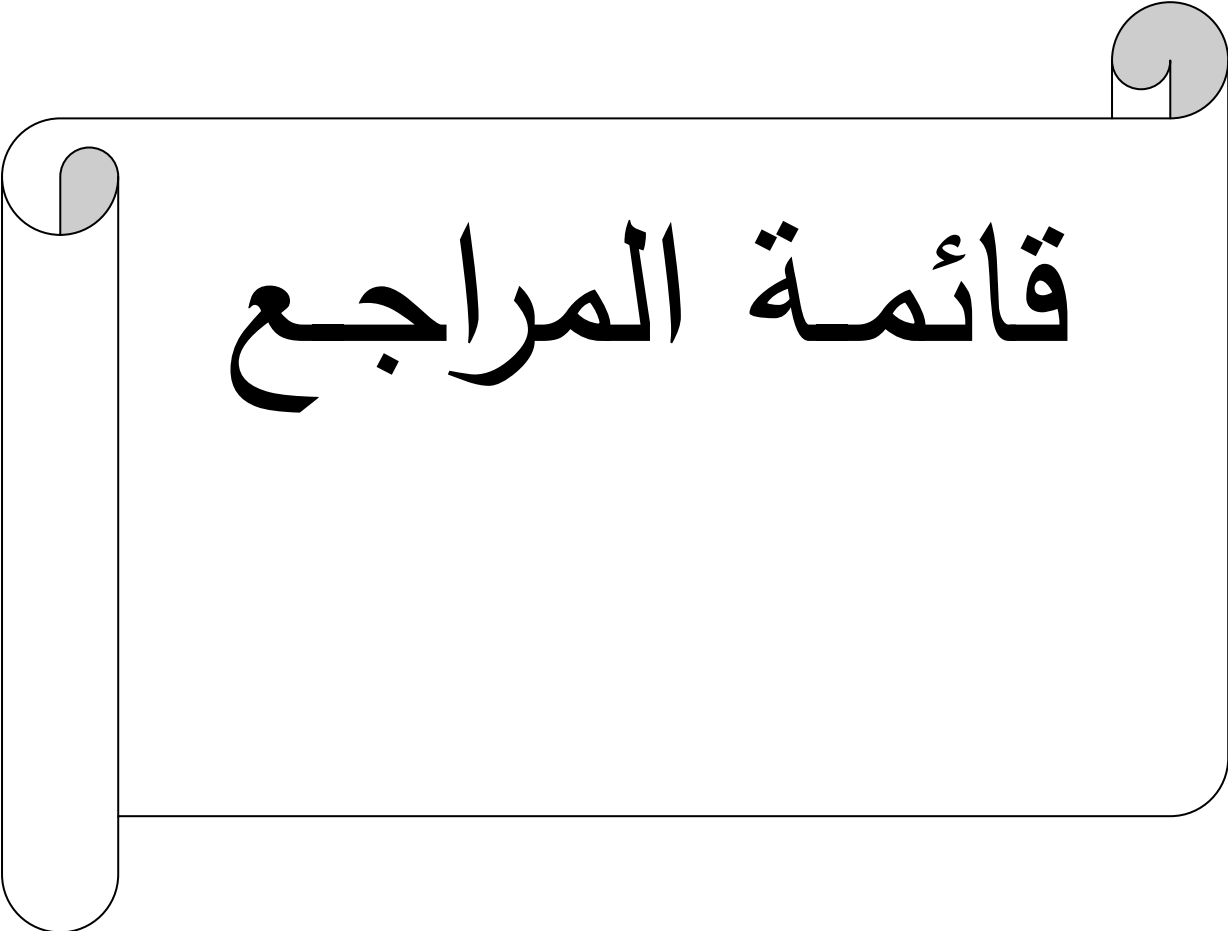
هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية وأثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. وهذا البحث يقدم تأطير فكري نظري لأبعاد ومفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء للمؤسسات ضمن هذا الحقل الجديد في التعاملات الإدارية المختلفة. وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية و أنظمة الخدمات الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وتنميتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في بنك الجزائر الخارجي حيث بلغ عددهم نحو 26 عامل وقد تم توزيع الاستبيان على جميع وظيفي الوكالة.

Abstract :

The study aimed to identify the electronic management effectiveness in improving human resources management and the impact of e-governance and the role of human resource development in improving the organization's performance. This paper presents a theoretical intellectual framing of the dimensions and the concept of e-governance by focusing on the role of e-governance in achieving efficient and effective functioning of the institutions within this new field in different administrative transactions. The study also aims to identify the human resources management systems and e-services due to their significant role in

the trend towards the use of technology in human resources management and development.

Study population consisted of all personnel may be in exterior Bank of Algeria where numbered about 26 workers has been the .questionnaire distributed to all staff and the agency.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- إبراهيم محمد تركي: دراسات في مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2006.
- 2- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 3- إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار الطليعة، 1999.
- 4- النجار فريد : الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008 .
- 5- الطعمانة ، محمد محمود ، والعلوش ، طارق شريف ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر.
- 6- السالمي ، علاء عبد الرازق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 7- النمر ، سعود محمد، خاشقجي ، هانى يوسف : الإدارة العامة، الاسس والوظائف، الطبعة السادسة، مكتبة الشقري، الرياض، 2006.
- 8- العلاق ، بشير عباس ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبوظبي، 2005.
- 9- النجار ، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، الطبعة الثانية ، دار الريادة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007.

- 10- العوامل ، نائل عبدالحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية ، مجلة ال سعود ، مج15 ، 2003.
- 11- العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006 .
- 12- جبر ،محمد صدام،الموجه الإلكترونية القادمة : الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري ، 2002.
- 13-حسين ابراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية،عمان.
- 14- حنا نصر الله :إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001.
- 15- خضر كاظم محمود،ياسين كاظم الحرشة ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،دار المسيرة ،عمان.
- 16- رجاء وحيد الدويدري :البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية،الطبعة الأولى،دار الفكر،دمشق،2000.
- 17- سلاطنية بلقاسم و حسن الجيلالي: أسس البحث العلمي،الطبعة الأولى،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2007.
- 18- سهيلة محمد عباس:إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،عمان،2003.
- 19- سعاد نائف البرنوطي:إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد،الطبعة الأولى ،دار وائل للطباعة ،عمان ،2004.

- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية،مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية ، مصر،2004.
- 21- عمار بوحوش:مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001.
- 22- عامر، طارق عبدالرؤوف : الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب القاهرة، للنشر 2007.
- 23- عبد الرحيم هيثي،إدارة الموارد البشرية،دار حامد للنشر ،1999.
- 24- علي محمد رياعية :إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،2003.
- 25- عادل محمد زايد،إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية،جامعة القاهرة، مصر .
- 26- عمر وصفي عقيلي:إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2005.
- 27- علي ، السيد الباز: الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في: www.arablawinfo.com تاريخ الإطلاع :18-04-2015.
- 28- فيصل حسونة:إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة ،عمان،2008.
- 29- لهوش ، أبو بكر محمود : الحكومة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ،2006.

30- محمد فريد محمود عزت: إدارة المؤسسة الإعلامية، دار العربي للنشر والتوزيع، 2010.

31- محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية : أنماط وأساليب القيادة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010.

32- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار النهضة، عمان 1996.

33- محمد اسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.

34- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004.

35- نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

36- هويكنز ، برايان ، جيمس ماركهام : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد .

37- ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 .

2- المعاجم

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي، عربي، فرنسي، دار الكتاب المصرية، 2007.

2- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2004.

3-المقابلات:

مقابلة مع السيدة: محمد بلكبير حسينة،مديرة بنك الجزائر الخارجي وكالة خميس مليانة 2015/05/10،على الساعة 11:30.

مقابلة مع السيدة بربعطاش فاطمة الزهراء، رئيسة قسم الموارد البشرية،2015/05/11 على الساعة 10.00.

4-الدراسات والمذكرات:

2- بدر ، بن محمد المالك ، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية ، دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .

1- حمد ، قبلان آل فطيح ، " دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2008.

2-سعيد ، بن معلا العمري ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

3-محمد ، بن عبد العزيز الضافي ، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .

4-منصور ، بن سعد القحطاني : مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها ، دراسة
مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض،
الرياض ، 2008 .

ب-المراجع باللغة الأجنبية:

1-الكتب باللغة الإنجليزية:

Books :

1- Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva **Encyclopedia of Human Resource Information Systems : Challenges in e-HRM**, IGI Global,Hershey,USA ,www.books.google.com ,2009

Periodic:

2- Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde -**The : Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry**,employee relation, Vol.(29),Issue(3),2007

Researches & Reports :

1- Huub Ruel , Tanya Bondarouk , Jan kees Looise e-:
HRM:Innovation or Irritation, www.bnet.com,2004,

2--Jennifer Schramm:.,**HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals**,HR Magazine , www.shrm.org/research, 2006

3- Steve Foster,**An Exploratory Analysis of e-HRM in the : Context of HRM Transformation**,University of Hertfordshire, <http://hdl.handle.net/2299/1405>,2008

4-Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton , **HR and Technology: Impact and Advantages** , www.cipd.co.uk

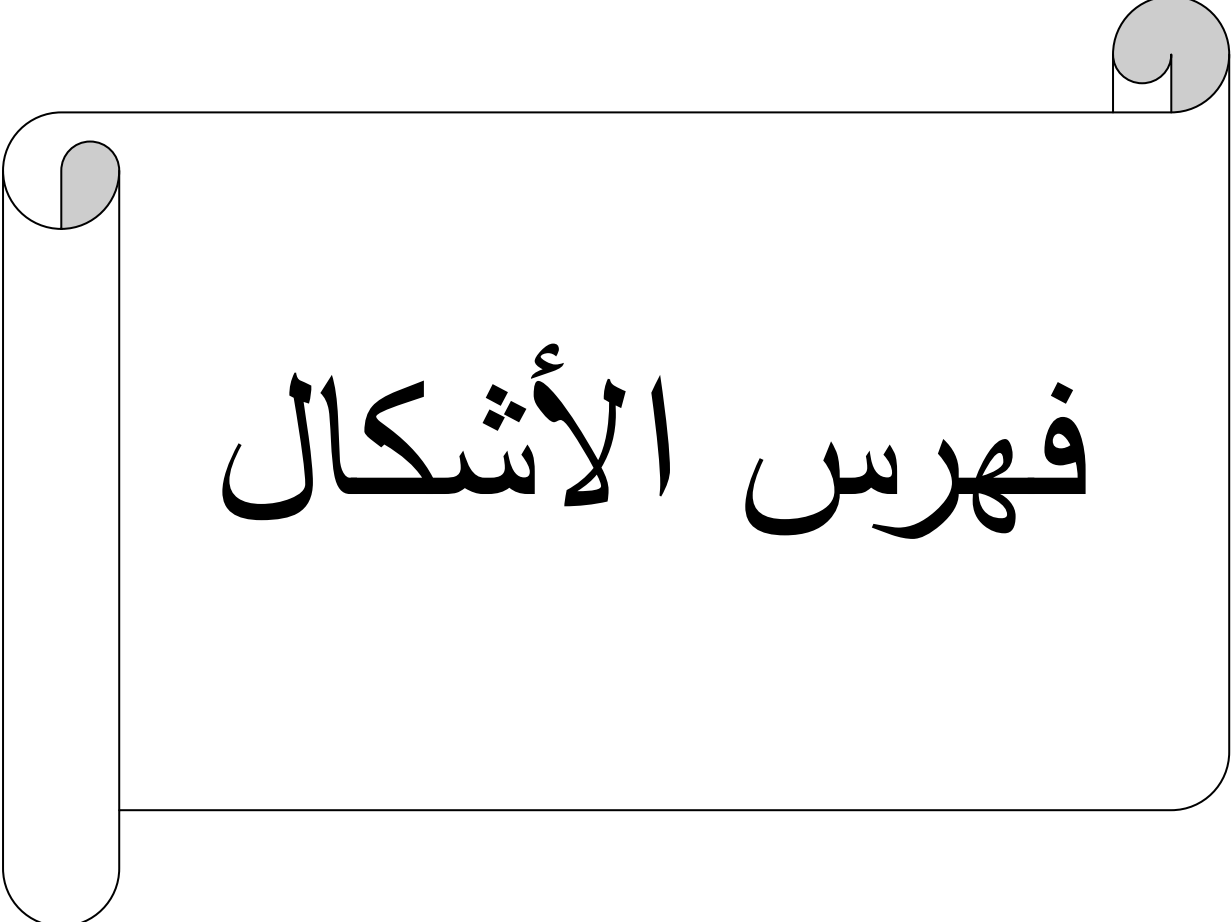
5-Chartered Institute of Personnel and Development,**Changing Agenda**,UK,www.cipd.co.uk 2006.

6--Dubai e - **Government , virtual government"** , e All , Dubai , Issue 47 September 2007-2Naffa , khaldoun , "**Jordan e – government programme"** , **Jordan e – government initiative** , Jordan , septembre 2005

المواقع الإلكترونية:

كرم سالم ، ،الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية بتاريخ 2015/04/23 بتوقيت


.lwww.aheuarog-18:30



فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
33	عناصر الإدارة الإلكترونية	01
61	إدارة الموارد البشرية بالأسلوب المركزي	02
67	التنظيم اللامركزية لإدارة الموارد البشرية	03
78	دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية	04
84	مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	05
98	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي بخميس مليانة	06
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العملي حسب اشهادة	10
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
جداول الفصل الثاني		
	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 1
	المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	الجدول رقم 2
	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	الجدول رقم 3
جداول الفصل الثالث		
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 01
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم 02
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 03
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العملي حسب شهادة	الجدول رقم 04
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم 05
	يبين ما إذا كان لموظفي البنك لديهم تكوين في استخدام الكمبيوتر	الجدول رقم 06
	يبين أن التكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة ضروري	الجدول رقم 07
	يبين نوع التكوين داخلي أو خارجي	الجدول رقم 08
	يبين أن البنك يوفر الخدمات اللازمة للجمهور بطريقة ميسرة وحديثة	الجدول رقم 09
	يبين أن هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن من طرف البنك	الجدول رقم 10

	يبين تقديم خدمة إلكترونية حديثة للعملاء يعطي صورة جيدة للبنك	الجدول رقم 11
	يبين أن قلة خبراء متخصصين بآليات عمل الإدارة الإلكترونية في البنك يقلص من فرص تحسين الأداء	الجدول رقم 12
	يبين تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء البنك	الجدول رقم 13
	يبين أن الإدارة الإلكترونية تعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلف	الجدول رقم 14
	يبين كيف تقييم مستوى الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في بنكم	الجدول رقم 15
	يبين أن الإدارة الإلكترونية في البنك حقق فعالية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 16
	يبين المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء الإدارة الإلكترونية	الجدول رقم 17
	يبين أن التدريب المتوفر في المجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستوى الأداء	الجدول رقم 18
	يبين أن الافتقار لوجود الإدارة الإلكترونية في البنك يؤثر على مستوى الأداء	الجدول رقم 19
	يبين أن التعامل الورقي فقط يعبر عن تخلف ضعيف في الإدارة مما يعيق أداء الموظف	الجدول رقم 20
	يبين كيف تتعامل مع مستخدمك وزملائك في البنك	الجدول رقم 21
	يبين كيف تتعامل مع زبائن البنك وملفاتهم	الجدول رقم 22
	يبين أن أداء البنك ومسايرته للتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة معيار مهم لتسير أداء العاملين	الجدول رقم 23
	يبين تمكن الإدارة من اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب	الجدول رقم 24
	يبين أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطور ضرورة لاخترال إجراءات العمل والدقة في الانجاز	الجدول رقم 25
	يبين أن الإدارة الإلكترونية تعمل على خلق بيئة عمل فيها	الجدول رقم 26

	تنوع من المهارات والكفاءات	
	يبين أن استخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن الموارد البشرية له اثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشري	الجدول رقم 27
	يبين أن ضعف التدريب على استخدام وسائل التقنية الحديثة يعيق استخدامها نحو الأداء الأمثل للعمل	الجدول رقم 28
	يبين ان المستوى التعليمي للمورد البشري له علاقة متصلة باجادة استخدام التقنية في اعمال المنظمة	الجدول رقم 29
	يبين ارتفاع التكاليف المالية يعيق تطبيق التطور التقني في مختلف إدارات المنظمة	الجدول رقم 30
	يبين إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات تعيق الاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 31



الفهرس


الفهرس

01.....	خطة البحث.....
05.....	مقدمة
07.....	1-المقاربة المنهجية للدراسة
08	*المشكلة.....
09.....	* التساؤلات.....
09.....	*أسباب اختيار الموضوع.....
10.....	*أهمية الموضوع.....
11.....	* أهداف الدراسة.....
12.....	* منهج الدراسة.....
17.....	* تحديد المصطلحات
18.....	* الدراسات السابقة.....
22.....	2-الإطار النظري
23.....	الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
25.....	المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية:.....
25.....	المطلب الأول :مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
27.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....
28.....	المطلب الثالث:أهداف الإدارة الإلكترونية و أهميتها.....

- المطلب الرابع:عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية.....32
- المطلب الخامس: مميزات الإدارة الإلكترونية.....36
- المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.....38
- المطلب الأول: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....38
- المطلب الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....39
- المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....40
- المطلب الرابع: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....44
- المطلب الخامس:معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....45
- 50.....خلاصة
- 51.....**الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية**
- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....53
- المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية.....53
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....57
- المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....59
- المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....68
- المطلب الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....71
- المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.....73
- المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.....73
- المطلب الثاني: الأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.....75
- المطلب الثالث: متطلبات و مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.....81
- المطلب الرابع: نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.....86

المطلب الخامس: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.....	88
خلاصة.....	92
الجانب التطبيقي:.....	93
الفصل الثالث:دراسة ميدانية للإدارة الإلكترونية ودورها في تنمية إدارة الموارد البشرية	
لوالة البنك الخارجي الجزائري لمدينة خميس مليانة.....	94
المبحث الأول: بطاقة تعريفية بوكالة خميس مليانة.....	
المطلب الأول: التعريف بالوكالة.....	95
المطلب الثاني: مهام الوكالة.....	95
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة.....	96
المبحث الثاني: نتائج الدراسة.....	
1- عرض الجداول وتحليل البيانات.....	99
2- عرض النتائج العامة للدراسة التطبيقية.....	151
خاتمة.....	
ملخص الدراسة.....	159
قائمة المراجع.....	161
جدول الأشكال.....	169
فهرس الجداول.....	171
الملاحق.....	175

186.....الفهرس



ملاحق

جامعة جيلالي بونعامة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: وسائل الإعلام والتنمية المستدامة

استمارة بحث جامعي

فعالية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية و

تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة تحليلية ميدانية لمؤسسة البنك الجزائري الخارجي وكالة خميس مليانة

* الرجاء الإجابة عن الأسئلة التي تدخل في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والتنمية المستدامة، وذلك بدقة وتركيز بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات التي ستدلون بها ستظل في كنف السرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية لاغير.

إشراف الأستاذ:

عبد الرزاق بوترة

إعداد الطلبة :

رحماني عبد الجليل

معزوزة سميرة

-السنة الجامعية-

2015-2014

1-البيانات الشخصية

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) العمر: من 21 سنة إلى 28 سنة

من 29 سنة إلى 36 سنة

من 37 سنة إلى 44 سنة

من 45 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

(4) التخصص العملي حسب الشهادة:

محاسبة إدارة أعمال

اقتصاد علوم مالية و مصرفية

إعلام آلي أخرى أذكرها.....

(5) الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنو

من 11 إلى 15 س أكثر من 16 سنة

المحور الأول: الصورة الأولية التي يحملها موظفو الموارد البشرية البنك حول مؤسستهم(البنك الخارجي الجزائري وكالة خميس مليانة)

(6) هل لديك تكوين في استخدام الكمبيوتر؟

نعم لا

(7) التكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة ضروري؟

نعم لا

(8) ما نوع التكوين :

داخلي خارجي

(9) هل ترى أن البنك يوفر الخدمات اللازمة للجمهور بطريقة ميسرة وحديثة؟

موافق غير موافق لا ادري

(10) هل هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن من طرف البنك؟

نعم لا نوعا ما

المحور الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية في البنك من وجهة نظر العاملين فيه

(11) في رأيك هل تقديم خدمة الكترونية حديثة للعملاء يعطي صورة جيدة للبنك ؟

موافق غير موافق لا أدري

(12) هل تعتقد أن قلة خبراء متخصصين بآليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك

يقلص من فرص تحسين الأداء؟

نعم لا نوعا ما

(13)- إذا كانت الإجابة ب لا فما هو السبب

.....

(14) الإدارة الإلكترونية تؤثر في تحسين أداء البنك؟

تؤثر لا تؤثر كثير نوعا ما

(15) تعزز الإدارة الإلكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة؟

موافق غير موافق لا ادري

(16) كيف تقيم مستوى الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في بنكم؟

جيد متوسط ضعيف

(17) هل حققت الإدارة الإلكترونية في البنك فعالية في تطوير وتنمية إدارة الموارد

البشرية؟

موافق غير موافق لا ادري

(18) المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء الإدارة الإلكترونية؟

موافق غير موافق لا ادري

(19) يعتبر التدريب المتوفر في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستوى

الأداء؟

نعم لا غير كافي

(20) الافتقار لوجود الإدارة الإلكترونية في البنك يؤثر على مستوى الأداء؟

نعم لا

المحور الثالث: التطبيقات الإلكترونية للتكنولوجيا الحديثة

(21) التعامل الورقي فقط يعبر عن تخلف ضعيف في الإدارة مما يعيق أداء الموظفين؟

موافق غير موافق نوعا ما

(22) كيف تتعامل مع مستخدمك وزملائك في البنك؟

إلكترونيا ورقيا الاثنین معا

(23) كيف تتعامل مع زبائن البنك وملفاتهم؟

إلكترونيا ورقيا الاثنین معا

(24) أداء البنك ومسايرته للتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة معيار مهم لتسير أداء العاملين

؟

موافق غير موافق لا ادري

المحور الرابع: ايجابيات ومعوقات استخدام الإدارة الإلكترونية على تنمية إدارة الموارد البشرية

ضع علامة (X) في الاقتراحات الموجودة في الجدول الآتي:

الايجابيات والمعوقات	موافق	موافق جدا	غير موافق	لا أدري
تمكن الإدارة من إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم				
استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة				

				ضرورة لاختزال إجراءات العمل والدقة في الانجاز.
				تعمل الإدارة الالكترونية على خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات.
				استخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن الموارد البشرية له اثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.
				ضعف التدريب على استخدام وسائل التقنية الحديثة يعيق استخدامها نحو الأداء الأمثل للعمل.
				المستوى التعليمي للمورد البشري له علاقة متصلة بإجادة استخدام التقنية في أعمال المنظمة.
				ارتفاع التكاليف المالية يعيق تطبيق التطور التقني في مختلف إدارات المنظمة
				إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات تعيق الاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية