الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة بعنوان:

الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية

دراسة ميدانية بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: علم الإجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة:

– بوعقارب الزهراء

تحت إشراف : أ.ذ.عكوشي عبد القادر

الاسم و اللقب	الصفة	الجامعة	الصفة
محمد طريفي	أستاذ التعليم العالي	غرداية	رئيسا
نورالدين بولعراس	أستاذ التعليم العالي	غرداية	مناقشا
عبد القادر عكوشي	أستاذ التعليم العالي	غرداية	مشرفا مقررا

السنة الجامعية : 2026/2025



الإهداء

من قال: أنا لها ... نالها وأنا لها ، وإن أبت، رغماً عنها أتيت بها.

تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريبا

ولم يكن الطريق ممهدا بالتسهيلات لكنني فعلتها ... ونلتها.

إلى من شرفني بحمل اسمه، إلى **والدي العزيز رحمه الله**

النور الذي أنار دربي، والسراج الذي لا ينطفى نوره في قلبي أبدا.

من بذل الغالي والنفيس، واستمددت منه قوتي واعتزازي بذات.

إلى نور عيني، وضوء دربي، وبهجة حياتي

التي ساندتني ووقفت بجانبي، وقدمت لي الدعم لأواصل طريقي

إلى من وهبتني الحياة والأمل، واحتضنني قلبها قبل يدها ،

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملهمي نجاحي،

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها ،

إلى خيرة أيامي وصفها ، وقرة عيني،

إخوتي وأخواتي الغالين.

وإلى كل من كان عونا وسندا في هذا الطريق

من الأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

ومن شاركني الشدائد والأزمات،

ومن أفاض علي بنصحه الصادق ومشاعره المخلصة.

أهديكم هذا الإنجاز، وثمرة نجاحي التي طالما تمنيتها،

فها أنا اليوم أتم أولى ثمرتها بفضل من الله عز وجل،

فالحمد لله على ما وهبني،

وأسأله أن يعينني، وأن يجعلني مباركة أينما كنت.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف (عكوشي عبد القادر)،
على ما قدمه من توجيه علمي دقيق، وملاحظات قيمة، ومتابعة مستمرة
كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها في صورتها الحالية.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين أسهموا بشكل مباشر وفعلي في هذا العمل،
سواء من خلال الإرشاد العلمي، أو تقديم المراجع، أو إبداء الملاحظات والتصويبات
التي ساعدتني على تحسين جودة البحث وتعميق مضمونه.

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على ما خصوا به هذا العمل من وقت وجهد في قراءته وتقييمه،
وعلى ملاحظاتهم العلمية البناءة التي أسهمت في إثرائه.

وإذ أعبر عن امتناني لكل أستاذ قدم لي دعمًا علميًا صادقا خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة،
فإنّي أقدر عاليا ما بذلوه من جهد خدمة للعلم والبحث الأكاديمي.





ملخص:

إهتمت هذه دراسة بعنوان : الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية ،حيث أجريت بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية أصبحت من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الإدارية لتحسين الأداء وتطوير طرق العمل، من خلال الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والوسائل الرقمية في إنجاز المهام الإدارية .

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الإدارية يرتبط بمدى توفر بنية تكنولوجية فعالة ،وكفاءة بشرية قادرة على إستخدام التقنيات الحديثة ،مما يساهم في تحسين الموارد البشرية ورفع فعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

Résumé :

Cette étude, intitulée « Gestion électronique et gestion des ressources humaines dans les institutions administratives », a été menée dans le secteur des postes et télécommunications de la province d'El Meniaa.

L'étude conclut que la gestion électronique est devenue l'une des méthodes modernes les plus importantes adoptées par les institutions administratives pour améliorer leurs performances et développer leurs méthodes de travail grâce aux technologies modernes et aux outils numériques.

En fin, l'étude conclut que le succès de la gestion électronique au sein d'une institution administrative est lié à la disponibilité d'une infrastructure technologique efficace et d'un personnel compétent capable d'utiliser les technologies modernes, ce qui contribue à améliorer les ressources humaines et à renforcer l'efficacité organisationnelle au sein de l'institution.

قائمة المحتويات

قائمـــة المحتويـــــات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر	-
الإهداء	-
ملخص الدراسة	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
مقدمة	أ
الفصل الأول : المدخل العام للدراسة	
تمهيد	3
أولا: الإشكالية	4
ثانيا :فرضيات الدراسة	5
ثالثا :أسباب إختيار الموضوع	5
رابعا : أهمية الدراسة	6
خامسا : المفاهيم الأساسية للدراسة	11-07
سادسا : المقاربة النظرية	12
سابعا :الدراسات السابقة	17-13
خلاصة الفصل	18
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
تمهيد	20
أولا : تعريف إدارة الإلكترونية	21
ثانيا : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية	23-22
ثالثا:خصائص الإدارة الإلكترونية	24

رابعا : أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية	26-25
خامسا :إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية	28-27
سادسا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	30-29
خلاصة	31
الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية	
تمهيد	33
أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية	35-34
ثانيا : التطور التاريخي للتسيير الموارد البشرية	37-36
ثالثا: خصائص التسيير الموارد لبشرية	39-38
رابعا :أهمية التسيير الموارد البشرية	40
خامسا :وظائف التسيير الموارد البشرية	42-41
سادسا :الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية	43
خلاصة	44
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
تمهيـــد	46
أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة	
1 : مجالات الدراسة (المكاني /الزماني /البشري)	52-47
2 :عينة الدراسة	54-53
3: أدوات جمع البيانات	55-54
ثانيا : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة	64-56
ثالثا :عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات	
1 :عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	77-65
2 : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثاني	89-78
رابعا :الإستنتاج العام للدراسة	90
خلاصة الفصل	91

الخاتمة	93

قائمة الجداول

قائمـــة الجـــداول:

الرقم	الجـــدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	29
02	يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية	43
03	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	56
04	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن	57
05	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
06	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية	61
07	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	63
08	العلاقة بين توفر البرمجيات وتوفير الدورات التكوينية حول استخدامها	65
09	العلاقة بين اعتماد المؤسسة على البرمجيات ودور التكوين في رفع كفاءة الموظفين.	67
10	العلاقة بين الوظيفة واعتماد المؤسسة على برامج تكوين الموظفين	69
11	العلاقة بين توفر البرمجيات وتقييم فعالية التكوين	70
12	العلاقة بين التحكم في التكنولوجيات واهتمام المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام الحاسوب	72
13	العلاقة بين السن وامتلاك حساب إلكتروني داخل المؤسسة	74
14	العلاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا	78
15	العلاقة بين نوع الوظيفة وإتاحة الإنترنت داخل المؤسسة	80
16	العلاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا	81
17	العلاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومدى مساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين	83
18	العلاقة بين الأقدمية وإدراك دور الوسائل الإلكترونية في تقليل التحيز ودعم العدالة	85
19	العلاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين	87

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية:

الرقم	الشكـــــل	الصفحة
01	يوضح الهيئات تحت وصايا	48
02	الهيكل التنظيمي لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية	49
03	تعداد موظفي القطاع	52
04	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	56
05	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن	58
06	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
07	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية	62
08	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	63

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم (01)	الإستبيان

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في الأونة الأخيرة تطورات كبيرة خاصة في مجال التكنولوجيا، ما أسهم في نشوء مفهوم الإدارة الإلكترونية، التي تقوم على استخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت لتسيير الأعمال داخل مختلف المؤسسات،وقد كان لهذه الأخيرة دور فعّال في تسهيل العمليات، تسريع الإجراءات، ورفع جودة الخدمات المقدمة وفي هذا الإطار، يُعدّ تسيير الموارد البشرية ركيزة أساسية في نشاط المؤسسة، حيث يُعنى بتنظيم عمل الموظفين وتنمية مهاراتهم بهدف تحقيق الأهداف المحددة، ومع ظهور الإدارة الإلكترونية، شهد هذا المجال نقلة نوعية من خلال اعتماد أدوات وتقنيات حديثة في عمليات التوظيف، التدريب، والتواصل داخل إطار العمل .

لذا فقد تناولت هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية و تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية، مع التركيز على أبرز التغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا في هذا الجانب لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والتنظيم، فقد قسمنا دراستنا إلى:

. الفصل الأول: المدخل العام لدراسة والذي يضم: الإشكالية ،الفرضيات ،أسباب اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة ،مفاهيم الأساسية لدراسة ،دراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

. الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية : تعريفها ، تطورها التاريخي ، خصائصها، أهدافها وأهميتها ، السلبيات والإيجابيات للإدارة الإلكترونية ،الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

. الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية : تعريفها ، تطورها التاريخي ، خصائصها ،أهميتها ووظائفها ،الفرق بين الإدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية.

. الفصل الرابع: الجانب الميداني : الإجراءات المنهجية (المجالات ، المنهج ، العينة ،أدوات جمع البيانات)، عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات،الاستنتاج العام.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولا: الإشكالية

ثانيا:فرضيات الدراسة

ثالثا :أسباب إختيار الموضوع

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة

خامسا : المفاهيم الأساسية للدراسة

سادسا: المقاربة النظرية

سابعا:الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب التمهيدي والتصوري للإشكالية محل الدراسة، والمتمثلة في "الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية "يتضمن الفصل طرح التساؤل الرئيسي للدراسة وصياغة الفرضيات التي تشكل الاتجاه العام لها، كما يتناول الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، مع تسليط الضوء على الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد الأهداف التي بنيت عليها الدراسة وتعريف المفاهيم الأساسية المرتبطة بها .وأخيرًا، يُستعرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعًا مشابهًا، مع توضيح كيفية الاستفادة منها في إطار البحث الحالي.

أولا: الإشكالية

تسعي المؤسسات المختلفة إلى تحقيق النجاح في أعمالها وبناء مكانة قوية بين نظيراتها ،مع التركيز على تحسين الأداء وتعزيز النشاط ضمن البيئة التي تعمل فيها لتحقيق أهدافها المنشودة .

ومع ظهور التطورات التكنولوجية الحديثة وتطور تقنيات المعلومات والإتصال ، الأمر الذي أدى إلى الإنتقال من الأساليب القديمة في تسيير الموارد البشرية إلى الأساليب الأكثر حداثة ،تعتمد على الإدارة الإلكترونية وقد أصبح العنصر البشري موردا إستراتجيا تسعى مختلف المؤسسات إلى إستثماره وتطويره ،من خلال توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف وظائف الموارد البشرية من : تكوين وتدريب وإستقطاب واختيار.

وفي ظل هذا التحول برزت الإدارة الإلكترونية كأحد المذاخل الحديثة التي تهدف إلى الأداء الإداري وتطوير أساليب تسيير الموارد البشرية ذاخل المؤسسات الإدارية الجزائرية .

الإدارة الإلكترونية لعبت دورًا بارزًا في إحداث تغييرات عميقة في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الإدارة مطلوبة أكثر من وقت سابق بتبني الأساليب الإلكترونية لمواكبة المستجدات العالمية وتعزيز قدرتها التنافسية لتحقيق ذلك، لابد من إدارت الموارد البشرية بكفاءة، حيث تعتمد المؤسسات على الكوادر القادرة على التكيف مع هذه التطورات وضمان الاستفادة القصوى منها.

ومن خلال هذا المنطلق تتبلور لدينا إشكالية للدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

. هل تؤثر الإدارة الإلكترونية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية من خلال وظائف التكوين والتدريب والإستقطاب والإختيار؟

التساؤلات الفرعية :

1. هل تؤثر الأنظمة الإلكترونية على التكوين وتدريب ذاخل المؤسسة الإدارية ؟

2. هل تؤثر البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على آليات الإستقطاب والإختيار ذاخل المؤسسة الإدارية ؟

ثانيا :فرضيات الدراسة

تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجابيا على فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسةالإدارية من خلال تحسين عمليات التكوين والتدريب والإستقطاب والإختيار .

فرضيات الفرعية :

1. تؤثر الإدارة الإلكترونية في أنماط التكوين والتدريب داخل المؤسسة الإدارية.
2. تؤثر البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على آليات الإستقطاب والإختيار داخل المؤسسة الإدارية.

ثالثا :أسباب إختيار الموضوع: تتجلى في النقاط الآتية :

- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية موضوعًا جديدا يتواكب باستمرار مع التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم.
- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتي تعد من متطلبات هذا العصر لما لها دور في تسيير الموارد البشرية .
- يندرج هذا الموضوع ضمن تخصصات علم الإجتماع تنظيم وعمل .
- محاولة معرفة كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسات الإدارية .

رابعا : أهمية الدراسة

للإدارة الإلكترونية العديد من أهداف بالمؤسسات وهي :

1 :أهمية الموضوع :

- أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تقدم رؤية من زاوية جديدة في بحث ودراسة الموضوع .
- قلة البحوث والدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية .
- محاولة إبراز دور الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية .
- موضوع الإدارة الإلكترونية له أهمية بالغة من حيث الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وكذا التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية .

خامسا : المفاهيم الأساسية للدراسة:

المفاهيم الأساسية للدراسة تعد بمثابة المفاتيح الأساسية لفهم موضوع البحث وتوضيح المصطلحات الرئيسية .

. تحديد المفاهيم :

في البحوث العلمية وعلم الإجتماع خاصة نجد أن المفاهيم والمصطلحات هي المنطلقات الأولى لفهم ودراسة أي موضوع وجب التطرق إليها .

1. الإدارة : تعد الإدارة من المفاهيم الشائعة التي لم يتفق الباحثين والخبراء على تعريف موحد وشامل بل إختلفت فيه الكثير من وجهات النظر وتعددت فيه التخصصات .

. يعرفها قاموس الموارد البشرية : هي مجموعة من المهمات الإدارية توزع على مجموعة من الأفراد العاملين ويتم مكفائتهم على ذلك [1].

. أما فريدريك تايلور :هي تلك المعرفة الصحيحة لما يراد بأن يقوم به الأفراد تم التأكد بأنهم يفعلون ذلك بأحسن طرق وأرخص[2].

2. الإدارة الإلكترونية:

لغة :تعني تحويل العمليات الإدارية الورقية القديمة إلى عمليات إلكترونية حديثة نتيجة لتطورات التكنولوجيا ،وهو ما يعرف بـ " العمل الإلكتروني " أو الإدارة بلا ورق " ،وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية تحتية للمؤسسة ،وبعبارة آخرى عن تطبيقها مقتصر على نطاق المنظمة فقط[3].

إصطلاحا: الإدارة الإلكترونية هي الإستخدام الأمثل لتكنولوجيات المعلومات من حواسيب ،الأنترنت، شبكات ،.....في تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة ذاخل المنظمة[4] .

---

1 بلقاسم سلاطنية ،أسماء بن تركي وآخرون ،منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2003،ص 11.

2صبري أحمد شيلى ،مبادئ الحوكمة وتطبيقها في الدول المختارة الدانمارك ولبنان ،ط1،دارالعربية للموسوعات ،لبنان ،2014،ص17.

[3]محمود القدوة ،الحوكمة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2010،ص 23.

[4]عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد خدمة عمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مستكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسنطينة ،20102009،ص 25.

. **تعرف أيضا:** هي المنهج الذي يعتمد على إدارة وتنفيذ التعاملات بين طرفين أو أكثر، سواء بين الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد والمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها البعض، وذلك باستخدام وسائل إلكترونية متنوعة مثل البريد الإلكتروني، وتبادل السندات والملفات الإلكترونية، وغيرها من الوسائل الرقمية الحديثة[1].

. **ويعرفها البنك الدولي:** بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز كفاءة وفعالية وشفافية الحكومة، بالإضافة إلى تحسين مساءلتها عن الخدمات التي تقدمها للمواطنين ومجتمع الأعمال، كما تسهم في تمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات لدعم جميع النظم الإجرائية الحكومية، مما يساعد على تقليل المعاناة وإتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في كل مراحل العملية السياسية واتخاذ القرارات المؤثرة على مختلف جوانب الحياة.[2]

. **تعريف آخر**: إدارة الموارد المعلوماتية اليوم تعتمد بشكل كبير على الإنترنت وشبكات الأعمال أكثر من أي وقت مضى، مما أدى إلى تعزيز مفهوم التجريد وإخفاء التفاصيل المادية ومع هذا التحول، أصبح رأس المال المعلوماتي، الذي يشمل المعرفة والفكر، العامل الأكثر تأثيرًا وفعالية في تحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن كونه الأكثر كفاءة في استغلال الموارد المتاحة[3].

. **وهي أيضا:** إستخدام لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات بما فيها شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال في عملية الإدارية ،بهدف تحسين العملية الإنتاجية ،وزيادة فعالية المؤسسة وزيادة كفاءة أداء الإدارة [4].

تعريف الإجرائي :

الإدارة الإكترونية : تشير إلى العمليات التنفيذية من خلال إستخدام الأدوات التكنولوجية التي يتم توظيفها من قبل الموارد البشرية لنقل المعلومات بطرق حديثة ،نتيجة لتحيق تنسيق والتعاون ذاخل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة .

---

[1] حسن محمد حسن ،الإدارة الإلكترونية المفاهيم ،المفاهيم ، الخصائص المتطلبات ،ط1،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011،ص41.

[2] نفس المرجع ،ص 41.

[3] نفس المرجع ،ص 39.

[4] محمد سميد أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان . الأردن ،2009،ص42.

3.مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية :تعتبر تلك مصطلحات المتصلة بإستخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات.

1.3.تكنولوجيا المعلومات: هي تلك الوسائل والأساليب المستخدمة التي يتم من خلالها تحويل مذخلات (أوامر) إلى مخرجات، كما هي أداة فعالة للإيصال المعلومات إلى المنظمات لدعم وتطوير العمليات على مختلف المستويات التنظيمية ،حيث تشمل الأجهزة والمعدات الإدارية في جميع المستويات[1]

2.3.الأكسترانت : هي تقنية وشبكة خاصة تعتمد على تقنية الأنترنت ،حيث تعمل على ربط أكثر من شبكة أنترنت مع بعض ،مما يسمح المؤسسة في تبادل المعلومات مع شركاء العمل ،الموردين ،الزبائن مع الحفاظ على سرية البيانات [2].

3.3.الأنترانت : هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة المصممة لتوزيع المعلومات عبر شبكة ذاخلية للمؤسسة حيث تربط هذه الاخيرة كل مصادر المؤسسة من المعلومات وملفات وقواعد البيانات وأجهزة ،ويتم تبادل المعلومات بشكل منظم وفقل للصلاحيات الممنوحة لكل مستخدم تمكنه من التواصل بين العاملين في مختلف الفروع والأقسام بالمؤسسة[3].

4.التسيير : عرفه **نوري منير** بأنه :هو عملية تنسيق الأنشطة مع الأفراد الآخرين بطريقة فعالة ،وتشير هده العملية إلى أنشطة التخطيط ،التنظيم، القيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك ، ومنه أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة هي :أهداف ،موارد محدودة و أفراد [4].

5.الموارد البشرية :عرفها كامل **بربر** بأنها :المحرك الأساسي القادر على إستخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة بأفضل الطرق الممكنة من: موارد مالية ،آلات ،ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت

[1]محي الدين عارف حسين ،الإتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات ،ط1،الأكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان

[2]نفس المرجع ،ص5.

[3]خضر مصباح الطيطي ،إدارة تكنولوجيا المعلومات ،ط1 ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2012،ص 45

[4]نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،د ط ،الجزائر ،2010،ص35.

بالكفاءة والفعالية المطلوبين لذلك ،وبتالي فإن الكفاءة هذه الموارد البشرية تعتبر المعيار الذي يعكس كفاءة الأداء التنظيمي .[1]

6.تسيير الموارد البشرية : يتعلق هذا النشاط بتوفير المهارات الضرورية للمنظمة، وتعزيز قدرات الموظفين، والحفاظ على استقرارهم، بالإضافة إلى تحسين معنوياتهم وتقييم أدائهم لتحقيق الأهداف الأساسية بأعلى كفاءة ممكنة بناءً على ذلك، تشمل هذه الوظيفة مجموعة من المهام المتنوعة مثل تخطيط القوى العاملة، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب، تحليل ووصف الوظائف، تصميم أنظمة الأجور والرواتب والحوافز، وتقديم الخدمات والمزايا(مكافأت) التي تعزز استقرار العاملين وتزيد من رضاهم عن العمل.[2]

. ويعرفها **البعض:** هي تنفيذ جميع الوظائف الإدارية المرتبطة بإختيار وتعيين وتطوير وتوظيف الموارد البشرية، بالإضافة إلى مكافأتها و تحفيزها وتنظيمها بما يتماشى مع احتياجات المنظمة المرجوة.[3]

التعريف الإجرائي :

تسيير الموارد البشرية :هو مجموعة من السياسات والأنشطة والممارسات التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية وإدارتها، تطويرها، تحفيزها، وتقييم أدائها داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال.

7.إدارة الموارد البشرية: لها عدة تعاريف منها :

تعريف برنوطي : هي عملية العناية بجميع مايتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل إستقطاب هذه الموارد والإشراف على تدريبها وإستخدامها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها .[4]

. ويعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الإهتمام به ، قياسا بالحقول العلمية الآخرى في إدارة الأعمال ،إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الإهتمام جاء متأخرا ،قياسا بالإهتمام الذي إنصب على الجوانب المادية في

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،ط1،المؤسسة الجامعية للدراسات وللنشر والتوزيع ،بيروت،1976،ص11.

[2] حمدي مصطفي المعاز ،وظائف الإدارة ،الدار العربية للموسوعات ،بيروت ،1985،ص46.

[3] حامد أحمد رمضان بدر،إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار النهضة العربية ،القاهرة ،1993.1994،ص22.

[4] سعاد نايف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة ،القاهرة ،دون سنة ،ص 27.

العملية الإنتاجية التى إستحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم تعطي العنصرالبشري إهتماما كثيرا.[1]

8.تعريف النسق : هو عبارة عن عناصر مترابطة ومتفاعلة تتميز بخصائصها المختلفة عن غيرها ، يُنظر إلى كل ظاهرة أو شئ ما باعتبار نسقا ديناميكيًا ،يتمتع هذا النسق الديناميكي بحركية داخلية نابعة من مكوناته وديناميةٍ خارجية تظهر من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة[2]

[1] خضر كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشه،إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشروالتوزيع والطباعة ،الأردن ،2007،ص19.

[2] محمد مفتاح وآخرون، الإتصال والإنفصال في التاريخ الثقافي، ط1 ،مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 1977،ص63.

سادسا : المقاربة النظرية

اعتمدت دراستنا على المقاربة النسقية، التي لم تكن وليدة الصدفة، بل نتاج تراكم فكري مبني على مجموعة من النظريات التي أثرت في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية منذ أواخر القرن الثامن عشر، وقد قام العديد من الباحثين بتطوير هذه النظرية بهدف تفسير الظواهر الاجتماعية من منظور شامل، مع التركيز على دراسة العلاقات والتفاعلات بين العوامل بدلاً من السعي وراء أسباب منفصلة أو عوامل مستقلة.

ساهمت هذه الرؤية الحديثة في تمكين الباحثين من فهم الظواهر الاجتماعية المدروسة بشكل أشمل وأكثر تكاملاً، متجاوزة النظرة التقليدية التي كانت تعتمد على تفكيك الظواهر إلى عناصر مستقلة عن بعضها البعض، فالظاهرة الاجتماعية ليست معزولة عن محيطها، بل ترتبط ببنية المجتمع ككل"[1]

فقد برزت هذه المقاربة بشكل واضح مع أعمال عالم الإجتماع **تالكوت بارسونز** الذي إعتبر أن أي نظام إجتماعي يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة محددة،ويتم التكامل بينها لتحقيق إستقرار وتوازن النسق.

يرى **بارسونز** أن أي نسق، على أي مستوى كان، يجب أن يحقق أربعة متطلبات أساسية لضمان استمراره وفي كل حالة، يتعين أن يظهر نسق فرعي متخصص لتلبية كل متطلب على حد وتُعرف هذه المتطلبات الأربعة بالمستلزمات الوظيفية هي :[2]

1. **التكيف** :تكيف كل نسق مع بيئته.
2. **تحقيق الهدف** : يجب على كل نسق أن يمتلك أدوات يحرك بها مصادره لي يحقق أهدافه وبتالي يصل إلى درجة الإشباع المطلوبة.
3. **الإندماج أو التكامل** : يجب على كل نسق أن يحافظ على التكامل والإنسجام بين مكوناته و وضع حلول عند الإنحراف والتعامل معه أي لابد له من المحافظة على وحدته وتماسكه.
4. **صيانة الأنماط الكامنة أو المحافظة على النمط**: يجب على كل نسق أن يحافظ قدر الإمكان على حالة التوازن فيه .

[1] Madeleine Grawitz Mèthodes des sciences sociales, 10 Edition ,Dalloz, paris, 1996, p394

[2] إيان كريب ،النظرية الإجتماعية ،من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة، 244 ،الكويت، أبريل 1999 ،ص69.

سابعا :الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على أنها الأساس البدء به من أجل تكوين فكرة علمية واضحة محددة تتبلور حول موضوع بحثي معين ، بحيث يساعد الباحث على إستكمال ثبات الهيكل البحثي متوازن و متماسك في إطاره ومضمونه المنطقي الصحيح[1]

. تعرف أيضا على أنها الدراسات التي تحترم قواعد المنهجية من البحث العلمي قد يوجه هذا النوع من الدراسات في الجرائد والمجلات ،البحوث،الكتب ،المخططات ،المذكرات أو في النتائج.[2]

1- الدراسة الأولى: دراسة الوافي صليحة

بعنوان :دور الإدارة الإلكترونية في تطويرالعمل الإداري ،جامعة محمد خضير،بسكرة . نموذجا . مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ،السنة الجامعية :20202019.

. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إستراتجيات العمليات الإدارية ذاخل المؤسسة من خلال السرعة في أداء المهام ،والتخطيط الإلكتروني والتنظيم المحكم ،القيادة والرقابة الإدارية ،لازمان ولا مكان محدود للإدارات الإلكترونية في تنفيذ عملياتها في أي وقت ،وفي أي مكان نقوم بتنفيذ المهام.

وقد كان التساؤل الرئيسي لهده الدراسة كالآتي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ذاخل المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

.كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ؟

.كيف تحسن الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري ؟

.كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير إستراتجيات العمليات الإدارية ذاخل المؤسسة؟

منهج الدراسة : المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي: وهو تلك طريقة لدراسة الظواهر الإجتماعية بشكل علمي منظم وجمع البيانات عن الظواهر وتحليلها و وصف الظروف والممارسات ،وفي الأخير إستخلاص الإستنتاجات [1]

[1]عبد النور جبور ، عبد النور عواد ،معجم النور (فرنسي . عربي)،دار العلم للملايين ،الجزائر،ص728

[2]رشيد زواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار الكتب الحديث ،الجزائر ،2004، ص9

عينة الدراسة :تم إعتماد على العينة العشوائية البسيطة ولكن مع الظروف الحالية لفرض الحجر الصحي من شهر مارس إلى سبتمبر ،تم تعمد بإختيار العينة المقصودة (العينة القصدية) تتكون من 52 إداري بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية .

نتائج الدراسة :

1. الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من خلال :

. تنمية المهارات والخبرات لدى الإداريين .

. إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني .

. بناء بنية تحتية قوية لشبكات الإتصال وتكنولوجيا المعلومات للتقليل من الوقت والجهد.

2الإدارة الإلكترونية تحسن من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري من خلال :

. إستخدام تقنيات المعلومات الرقمية والإتصالات الإلكترونية.

. زيادة كفاءة العنصر البشري تؤدي إلى زيادة فعالية عمل الإدارة.

. تواجه المؤسسات معوقات (تنظيمية وتكنولوجية) لتطوير عملها الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية

الإستفادة من الدراسة :

ولقد تم الإستفادة من هذه الدراسة في صياغة بعض اسئلة الاستبيان

2- الدراسة الثانية :دراسة أونايسية كريمة وقرمان بحرة

بعنوان :دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة ،دراسة الميدانية ببلدية قالمة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ،السنة الجامعية :2023 2024 .

. هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة علمية في الموضوع بإتباع أساليب منهجية سوسيولوجية قائمة أساسا على الإجراءات وتقنيات علمية .

. معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة .

. معرفة ما إذا كانت الإدارة تعتمد على نظام معلوماتي في تنمية المورد البشري في المؤسسة .

[1] سلاطنية بلقاسم ،حسان الجيلالي ، منهجية العلوم الإجتماعية ،دار الهدى للطباعة والنشر ،عين ميلة الجزائر ،2014،ص 141.

. معرفة ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة .

وقد كان التساؤل الرئيسي كالآتي :

ماهو دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

1. هل الإدارة تعتمد على نظام معلوماتي كأداة في تنمية المورد البشري في المؤسسة ؟
2. هل الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسة ؟
3. هل نجحت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية ؟

منهج الدراسة :

تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو الحقائق في أي موقف من المواقف مع إختيارها لتأكيد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما نطلق عليها إصطلاحا (نظرية) وهي هدف كل بحث معين .[1]

نتائج الدراسة :

1. الإدارة الإلكترونية قادرة على تنمية المورد البشري ذاخل المؤسسة من خلال إكتساب مهارات التعامل مع التكنولوجيا.
2. نظام المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البحث عن معلومات ومعالجتها .
3. الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة الخدمات الإدارية.
4. نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب مجموعة من العوامل أهمها وجود مورد بشري ذو كفاءة تتماشي مع التطورات الخاصة .

الإستفادة من الدراسة:

و قد تم الإستفادة من هذه الدراسة من خلال خصائص الإدارة الإلكترونية وكذا أهميتها وأهدافها.

[1] طاهر حسو الزيباري ،أساليب البحث العلمي في علم الإجتماع ،المؤسسات الجامعية لدراسات والنشر،لبنان، 2011،ص23

3- الدراسة الثالثة :دراسة لـ :غادة شكروبة و حواسنية راضية .

بعنوان :دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية ،دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة 08ماي 1945 بقالمة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل ، السنة الجامعية :2023/2022.

وقد كان التساؤل الرئيسي لهده الدراسة كالآتي :

ما دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية؟

الأسئلة الفرعية :

. هل استطاعت الإدارة الإلكترونية تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين؟

. هل استطاعت الإدارة الإلكترونية تحقيق المرونة التنظيمية؟

نتائج الدراسة :

- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة.
- ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحقيق الجودة والمرونة التنظيمية في العمل الإداري .تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال
- .أسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة إلكترونية .
- ساعدت الإدارة الإلكترونية في التقليل من الازدحام والطوابير أمام الموظفين .
- ساهمت في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية .أدت إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة .
- انعكس تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابياً على تحسين جودة الأداء الإداري.

الإستفادة من الدراسة :

تم الإستفادة من الدراسة من في البناء الإطار النظري وفهم موضوع الإدارة الإلكترونية

4-الدراسة الرابعة :دراسة لـ :إيمان آيت مهدي

بعنوان : تسيير الوارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الإجتماع ،الإختصاص تنظيم وعمل،جامعة محمد لمين دباغين . سطيف 2 ،السنة الجامعية :20182017.

وقد كان التساؤل الرئيسي لهده الدراسة كالآتي :

ما طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية ؟

الأسئلة الفرعية :

. ماطبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية ؟

. ماطبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية ؟

. ماطبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على إستخدام الموارد البشرية ؟

. هل هناك فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية ذاخل بيئة العمل لإختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي ،التخصص)

نتائج الدراسة

. للإدارة الإلكترونية أثر إيجابي في تحسين تسيير الموارد البشرية.

. تساهم في تسهيل عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم.

. تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة الأداء.

. تتطلب تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التطورات التكنولوجية

. تعزز الثقافة الإلكترونية والإبداع الإداري داخل المؤسسة.

الإستفادة من الدراسة :

تم الإستفادة من الدراسة في الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية وتسير الموارد البشرية .

خلاصــة :

لقد تم تقديم هذا الفصل كصورة مبدئية عن موضوع الدراسة من خلال تفسير كل خطوة تم التطرق إليها ،فقد تم عرض الإشكالية الدراسة التي خلصت بسؤال رئيسي الذي وجب البحث عن تفسيره في الواقع ، من خلال ترجمته إلى فرضيات و ترجمة هذه الأخيرة إلى مفاهيم اساسية تضم متغيرات وأبعاد الدراسة ،ليتم دعمها بدراسات سابقة وبتحليلها للإستفادة منها.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولا : تعريف إدارة الإلكترونية

ثانيا : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

ثالثا :خصائص الإدارة الإلكترونية

رابعا : أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

1 : أهداف الإدارة الإلكترونية

2:أهمية الإدارة الإلكترونية

خامسا :إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

سادسا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد :

أدت التحولات التكنولوجية الحديثة إلى بروز الإدارة الإلكترونية كأسلوب معاصر يهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات ذاخل المؤسسات الإدارية، من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إنجاز المهام وسرعة أكبر

أولا : تعريف إدارة الإلكترونية

تعريف الإدارة الإلكترونية : يشير إلى عملية إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات للزبائن والعملاء من خلال الاستغناء عن الوثائق الورقية واستبدالها بالمعاملات الإلكترونية عبر الشبكات الداخلية والإنترنت، يهدف هذا النهج إلى تسهيل الإجراءات، مما يُغني العملاء عن الحاجة للتنقل شخصياً إلى الإدارات لإنجاز معاملاتهم، ويوفر الوقت والجهد بشكل كبير..[1]

كما عرفت أنها الإنتقال من إنجاز المعلومات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكترونية من أجل إستخدام أمثل للوقت والمال والجهد[2]

[1] جبران مسعود الرائد،معجم ألفابي في اللغة والإعلام ،ط1،دار العلم للملايين لتأليف والترجمة والنشر،لبنان ،2003،ص45.

[2] قادة دليلة ،الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسن الخدمة العمومية ،رسالة لنيل شهادة الدكتورا ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،تخصص تسيير عمومي ،قسم علم التسير،جامعة الجزائر 03،2018،ص71.

ثانيا : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

بدأ استخدام الحاسوب في القرن العشرين وتحديدًا منذ عام 1900، مرورًا بتطورات عديدة مثل التلغراف، الراديو، الهواتف، الحواسيب، البرمجيات، الأقمار الصناعية، التقنيات الحديثة والشبكات، وقد مهدت أتمتة المكاتب الطريق لهذه المرحلة، حيث أدى ظهور الحواسيب إلى تمكين الإدارة من اعتماد نمط جديد لربط دوائرها المختلفة باستخدام الهواتف، الآلات، أجهزة الفاكس، نظم الحفظ الآلي، الميكروفيلم وغيرها .وكان التطور الحقيقي للإدارة نتيجة مباشرة لظهور الحاسوب، مما ساهم لاحقًا في تحقيق التصنيع المتكامل بالحاسوب وتطبيقات الذكاء الصناعي[1].

يشير **السالمي** أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب)تعود إلى عام 1960، عندما قامت شركة IBMبإطلاق مصطلح "معالج الكلمات "للإشارة إلى وظائف طابعتها الكهربائية وربطها بجهاز الحاسوب،و كان الهدف من هذا المصطلح لفت انتباه الإدارات والمؤسسات إلى المزايا التي تتيحها هذه الطابعات .

في عام 1964 طرحت الشركة جهازًا في الأسواق يُطلق عليه اسم "الشريط الممغنط "أو "جهاز الطابعة المختار"، والمعروف بالطابعة MI/ST كان الجهاز يعمل على تخزين النصوص المكتوبة على شريط ممغنط، مما يتيح استرجاعها وتعديلها وطابعتها لاحقًا .من خلال إدخال إسم وعنوان المرسل إليه وهذا ما وفر جهدًا و سرعةكبيرًا، خاصة عند إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الأشخاص.[2]

لقد إرتبط التطور في مجال الإدارة بظهور الحاسوب، حيث أصبح إنجاز المعاملات الإدارية في أسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد ممكن يتطلب من الإدارات تبني هذه التقنيات الحديثة[3]

[1]أسامة محمد عبد الحليم وآخرون : الإدارة الإلكترونية مذخل إلى الإدارة الإلكترونية ،ط1، دارالمناهج ،الأردن ،2003،ص64.

[2]علاء عبد الرزاق السالمي ،خالد إبراهيم السليطي ،الإدارة الإلكترونية ،ط1،دار وائل 2008،ص33

[3]صدام الخماسية ،الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري،ط1 ،عالم الكتب الحديث ،ص83.

يشير **نجم الدين عبود** في كتابه الإدارة والمعرفة الإلكترونية ،إلى أن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة للتطور التكنولوجي للإدارة بعد إحتلال الآلة محل العامل بمساعدة الحاسوب [1]

في عام 1973 ظهر مصطلح "المكتب اللاورقي "في الولايات المتحدة الأمريكية، كفكرة عن التحول إلى العمل الرقمي وفي عام 1974 تبنت شركة زيروكس هذا المفهوم واعتبرته يمثل مكتب المستقبل ،في عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية في دمج الحواسيب داخل المؤسسات عبر الربط الشبكي المحلي(Local Network) ، مما أسهم بشكل كبير في تقليل الاعتماد على الورق ومع نهاية تسعينيات القرن الماضي، بدأ استخدام مصطلح "الإدارة الإلكترونية"، حيث ساعد انتشار شبكة الإنترنت العالمية على تعزيز الثورة الرقمية، التي ساهمت بدورها في عصرنة المعرفة وتطوير وسائل التواصل مثل البريد الإلكتروني ومنصات الخدمات الإلكترونية، ما أدى إلى تحسين أداء المؤسسات وتسهيل تقديم الخدمات.[2]

من خلال هذا يتضح أنه مع إستخدام الحاسوب أصبحت منتشر لدى معظم المؤسسات والمنظمات في إنجاز الأعمال وإختصارالجهد والوقت والموارد في ذلك.

[1] نجم الدين نجم الإدارةالإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2004،ص138

[2] بشير عباس العلاق ،الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق ،مركز الدراسات والبحوث الاستشارية ،أبو ظبي ،2005،ص10

ثالثا :خصائص الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تتمتع بالعديد من الخصائص المهمة التي يمكن تلخيصها في بعض النقاط كالآتي:[1]

- إدارة الإلكترونية تعتمد على التقنيات الحديثة مثل: الحاسوب والإتصالات اللاسلكية والشبكات في عملية تنظيم واتخاد القرار.
- تتخطى حدود الزمن فبإمكانك مواصلة العمل على مدار اليوم أي 24 ساعة ، للإتمام الصفقات العمليات الكبيرة ،وتتخطي حدود المكان فبإمكان مواصلة العمل من أي مكان حول العالم وهذا من خلال تقنيات الحديثة .
- تسعى إلى إذخال التكنولوجيا في كل جوانب المنظمة.
- إمكانية وسهولة توفير المعلومات عن الموظفين أو الملفات أو المبيعات ،وتوظيفها في صالح عملية إتخاد القرار.
- تبسيط وتسهيل الإجراءات وبما يرفع من كفاءة العمل .
- تتمتع نظم الإدارة الإلكترونية بالسعة العالية لتخزين المعلومات في المنظمات
- تتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية إسترجاع المعلومات عند الحاجة وتخطي عقبات الزوال و الإختفاء.

[1] مزهر شعبان ،شوقي ناجي جواد ،الإدارة الإلكترونية ،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014،ص 187-188.

رابعا : أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من أهداف التي تسعى إلىها لتطوير وتحسين جودة الخدمات ويمكن تلخيصها في عدة نقاط :

1:أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الالكترونية لها أهداف كثيرة تسعى الى تحقيقها في إطار التعامل مع العميل نذكر منها :[1]

– سهولة تقديم الخدمات لدى المواطنين والعملاء بصورة مرضية و على أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

– تقليل تكلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.

– زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسة.

– القدرة على خدمة عدد كبير من العملاء في وقت واحد، على عكس الإدارة التقليدية تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

– تقليل تأثير العلاقة المباشرة بين الطرفين أو التخفيف منه و الحد من تقليص تدخل العلاقات الشخصية والنفوذ في إتمام أو إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

– القضاء على البيروقراطية بمفهومها القديم وتعزيز تقسيم العمل و التخصص به.

– تبني مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، لتلبية احتياجات العمل في الوقت والزمن الذي يحدده العميل للإستلام الخدمة في أسرع وقت ممكن.

– إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات .

– تقسيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بما يلائم الخدمات اللازمة بالحجم و النوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الالكترونية.

[1] خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار جامعية للنشر، مصر، 2010، ص51، 52.

– مراجعة الموارد البشرية المتاحة والعمل على تحسين مهاراتها و رفع كفاءتها لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية بالأداء والتطبيق.

2:أهمية الإدارة الالكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في القدرة على مواكبة التطور سواء من حيث النوع والكم الهائل في مجال تطبيق تقنيات الحديثة ونظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يعرف عنه بالثورة المعلوماتية ، أو الثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الالكترونية الاستجابة القوية لتطلبات القرن الواحد والعشرون الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات بمختلف متغيراتها وحركة اتجاهاتها.[1]

[1]سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة العربية، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص35.

خامسا :إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة إيجابيات للإنجاز المعاملات الإدراية ،كما أنها تواجه بعض السلبيات وجب التطرق إليها في النقاط الآتية :

1 :إيجابيات الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية لها العديد من الايجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها ومن أهمها:

1- تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال من المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونيا.

2- توفير معلومات دقيقة وموثوقة.

3- تقليل من أعباء الأعمال الورقية.

4- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

5- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمات بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.

6- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.

7- تلغي المستويات الإدارية المتعددة بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة وتصبح الشبكة هي الإدارة.

8- تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الآداء.

9- تقليل من حجم القوى العاملة غير الكفوؤة وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة التأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة

التي طرأت على المنظمة. [1]

[1] عادل حرحوش المخرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتمنية الإداري، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2007، ص35

2: سلبيات الإدارة الإلكترونية

بالرغم من الايجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك بعض السلبيات المحتملة التي قد تنجم عن هذا التطبيق منها:

. **انتشار البطالة:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلبت تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

. **المساس بالصحة العامة:** يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة مما ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

. **المساس بالحق في الخصوصية:** التعامل الإلكتروني قد يمكن الأفراد في معرفة خصوصيات الآخرين.

. **فقدان الأمل:** التعامل الإلكتروني يؤدي بالأفراد شعور فقدان الأمان في الكثير من تعاملات منها : التحولات الإلكترونية ،التعاملات عن طريق الائتمان ، المصادقة الإلكترونية[1]

. **ضعف الإدارة:**إن الإنتقال من نمط تقليدي إلى نمط إلكتروني دون تخطيط مسبق أو بدون اعتماد أي تحليل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف وظائف الإدارة ،حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي ولم نطبق الادارة الإلكترونية بمفهومها الشامل سنكون قد يؤدي إلى خسرنا للنمط التقليدي ولم نربح في النمط الإلكتروني وهو من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أوإيقافها حيث وجب لتطبيق الإدارة الإلكترونية وضع إستتراتجيات مسبقة[2].

[1] عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعيةالجديدة ،الأزاريطة ،2008نص 60-61.

[2] على حسن باكير –المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،العدد 23،مجلة أراءحول الخليج ،مركز الخليج للأبحاث الإمارات ،2006،ص40

سادسا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يتجلى الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في مجموعة من النقاط التي يمكن تلخيصها بوضوح في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
-التعريف	-إدارة تعتمد على الإجراءات الورقية والاتصال المباشر	-إدارة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال
-وسائل العمل	-ملفات ورقية - مراسلات يدوية - أرشيف تقليدي	-حواسيب-أنظمة معلومات-قواعد بيانات
-سرعة إنجاز	-بطيئة نسبيا	-سريعة وآنية
-المكان	-مرتبطة بمكان العمل	-غير مرتبطة بمكان محدد
-الوقت	-العمل في أوقات محددة	-إمكانية العمل 24 سا/24 سا
-اتخاذ القرار	-مركزي وبطيء	-أسرع ويدعو القرار بالمعلومة
-تكلفة التسيير	-مرتفعة على المدى البعيد	-أقل بعد مرحلة التأسيس
-الشفافية	-محدودة	-مرتفعة
-علاقة الإدارة بالموظف	-علاقة هرمية مباشرة	-علاقة تفاعلية رقمية
-تسيير الموارد البشرية	-توظيف وتقييم يدوي	-توظيف- تقييم - تكوين إلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نجم عبود نجم ،الإدارة الإلكترونية (الإستراتجية والوظائف والمشكلات)،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2004،ص95-105.

تمثل الإدارة الالكترونية انتقالا من نموذج إداري تقليدي قائم على الورق والروتين إلى نموذج حديث يعتمد على التكنولوجيا، بما ينعكس إيجابيا على كفاءة الآداء وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الإدارية .

خلاصـــة:

تتمثل الإدارة الإلكترونية في إستخدام لتكنولوجيا المعلومات في عملية تسيير الأعمال الإدارية بدل من الطرق التقليدية ، مما ييسهل في تسريع العمليات وتقليل التكاليف ،و الوصول إلى المعلومات ، ومواكبة التطور التكنولوجي.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية

تمهيـد

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

ثانيا: التطور التاريخي للتسيير الموارد البشرية

ثالثا خصائص التسيير الموارد لبشرية

رابعا:أهمية التسيير الموارد البشرية

خامسا:وظائف التسيير الموارد البشرية

سادسا:الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

خلاصـة الفصل

تمهيـــد:

يعد تسيير الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم بها المؤسسة ،حيث يهتم بتنظيم وتطوير العنصر البشري لتحقيق أهدافها بكل فعالية وكفاء ، ومع تطورات الحديثة للتكنولوجيا أصبح يلعب دورا هاما في تحسين الأداء وتعزيز القدرات ذاخل المؤسسة ،ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف جوانب تسيير الموارد البشرية

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية حجر الأساس الذي يهتم بتنظيم وتخطيط وتطوير العنصر البشرية ذاخل المؤسسات ،بينما يمثل تسيير الموارد البشرية الجانب التطبيقي الذي يقوم بتنفيد مختلف الأنشطة الموجهة له ،وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

1 : تعريف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية العديد من التعريفات نذكر منها:

– هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة من خلال :اختيار وتعيين وقيادة والرقابة للموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المنشودة منها ، وبالتالي تقوم بالإهتمام للتخطيط للموارد البشرية، واختيار المناسبين منها، وتعيين وترقية وتدريب وتقييم آداءهم ، وفق الأهداف المحددة مسبقا[1].

– هو ذلك الجزء الذي لا يتجزأ من الإدارة إلا أنها تهتم بالأمور المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم بالمنظمة، والتي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة[2].

تعرف أيضا بأنها : « هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى استقطاب الأفراد المناسبين للمنظمة بالعدد والنوعية المطلوبة لتحقيق أهدافها، مع تعزيز رغبتهم في الاستمرار ضمن بيئة العمل، تسعى المنظمة من خلال هذه العمليات إلى تحفيز الأفراد وزيادة آداءهم من خلال تقديم أقصى طاقاتهم وجهودهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يضمن تحقيق إنتاجية عالية في إطار فريق عمل تعاوني موحد إلى جانب ذلك، تعمل المنظمة على توفير شروط توظيف عادلة و مرضية تلبي احتياجات الجميع وتعزز من رضاهم المهني»[3].

– **عرفت أيضا** بأنها : «الإدارة المسؤولة عن زيادة كفاءة وآداء الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظة والمجتمع»[4].

---

[1] هيثم علي حجازي يوسفي ناجي جواد، **وظائف المنظمات**، دار الأهلية للنشر و التوزيع، ص70.

[2] أبو شيخي نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000،ص17.

[3] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2010، ص20

[4] منير النوري، **تسيير الموارد البشرية**، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص40.

2 :تعريف تسيير الموارد البشرية :

فقد عرفها Gluech .W: بأنها تلك الوظيفة في المنظمة التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية المناسبة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، من خلال إستقطابها ثم تعيينها وتشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها في حالات الخاصة[1].

[1]صلاح عبد الباقي، **إدارة المورد البشرية**، من ناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص20-21

ثانيا : التطور التاريخي للتسيير الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية، كغيرها من مجالات المعرفة الإنسانية، واجهت العديد من التحديات مع مرور الزمن هذه التحديات كانت تتغير وتتطور تبعًا للاختلافات في الأسس الفكرية والفلسفية التي تبناها العاملون في مختلف تلك المجالات فقد رأي بعضهم أن الفرد هو أنه مجرد آلة، بينما رأى آخرون أنه العنصر المحرك الأساسي الذي يقوم عليه العمل الإنتاجي وبين هاتين النظرتين المتباينتين تبرز رؤى فكرية متعددة تختلف في طبيعتها ومقاربتها من حيث البعد والقرب تارة أخرى[1] بناء على التطورات التي مرت على إدارة القوى البشرية إلى مراحل من التطورات مرت على القوى البشرية، فقد تمثلت هذه المراحل فيما يلي[2]:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه المرحلة باعتماد الانسان على الأعمال اليدوية البسيطة التي تهدف إلى تلبية الحد الأدنى من متطلبات العيش، لم تكن هناك نظم واضحة لإدارة العمالة، وكان العامل ينظر إليه كسلعة تباع وتشترى وفق حاجات صاحب العمل .

ومع ظهور الصناعات المنزلية بدأت الحاجة إلى عمال يمتلكون خبرة ومهارة مقابل أجر بسيط يكفي للحاجات الأساسية،كما ظهر نظام الإقطاع في الريف ونظام الطوائف الحرفية في المدن، حيث كانت الطوائف تنظم شروط العمل والأجور والدخول إلى المهن وفق قواعد تقليدية صارمة.

2-مرحلة الثورة الصناعية :

تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبرى وما رافقها من تنظيم العمل وإزدياد الانتاج، لكنها اتسمت أيضا بسوء ظروف العمل مثل طول ساعات العمل، انخفاض الأجر، الاكتظاظ وانعدام الشروط الصحية.

أدى ذلك إلى تراجع أوضاع العمال وظهور الاحتياجات والحركات العمالية التي أسهمت في تأسيس النقابات والاتحادات المهنية للمطالبة بتحسين ظروف العمل وتقليص ساعات العمل ورفع الأجر، كما شهدت هذه المرحلة بروز الاهتمام العلمي والإداري بتنظيم العمل وظهور أفكار ودعوات اصلاحية قادها مفكرون و باحثون.

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسي الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص20

[2] نفس المرجع، ص 21-23

3-مرحلة القرن العشرون

إتسمت مرحلة القرن العشرون بتطور واسع في إدارة الموارد البشرية وظهور مدارس ونظريات إدارية حديثة.

برزت الإدارة العلمية مع فريدريك تايلور التي ركزت على دراسة الوقت والحركة، تقسيم العمل، التدريب والتحفيز المادي بهدف رفع الانتاجية كما ظهرت البيروقراطية عند ماكس فيبر التي أكدت على التنظيم الرسمي ، التخصص، القواعد المكتوبة، والكفاءة اضافة الى ذلك قدم هنري فايول مبادئ الادارة العامة وحدد الوظائف والمبادئ الادارية كأساس للعمل الاداري وفي المقابل برزت مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة التون مايو، التي ركزت على البعد الانساني والاجتماعي في العمل وأثر العلاقات والرضا الوظيفي على الآداء مما أسهم في تطوير الفكر الإداري وتوازنه بين الكفاءة التقنية والانسانية.

4 – مرحلة نهاية القرن العشرون وبدايات القرن الحادي والعشرون:

شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة وسريعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما انعكس بشكل مباشر على أساليب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، فقد برزت العولمة واشتدت المنافسة العالمية، وأصبح التركيز أكبر على الجودة بدل الكمية الى جانب التطور التكنولوجي المتسارع الذي أنماط العمل وأساليبه.

كما زاد الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية مثل حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية وظهرت الاندماجات بين الشركات لتقليص التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية، إضافة الى ذلك أصبحت البيئة الاقتصادية والاجتماعية أكثر ديناميكية وتعقيدا.

وفي هذا السياق تطورت ادارة الموارد البشرية لتولي أهمية أكبر لـ:

- تحسين ظروف العمل ورفاهية العاملين.
- تعزيز الصحة والامن المهني.
- الإهتمام بالدوافع والحاجات النفسية.
- التركيز على الآداء والجودة الشاملة.
- ترسيخ تمكين العاملين باعتباره مدخلا استراتيجيا لمواجهة التفسيرات.

ثالثا: خصائص التسيير الموارد لبشرية

– بعد التطرق إلى مفهوم المورد البشري، ندرك خصوصيته كنوع متميز عن باقي الموارد الأخرى، فالمورد البشري يتفرد بمجموعة من السمات التي لا تتوفر في أي مورد آخر، إذ يتميز بقدرات على التناسق، والتنسيق، والتكامل، والحكم، والتقدير، والتصور، مما يشكل السمات الأساسية التي تميزه، ومن بينها نذكر[1] :

1 . النتائج الجيدة من السلوك وليست الإمكانيات المادية :

عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الامريكية ضمن إطار مشروع «مارشال» لدراسة الأسباب التي تكمن وراء تفوق النتائج الأمريكية أصيبوا بالدهشة عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها الموجودة في أوروبا ولا تختلف كثيرا عنها ومن تم إستنتجوا أن الامكانيات المادية ليست السبب في إرتفاع النتائج الأمريكية ، بل التقدم الآلي والآدائي والإجرائي و الأساس في ذلك هو أن سلوك الإنسان العامل ، قد إستخلصوا شعار لا يزال ساريا إلى اليوم وهو«أن الانتاجية سلوك» أي أن النتائج الجيدة المرتفعة تكون بفضل سلوك الإنسان فقط .

2. التحفيز بالترتيب :

التحفيز التقليدي، الذي يعتمد على القهر والإجبار، لم يعد له مكان في المجتمعات المتقدمة فقد نجحت هذه المجتمعات في تحقيق نتائج تفوق تلك التي كانت تُحقق عبر أساليب التخويف، التي أثبتت عدم جدواها في خلق دافع حقيقي للعمل بناءً على ذلك، أصبح من الضروري استبدال هذه الأساليب بدوافع إيجابية الوصول إلى هذه الدوافع يُعتبر اليوم من أعقد وأهم التحديات والمسؤوليات التي تقع على عاتق القائد.

3. قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة :

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، نظرًا لما تمتلكه من خصائص فريدة تميزها عن غيرها من الموارد .فهي قادرة على التحكم في الجودة الإنتاجية، حيث ترتبط مساهمتها ارتباطًا وثيقًا بإرادة

[1] هشام بوكفوس ، **أساس الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة1 الاخوة منصوري، 2005، ص48

الإنسان، وشروطه، ودوافعه التي يضعها لتحقيق الأهداف .على العكس من ذلك، فإن الموارد الأخرى مثل الآلات وأجهزة الحاسوب تعتمد بشكل كلي على الإنسان لتشغيلها وتوجيهها واستخدامها بفعالية حتى مع تقدم التكنولوجيا ووصولها إلى مستويات متطورة للغاية، تبقى غير فاعلة دون وجود شخص مؤهل قادر على التعامل معها بكفاءة بل إن هذه التقنيات المتقدمة ذاتها هي ثمرة إبداع الإنسان وتفكيره المبتكر إضافةً إلى ذلك، هناك العديد من المهام التي لا يمكن للآلات إنجازها بسبب حاجتها إلى مهارات فريدة لا يمتلكها إلا العنصر البشري

4. الميول الإجتماعي للإنسان :

بما أن الإنسان كائن إجتماعي يميل بطبيعته إلى الانخراط في تشكلات الجماعات، بل ويسعى بوعي إلى تأسيس هذه الجماعات التي تجمعها أهداف مشتركة فيما بينهم وعلاقات تأثير متبادل بينه وبين أفرادها جماعته ،ومن هذا يصبح من الضروري تحقيق التوازن والترابط بين الفرد ككيان مستقل له شخصيته وهويته، وبين الجماعة باعتبارها كياناً مشتركاً يحظى بأهميته الخاصة.

5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

الإنسان يتميز بأن تطويره وتنميته ليست عملية خارجية تُفرض عليه، بل هي عملية داخلية تنبع من ذاته ،وهو ما يُطلق عليه النمو فالنمو ينشأ من داخل الشخص، وتظهر خصائص التفوق بشكل أقوى عندما تبدأ من الداخل ومع ذلك، فإن طبيعة العمل يجب أن تسهم في توفير وتشجيع بيئة تُمكّن الفرد من الشعور بالحافز والرغبة في السعي نحو التقدم والنمو.

6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

الكائن البشري له طاقة التغيير فدائما ما يسعي إلى تجديد الأشياء ومغايرتها، لذلك وجب توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير والتكيف معه، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا وعقلانية، أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلابد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية آداء الوظيفة.

رابعا :أهمية التسيير الموارد البشرية

تتجلى أهمية سيير الموارد البشرية في عدة نقاط يمكن ذكر أهمها[1]:

– المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة الانتاجية.

– الاهتمام بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.

– الإهتمام بتدريب موظفين وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور والرواتب لضمان زيادة الانتاجية.

– توفير التكاليف المرتفعة على المؤسسة والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم ترقيات أو العلاوات.

–المساعدة على إكتشاف المشاكل والصعوبات التي تتعلق بالأفراد والتي تنعكس سلبا على فعالية المؤسسة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل وحلها من خلال توجيه النصح والإرشاد.

– الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم.

– تحقيق الإنتماء لدى العنصر البشري، وذلك ن خلال وضع نظام عادل للأجور والحوافز والعناية بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

– تحقيق أعلى انتاجية ممكنة، من خلال التخطيط النوعي والكمي لما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية.

– المحافظة على أخلاقيات العمل والاهتمام بالسياسات السلوكية وفتح مجال التواصل بين الإدارة والعاملين.

– توفير المساندة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

[1]بوهنة زينب و بلهادي مريم، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تقرير تربص لنيل شهادة لسانس**،قسم العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،،شعبة إدارة الأعمال ،تخصص إدارة الموارد البشرية ، الجزائر 2013، ص17-18.

خامسا :وظائف التسيير الموارد البشرية

تتجلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها الأساسية، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تنفيذ تلك الأنشطة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة لذلك،إن إختلاف هذه الأنشطة من منظمة إلى أخرى بناءً على عوامل متعددة مثل: حجم النشاط، طبيعة عمل المنظمة، والفكر السائد لدى الإدارة العليا، وفقًا لما أشار إليه ديسلر، فإن لإدارة الموارد البشرية 03 وظائف رئيسية، وهي[1]:

1-وظيفية تنفيذية Aline function

يبدأ مدير إدارة الموارد البشرية بممارسة دوره التنفيذي من خلال توجيه والإشراف على أنشطة الموظفين داخل القسم التابع له، وبالتالي يكون له سلطة مباشرة على أعضاء فريق قسمه ،بالإضافة إلى ذلك يمتلك المدير نوعًا من السلطة الضمنية، والتي تُعرف بـ "Amplified Authority"، وتنشأ هذه السلطة نتيجة للتواصل المباشر بين المدير والإدارة العليا في المنظمة، لا سيما في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية مثل تنظيم الاختبارات، ونتيجة لهذا التواصل والسلطة الضمنية، تُعتبر اقتراحات مديري الموارد البشرية بمثابة قرارات عليا وجب على المشرفين تنفيذها .

2-الوظيفية التعسفية Coordinative function

يتولى مدير الموارد البشرية دور المنسق للأنشطة المرتبطة بالعامل البشري، وهي أنشطة تُعرف غالبًا بكونها نوعًا من "الرقابة الوظيفية "من خلال هذا الدور، يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم المعلومات الضرورية للإدارة العليا، مما يتيح لها ضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية بشكل سليم وفعال.

3-وظيفة تنمية وتكوين الكفليات Staff function

تشمل هذه الوظيفة تقديم الدعم والإرشاد للمديرين التنفيذيين في مختلف جوانب الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تحديد الرواتب والمكافآت، الترقيات، وإنهاء خدمات الموظفين بالإضافة إلى ذلك، تتولى المسؤولية عن إدارة بعض برامج الفوائد والخدمات، مثل التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث، خطط التقاعد، والإجازات،تهدف الوظيفة أيضًا إلى مساعدة المديرين التنفيذيين

[1] ديسلر جارى، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض،1430هـ/2009م، ص34-35.

على تعزيز التزام المنظمة بمبدأ المساواة في فرص التوظيف وضمان الامتثال للقوانين واللوائح. علاوة على ذلك، تلعب دورًا حيويًا في معالجة قضايا الموظفين وشكاواهم، وتساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

سادسا :الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

من خلال الجدول يمكن توضيح بعض نقاط الإختلاف بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية لتفرقة بينهما :

جدول رقم (02) يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

مجال المقارنة	إدارة الموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
-الطبيعة	-إستراتيجية	-تنفذية
-المستوى الإداري	-الإدارة العليا	-الإدارة الوسطى و التنفيذية
-الهدف	-تحقيق التوافق بين الفرد والمؤسسة	-ضمان حسن سير العمل اليومي
-المدى الزمن	-طويل المدى	-قصير ومتوسط المدى
-الدور	-وضع السياسات والتخطيط	-تطبيق السياسات وتنفيذها
-العلاقة بالإدارة الإلكترونية	-تحديد التوجه الرقمي	-إستخدام الأدوات الرقمية

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على:أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية،2014،ص48

- تعد إدارة الموارد البشرية الإطار الاستراتيجي الذي يحدد سياسات و أهداف التعامل مع المورد البشري، بينما يمثل تسيير الموارد البشرية الجانب التطبيقي الذي يترجم تلك السياسات إلى ممارسات فعلية داخل المؤسسة.

خلاصة:

خلص هذا الفصل إلى أن إعتماد الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين تسيير الموارد البشرية من خلال رفع كفاءة الآداء، تسريع المعاملات، و تعزيز فعالية القرارات الإدارية. كما يبرز الدور المحوري للعنصر البشري في إنجاح هذا التحول، مما يجعل التكامل بين الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية شرطاً أساسياً لتطوير المؤسسة الإدارية.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيـــد

أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1 : مجالات الدراسة (المكاني /الزماني /البشري)

2 : منهج الدراسة

3 :عينة الدراسة

4: أدوات جمع البيانات

ثانيا : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة

ثالثا :عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات

1:عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثاني

رابعا :الإستنتاج العام للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد تم تخصيص هذا الفصل للإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية والفاصل بين الجانب النظري والميداني ،حيث سنتطرق إلى مجالات الدراسة الثلاثة (المكاني ،الزماني ،بشري) ، وتحديد المنهج الملائم ثم عينة الممثلة وأدوات جمع البيانات،من أجل إختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها.

أولا :الإجراءات المنهجية للدراسة

1 : مجالات الدراسة:

1.1/ مجال المكاني:

1.1.1/ الإنشاء:

تم إنشاء المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-225 المؤرخ في 14 محرم 1440 الموافق ل 24 سبتمبر سنة 2018 المتضمن إنشاء المديريات الولائية للمرسوم التنفيذي رقم 03-233.

وقد أدرجت هيئات أخرى تحت الوصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ،نذكر منها :

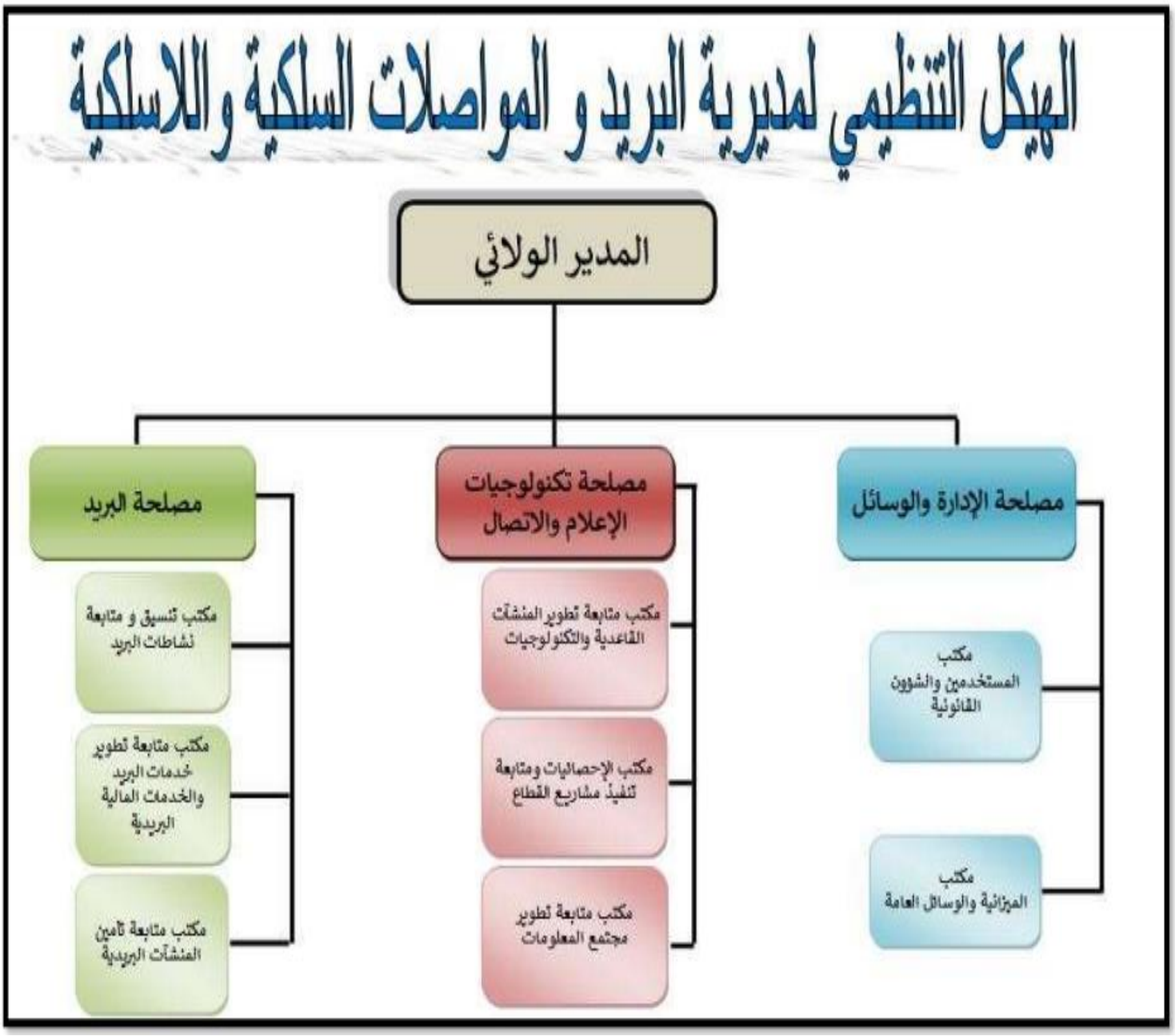
- ✓ مجمع اتصالات الجزائر .
- ✓ سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية .
- ✓ بريد الجزائر
- ✓ الوكالة الوطنية للذبذبات
- ✓ الوكالة الفضائية الجزائرية .
- ✓ جازي.
- ✓ اوريدو

شكل رقم : 01 الهيئات تحت الوصايا



المصدر :مكتب المستخدمين بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة

شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسكلية لولاية المنيعة



المصدر :مكتب المستخدمين بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة

2.1.1/ مهام مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية :

تُعد مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية هيئة خدمتية تهتم بتنظيم خدمات البريد والاتصالات، بهدف تسهيل التواصل بين الأفراد والمؤسسات وتحسين الخدمات فيمايلي بعض مهام التي تسعى إليها [1]:

- السهر علم تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و الاتصالات الإلكترونية و تكنولوجيات العالم و الاتصال و كذا التأكد من السير العادي للشبكات .
- متابعة المشاريع التابعة للقطاع، لاسيما منها المتعلقة بتوفير الخدمة الشاملة للبريد و الخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية .
- تنسيق تعميم استخدام تكنولوجيات العالم و الاتصال مع القطاعات الأخرى، و المشاركة في تنفيذ العمليات المتعلقة بإقامة الحكومة الإلكترونية.
- التنسيق مع الممثلات المحلية للمتعاملين قصد:

. التأكد من تقديم خدمة عمومية ذات نوعية دائمة و مستمرة.

. السهر علم تنفيذ الخدمة الشاملة للبريد و للاتصالات الإلكترونية،و التي يوفرها المتعاملون المعنيون وفق التنظيم المعمول به و التأكد من استمرارية هذه الخدمة.

. ضمان التكفل الفعال بالطلبات و الشكاوى

- القيـام برقابة لاحقـة علم احترام المتعاملين لبنود دفتر الشروط المتعلق بالخدمة الشاملة
- التنسيق مع السلطات المختصة لإستعمال شبكات المواصلات السلكية و اللاسلكية و الإعلام و الاتصال للأغراض الدفاع الوطني والأمن العمومي.

[1] مكتب المستخدمين بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة.

- المشاركة في اعداد المخططات و الدراسات و تنفيذ برام التنمية المسجلة في المساهمات النهائية او في صندوق تملك استعمال و تطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و اعادة هيكلة طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية و تقييم نتائجها .
- ضمان جمع و تحليل المعطيات و الإحصائيات الخاصة بالقطاع علم المستوى المحلي و المساهمة في انشاء قاعدة بيانات احصائية مدمجة و متعددة القطاعات .
- اعداد حصيلة نشاطات القطاع سنويا علم المستوى المحلي.

2.1/ مجال الزمني :

لقد أجريت عملية بحثنا حول موضوع "الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية " دراسة ميدانية بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة مع إنطلاق الموسم الجامعي 2026/2025 فقد كانت الزيارة الميدانية الأولى يوم :21ديسمبر2025، وكان اللقاء مع المدير الولائي للمديرية من اجل طلب الموافقة للإجراء دراسة الميدانية بالقطاع ،وكانت الزيارة الثانية يوم :05 جانفي 2026 زيارة إستطلاعية بمختلف هيئات تحت الوصايا(بريد الجزائر ،إتصلات الجزائر)، وبعدها يوم : 2026/02/22، وقد تم توزيع الإستبيان على موظفين .

3.1/ مجال البشري:

يعتبر مجتمع البحث هو جميع الأفراد او الأشخاص أو الأشياء الدين يكونون مشكلة البحث [1] ، فقد تمثل المجال البشري دراسة 60 موظف في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة ،حيث تشمل مديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وبريد الجزائر وإتصالات الجزائر لولاية المنيعة ، والذين بلغ عددهم 130 موظف .

شكل رقم :03 تعداد موظفي وعمال القطاع :

	المديرية الولائية	بريد الجزائر	اتصالات الجزائر	موبيليس	جازي
التاطير	06	14	25	03	01
التحكم	03	20	18	02	02
التنفيذ	07	11	12	05	01
المجموع	**16**	**45**	**55**	**10**	**04**
130					

المصدر :مكتب المستخدمين بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة

[1] عبد الرحمان عدس وآخرون ،البحث العلمي(مفهومه ،أدواته و أساليبه)،دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ،عمان، 1992،ص109

2 :مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع بحثنا في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة، والذي يضم كلًّا من مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وبريد الجزائر، واتصالات الجزائر، وموبيليس، وجيزي والذي يبلغ عددهم 130 إلا أن الدراسة الميدانية اقتُصرت على كل من مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وبريد الجزائر، واتصالات الجزائر و البالغ عددهم الإجمالي116، باعتبارها تضم أكبر عدد من الموظفين مقارنة ببقية المؤسسات. ونظرًا لبعض الصعوبات الميدانية التي واجهتنا ، والمتمثلة في غياب بعض الموظفين بسبب العطل السنوية وصعوبة الاتصال بجميع أفراد المجتمع الأصلي، تم الاعتماد عينة بحثنا بنسبة 51% من مجتمع البحث .

مجتمع البحث =مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية +بريد الجزائر+إتصالات الجزائر

مجتمع البحث =16 +45+55=116

عينة الدراسة $= \frac{116}{100} \times 51 = 59{,}16 = 60$

العينة: هي جزء من أفراد مجتمع الدراسة يتم إختيارها وفق لمعايير محددة لمتثيل مجتمع الدراسة ككل في وقت قصير وبنتائج دقيقة [1].

هي العينة التي تختار من المجتمع مع وجود فرصة الاختيار لكل مفردة من مفردات المجتمع وهكذا ينعدم التحيز في الاختيار ، وهناك طريقة القرعة أو طريقة اليانصيب وهو ما يسمى في اللغة الإنجليزية Method Lottery بوضع أو ارق عليها وحدات المجتمع في صندوق أو كيس وبعد الخلط الجيد نسحب منها العدد المطلوب

العينة العشوائية البسيطة :هي العينة التي تختار من المجتمع مع وجود فرصة الإختيار لكل مفردة من مفردات المجتمع وهكذا ينعدم التحيز في الإختيار ، وهناك طريقة القرعة أو طريقة اليانصيب وهو ما

[1] كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص130.

يسمى في اللغة الإنجليزية Method Lottery بوضع أوراق عليها وحدات المجتمع في صندوق أو كيس وبعد الخلط الجيد نسحب منها العدد المطلوب.[1]

- إعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع 60 استبيان على أفراد العينة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المنيعة،حيث شملت كل من :موظفي مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ،بريد الجزائر ، إتصالات الجزائر.

3 :أدوات جمع البيانات

من منطق أن أداة البحث وسيلة يلجأ إلى إستخدامها ،رغبة في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث[2]

1. الملاحظة: هي الإنتباه إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما بهدف الكشف عن أسبابها، يعرفها طلعت عيسى "بأنها الأداة الأولية التي يعتمد عليها لجمع البيانات والوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة هي النظر إلى الأشياء، وإدراك الحال التي هي عليها مناهج البحث في العلوم الأجتماعية"[3].

وقد إستخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارة الإستطلاعية ،حيث تفيد موضوع الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية الجزائرية ،تم ملاحظة كيفية عمل الموظفين ،وهل يستخدموا البرمجيات في عملهم ،وتوفر المؤسسة على أجهزة حواسيب كافية ،ووسائل المستخدمة في إستقطاب المترشحين.

2. الإستبيان: هو وسيلة لجمع بيانات المعلومات المدونة على أسئلة محددة تعد من قبل الباحث حول موضوع معين ،وقد تكون من قبل جهات أو أفراد معينين، أي هو أداة لجمع البيانات المعلومات المتعلقة

[1] أمين محمد سالم: قواعد البحث العلمي ومناهجه "مصادر الدراسات الإسلامية" المكتبة الوطنية، الأردن، 1995 ،ص 53-54

[2] عبد الرزاق جلبي وآخرون ، البحث العلمي والإجتماعي ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2003،ص 245

[3] كمال دشلي، مرجع سابق،ص97.

بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يتم توزيعها على أشخاص معنيين (مفردات البحث) لتعبئتها[1].

وقد إعتمدنا في بحثنا هذا على الإستتبيان الذي كان يضم 04محاور وهي:

المحور الأول :البيانات الشخصية

المحور الثاني : تأثير الأنظمة الإلكترونية على التكوين والتدريب ذاخل المؤسسة الإدارية

المحور الثالث : تأثير البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على الإستقطاب والإختيار

المحور الرابع :التكوين والإستقطاب . الإختيار.

[1]علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية (الساسيات والتقنيات والأساليب)، الإدارة العامة للمكتبات–ادارة المطبوعات والنشر،2008،ص227–228 .

ثانيا : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة

الجدول رقم (03): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	30	50
انثى	30	50
المجموع	**60**	**%100**



الشكل رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس

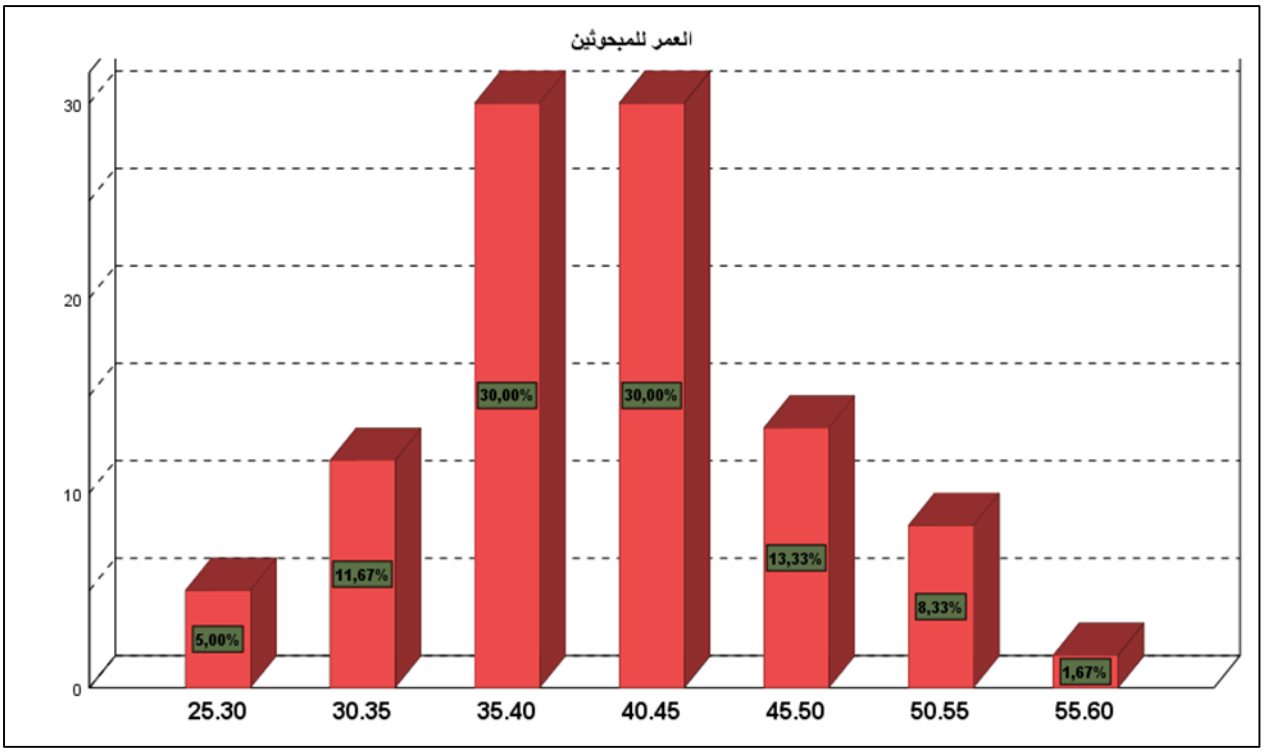
المصدر: الطالبة بناءا على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 50.0% مقابل 50.0% للإناث، مما يدل على وجود توازن تام بين الجنسين ذاخل العينة، وهو ما يعكس توزيعًا متكافئًا لمفردات الدراسة، ويُسهم هذا التساوي في تعزيز حياد النتائج وتقليل تأثير متغير الجنس عند تحليل المعطيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
من 25 الى 30	3	5,0
من30 الى 35	7	11,7
من 35 الى 40	18	30,0
من 40 الى 45	18	30,0
من 45 الى 50	8	13,3
من 50 الى 55	5	8,3
من 55 الى 60	1	1,7
المجموع	**60**	**%100**

الشكل رقم (05): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن



المصدر: الطالبة بناءا على نتائج برنامج spss

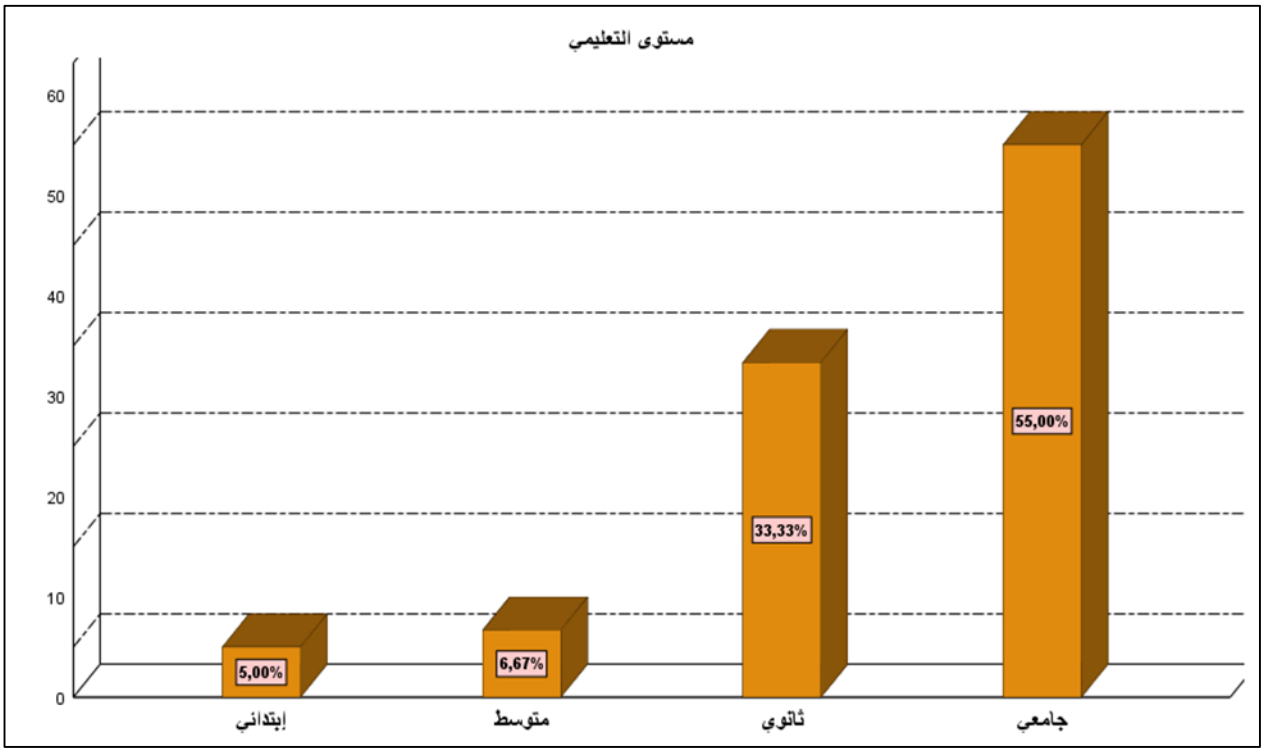
يبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، حيث تتوزع النسب بشكل متفاوت بين مختلف الفئات العمرية. وقد سجلت الفئتان (35 إلى 40 سنة) و(40 إلى 45 سنة) أعلى نسبة متساوية بلغت 30.0% لكل منهما، تليهما الفئة (45 إلى 50 سنة) بنسبة 13.3%، ثم الفئة (30 إلى 35 سنة) بنسبة 11.7%، في حين تراجعت النسب في الفئات الأخرى لتبلغ 8.3% للفئة (50 إلى 55 سنة)، و5.0% للفئة (25 إلى 30 سنة)، بينما سجلت الفئة (55 إلى 60 سنة) أدنى نسبة قدرت بـ 1.7%.

ويُظهر هذا التوزيع أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، خصوصًا ما بين 35 و45 سنة، وهو ما يعكس تركيز القوة العاملة في هذه المرحلة العمرية التي غالبًا ما تتميز بالخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي، مما قد ينعكس على مستوى إدراكهم لممارسات الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (**05**): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
إبتدائي	3	5,0
متوسط	4	6,7
ثانوي	20	33,3
جامعي	33	55,0
المجموع	**60**	**%100**

الشكل رقم (**06**): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: الطالبة بناءا على نتائج برنامج **spss**

يبين الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتضح أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى المستوى الجامعي بنسبة 55.0%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 33.3%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 6.7%، بينما سجل المستوى الابتدائي أدنى نسبة بـ 5.0%.

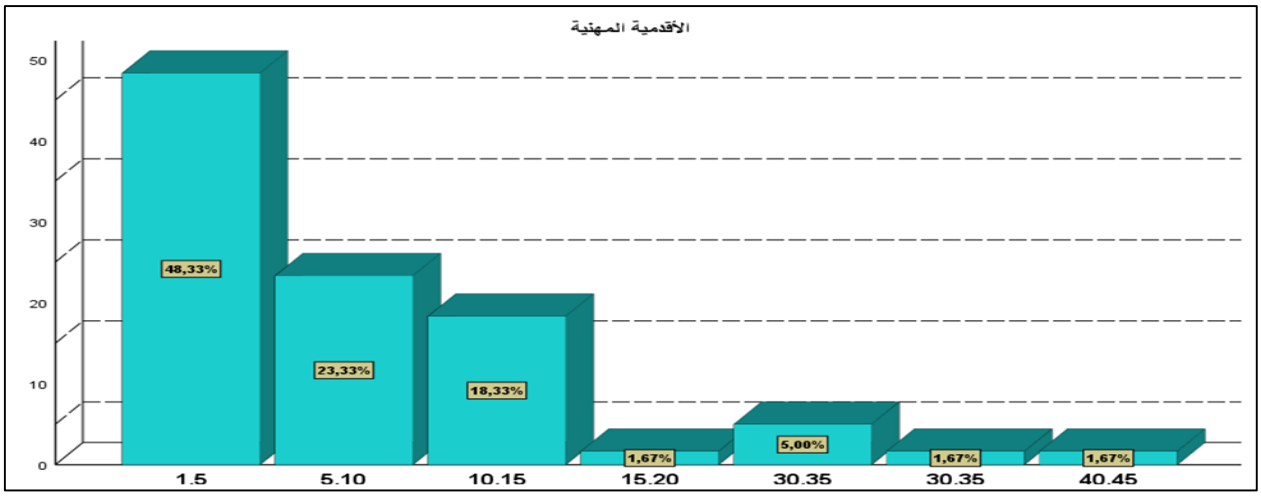
ويُفهم من هذا التوزيع أن عينة الدراسة الميدانية في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المنيعة يغلب عليها الطابع المتعلم، حيث إن أغلب الموظفين ذوي تكوين جامعي أو ثانوي، وهو ما يعكس طبيعة المؤسسة الإدارية التي تعتمد بشكل متزايد على الكفاءات المؤهلة علميًا، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

كما أن ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة يُعد عنصرًا داعمًا في تحليل واقع تسيير الموارد البشرية، باعتبار أن الموظفين ذوي التأهيل الجامعي يكونون أكثر قدرة على فهم الإجراءات الرقمية والتفاعل مع نظم الإدارة الإلكترونية، مما ينعكس على جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية

الاقدمية المهنية	التكرارات	النسب المئوية
من سنة الى 5 سنوات	29	48,3
من 5 الى 10 سنوات	14	23,3
من 10 الى 15 سنة	11	18,3
من 15 الى 20 سنة	1	1,7
من 20 الى 25	–	–
من 25 الى 30	3	5,0
من 30 الى 35	1	1,7
من 35 الى 40	1	1,7
المجموع	60	%100

الشكل رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية



المصدر: الطالبة بناءا على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية، حيث يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 48.3%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.3%، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 18.3%، في حين تتراجع النسب بشكل واضح في الفئات ذات الأقدمية الطويلة، حيث سجلت فئة 15 إلى 20 سنة نسبة 1.7%، وفئة 25 إلى 30 سنة نسبة 5.0%، بينما سجلت فئتا 30 إلى 35 سنة و35 إلى 40 سنة نسبة 1.7% لكل منهما.

ويُفهم من هذا التوزيع أن عينة الدراسة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المنيعة يغلب عليها الطابع الحديث نسبيًا من حيث الالتحاق بالمؤسسة، حيث تشكل الفئات ذات الأقدمية القصيرة (أقل من 10 سنوات) النسبة الأكبر. ويعكس ذلك تجددًا في الموارد البشرية داخل المؤسسة، وربما ارتباطًا بعمليات التوظيف أو إعادة الهيكلة خلال السنوات الأخيرة.

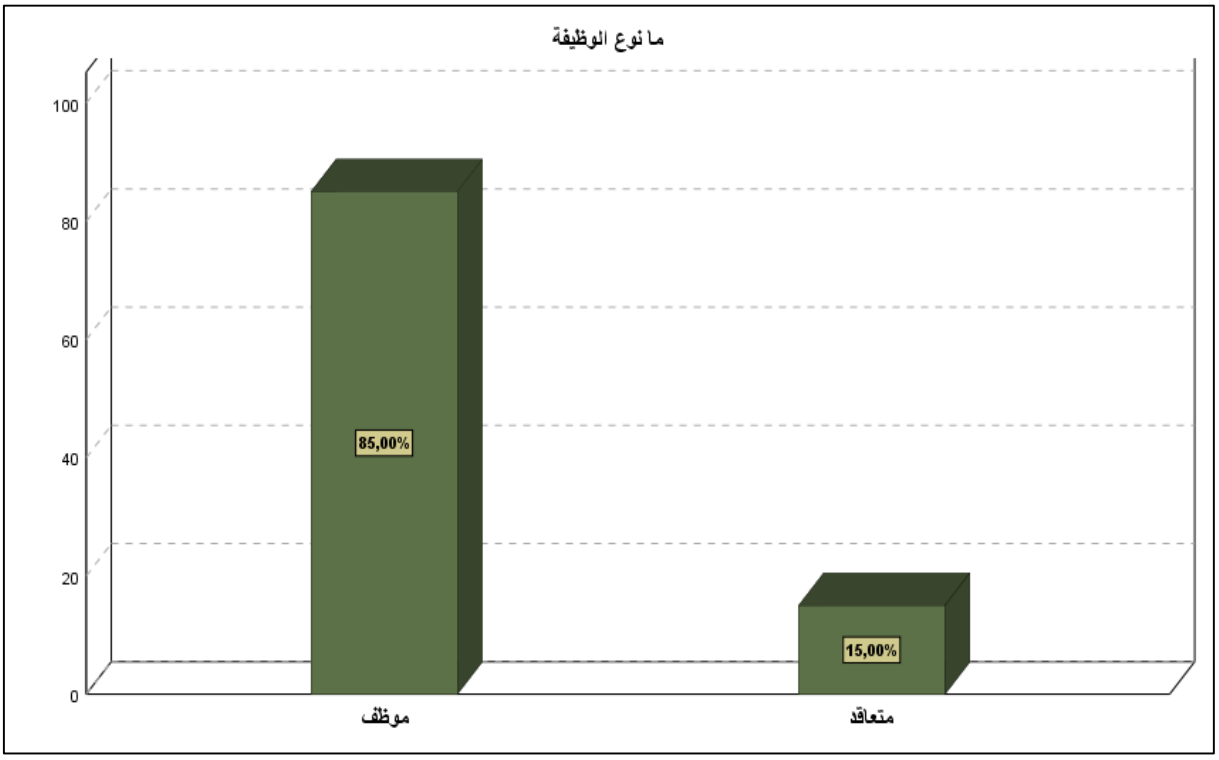
كما أن هيمنة الفئات الأقل خبرة قد يكون لها أثر على مستوى التفاعل مع الإدارة الإلكترونية، باعتبار أن الموظفين الجدد غالبًا ما يكونون أكثر قابلية لاستخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع نظم

تسيير الموارد البشرية الرقمية، في حين أن الفئات ذات الأقدمية الطويلة قد تعتمد أكثر على الخبرة التقليدية في العمل الإداري.

الجدول رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
موظف	51	85,0
متعاقد	9	15,0
المجموع	**60**	**%100**

الشكل رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: الطالبة بناءا على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة، حيث يتضح أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الموظفين بنسبة 85.0%، مقابل 15.0% لفئة المتعاقدين.

ويُفهم من هذا التوزيع أن عينة الدراسة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المنيعة يغلب عليها الطابع الوظيفي الدائم، وهو ما يعكس استقرارًا نسبيًا في البنية البشرية للمؤسسة محل الدراسة، كما أن هيمنة فئة الموظفين على العينة تشير إلى أن النتائج المتحصل عليها تعكس بدرجة أكبر آراء الفئة المستقرة وظيفيًا، التي تكون عادة أكثر احتكاكًا بالإجراءات الإدارية اليومية وبأنظمة الإدارة الإلكترونية المعتمدة في تسيير الموارد البشرية.

في المقابل، تمثل فئة المتعاقدين نسبة أقل، وقد يكون لذلك تأثير محدود على التوجهات العامة للعينة، نظراً لاختلاف طبيعة الارتباط الوظيفي ومدى الاستمرارية داخل المؤسسة.

ثالثا :عرض وتحليل بيانات الفرضيات :

- **1 :عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى** :تؤثر الأنماط الالكترونية على التكوين والتدريب داخل المؤسسة الادارية

الجدول رقم (08): العلاقة بين توفر البرمجيات وتوفير الدورات التكوينية حول استخدامها

توفر البرمجيات	توفير الدورات التكوينية						المجموع	
	نعم		الى حد ما		لا		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	3	25	6	50	3	25	12	100 %
الى حد ما	1	2.6	16	41	22	56.4	39	100 %
لا	-	-	2	22.2	7	77.7	9	100 %
المجموع	4	6.7	24	40	32	53.3	60	100 %

من خلال الجدول رقم (08) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (53.3%) من المبحوثين الذين صرحوا بعدم توفر دورات تدريبية حول استخدام البرمجيات، تدعمها نسبة (77.7%) من المبحوثين الذين أكدوا عدم توفر البرمجيات داخل المؤسسة ،يليها نسبة (56.4 %) صرحوا أن توفير برمجيات "إلى حد ما" ،يليها نسبة (25%) صرحوا بتوفير برمجيات داخل المؤسسة.

في حين صرحت نسبة (40%) من المبحوثين بأن توفر الدورات التكوينية موجود ‘‘إلى حد ما’’ حول إستخدام البرمجيات ، تدعمها نسبة (50%) من المبحوثين الذين صرحوا أكدوا توفر البرمجيات ،يليها

نسبة (41%) من البحوثين صرحوا توفير برمجيات "إلى حد ما" ،يليها نسبة (22.2%) صرحوا عدم توفر البرمجيات بالمؤسسة

. كما جاءت نسبة (6.7%) من المبحوثين الذين أكدوا توفر الدورات التكوينية داخل المؤسسة ، تدعمها نسبة (25%) من المبحوثين الذين صرحوا ب "نعم "توفر المؤسسة على البرمجيات بالمؤسسة ،يليها نسبة (2.6%) صرحوا أن " إلى حد ما" توفر البرمجيات داخل المؤسسة.

من خلال النتائج المعروضة نلاحظ،أن المؤسسة الإدارية تمثل نسقًا متكاملاً يتكون من عناصر مترابطة تتمثل أساسًا في البنية التكنولوجية (توفير البرمجيات) والبنية البشرية (التكوين والتدريب). غير أن هذا النسق يظهر درجة من عدم التوازن، حيث أن توفر البرمجيات يتسم بالطابع الجزئي أو المحدود، وهو ما يقابله ضعف في توفير الدورات التكوينية حول استخدامها، مما يدل على غياب التكامل الوظيفي بين مكونات النظام الإداري الإلكتروني. كما نلاحظ أن الحالات التي تتوفر فيها البرمجيات بشكل أفضل تترافق نسبيًا مع وجود تكوين، وهو ما يعكس أن النسق الإداري يتأثر بعلاقة التفاعل بين عناصره، حيث يؤدي ضعف أحد المكونات إلى إضعاف أداء النسق ككل وعدم تحقيق الفعالية المطلوبة في الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة تكاملية بين توفر البرمجيات وتوفير التكوين عنصرين مترابطين يؤثر كل منهما في الأخر، حيث إن فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة نتيجة للتفاعل والتكامل بين مختلف مكونات النسق الإداري.

الجدول رقم (09): العلاقة بين اعتماد المؤسسة على البرمجيات ودور التكوين في رفع كفاءة الموظفين.

الاعتماد على البرمجيات	دور التكوين في رفع كفاءة الموظفين						المجموع ك/%	
	يساهم		الى حد ما		لا يساهم			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	15	75	3	15	2	10	20	100 %
الى حد ما	23	62.2	14	37.8	-	-	37	100 %
لا	1	33.3	1	33	1	33	3	100 %
المجموع	39	65	18	30	3	5	60	100 %

من خلال الجدول رقم (09) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (65%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن التكوين المعتمد على البرمجيات يساهم في رفع كفاءة الموظفين، تدعمه نسبة (75%) صرحوا باعتماد المؤسسة على البرمجيات في عملها ، يليه نسبة (62.2%) من الموظفين الذين أكدوا أن المؤسسة تعتمد على البرمجيات "إلى حد ما"، يليه نسبة(33.3%) صرحوا بـ "لا" عدم إعتماد المؤسسة على البرمجيات .

في حين صرحت نسبة (30%) من أفراد العينة بأن التكوين يساهم "إلى حد ما" في رفع الكفاءة، تدعمها نسبة (37.8%) من الموظفين الذين أكدوا أن اعتماد المؤسسة على البرمجيات يكون "إلى حد ما"، يليها نسبة (33 %) صرحوا بـ"لا" عدم اعتماد المؤسسة على البرمجيات ،يليها نسبة (15 %) صرحوا بإعتماد المؤسسة على البرمجيات في عملها

. كما جاءت نسبة (5%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن التكوين لا يساهم في رفع الكفاءة، تدعمها نسبة (33 %) صرحوا بعدم إعتماد المؤسسة على البرمجيات، يليها نسبة (10%) من الموظفين الذين أكدوا أن المؤسسة تعتمد على البرمجيات بشكل كامل.

من خلال النتائج المعروضة يتبين،أن المؤسسة الإدارية تمثل نسقًا تنظيميًا يتكون من عناصر مترابطة تتجسد أساسًا في البنية التكنولوجية المتمثلة في اعتماد البرمجيات والبنية البشرية المتمثلة في التكوين. ويظهر أن هذا النسق يقوم على مبدأ الاعتماد المتبادل بين مكوناته، حيث إن ارتفاع مستوى اعتماد المؤسسة على البرمجيات ينعكس بشكل مباشر على تقييم الموظفين لفعالية التكوين في رفع الكفاءة، مما يدل على وجود تفاعل وظيفي بين مكونات النسق الإداري. كما نلاحظ أن هذا النسق يسعى إلى تحقيق حالة من التوازن الداخلي، غير أن هذا التوازن يبقى نسبياً، إذ تختلف درجة الفعالية باختلاف مستوى توظيف البرمجيات داخل المؤسسة، مما يعكس أن الأداء الكلي للنسق مرتبط بدرجة انسجام عناصره وليس بعنصر واحد فقط.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين اعتماد المؤسسة على البرمجيات وفعالية التكوين في رفع كفاءة الموظفين فبدونهما لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة، باعتباره موجه للموظفين، حيث يتبين أن تكامل البنية التكنولوجية(الأنماط الإلكترونية) مع البنية البشرية يسهم في تعزيز توازن النسق الإداري التنظيمي وتحسين أدائه الوظيفي.

الجدول رقم (10): العلاقة بين الوظيفة واعتماد المؤسسة على برامج تكوين الموظفين

الوظيفة	الاعتماد على برامج تكوين						المجموع	
	نعم		الى حد ما		لا		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موظف	8	15.7	21	41.2	22	43.1	51	100 %
متعاقد	-	-	5	55.6	4	44.4	9	100 %
المجموع	8	13.3	26	43.3	26	43.3	60	100 %

من خلال الجدول رقم (10) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (43.3%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على برامج تكوين في مسارها "إلى حد ما"، تدعمه نسبة (55.6 %) من فئة المتعاقدين ، يليه نسبة (41.2%) من فئة الموظفين في نفس الاتجاه.

في حين صرحت نسبة (43.3%) من أفراد العينة بعدم اعتماد المؤسسة على برامج التكوين، تدعمها نسبة (44.4%) من فئة المتعاقدين ، يليها نسبة (43.1%) من فئة الموظفين .

كما جاءت نسبة (13.3%) من أفراد العينة الذين صرحوا بـ" نعم " أكدوا اعتماد المؤسسة على برامج التكوين من فئة الموظفين وانعدامها لدي فئة المتعاقدين، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي الاتجاهات.

من خلال النتائج المعروضة نلاحظ أن المؤسسة تمثل نسقًا تنظيميًا لا يعمل بشكل متوازن في ما يخص عنصر التكوين، حيث يظهر أن هذا العنصر لا يتم توزيعه بشكل متكافئ على مختلف الفئات الوظيفية (موظفين ومتعاقدين)، مما يعكس وجود اختلال في تدفق المدخلات التنظيمية داخل النسق. كما نلاحظ أن هذا التباين في الاستفادة من برامج التكوين يؤدي إلى تفاوت في استجابة الأفراد داخل المؤسسة، حيث ترتبط فعالية النسق بمدى شمولية التكوين وقدرته على تغطية جميع مكوناته البشرية

بشكل متكامل. ويُفهم من ذلك أن غياب التوازن في هذا الجانب يحدّ من كفاءة الأداء العام ويضعف الانسجام الوظيفي داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين الوظيفة داخل المؤسسة واعتماد برامج تكوين الموظفين، حيث يتبين أن عدم تكافؤ الاستفادة من التكوين بين مختلف الفئات الوظيفية يؤثر على توازن النسق الإداري ويحد من فعاليته التنظيمية.

الجدول رقم (11): العلاقة بين توفر البرمجيات وتقييم فعالية التكوين

توفر البرمجيات	تقييم فعالية التكوين						المجموع	
	يساهم		الى حد ما		لا يساهم		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	83.3	1	8.3	1	8.3	12	100 %
الى حد ما	26	66.7	13	33.3	-	-	39	100 %
لا	3	33.3	4	44.4	2	22.2	9	100 %
المجموع	39	65	18	30	3	5	60	100 %

من خلال الجدول رقم (11) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (65%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن التكوين المعتمد على البرمجيات يساهم في رفع كفاءة الموظفين، تدعمه نسبة (83.3%) من المبحوثين الذين أكدوا أن المؤسسة توفر كل أنواع البرمجيات، يليها نسبة (66.7%) صرحوا بـ "إلى حد ما "

توفر البرمجيات ،يليها نسبة (33.3%) صرحوا بعدم توفر البرمجيات بالمؤسسة.

في حين صرحت نسبة (30%) من أفراد العينة بأن التكوين يساهم ''إلى حد ما'' في رفع الكفاءة، تدعها نسبة (44.4%) صرحوا بعدم توفر البرمجيات ، تقابلها نسبة (33.3%) من المبحوثين الذين أكدوا أن المؤسسة توفر البرمجيات ''إلى حد ما''، يليها نسبة (8.3%) صرحوا بتوفير البرمجيات بالمؤسسة

كما جاءت نسبة (5%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن التكوين لا يساهم في رفع الكفاءة، تدعمها نسبة (22.2%) من المبحوثين الذين أكدوا أن المؤسسة لا توفر كل أنواع البرمجيات، يليها نسبة (8.3%) صرحوا بتوفر البرمجيات.

من خلال النتائج المعروضة نلاحظ أن المؤسسة تمثل نسقًا إداريًا تتداخل فيه العناصر التكنولوجية والبشرية بشكل مترابط، حيث يظهر أن توفر البرمجيات يشكل مدخلاً أساسياً يؤثر في كيفية تقييم فعالية التكوين داخل المؤسسة. كما يتبين أن هذا النسق لا يعمل بشكل متوازن تمامًا، إذ أن اختلاف مستوى توفر البرمجيات يؤدي إلى تباين في إدراك الموظفين لفعالية التكوين، مما يعكس وجود علاقة تبادلية بين مكونات النسق الإداري تقوم على التكامل أكثر من الاستقلال. كما تشير النتائج إلى أن تحسين البنية التكنولوجية(الأنماط الإلكترونية) داخل المؤسسة ينعكس إيجابًا على أداء التكوين وفعاليته، بينما يؤدي ضعف توفر البرمجيات إلى تقليص هذا الأثر، وهو ما يدل على أن استقرار النسق الإداري مرتبط بدرجة انسجام مكوناته وقدرته على تحقيق التوازن بين الجانب التقني والبشري.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين توفر البرمجيات وتقييم فعالية التكوين في رفع كفاءة الموظفين، حيث يتبين أن تعزيز الأنماط الإلكترونية داخل المؤسسة يساهم في دعم فعالية التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية ،بما يعزز الإنسجام وتناسق داخل النسق الإداري.

الجدول رقم (12): العلاقة بين التحكم في التكنولوجيات واهتمام المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام الحاسوب

التحكم في التكنولوجيات	تدريب الموظفين على استخدام الحاسوب						المجموع	
	نعم		الى حد ما		لا		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	5	33.3	6	40	4	26.7	15	100 %
الى حد ما	5	16.7	18	60	7	23.3	30	100 %
لا	1	6.7	6	40	8	53.3	15	100 %
المجموع	11	18.3	30	50	19	31.7	60	100 %

من خلال الجدول رقم (12) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (50%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بتدريب الموظفين "إلى حد ما" لتحسين مهاراتهم في التحكم في استخدام جهاز الحاسوب، تدعمه نسبة (60%) من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يتحكمون في التكنولوجيات "إلى حد ما"، يليها نسبتي (40%) صرحوا بـ"نعم" يتحكموا في التكنولوجيات و(40%) صرحوا بأنهم لايتحكموا بها .

في حين صرحت نسبة (31.7%) من أفراد العينة بأن المؤسسة لا تهتم بشكل كافٍ بالتدريب، تدعمها نسبة (53.3%) من المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يتحكمون في التكنولوجيات، يليها نسبة

(26.7%) صرحوا بتحكمهم بالتكنولوجيات ،يليها نسبة (23.3%) صرحوا بـ" إلى حد ما" يتم التحكم بها.

كما جاءت نسبة (18.3%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بتدريبهم على التكنولوجيات ،تدعمها نسبة (33.3%) صرح بـ"نعم "يتحكموا في التكنولوجيات، يليها نسبة (16.7%) صرحوا بـ"إلى حد ما" يتحكموا في تكنولوجيات ،يليها نسبة(6.7%) صرحوا بعدم تحكمهم بالتكنولوجيات داخل المؤسسة.

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تمثل نسقًا تنظيميًا يتداخل فيه البعد التكنولوجي مع البعد البشري، حيث يظهر أن مستوى التحكم في التكنولوجيات لدى الموظفين مرتبط بدرجة اهتمام المؤسسة بالتكوين والتدريب، كما نلاحظ أن هذا النسق لا يعمل بكفاءة متجانسة، إذ تتسم العلاقة بين التدريب والتحكم بالطابع النسبي، حيث يؤدي ضعف التكوين إلى انخفاض مستوى التحكم في الأدوات الرقمية، في حين أن تحسينه يساهم في رفع الكفاءة الرقمية، ويعكس ذلك أن أداء النسق الإداري يتحدد بمدى انسجام مكوناته وقدرته على تحقيق التكامل بين التدريب والتطبيق العملي داخل بيئة العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن ترابط بين التحكم في التكنولوجيات واهتمام المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام الحاسوب، حيث يتبين أن فعالية التكوين تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الكفاءة الرقمية وتحسين أداء الموظفين داخل النسق الإداري.

الجدول رقم (13): العلاقة بين السن وامتلاك حساب إلكتروني داخل المؤسسة

السن	امتلاك حساب إلكتروني				المجموع	
	نعم		لا		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%
من **25** الى **30**	2	66.7	1	33.3	3	100 %
من**30** الى **35**	6	85.7	1	14.3	7	100 %
من **35** الى **40**	17	94.4	1	5.6	18	100 %
من **40** الى **45**	15	83.3	3	16.7	18	100 %
من **45** الى **50**	6	75	2	25	8	100 %
من **50** الى **55**	5	100	-	-	5	100 %
من **55** الى **60**	1	100	-	-	1	100 %
المجموع	52	86.7	8	13.3	60	100 %

من خلال الجدول رقم (13) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (86.7%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن لديهم حسابًا إلكترونيًا، ويتعزز هذا الاتجاه من خلال التوزيع حسب الفئات العمرية، نسبة (100%) للفئتين العمرية من" 50إلى55" وفئة "55إلى60 " يحملان أقل تكرار، تدعمه فئة :من" 35 إلى 40 سنة" بنسبة (94.4%) من موظفين أكدوا امتلاكهم لحساب إلكتروني ، يليه فئة من "30 إلى 35 سنة "بنسبة (85.7%)، ثم فئة من" 40 إلى 45 سنة" بنسبة (83.3%)، كما سجلت فئة من" 45 إلى 50 سنة "نسبة (75%). في حين حققت الفئات العمرية الأقل والأعلى سنًا مستويات متفاوتة، حيث بلغت فئة من 25" إلى 30 سنة" نسبة (66.7%) في إمتلاك حساب إلكتروني .

يقابل هذا نسبة (13.3%) من أفراد العينة الذين صرحوا بعدم امتلاكهم لحساب إلكتروني داخل المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالاتجاه العام، ما يعكس محدودية هذه الفئة أمام التعميم الواسع للرقمنة داخل المؤسسة، يدعمه نسبة(33.3%) من فئة "25إلى 30" ،يليه نسبة (16.7%) من فئة "40 إلى45"،يليه نسبة (14.3%) من فئة "30إلى 35" ،حيث سجلت الفئة من "35إلى 40" نسبة (5.6%) صرحوا بعدم إمتلاك حساب إلكتروني لهم .

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تمثل نسقًا إداريًا يشهد انتشارًا واسعًا للرقمنة من خلال تعميم الحسابات الإلكترونية على مختلف الفئات العمرية، حيث يظهر أن هذا النسق يعمل على إدماج العنصر البشري داخل منظومة رقمية موحدة، مما يعكس درجة من التكيف التنظيمي مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما نلاحظ أن الفروقات العمرية لم تشكل عائقًا حقيقيًا أمام هذا الإدماج، إذ سجلت جميع الفئات نسبًا مرتفعة في امتلاك الحساب الإلكتروني، وهو ما يدل على أن النسق الإداري يعتمد على مبدأ الشمولية في تطبيق الرقمنة بدل التمييز بين الفئات.

وفي المقابل، فإن النسبة الضعيفة نسبيًا لمن لا يملكون حسابًا إلكترونيًا تعكس وجود هامش محدود من عدم الاندماج داخل هذا النسق، وهو ما يشير إلى أن عملية التحول الرقمي رغم اتساعها لا تزال تحتاج إلى تدعيم أكبر لضمان تكامل جميع مكونات النسق الإداري. وبذلك يتضح أن فعالية النسق ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تعميم الأدوات الرقمية على كل الأفراد دون استثناء.

من خلال ما سبق نستنتج أن امتلاك الحساب الإلكتروني داخل المؤسسة يعكس وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتعميمه على مختلف الفئات العمرية، حيث يتبين أن المؤسسة تسير نحو نسق إداري رقمي شامل يسعى إلى إدماج جميع الموظفين في المنظومة الإلكترونية، بما يعزز التفاعل والإنسجام بين مختلف نسق الإداري.

الاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الاولى:

من خلال الفرضية التي مفادها : تؤثر الأنماط الالكترونية في انماط التكوين والتدريب داخل المؤسسة الادارية

- من خلال معطيات الجدول رقم (08) نستنتج أن هناك علاقة تكاملية بين توفر البرمجيات وتوفير التكوين، حيث إن فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة تتوقف على انسجام عناصر النسق الإداري.
- من خلال معطيات الجدول رقم (09) : نستنتج أن هناك علاقة بين اعتماد المؤسسة على البرمجيات وفعالية التكوين في رفع كفاءة الموظفين، حيث يتبين أن تكامل البنية التكنولوجية(توفير البرمجيات) مع البنية البشرية يسهم في تعزيز توازن النسق الإداري وتحسين أدائه الوظيفي.
- من خلال معطيات الجدول رقم (10) : نستنتج أن هناك علاقة بين الوظيفة داخل المؤسسة واعتماد برامج تكوين الموظفين، حيث يتبين أن عدم تكافؤ الاستفادة من التكوين بين مختلف الفئات الوظيفية يؤثر على توازن النسق الإداري ويحد من فعاليته التنظيمية.
- من خلال معطيات الجدول رقم (11) : نستنتج أن هناك علاقة بين توفر البرمجيات وتقييم فعالية التكوين في رفع كفاءة الموظفين، حيث يتبين أن تعزيز البنية التكنولوجية(البرمجيات) داخل المؤسسة يساهم في دعم فعالية التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية داخل النسق الإداري.
- من خلال معطيات الجدول رقم (12) : نستنتج أن هناك علاقة بين التحكم في التكنولوجيات واهتمام المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام الحاسوب، حيث يتبين أن فعالية التكوين تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الكفاءة الرقمية وتحسين أداء الموظفين داخل النسق الإداري.
- من خلال معطيات الجدول رقم (13) : نستنتج أن امتلاك الحساب الإلكتروني داخل المؤسسة يعكس وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتعميمه على مختلف الفئات العمرية، حيث يتبين أن المؤسسة تسير نحو نسق إداري رقمي شامل يسعى إلى إدماج جميع الموظفين في المنظومة الإلكترونية.

2 :عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: تؤثر البنية التكنولوجية للادارة الالكترونية على آليات الاستقطاب والاختيار داخل المؤسسة الادارية.

الجدول رقم (14): العلاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا

توفر أجهزة الحاسوب	استخدام التكنولوجيا						المجموع	
	راضي		الى حد ما		غير راضي		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	39.3	11	39.3	6	21.4	28	100 %
الى حد ما	5	23.8	13	61.9	3	14.3	21	100 %
لا	5	45.5	5	45.5	1	9.1	11	100 %
المجموع	21	35	29	48.3	10	16.7	60	100 %

من خلال الجدول رقم (14) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (48.3%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن مستوى رضاهم عن استخدام التكنولوجيا في استقطاب الموارد البشرية هو ''إلى حد ما''، تدعمه نسبة (61.9%) من الموظفين الذين أكدوا أن أجهزة الحاسوب متوفرة ''إلى حد ما''، يليه نسبة (45.5%) صرحوا أن أجهزة الحاسوب غير متوفرة ،يليه نسبة (39.3%) صرحوا بتوفر أجهزة الحاسوب بالمؤسسة .

في حين صرحت نسبة (35%) من أفراد العينة بأنهم ''راضون'' عن استخدام التكنولوجيا في عملية الإستقطاب، تدعمه نسبة (45.5%) صرحوا بعدم توفر أجهزة الحاسوب، يليه نسبة (39.3%) من

الموظفين الذين أكدوا توفر أجهزة الحاسوب بشكل كافٍ، يليه نسبة (23.8%) صرحوا بـ"إلى حد ما " تتوفر أجهزة بالمؤسسة.

كما جاءت نسبة (16.7%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم ''غير راضين''، تقابلها نسبة (21.4%) من الموظفين الذين أكدوا توفر الأجهزة، ونسبة (14.3%) ممن يرون توفرها ''إلى حد ما''، مقابل نسبة (9.1%) لدى الذين أكدوا عدم توفرها.

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تمثل نسقًا إداريًا تتداخل فيه الإمكانيات المادية (توفر أجهزة الحاسوب) مع البعد الوظيفي المرتبط برضا الموظفين عن استخدام التكنولوجيا، حيث يظهر أن هذا النسق يعمل بدرجة من التوازن النسبي، إذ أن الرضا لا يرتبط فقط بالتوفر الكامل للأجهزة بل أيضًا بكيفية توظيفها داخل العمل. كما نلاحظ أن الفئة التي ترى توفر الأجهزة ''إلى حد ما'' تميل إلى نفس التقييم من حيث الرضا، مما يعكس وجود علاقة تفاعلية بين عناصر النسق تقوم على التدرج في التقييم وليس على الحسم المطلق. ويشير ذلك إلى أن فعالية النسق الإداري لا تعتمد فقط على توفير الوسائل، بل على درجة انسجامها مع حاجات الموظفين وطبيعة الاستخدام داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة إرتباطية بين توفر أجهزة الحاسوب ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا في استقطاب الموارد البشرية، حيث يتبين أن تحسين الإمكانيات المادية وتوفير التجهيزات التقنية المناسبة وتوظيفها بشكل فعال يساهم في رفع مستوى الرضا لدى المستخدمين وتعزيز فعالية النسق الإداري ويزيد من كفاءته.

الجدول رقم (15): العلاقة بين نوع الوظيفة وإتاحة الإنترنت داخل المؤسسة

نوع الوظيفة	إتاحة الإنترنت داخل المؤسسة						المجموع	
	نعم		لا		لبعض المصالح فقط		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موظف	26	51	12	23.5	13	25.5	51	100 %
متعاقد	5	55.6	3	33.3	1	11.1	9	100 %
المجموع	31	51.7	15	25	14	23.3	60	100 %

من خلال الجدول رقم (15) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (51.7%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الإنترنت متاح للجميع، تدعمه نسبة (55.6%) من المتعاقدين و(51%) من الموظفين. في حين صرحت نسبة (25%) بعدم توفر الإنترنت، تقابلها نسبة (33.3%) لدى المتعاقدين و(23.5%) لدى الموظفين، كما بلغت نسبة (23.3%) ممن أكدوا أن الإنترنت متاح لبعض المصالح فقط، تقابلها (25.5%) لدى الموظفين و(11.1%) لدى المتعاقدين.

من خلال النتائج المعروضة يتضح أن المؤسسة تعمل ضمن نسق تنظيمي يتسم بتوزيع غير متجانس للموارد الرقمية، حيث يظهر أن إتاحة الإنترنت لا تتم وفق مبدأ الشمول الكامل بل تخضع لاعتبارات تنظيمية ووظيفية مرتبطة بطبيعة المهام داخل المؤسسة. كما يعكس التفاوت بين الموظفين والمتعاقدين في إدراك توفر الإنترنت وجود نوع من التمايز داخل النسق، ما يشير إلى أن الوصول إلى الموارد الرقمية ليس موحدًا بل يتحدد وفق الموقع الوظيفي ودوره داخل البنية التنظيمية. ويبرز هذا الوضع أن النسق الإداري يسعى إلى تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات العمل وتوزيع الإمكانيات، غير أن هذا التوازن يبقى

نسبيًا، إذ قد يؤدي التوزيع الجزئي أو الانتقائي للإنترنت إلى خلق تفاوت في فرص الأداء والوصول إلى المعلومات، مما يؤثر على درجة الانسجام والكفاءة داخل المؤسسة.

نستنتج أن هناك علاقة بين نوع الوظيفة وإتاحة الإنترنت، حيث يتضح أن اختلاف المواقع الوظيفية ينعكس على درجة الاستفادة من الموارد الرقمية، مما يؤثر على توازن وفعالية النسق الإداري داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): العلاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا

وسائل استقطاب المترشحين	مستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا						المجموع	
	راضي		الى حد ما		غير راضي		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إعلانات ورقية	1	11.1	5	55.6	3	33.3	9	100 %
مواقع إلكترونية للمؤسسة	4	25	9	56.3	3	18.8	16	100 %
مواقع التوظيف	9	42.9	8	38.1	4	19	21	100 %
وسائل التواصل الإجتماعي	7	50	7	50	-	-	14	100 %
المجموع	21	35	29	48.3	10	16.7	60	100 %

من خلال الجدول رقم (16) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (48.3%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن مستوى رضاهم عن استخدام التكنولوجيا في استقطاب الموارد البشرية هو ''إلى حد ما''، تدعمه نسبة (56.3%) من الموظفين الذين يعتمدون على مواقع إلكترونية للمؤسسة، يليه نسبة (55.6%) صرحوا بالإعلانات الورقية، يليه نسبة (50%)صرحوا بوسائل التواصل الإجتماعي ،يليه نسبة (38.1%) صرحوا بمواقع التوظيف في إستقطاب المترشحين.

في حين صرحت نسبة (35%) من أفراد العينة بأنهم ''راضون''، تقابلها نسبة (50%) من الموظفين الذين يعتمدون على وسائل التواصل الاجتماعي، يليه نسبة (42.9%) صرحوا بمواقع التوظيف ،يليه نسبة (25%) صرحوا بالمواقع الإلكترونية للمؤسسة ،يليه نسبة (11.1%)وهي أقل نسبة صرحوا بأن الإعلانات ورقية تستقطب المترشحين للمؤسسة

كما جاءت نسبة (16.7%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم ''غير راضين''، تدعمها نسبة (33.3%) من الموظفين الذين يعتمدون على الإعلانات الورقية، وكذلك نسبة (19%) من الموظفين الذين يعتمدون على مواقع التوظيف.

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تعمل ضمن نسق تنظيمي يعرف تداخلاً بين الوسائل التقليدية والرقمية في استقطاب الموارد البشرية، حيث يعكس غلبة التقييم ''إلى حد ما'' حالة انتقالية يعيشها النسق الإداري، إذ لم يتحقق بعد الانسجام الكامل بين مكوناته التكنولوجية والتنظيمية. كما يظهر أن الوسائل الرقمية، خاصة وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع التوظيف، تسهم في رفع مستوى الرضا مقارنة بالوسائل التقليدية، ما يدل على أن النسق يتجه تدريجيًا نحو إعادة بناء توازنه الداخلي على أساس رقمي. في المقابل، فإن استمرار الاعتماد على الإعلانات الورقية وارتباطها بمستويات أعلى من عدم الرضا يعكس وجود عناصر داخل النسق لم تتكيف بعد مع متطلبات التحول الرقمي، مما يؤدي إلى نوع من عدم التوازن الوظيفي. ويشير ذلك إلى أن فعالية النسق الإداري لا تتحقق فقط بتعدد الوسائل، بل بمدى انسجامها وتكاملها في إطار توجه رقمي واضح ينسجم مع توقعات الموظفين ومتطلبات البيئة التنظيمية.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا، حيث يتبين أن اعتماد الوسائل الرقمية بشكل أوسع يساهم في تعزيز توازن النسق الإداري ورفع فعاليته في مجال استقطاب الموارد البشرية، من خلال تحسين سرعة الإجراءات وجودة الوصول إلى المترشحين.

يبين الجدول رقم (17) العلاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومدى مساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين

توفر أجهزة الحاسوب	مساهمة الوسائل التكنولوجية						المجموع	
	تساعد		الى حد ما		لا تساعد		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	14	50	12	42	2	7.1	28	100 %
الى حد ما	10	47.6	10	47.6	1	4.8	21	100 %
لا	6	54.5	4	36.4	1	9.1	11	100 %
المجموع	30	50	25	43.3	4	6.7	60	100 %

من خلال الجدول رقم (17) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (50%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الوسائل التكنولوجية "تساعد" في توسيع قاعدة المترشحين، تدعمه نسبة (54.5%) من الموظفين الذين أكدوا عدم توفر أجهزة الحاسوب بشكل كافٍ ونسبة(50%) صرحوا بتوفر أجهزة الحاسوب، يليه نسبة (54.5%) صرحوا، يليه نسبة (47.6%) صرحوا " إلى حد ما

"تتوفر أجهزة الحاسوب بالمؤسسة ، في حين صرحت نسبة (43.3%) من أفراد العينة بأن هذه الوسائل تساعد ''إلى حد ما''، تقابلها نسبة (47.6%) من الموظفين الذين أكدوا أن توفر الأجهزة يكون ''إلى حد ما''، يليه نسبة (42%) صرحوا بتوفر أجهزة الحاسوب ،يليه نسبة (36.4%) صرحوا بعدم توفير مؤسسة للأجهزة الحاسوب، كما جاءت نسبة (6.7%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الوسائل التكنولوجية "لا تساعد"، تدعمه نسبة (9.1%) من الموظفين الذين أكدوا عدم توفر الأجهزة، وكذلك نسبة (7.1%) من الموظفين الذين صرحوا بتوفرها، يليه نسبة (4.8%) صرحوا " إلى حد ما" توفر المؤسسة أجهزة الحاسوب.

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تعمل ضمن نسق إداري يتسم بتفاعل غير خطي بين الإمكانيات المادية (توفر الحواسيب) وفعالية استخدام الوسائل التكنولوجية في الاستقطاب، حيث يظهر أن إدراك فعالية التكنولوجيا في توسيع قاعدة المترشحين لا يرتبط بشكل مباشر فقط بمدى توفر الأجهزة، بل يتأثر أيضًا بكيفية توظيفها داخل العمل الإداري. كما نلاحظ أن حتى في حالات ضعف توفر الأجهزة، تبقى هناك قناعة بدور التكنولوجيا، وهو ما يعكس أن النسق يعتمد على عناصر أخرى مكملة مثل الخبرة أو طرق الاستخدام. ويشير ذلك إلى أن النسق الإداري يسعى إلى تحقيق توازن نسبي بين موارده المحدودة وأهدافه التنظيمية، غير أن هذا التوازن يبقى هشًا في ظل تفاوت الإمكانيات، مما قد يؤثر على فعالية الاستقطاب إذا لم يتم دعم البنية التكنولوجية بشكل كافٍ.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين، حيث يتبين أن تحسين الإمكانيات المادية وتعزيز استخدامها يساهم في رفع فعالية الاستقطاب وتحقيق توازن أفضل داخل النسق الإداري للمؤسسة .

الجدول رقم (18): العلاقة بين الأقدمية وإدراك دور الوسائل الإلكترونية في تقليل التحيز ودعم العدالة

الاقدمية	إدراك دور الوسائل الإلكترونية						المجموع	
	نعم		الى حد ما		لا		ك/%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
من 1الى 5 سنة	6	20.7	19	65.5	4	13.8	29	100 %
من 5 الى 10 سنة	5	35.7	9	64.3	-	-	14	100 %
من 10 الى 15 سنة	4	36.4	6	54.5	1	9.1	11	100 %
من 15 الى 20 سنة	-	-	-	-	1	100	1	100 %
من 25 الى 30	-	-	3	100	-	-	3	100 %
من 30 الى 35	-	-	1	100	-	-	1	100 %
من 40 الى 45	-	-	1	100	-	-	1	100 %
المجموع	15	25	39	65	6	10	60	100 %

من خلال الجدول رقم (18) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (65%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن استخدام الأنترانت والوسائل الإلكترونية يساهم ''إلى حد ما'' في تقليل التحيز ودعم العدالة بين المترشحين، تدعمه نسبة (65.5%) من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من سنة إلى 5 سنوات.

في حين صرحت نسبة (25%) من أفراد العينة بأن هذه الوسائل ''تساهم'' في تحقيق العدالة، تقابلها نسبة (36.4%) من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 15 سنة.

كما جاءت نسبة (10%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن هذه الوسائل ''لا تساهم''، تدعمها نسبة (100%) من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 15 إلى 20 سنة، وكذلك نسبة (13.8%) من فئة من سنة إلى 5 سنوات.

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تعمل ضمن نسق تنظيمي تتداخل فيه الخبرة المهنية مع تبني الوسائل الرقمية في تحقيق العدالة، حيث يظهر أن أغلب الموظفين، خاصة ذوي الأقدمية المتوسطة والحديثة، يميلون إلى تقييم دور هذه الوسائل بشكل نسبي ''إلى حد ما''، مما يعكس وجود قناعة جزئية بفعاليتها دون الوصول إلى اليقين الكامل. كما نلاحظ أن الفئات ذات الأقدمية الكبيرة تميل إما إلى الحياد أو التقييم المطلق، وهو ما يعكس اختلافًا في تمثلات العدالة داخل النسق تبعًا للتجربة المهنية. ويشير ذلك إلى أن النسق الإداري لم يصل بعد إلى حالة توازن كامل في إدراك فعالية الرقمنة في تحقيق العدالة، حيث لا تزال هناك فجوة بين المكونات البشرية من حيث تقبلها وتفاعلها مع الأدوات الإلكترونية، مما يؤثر على درجة الانسجام الوظيفي داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين الأقدمية وإدراك دور الوسائل الإلكترونية في تقليل التحيز ودعم العدالة، حيث يتبين أن اختلاف الخبرة المهنية يؤثر على تقييم فعالية الرقمنة داخل المؤسسة، مما يستدعي تعزيز الثقة في هذه الوسائل لتحقيق أكبر توازن داخل النسق الإداري.

الجدول رقم (19): العلاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين

وسائل استقطاب المترشحين	مساهمة الوسائل التكنولوجية						المجموع ك/%	
	تساعد		الى حد ما		لا تساعد			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إعلانات ورقية	-	-	6	66.7	3	33.3	9	100 %
مواقع إلكترونية للمؤسسة	8	50	8	50	-	-	16	100 %
مواقع التوظيف	15	71.4	5	50	1	4.8	21	100 %
وسائل التواصل الإجتماعي	7	50	7	50	-	-	14	100 %
المجموع	30	50	26	43.3	4	6.7	60	100 %

من خلال الجدول رقم (19) وحسب الاتجاه العام السائد، والذي يمثل نسبة (50%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الوسائل التكنولوجية تساعد في توسيع قاعدة المترشحين، تدعمه نسبة (71.4%) من الموظفين الذين يعتمدون على مواقع التوظيف ،يليه نسبتي (50%) صرحوا بالمواقع إلكترونية للمؤسسة و وسائل التواصل الإجتماعي.

في حين صرحت نسبة (43.3%) من أفراد العينة بأن هذه الوسائل تساعد "إلى حد ما"، تقابلها نسبة (66.7%) من الموظفين الذين يعتمدون على الإعلانات الورقية. كما جاءت نسبة (6.7%) من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الوسائل التكنولوجية لا تساعد، تدعمها نسبة (33.3%) من الموظفين الذين يعتمدون على الإعلانات الورقية، وكذلك نسبة (4.8%) من الموظفين الذين يعتمدون على مواقع التوظيف.

من خلال النتائج المعروضة يتبين أن المؤسسة تعمل ضمن نسق تنظيمي يعكس تفاوتًا في فعالية الوسائل المعتمدة في الاستقطاب، حيث يظهر أن الوسائل الرقمية، خاصة مواقع التوظيف، تحقق مستوى أعلى من القناعة بقدرتها على توسيع قاعدة المترشحين مقارنة بالوسائل التقليدية. كما نلاحظ أن استمرار الاعتماد على الإعلانات الورقية يرتبط بضعف إدراك فعالية التكنولوجيا، مما يعكس وجود خلل نسبي في انسجام مكونات النسق بين البعد التقليدي والرقمي. ويشير ذلك إلى أن فعالية النسق الإداري ترتبط بمدى تبنيه للوسائل الحديثة وتكاملها مع أهدافه، حيث كلما زاد الاعتماد على الوسائل الرقمية زادت قدرته على تحقيق الانتشار والاستقطاب الفعال.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين، حيث يتبين أن الاعتماد على الوسائل الرقمية يعزز من فعالية الاستقطاب ويساهم في تحقيق توازن أفضل داخل النسق الإداري للمؤسسة.

الاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية التي مفادها: تؤثر البنية التكنولوجية للادارة الالكترونية على اليات الاستقطاب والاختيار داخل المؤسسة الادارية.

- من خلال معطيات الجدول رقم (14) نستنتج أن هناك علاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا في استقطاب الموارد البشرية
- من خلال معطيات الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك علاقة بين نوع الوظيفة وإتاحة الإنترنت، حيث يتبين أن اختلاف المواقع الوظيفية ينعكس على درجة الاستفادة من الموارد الرقمية،
- من خلال معطيات الجدول رقم (16) نستنتج أن هناك علاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومستوى الرضا عن استخدام التكنولوجيا
- من خلال معطيات الجدول رقم (17) نستنتج أن هناك علاقة بين توفر أجهزة الحاسوب ومساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين، حيث يتبين أن تحسين الإمكانيات المادية وتعزيز استخدامها يساهم في رفع فعالية الاستقطاب وتحقيق توازن أفضل داخل النسق الإداري.
- من خلال معطيات الجدول رقم (18) نستنتج أن هناك علاقة بين الأقدمية وإدراك دور الوسائل الإلكترونية في تقليل التحيز ودعم العدالة، حيث يتبين أن اختلاف الخبرة المهنية يؤثر على تقييم فعالية الرقمنة، مما يستدعي تعزيز الثقة في هذه الوسائل لتحقيق توازن أكبر داخل النسق الإداري.
- من خلال معطيات الجدول رقم (19) نستنتج أن هناك علاقة بين وسائل استقطاب المترشحين ومساهمة الوسائل التكنولوجية في توسيع قاعدة المترشحين، حيث يتبين أن الاعتماد على الوسائل الرقمية يعزز من فعالية الاستقطاب ويساهم في تحقيق توازن أفضل داخل النسق الإداري.

رابعا :الاستنتاج العام:

من خلال ما سبق عرضه من نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، يتبين أن الأنماط الإلكترونية تؤثر بشكل واضح في أنماط التكوين والتدريب داخل المؤسسة الإدارية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة تكاملية بين توفر البرمجيات، وفعالية التكوين، ومستوى تحكم الموظفين في التكنولوجيات، إضافة إلى دور التكوين في رفع الكفاءة المهنية. كما كشفت النتائج عن وجود بعض الاختلالات المرتبطة بعدم تكافؤ الاستفادة من برامج التكوين بين الفئات الوظيفية، إلا أن الاتجاه العام يؤكد أن تكامل البنية التكنولوجية مع البنية البشرية يساهم في تحقيق التوازن داخل النسق الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه يمكن القول إن هذه الفرضية قد تحققت بدرجة كبيرة.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج أن البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر في آليات الاستقطاب والاختيار داخل المؤسسة، حيث تبين أن توفر أجهزة الحاسوب، وإتاحة الإنترنت، واعتماد الوسائل الرقمية في الاستقطاب، كلها عوامل تسهم في تحسين فعالية هذه العمليات. كما أكدت النتائج أن الاعتماد على الوسائل الرقمية يعزز من رضا الموظفين، ويوسع قاعدة المترشحين، ويقلل من التحيز، رغم وجود بعض التفاوتات المرتبطة بالخبرة المهنية أو بنوع الوسيلة المستخدمة. وبالتالي فإن النسق الإداري يتجه نحو تعزيز فعاليته كلما زاد انسجام مكوناته التكنولوجية والتنظيمية، وعليه يمكن اعتبار أن هذه الفرضية قد تحققت كذلك بدرجة معتبرة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الفرضية العامة التي مفادها أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الإدارية قد تحققت، حيث أثبتت النتائج أن الرقمنة تساهم في تطوير التكوين، وتحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز فعالية الاستقطاب والاختيار، مما ينعكس إيجابًا على أداء النسق الإداري ككل.

الخلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي إتبعناها في دراسة الحالية ،حيث قمنا بتوضيح مجالات الدراسة: الزماني ومكاني والبشري، وقد تم إتباع خطوات المنهجية بداية من منهج فقد إخترنا المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لتفسير الظاهرة الإجتماعية ،أما من حيث العينة فقد تم إعتماد العينة العشوائية ،وإستخدمنا أدوات لجمع البيانات من بينها :الملاحظة ،الإستبيان لتحقق من فرضيات وللإتمام خطوات البحث العلمي طرقنا إليه في جانب الميداني.

خاتمة

الخاتمة:

بعد دراستنا لموضوع بـ "الإدارة الإلكترونية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية الجزائرية"، تبيّن أن التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات الإدارية أصبحت عاملاً أساسياً في تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية وتحسين أدائها،وهدا ما أظهرت نتائج الدراسة أن توظيف الإدارة الإلكترونية يسهم في تسهيل عمليات الاستقطاب والاختيار والتكوين والتدريب، كما يعزز سرعة إنجاز الأعمال ودقة المعلومات وتحسين التواصل داخل المؤسسة

.كما أكدت النتائج صحة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية للدراسة، حيث تبين وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية الجزائرية، ويعكس ذلك أهمية الاعتماد على التقنيات الحديثة وتطوير البنية التكنولوجية والموارد البشرية لضمان فعالية الأداء الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة وعليه، فإن نجاح الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية يتطلب الاستمرار في دعم التحول الرقمي، وتوفير التكوين المستمر للعاملين، وتحديث الأنظمة المعلوماتية بما يواكب متطلبات الإدارة الحديثة. وتفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث أخرى تتناول أبعاداً جديدة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

ومن خلال بحثنا هذا نستطيع الخروج ببعض التوصيات:

- وجب على المؤسسة توفير جميع أنواع البرمجيات الضرورية التى تحتاجها الموارد البشرية لزيادة كفءتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير دورات تدربية للموظفين والمتعاقدين على التقنيات الحديثة.
- إتاحة الأنترنت للجميع ذاخل المؤسسة.
- تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية في أداء المهام الإدارية.
- تحديث التجهيزات والبرمجيات بشكل دوري.

المراجع

قائمة المراجع:

1.أبو شيخي نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

2.أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية،2014.

3.أسامة محمد عبد الحليم وآخرون :الإدارة الإلكترونية مذخل إلى الإدارة الإلكترونية ،ط1، دار المناهج ،الأردن ،2003.

4.أمين محمد سالم ،قواعد البحث العلمي ومناهجه مصادرالدراسات الإسلامية،المكتبة الوطنية ، الأردن، 1995

5.إيان كريب ،النظرية الإجتماعية ،من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة، 244 ،الكويت، أبريل 1999.

6.بشير عباس العلاق ،الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق ،مركز الدراسات والبحوث الاستشارية ،أبو ظبي ،2005.

7.بلقاسم سلاطنية ،أسماء بن تركي وآخرون ،منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2003.

8.بلقاسم سلاطنية ،حسان الجيلالي ، منهجية العلوم الإجتماعية ،دار الهدى للطباعة والنشر ،عين ميلة الجزائر ،2014.

9.جبران مسعود الرائد، معجم ألفابي في اللغة والإعلام ،ط1،دار العلم للملايين لتأليف والترجمة والنشر،لبنان ،2003.

10. حامد أحمد رمضان بدر،إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار النهضة العربية ،القاهرة ،1993.1994.

11. حسن محمد حسن ،الإدارة الإلكترونية المفاهيم ،المفاهيم ، الخصائص المتطلبات ،ط1،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011.

12. حمدي مصطفي المعاز ،وظائف الإدارة ،الدار العربية للموسوعات ،بيروت ،1985.

13. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار جامعية للنشر، مصر، 2010.

14. خضر كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشروالتوزيع والطباعة ،الأردن ،2007.

15. خضر مصباح الطيطي ،إدارة تكنولوجيا المعلومات ،ط1 ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2012.

16. ديسلر جارى، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض،1430هـ/2009م.

17. رشيد زواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار الكتب الحديث ،الجزائر ،2004.

18. سعاد نايف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة ،القاهرة ،دون سنة .

19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

20. صبري أحمد شيلى ،مبادئ الحكومة وتطبيقها في الدول المختارة الدانمارك ولبنان ،ط1،دارالعربية للموسوعات ،لبنان ،2014.

21. صدام الخماسية ،الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري،ط1 ،عالم الكتب الحديث .

22. صلاح عبد الباقي، إدارة المورد البشرية، من ناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

23. طاهر حسو الزيباري ،أساليب البحث العلمي في علم الإجتماع ،المؤسسات الجامعية لدراسات والنشر،لبنان،2011.

24. عادل حرحوش المخرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتمنية الإداري، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2007.

25. عبد الرحمان عدس وآخرون ،البحث العلمي(مفهومه ،أدواته و أساليبه)،دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ،عمان،1992.

26. عبد الرزاق جلبي وآخرون ، البحث العلمي وإلإجتماعي ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2003.

27. عبد النور جبور ، عبد النور عواد ،معجم النور (فرنسي ـ عربي)،دار العلم للملايين ،الجزائر.

28. عصام عبد الفتاح الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعية الجديدة ،الأزاريطة ،2008.

29. علاء عبد الرزاق السالمي ،خالد إبراهيم السليطي ،الإدارة الإلكترونية ،ط1،دار وائل 2008.

30. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية (الساسيات والتقنيات والأساليب)، الإدارة العامة للمكتبات–ادارة المطبوعات والنشر،2008.

31. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،ط1،المؤسسة الجامعية للدراسات وللنشر والتوزيع ،بيروت،1976.

32. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016

33. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2010.

34. محمد سميد أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان . الأردن ،2009.

35. محمد قدوة ،الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2010.

36. محمد مفتاح وآخرون، الإتصال والإنفصال في التاريخ الثقافي، ط1 ،مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 1977.

37. محي الدين عارف حسين ،الإتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات ،ط1،الأكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان . الأردن،2015.

38. مزهر شعبان ،شوقي ناجي جواد ،الإدارة الإلكترونية ،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014.

39. منير النوري، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

40. نجم الدين نجم الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2004.

41. نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،د ط ،الجزائر ،2010.

42. هيثم علي حجازي، يوسفي ناجي جواد، وظائف المنظمات،ط1، دار الأهلية للنشر و التوزيع،2008.

كتــب بالفرنسية:

43. Madeleine Grawitz Mèthodes des sciences sociales 10 Edition ,Dalloz, – paris, 1996.

المذكرات:

44. عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد خدمة عمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر،مذكرة مستكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسنطينة ،2009.2010.

45. قادة دليلة ،الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسن الخدمة العمومية ،رسالة لنيل شهادة الدكتورا ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،تخصص تسيير عمومي ،قسم علم التسير،جامعة الجزائر ،2018.

46. هشام بوكفوس ، أساس الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة1 الاخوة منصوري، 2005

تقريـر:

47. وهنة زينب و بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تقرير تربص لنيل شهادة لسانس،قسم العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،،شعبة إدارة الأعمال ،تخصص إدارة الموارد البشرية ، الجزائر، 2013.

مجلـة :

48. على حسن باكير – المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية – ،العدد 23،مجلة أراءحول الخليج ،مركز الخليج للأبحاث الإمارات ،2006.

الإستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثي ☐

العمر:....

المستوى التعليمي : إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الأقدمية :.....

نوع الوظيفة :.....

المحور الثاني : تأثير الأنظمة الإلكترونية على التكوين والتدريب ذاخل المؤسسة الإدارية .

1-هل تعتمد المؤسسة على البرمجيات الحديثة في عملية التسيير ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

.إذا كان "نعم" أذكرها:.....

.هل تعاملت معها: نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

.هل إستخدمتها سابقا : نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

.هل تجد صعوبة في تعامل معها : نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

2-هل تجد أن المؤسسة توفر كل أنواع البرمجيات التى قد تحتاجونها؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

3-هل لديك حساب إلكتروني ؟ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

4-هل سبق ان تلقيت بريدا إلكترونيا من المؤسسة ؟ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

5-هل أجبت عنه إلكترونيا ؟ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

6-هل تعتمد مؤسسة عملك على البريد الالكتروني في عمليات الإتصال بكم ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

7-هل تعتمد مؤسستكم على المواقع الإلكترونية في تسيير الأعمال الإدارية ؟

بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐ لا تعتمد إطلاقا ☐

8-هل تجد أنك تتحكم في هده التكنولوجيات ؟ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

9-هل تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية منظمة للموظفين ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

في حالة " نعم " ما نوع هذه البرامج التكوين المعتمدة في مؤسستكم ؟

تكوين نظري (تطبيقي) ☐ تكوين عن بعد ☐ تكوين مزدوج ☐

تكوين من طرف زملاء العمل ☐

المحور الثالث : تأثير البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية على الإستقطاب والإختيار

10-هل تتوفر مؤسستكم على أجهزة الحاسوب بشكل كافي؟ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

11-هل تتوفر خدمة الأنترنت ذاخل مؤسستكم ؟ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

12-كيف تقيم خدمة الأنترنت ذاخل المؤسسة ؟

ضعيفة جدا ☐ ضعيف ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ جيدة جدا ☐

13-هل الأنترنت متاح لجميع الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐ متاح لبعض المصالح فقط ☐

14-هل تعتمد المؤسسة على الشبكات الذاخلية في تسجيل حضور الموظفين ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

15-ماهي الوسائل المستخدمة في إستقطاب المترشحين ؟

الإعلانات الورقية ☐ المواقع الإلكترونية للمؤسسة ☐ مواقع التوظيف ☐

البريد الإلكتروني ☐ وسائل التواصل الإجتماعي ☐

المحور الرابع :

. التكوين:

16-هل تقوم المؤسسة بتوفير دورات تدريبية حول إستخدام البرمجيات ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

17-هل ترى ان المؤسسة تهتم بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم في التحكم في إستخدام جهاز الحاسوب؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

18-هل تجد أن التكوين المعتمد على البرمجيات يساهم في رفع كفاءة الموظفين ؟

يساهم ☐ إلى حد ما ☐ لايساهم ☐

19-إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المواقع الإلكترونية في تنفيذ برامج التكوين والتدريب ؟

تعتمد بدرجة كبيرة ☐ إلى حد ما ☐ تعتمد بدرجة متوسطة ☐

. الإستقطاب :

20-ما مستوى رضاك عن إستخدام التكنولوجيا في إستقطاب الموارد البشرية ذاخل المؤسسة؟

راضي ☐ إلى حد ما ☐ غير راضي ☐

21- هل تعتقد ان إستخدام الأنترنت والوسائل الإلكترونية في عملية الإختيار والإستقطاب يقلل

22- من التحيز ويدعم العدالة بين المترشحين ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

23-هل تساعد إستخدام الوسائل التكنولوجيا في توسيع قاعدة المترشحين؟

تساعد ☐ إلى حد ما ☐ لا تساعد ☐

شكرا على مساعدتنا