

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج بعنوان

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية

دراسة ميدانية بوكالة الضمان الاجتماعي-جبل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

* ا. عباسي يزيد

إعداد الطالبان:

* بكوش دلال

* سعودي نسرين

01 عباسي يزيد مشرفا ومقرا

02 صيفور سليم رئيسا

03 أبوبكر هشام مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع

ومنحنا القوة والصبر وأمدا بالإرادة والمثابرة

ويسر لنا الأمر العسير نرجوا منك

اللهم أن تتقبل منا هذا العمل وأنت راض عنا.

ثم نتوجه بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى من كان سندنا
لنا بجهده وأستاذا بعلمه ومشرفا بحكمته إلى من لم يبخل

علينا بنصائحه وتوجيهاته

إلى الصدر الرحب الأستاذ المشرف

"عباسي يزيد"

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

الذين قدموا لنا التوجيهات والنصائح

إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من
قريب أو بعيد

شكرا

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الباب الأول : الإطار النظري للدراسة الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة	
4	تمهيد
4	1-1 الإشكالية
6	2-1 أسباب إختيار الموضوع
7	3-1 أهمية الدراسة
7	4-1 أهداف الدراسة
7	5-1 مفاهيم الدراسة
12	6-1 الدراسات السابقة
25	7-1 فرضيات الدراسة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : النظريات المفسرة للدراسة	
28	تمهيد
28	1-2 البعد النظري لتنمية الموارد البشرية
28	1-1-2 الإدارة العلمية
32	2-1-2 مدخل العلاقات الإنسانية
36	3-1-2 مدخل الموارد البشرية
39	4-1-2 إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث

41	2-2 البعد النظري للإدارة الإلكترونية
41	1-2-2 نظرية النظم
44	2-2-2 نظرية المعلومات
46	3-2-2 نظرية النسق الإجتماعي الفني
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : متطلبات تنمية الموارد البشرية	
53	تمهيد
53	1-3 أهمية تنمية الموارد البشرية
54	2-3 أهداف تنمية الموارد البشرية
56	3-3 مجالات تنمية الموارد البشرية
57	4-3 المتطلبات الأدائية
76	5-3 المتطلبات السلوكية
78	6-3 المتطلبات المهارية
82	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإدارة الإلكترونية	
84	تمهيد
84	1-4 الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
89	2-4 مبررات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية
96	3-4 ضرورة الإدارة الإلكترونية
102	4-4 خصائص الإدارة الإلكترونية
105	5-4 أهداف الإدارة الإلكترونية
108	6-4 عناصر الإدارة الإلكترونية
110	7-4 متطلبات الإدارة الإلكترونية
117	خلاصة الفصل

الباب الثاني : الإطار الميداني للدراسة
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

119	تمهيد
119	1-5 مجالات الدراسة
120	2-5 عينة الدراسة
125	3-5 المنهج المستخدم
125	4-5 أدوات جمع البيانات
130	5-5 الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج
132	خلاصة الفصل
الفصل السادس	
134	تمهيد
135	1-6 عرض نتائج الدراسة
163	2-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
166	3-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
167	4-6 النتائج العامة للدراسة
168	خلاصة الفصل
	خاتمة
	مخلص الدراسة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	توزيع وحدات المجتمع حسب الجنس	121
02	توزيع وحدات المجتمع حسب السن	122
03	توزيع وحدات المجتمع حسب المستوى التعليمي	123
04	توزيع وحدات المجتمع حسب المستوى الوظيفي	124
05	توزيع وحدات المجتمع حسب سنوات الخبرة	135
06	توزيع وحدات المجتمع حسب عدد الدورات التدريبية	136
07	عمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة	137
08	برامج التكوين والتدريب عن بعد التي تسطرها المؤسسة	138
09	التشكيلة الواسعة والمتنوعة من المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية .	139
10	مساهمة البرامج التدريبية في تحصيل معارف ومهارات جديدة لإستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	140
11	مساعدة الدورات التدريبية في الإطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الحديثة	141
12	مساهمة البرامج التدريبية في زيادة إحساس الموظفين بالثقة	142

	بقدراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة	
143	الدورات التدريبية على الحاسب الآلي والمعلوماتية وما توفره من خدمة أفضل للعملاء	13
144	كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لدى وكالة الضمان الإجتماعي إلكترونيا	14
145	التدريب على تقنيات الحاسب الآلي يتم لجميع مستخدميه	15
146	التدريب خارج المؤسسة له مميزات أكبر من التدريب داخل المؤسسة من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة	16
147	تسهل التكنولوجيا الحديثة التعامل في مجال الأرشيف	17
148	تساعد التكنولوجيا الحديثة في إستيعاب أكبر عدد من المتعاملين	18
149	التعامل بالإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقليص وقت إجراء المعاملات	19
150	مساهمة شبكة الأنترنت في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي	20
151	شبكة الأنترنت تزيد من كفاءة الموظفين	21
152	للتكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة سرعة الأداء	22

153	تعمل الأدوات الإلكترونية في الحد من التنقلات غير المجدية للموظفين	23
154	تزيد شبكة الأنترنت من سرعة إكتساب المعارف والمهارات لدى الموظفين	24
155	يساعد التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تسهيل تطبيق القوانين	25
156	يرافق التحول للإدارة الإلكترونية تحسن في نوعية الخدمة	26
157	الكفاءات البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي قادرة على مسايرة التحول للإدارة الإلكترونية	27
158	الأدوات والشبكات الإلكترونية المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	28
159	لشبكات الإتصال دور في زيادة مهارات الإتصال لدى الموظفين بالمؤسسة	29
160	تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية يزيد من القدرة على المنافسة	30
161	إستخدام للحاسب الإلكتروني يزيد من جودة وفعالية أدائك	31
162	تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين على سرعة الإستجابة	32

	للتعليمات	
163	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	33
164	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	34
165	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	35

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
56	مخرجات التعلم	الشكل رقم 01
110	عناصر الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم 02
121	الجنس	الشكل رقم 03
122	السن	الشكل رقم 04
123	المستوى التعليمي	الشكل رقم 05
124	المستوى الوظيفي	الشكل رقم 06
135	عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم 07
136	عدد الدورات التدريبية	الشكل رقم 08

مقدمة :

شهد العالم عدة تطورات تقنية وعلمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما احدث تطور كبير في مجال قدرة الإنسان على تخزين المعلومات، فإنتشار شبكة الأنترنت والحاسبات الآلية والأقمار والاتصالات الصناعية ساعدت على دخول العالم عصر المعلوماتية مما ترتب عليه إهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وذلك من خلال تنميتها، وفي إطار توفر هذه التقنيات أخذ التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تبسيط العملية الإدارية لزيادة كفاءة العمل الإداري وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها فقد أصبح معيار التقدم لأي دولة يرتكز على مدى قدرتها على الإندماج واللاحاق بركب ثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الإتصال فهذه التطورات مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية بهدف تقليل تكلفة الإجراءات الحكومية، وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم هذه العمليات والإجراءات إلكترونيا، مما يترتب عليه زيادة كفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات ويعتبر العمل بالإدارة الإلكترونية صورة من صور التقدم التقني الذي يعيشه العالم اليوم.

وبناء على التغيرات التي مست المؤسسات الجزائرية وغيرت أسلوب المنظمة الإدارية، تحت ما يعرف بسياسة الإصلاح الإداري من حيث تنمية المورد البشري والوسائل والأجهزة الحديثة وكذا نظم المعلومات والعمل على الأداء الفعال في ظل الإدارة الإلكترونية .

لذلك انصب إهتمامنا على دراسة متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد تناولنا موضوع البحث من خلال خطة شملت ست فصول .

- الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة .

والذي تم فيه تحديد موضوع الدراسة من خلال طرح الإشكالية وتبيان أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف ومفاهيم الدراسة، عرض بعض الدراسات السابقة وأخيرا صياغة الفرضيات.

- الفصل الثاني : النظريات المفسرة للدراسة .

وتناولنا فيه البعد النظري لتنمية الموارد البشرية والبعد النظري للإدارة الإلكترونية .

- الفصل الثالث : متطلبات تنمية الموارد البشرية .

تناولنا فيه أهمية تنمية الموارد البشرية، أهدافها، مجالاتها، المتطلبات الأدائية، السلوكية والمهارية .

- الفصل الرابع : الإدارة الإلكترونية .

تناولنا فيه مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مبررات الانتقال إلى الإدارة

الإلكترونية، ضرورة الإدارة الإلكترونية ، خصائصها، أهدافها، عناصرها، وأخيرا متطلبات الإدارة الإلكترونية .

- الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية .

تناولنا فيه مجالات الدراسة ، عينة الدراسة ، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، الأساليب

المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج .

- الفصل السادس : عرض ومناقشة النتائج .

تناولنا فيه عرض نتائج الدراسة ، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ، مناقشة النتائج في ضوء

الدراسات السابقة .وفي الأخير عرضنا خاتمة الدراسة ، وملخص الدراسة و قائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول

الاطار

النظري

للدراسة

الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة

تمهيد

1-1 الإشكالية

2-1 أسباب إختيار الموضوع

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 مفاهيم الدراسة

6-1 الدراسات السابقة

7-1 فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

نتناول في هذه الدراسة أحد المواضيع الأساسية في علم الاجتماع تنظيم وعمل، نظرا لأهمية موضوع متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل موضوع الدراسة والذي يتمحور في مجمله حول الإشكالية ودوافع موضوع الدراسة ،الأهمية الأهداف، الإطار المفاهيمي ،هذه العناصر في مجملها تشكل منطلق هذه الدراسة .

1-1 الإشكالية :

نظرا للتطورات الإقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة والتي ساعدت على المنافسة بين المنظمات، من أجل المحافظة على كفاءتها واستمرارها في الميدان وهذه الأخيرة أدركت أن ذلك لا يكون إلا من خلال زيادة فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية معتمدة في ذلك على أهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل والذي يعتبر أساس النشاط الإنتاجي والإقتصادي، وأهم عناصر العمل والإنتاج في جميع المنظمات الإنسانية على مختلف أنواعها ، إذ أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المختصة في كل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في الإدارات والمنظمات بدءا بتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة إضافة إلى تحديد مصادر القوى البشرية واختيارها، وتعيينها، وتدريبها، وتحفيزها، إذ أصبح لزاما على الإدارة الإستجابة إلى حاجات ومتطلبات الأفراد العاملين بها لهذا تتجه المنظمات إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية لرفع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد لكي يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات .

فبإنتشار شبكة الأنترنت والحاسبات الآلية والأقمار الصناعية والإتصالات اللاسلكية (w.h) ساعدت على دخول العالم عصر المعلوماتية والشبكات مما ترتب عليه اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وذلك

من خلال تنميتها ، حيث ساعدت هذه التكنولوجيا المتطورة على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن ولهذا أصبحت التقنية ضرورة من ضروريات المؤسسة الحديثة وهذا ما ساعد على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لزيادة كفاءة العمل الإداري وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها التي تستخدم قواعد البيانات على مستوى عال من الدقة وأنظمة إدارة الوثائق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وشبكة المعلومات الدولية وغيرها من التقنيات المعاصرة الرقمية .

فمشروع الإدارة الإلكترونية يستلزم تغير في القيادات الإدارية وجعلها قيادات متميزة وبالتالي يعد العنصر البشري ركنا مهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية فإن تطوير هذا العنصر وتدريبه يعد أمرا ملحا خاصة بعد الثورة المعلوماتية وتوسيع تقنياتها الحديثة .

ونجاح الموارد البشرية يتوقف على تنميتها مما يساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعد الفرصة المميزة للارتقاء بالأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية وسرعة وسهولة تقديم الخدمات وتحسين جودة أداء العمل، وتعتبر تنمية الموارد أمرا ضروريا لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المؤسسة لسقل وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية لتلبية إحتياجات المجتمع فهي تعتبر مطلبا هاما من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية. وفي دراستنا هذه سنحاول معرفة مدى الدور الذي تلعبه متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي التالي :

- ما هي متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تساهم الدورات التدريبية في زيادة فعالية العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية ؟

- هل للتكنولوجية الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية في المؤسسة ؟

- هل تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ؟

1-2 أسباب إختيار الموضوع :

لكل موضوع أو دراسة أو بحث أسباب تدفع لإختيار موضوع دون غيره وهذا الموضوع يكون نابعا من التجارب والقراءات إضافة إلى الرغبة الشديدة في دراسة الموضوع وذلك دائما ضمن التخصص العلمي وتنقسم الأسباب إلى نوعين ذاتية وموضوعية وهي تتمثل فيما يلي :

الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الذاتية في التطرق لهذا الموضوع خاصة بعد التغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة في المؤسسات الجزائرية .

- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الإدارة الإلكترونية بإعتباره من المواضيع التي أثارَت الإهتمام في الآونة الأخيرة .

- محاولة معرفة أبعاد هذا الموضوع لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية .

الأسباب الموضوعية :

- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية .

- حداثة الموضوع .

- قلة البحوث الجزائرية التي تناولت هذا الموضوع .

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص .

1-3 أهمية الدراسة :

- تعد الإدارة الإلكترونية من بين أحدث المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة فقد جلبت تغييرات جذرية أدت إلى تطورات نوعية في شتى الميادين وتلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة وأهمية موضوع الإدارة الإلكترونية .

- تعتبر هذه الدراسة بمثابة مطلب علمي ومعرفي مكمل لدراسة نظرية نطمح من خلالها الحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل .

1-4 أهداف الدراسة :

تعتبر أهداف الدراسة في مجال علمي هي النقطة التي يرجو أي باحث بلوغها من خلال بحثه وذلك بغية إعطاء موضوعه أهمية موضوعية أكبر من خلال إتباع نموذج معين يسهل الوصول إلى الهدف بأكبر كفاءة ، وهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيقها .

- الوصول إلى حقائق ولو بسيطة تساهم في إثراء هذا الموضوع .

- معرفة كيف تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

- معرفة دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية الموارد البشرية .

- معرفة المنظومة الأدائية والمهارية للموارد البشرية اللازمة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية .

1-5 مفاهيم الدراسة :

يتفق الجميع على أن مفردات الواقع الإجتماعي ليست واضحة للجميع بنفس الدرجة ، فهي تختلف باختلاف الباحثين والمختصين فيها فإن تحديد المفاهيم المختلفة وعرض التعاريف التي ذكرت من العلماء

لظواهر الاجتماعية إنما يمثل أهمية كبيرة تضيف على الظاهرة موضوع البحث ضرباً من المعرفة المتنوعة بجوانبها الاجتماعية المختلفة وتحقق نوعاً من الدقة والموضوعية ولكون الدراسة تتعلق بمتطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي تتطوي على المفاهيم التالية :

أولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية :

التنمية لغةً :

إشتقت من النماء أي الزيادة ونقول نمى زاد وكثر ويرجع المعجم الأساسي لكلمة تنمية إلى المصدر نمى بمعنى التنمية الاقتصادية أي رفع في مستوى الدخل القومي بزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .⁽¹⁾

التنمية اصطلاحاً :

- يعرفها عبد الهادي الجوهري : " عملية تغيير إجتماعي مخطط للانتقال بالمجتمع من وضع إلى وضع أفضل بما يتفق مع إحتياجاته وإمكانياته الإقتصادية والإجتماعية والفكرية " .⁽²⁾

- يعرفها محمد صبحي قنوص : " عملية مركبة ومتعددة الجوانب تهتم بتحسين مستوى الفرد في مستويات المهارة والكفاءة الإنتاجية والحرية ، الإبداع والإعتماد على الذات " .⁽³⁾

الموارد البشرية :

- مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل .⁽⁴⁾

(1) جماعة من كبار اللغويين العرب: المعجم العربي الأساسي لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص233 .

(2) عبد الهادي جوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتبة الحديثة، ط1، 1998، ص72 .

(3) محمد صبحي قنوص: أزمة التنمية، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، ط3، 1999، ص95 .

(4) جيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ص65 .

- يعرفها إسماعيل قيرة بأنها " عبارة عن جماعات من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع " . (1)

- يعرفها حسين إبراهيم بلوط بأنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " . (2)

مفهوم تنمية الموارد البشرية :

- يعرفها فيصل حسونة بأنها " عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها في ضوء ما أجري من إختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن " . (3)

- يعرفها أحمد منصور بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية أو مبادئ وقيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج " ، وهي أيضا وسيلة تدريبية لتغطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج . (4)

- تعرف بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها " تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة ومن هنا فإن التنمية البشرية تركز بالمطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية . (5)

(1) إسماعيل قيرة وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، قسنطينة ، 2003 ، ص 68 .

(2) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2002 ، ص 17 .

(3) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص 136 .

(4) أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص 195 .

(5) حسين إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 235 .

- يعرفها علي لطفى بأنها " تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبتكار عند المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق " . (1)

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية :

يقصد بتنمية الموارد البشرية " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها في ضوء ما أجري من إختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن " .

ثانيا : الإدارة الإلكترونية :

الإدارة لغة .

مشتقة من الفعل يدير بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويوجه ويرشد في تحقيق فرصة معينة أو الوفاء بهدف محدد . (2)

الإدارة اصطلاحا .

عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الانتاج في مشروع اقتصادي وينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي بإعتبارهم المشرفين على تسيير الإدارة بمختلف هياكلها ، وتوزيع المهام والوظائف . (3)

(1) علي لطفى : التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2002 ، ص 473 .
 (2) مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية (إتجاهات معاصرة) مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 36 .
 (3) فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الإجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 12 .

يعرفها إبراهيم عبد الهادي ، محمد المليجي بأنها " توجيه النشاط التنفيذي بأساليب إدارية ، تحقيق الأهداف المنشودة بأكثر دقة وأقل تكلفة وأسرع وقت وأقل جهد مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية ، الإقتصادية " .(1)

تعرف الإدارة بأنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى ، وتعريف أكثر دقة وتفصيلا الإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة) .(2)

يعرفها محمد سعيد سلطان بانها "عملية تنفيذ الأنشطة مع الافراد(الآخرين)،وتشير هذه العملية الى أنشطة التخطيط، التنظيم، التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الاهداف." (3)

تعريف الإدارة الإلكترونية .

- عرفها غنيم بأنها " تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال إستخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الإعتماد على إستخدام الوسائل البدائية الأخرى كوسائل الإتصال المباشر " .(4)

- يعرفها عادل حرحوش المفرجي وآخرون بأنها " تشمل جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإتصال من الحواسيب ، الشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية اليومية " .(5)

(1) إبراهيم عبد الهادي، محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2005، ص 62.
 (2) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص15.
 (3) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ص 32 .
 (4) غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل) المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2004 ، ص30 .
 (5) عادل حرحوش المفرجي وآخرون : الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية) ، منشورات المنظمة العربية للتممية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 11 .

- يعرفها ماجد راغب الحلو " هي الإدارة بلا أوراق وذلك عن طريق شبكة المعلومات العالمية للانترنت وشبكة المعلومات الداخلية للإنترنت " (1).

- تعرفها سناء رحمانى بأنها " الإعتماد الرئيسي والمحوري على تقنيات إلكترونية في إنجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية كما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء ، وسرعة المعالجة والإتصال والنقل السريع والمكثف للمعلومات والمعارف فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والإتصال " (2).

التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية .

الإدارة الإلكترونية هي إستخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على إختلافها من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية .

1-6 الدراسات السابقة :

من الخصائص الأساسية للعلم خاصة التراكمية حيث تعتمد الدراسات الحالية على نتائج الدراسات السابقة وتنطلق منها وعليه لا يمكن للباحث أن يدعي أنه الوحيد الذي تناول الموضوع بالدراسة مما يجعل الإطلاع على الدراسات السابقة في أي موضوع له أهمية بالغة في توضيح الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسته وفي إختياره للمناهج المناسبة والأدوات والعينات ، وقد إعتدنا في هذا الموضوع على جملة من الدراسات السابقة تم تقسيمها إلى :

(1) ماجد راغب الحلو: عن الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 48 .

(2) سناء رحمانى : الإدارة الإلكترونية كميّار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، جامعة بسكرة 2008 ص 61 .

1-6-1 دراسة جزائرية :

- دراسة عشور عبد الكريم 2010 .

حول دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009 إنطلق الباحث من تساؤل رئيسي وهو: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟ وتساؤلات فرعية تكمن في : ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟ ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة ؟ ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟⁽¹⁾

أما بخصوص اهداف الدراسة فهي تهدف الى ازالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي بإعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا ، محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية بإعتبارها من الدول النامية وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية .

أما النتائج المتحصل عليها تتمثل في :

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية .

(1) عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر . رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010، ص 6 .

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية .

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية : التواصل الآني ، الشفافية ، الديمومة والإستمرارية ، الإستجابة ، السرعة وريح الوقت ، الدقة في تحديد المهام .

- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الخدمة العمومية الإلكترونية لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية، إذ يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الإلكترونية.⁽¹⁾

يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة إلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية 2013 وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خطط ، إضافة إلى أن مخططات وبرامج التحول الإلكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى 2013 .

- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص 174 .

- تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية ، إضافة إلى بطء وغياب تسريع تطبيقات الخدمات الإلكترونية في مجال الحالة المدنية خاصة وأنها تمثل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر⁽¹⁾.

- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية والإستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول .

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتتعلق من أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة ، المحاسبة ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن غير أن التباين والإختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، وتبعاً لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق .

1-6-2 الدراسة العربية :

1- دراسة رأفت رضوان 2004

حول موضوع الإدارة الإلكترونية وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى حديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية بجمهورية مصر العربية .

- أما المنهج الذي أعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الإجتماعي ومن خلال تطبيق إستبيان الدراسة .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص 175 .

والنتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في :

- أن أهم المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير أجهزة الإتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات .⁽¹⁾
- من أهم المعوقات التي ظهرت بها الدراسة إفتقار القيادات الإدارية إلى أهمية الإحساس بالتقنية وإنخفاض الحماس لتطوير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية وقلة الإمكانيات المالية المتخصصة لتطوير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية ، وقلة الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإنخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسبات الآلية .

2- دراسة المير 2007

دراسة بعنوان متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

- هدفت هذه الدراسة إلى :

- * تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة .
- * التعرف على التخطيط " الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد اللازمة لتهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية " .
- * التعرف على كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين .
- * التعرف على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين .

⁽¹⁾ رأفت رضوان : الإدارة الإلكترونية ، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، القاهرة ، 2004 ، ص 180 .

* التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية .

* الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة .

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي والمسح الإجتماعي ، بإستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على مجتمع البحث وعددهم 1221 عامل وكانت عينة الدراسة قوامها 292 عامل (1).

أهم النتائج المحصل عليها :

- موافقة عينة الدراسة على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- موافقة عينة الدراسة إلى حد ما على أن هناك تخطيط يشمل الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور .
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أهم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- موافقة عينة الدراسة على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية .

3- دراسة الرشيد 2007

دراسة بعنوان تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض .

(1) إيهاب خميس أحمد المير : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 3 .

هدفت هذه الدراسة إلى :

* التعرف على تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارة شؤون الضباط والأفراد والعاملين في الأمن العام .

* الكشف على معايير نجاح تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بالعاملين بالأمن العام .

* التعرف على مدى فعالية تنمية الموارد البشرية المستخدمة في إدارات العاملين في الأمن العام .

* بيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية .

* التعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية .

أستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الإستبيان كأداة لجمع البيانات .⁽¹⁾

أهم نتائج الدراسة :

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن إدارات شؤون الضباط بالأمن العام تسهم في تنمية الموارد البشرية .

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية .

- موافقة عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية .

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية .

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أنهم راضين على التنمية في ظل الإدارة الإلكترونية .

(1) عليان بن عبد الله الرشيد : تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 5 .

4- دراسة العريشي 2008

دراسة بعنوان إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين .

إنطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يتمثل في : ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة

للتربية والتعليم ؟

وتساؤلات فرعية :

- ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة من وجهة

نظر مسؤولي الإدارة ؟

- ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم ؟

- ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة العامة للتربية من وجهة نظر مسؤولي الإدارة ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة

الإلكترونية ؟ (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتربية

والتعليم بمحافظة جدة بالإضافة إلى التعرف على درجة أهمية الإدارة الإلكترونية ، وأهم العوامل

المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة

العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة .

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة ، 2008 ، ص 20 .

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعتماده على وصف الحالة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم والبالغ عددهم 428 ، وأستخدم الباحث الإستبانة المقفلة كأداة للدراسة .

أهم النتائج المتوصل إليها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الإدارة الإلكترونية وبين تطوير مستوى الأداء فكلما زاد إستخدام الإدارة الإلكترونية زاد تطور مستوى الأداء .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإمكانيات المتاحة لإستخدام الإدارة الإلكترونية وبين تطوير مستوى الأداء .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة .⁽¹⁾
- أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة .
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير .

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي : المرجع السابق ، ص 20 .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دروات (1).

5- دراسة أكرم عمار 2009

دراسة بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوت وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى إلتزام ودعم الإدارة العليا ، كما وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة .أثر تطبيق الإدارة على أداء العاملين ، مزايا إستخدام الإدارة ، معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية .

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين ، ويحاول أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يريد بها رصد المعرفة عن الموضوع مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين الذين يعملون بمكتب غزة بوكالة غوت المقدر عددهم بـ 366 موظف وعينة تقدر بـ 212 موظف (2).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

(1) المرجع السابق : ص 20 .

(2) محمد جمال أكرم عمار : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، جدة ، 2009 ، ص 06 .

وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة للإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية ، البشرية ، الإدارة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية وعلى تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا لإستخدام الإدارة الإلكترونية ، كما وأظهرت تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية وأظهرت أن إستخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل ، رفع الإنتاجية ، سرعة ودقة إيصال التعليمات ، توفير وقت وجهد الموظفين ، إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني ، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .

1-6-3 الدراسة الأجنبية :

1- دراسة Basu 2004

دراسة بعنوان الحكومة الإلكترونية والبلدان النامية لمحة عامة للقانون الدولي لتكنولوجيا الحاسوب . هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الدول النامية للحكومة الإلكترونية ومقارنة ذلك مع الدول المتقدمة والتعرف على العوامل التي قد تعيق تطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول النامية .⁽¹⁾ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي بالإعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمنهج المقارن .

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي : مرجع سبق ذكره ، ص 134 .

أهم النتائج :

- أن معظم الدول العربية لم تحقق مرحلة التكامل من مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية ، فهي إما في مرحلة الظهور أو النشوء أو الإنتشار .
- أن من الأسباب التي أدت إلى تأخر الدول النامية في تطبيق الحكومة الإلكترونية ، الإفتقار إلى التعاون الدولي وأن الدول المتقدمة مثل أوروبا الإلكترونية قد أظهرت تطبيقاً فعالاً للحكومة الإلكترونية نتيجة للتعهد السياسي لقادة أوروبا لتعزيز تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- أن العوامل التي تعوق تطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول النامية منها ، الدعم غير الكافي من القيادة العليا ، ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ، عدم تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع متطلبات العمل في ظل الحكومة الإلكترونية ، ضعف الإستعداد والمقدرة للإنفاق على تقنية المعلومات والاتصالات والتكاليف المرتبطة بها ، محدودية البرامج ، عدم وجود إستعداد تشريعي وقانوني لحماية أمن المعلومات المنتجة والمخزنة والمنقولة .⁽¹⁾

2- دراسة Sue Hildreth 2006

دراسة بعنوان الإدارة الإلكترونية ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنظمة البريد الإلكتروني في المراكز الطبية من خلال حالة مركز سيدار سينا في لوس أنجلوس وضحت الدراسة أن البريد الإلكتروني يشكل جزءاً متكاملًا للعمل في المركز سواء لعمليات المستشفى أو للعناية المركزية أو للعناية بالمرضى، ويعتمد المركز على البريد الإلكتروني لنقل نتائج تحليلات المرضى إلى الأطباء ولتنسيق جداول المواعيد بين المرضى والمراجعين وإرسال النداءات الصادرة من وحدة العناية المركزية إلى أجهزة البيجر لدى الأطباء والممرضين والصيادلة والمساعدون ونظام البريد الإلكتروني يخدم مهمة خطيرة في هذا المركز .

⁽¹⁾ محمد بن سعيد محمد العريشي : المرجع السابق ، ص 134 .

أهم النتائج :

أن البريد الإلكتروني تقابله بعض المشاكل مثل البريد النافه والفيروسات والرسائل المؤدية وأخطر من ذلك بأنه قد تسبب بعض المشاكل إنهيارا حقيقيا للمنظمات حيث يتمكن البعض وخاصة المنافسون من الدخول إلى الرسائل الإلكترونية التي تحتوي على معلومات مهمة .⁽¹⁾

التعقيب على الدراسات السابقة .

عرضنا في سياق الدراسات السابقة ثمان (8) دراسات سابقة جزائرية ، عربية ، أجنبية ، وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث ، وقد تطرقت هذه الدراسات السابقة إلى جوانب متعددة من موضوع الدراسة فقد تناولت بعض هذه الدراسات أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من متطلبات تطبيقها والبعض الآخر تناول موضوع الحكومة الإلكترونية ، والبعض الآخر تناول موضوع تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية .

تتشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن بعض هذه الدراسات تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية والتوجه لتطبيق الحاسبات الآلية وأهميتها .
إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات الأخرى في توجهها نحو الربط بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية وتحديد متطلباته اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

جميع هذه الدراسات السابقة تختلف مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة والعينة .

⁽¹⁾ محمد بن سعيد محمد العريشي ، المرجع السابق ، ص 135 .

فرضيات الدراسة :

- تنطلق أي دراسة إجتماعية من الفروض التي تعد أسئلة تدور في ذهن الباحث يحاول الإجابة عنها في بحثه وذلك بتأكيدا بحجج أو نفيها ، والفروض عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة المدروسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها .⁽¹⁾

الفرضية العامة .

يقضي الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية جملة من المهارات والمميزات النوعية للموارد البشرية .

الفرضيات الجزئية .

الفرضية الأولى .

تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

الفرضية الثانية .

للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية .

الفرضية الثالثة :

تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

⁽¹⁾ إحسان محمد الحسن : المؤسس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطبيعة ، بيروت ، 1962 ، ص 46 .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الدراسة حول متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وطرحنا عدة تساؤلات نسعى للإجابة عليها في الدراسة الميدانية ، كما تحدثنا عن بعض المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة حول الموضوع والتي توصلنا من خلالها إلى صياغة فرضية الدراسة وتجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية حتى تسهل عملية إختيارها ميدانيا .

الفصل الثاني : النظريات المفسرة للدراسة

تمهيد

1-2 البعد النظري لتنمية الموارد البشرية

1-1-2 الإدارة العلمية

2-1-2 مدخل العلاقات الإنسانية

3-1-2 مدخل الموارد البشرية

2-2 البعد النظري للإدارة الإلكترونية

1-2-2 نظرية النظم

2-2-2 نظرية المعلومات

3-2-2 نظرية النسق الإجتماعي الفني

خلاصة الفصل

تمهيد :

- موضوع تنمية الموارد البشرية من الموضوعات التي احتلت مكانة هامة في أبحاث العديد من العلماء في مختلف التخصصات ، كما تناولت مختلف العلوم الإجتماعية ونخص بالذكر علم الإجتماع تنظيم وعمل بإعتباره من الدوافع الأساسية التي تعمل على نجاح المؤسسة .
- وهذا ما أدى إلى تناول هذا الموضوع من عدة مداخل نظرية متعددة ومتنوعة ، الأمر الذي أدى إلى تعدد صيغ تنمية الموارد البشرية وعلى العموم فإن هذه النظريات عند ما تعالج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مسألة تنمية الموارد البشرية فإنها تثير حيوية في الدراسات الإجتماعية وهي الإدارة الإلكترونية .
- وهذا ما يبرر تعرضنا في هذا الفصل إلى تناول المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة .

2-1 البعد النظري لتنمية الموارد البشرية :

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الإستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد ، ذلك لإختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كل من المفهومين ، وحتى العقد السابع من القرن 20 كان الإنتشار للمدخلين الأساسيين في هذا المجال هما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، وفي خلال العقدين السابقين ذاع إنتشار مدخل جديد يعرف بمدخل الموارد البشرية ومن أهم هذه المداخل النظرية ما يلي:⁽¹⁾

2-1-1 مدخل الإدارة العلمية Scientific Management :

- لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين ، وقد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الإقتصادي ، حيث التوسع الملحوظ في شبكة الطرقات ووسائل المواصلات الحديثة ، إن هذا التوسع الهائل في التصنيع كان على حساب الزراعة ، إذ عرفت هذه الأخيرة انخفاضا واضحا في عدد المشتغلين فيها ، مما أدى إلى نقص

⁽¹⁾ علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2007 ، ص 29 .

الإعتماد على الدخل المحصل عليه من الزراعة ، إن تطور حركة التصنيع كان نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة ، من ذلك مثلا الموارد الطبيعية اللازمة ، كفاية إعداد العاملين كل المعطيات ساعدت المنتجين في زيادة الإهتمام بمشاكل الإنتاج ، وفوق هذا فإن ما ساهم في هذه النهضة الصناعية هو تلك الوتيرة العالية في الإختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من جهة ومن جهة أخرى ظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين "Entrepreneurs" الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم .⁽¹⁾

ومن أمثلة التطور الصناعي في تلك الفترة البدء بإستخدام ما يعرف بخط التجميع المتحرك بشركة "فورد" للسيارات ، كذلك إستخدام أساليب الإنتاج الكبيرة، ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة ، فقد كان الإسراف والتبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ما تتسم به المؤسسات الصناعية في تلك الفترة .

- لقد أستدعى هذا الوضع إهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم " فريدريك تايلور " الذي سعى إلى حل تلك المشاكل وهنا بدأ التغيير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي .

- أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية :

لقد أستندت الإدارة العلمية على مبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها فيما يلي :

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات .
- 2- اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة .
- 3- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

⁽¹⁾المرجع السابق: ص30.

4- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما ، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ .

مما سبق يمكن أن نستنتج أن التركيز منصب على مبدئين أساسيين :

- مبدأ التخصيص وتقسيم العمل .

- مبدأ التعاون (رفض الصراع)

واستنادا لهذين المبدئين فقد اعتبرت هذه النظرية بالنسبة للبعض " مارش وسيمون " بمثابة نظرية فسيولوجية للتنظيم ، وذلك لأن الهدف منها هو تحليل الفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الإجتماعية وبيئة العمل التي يخلقها التنظيم .

- أركان نظرية الإدارة العلمية :

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة أركان ، يمكن حصرها فيما يلي :

* إن وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل والمتمثل في تلك الأعمال المصنعة أو الأعمال الكتابية البسيطة والمتكررة ، وهي بذلك لا تنتظر من العامل أي تفكير بشأنها أو حل للمشاكل .

* يمكن النظر إلى السلوك الإنساني في التنظيم على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة من ذلك مثلا الحركات التي تستنفد مجهودا عضليا .⁽¹⁾

- أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية :

* استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .

* استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة أو المعدل المطلوب .

(1) المرجع السابق: ص31.

* استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم :

- وجود طريقة مثلى للعمل ، ويتعين على الإدارة إكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لاتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم .

- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .⁽¹⁾

- أهم المفاهيم المتداولة :

مثلها مثل أي نظرية تتعامل نظرية الإرادة العلمية مع مجموعة من المفاهيم الأساسية من ذلك مثلا : التخصص في العمليات ، ترميط العمليات ، توحيد الإجراءات ، وحدة الأمر ومركزية إتخاذ القرارات، الحركة والزمن ، الآلية ، الرجل الاقتصادي، الإنتاجية، والجدير بالذكر إن الإرادة العلمية قد بدأت تلقي قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين ، وتعد سنة 1914 هي السنة التي شهدت أوج انتشارها وأهم من يمثل هذا المدخل " فريدريك تايلور " حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية وقد كان تركيزه هو وأتباعه (لوثر غوليك ، جيمس موفي ، فرانك جيلبرت ...) على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة .⁽²⁾

- إن الإرادة العلمية قد واجهت مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها أدمية الفرد والعامل الإنساني داخل التنظيم ، معتبرة الفرد كآلة لذلك أهتم " تايلور " وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الحركة والزمن وبالتالي نقول أن مدرسة الإدارة العلمية أو مدرسة الآلة تنتم بما يلي :

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 47.

⁽²⁾ علي غربي وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

- * تجريد الفرد في موقع العمل بكل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية .
- * ضمان أن يكون العامل مطيعا ودون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية.
- * الإعتقاد الراسخ لدى الإدارة العلمية بأن الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل في مقدمة إهتماماته ودوافعه للعمل .
- * قيام التنظيم على الأعمال والمهام ، واعتبار المركز داخل التنظيم هو بمثابة الوحدة الأساسية للتنظيم.
- * ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم ، ويتم الإستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات .
- * إختيارات القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والإستحقاق ولعل أكثر الإنتقادات التي تعرضت لها الإدارة العلمية هو إغفالها للجوانب الإنسانية للفرد العامل ، وإعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية ، حيث ساد بين كثير من المديرين والإداريين تطبيقهم لمفهوم الرجل الإقتصادي في بداية هذا القرن ، وذلك بالنظر إلى العامل على أنه يحفز فقط بالمكاسب الإقتصادية (التركيز على البعد الفيزيقي) وإغفال تام للبعد الإنساني للشخصية .⁽¹⁾

2-1-2 مدخل العلاقات الإنسانية :

- ظهر نموذج العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية التي أجراها كل من " ألتون مايو " و"فرتزروزت لزبيرج" من جامعة هارفارد في مصانع " هوتورن " للإلكترونيات .
- إن تجارب مصانع " هوتورن " كانت لتحليل تأثير العوامل البيئية للعمل على المخرجات أو الأداء التنظيمي ، فقد توصل الباحثون إلى بعض النتائج حول العلاقة بين بعض العوامل المدروسة والإنتاجية، ففي تجربة الإضاءة مثلا لوحظ أن زيادة الإضاءة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، ولكن عندما تم تخفيض

(1) المرجع السابق : ص 33 .

الإضاءة لم يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية بل بقيت على إرتفاعها وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى التي

تم اختبار علاقتها بالإنتاجية كالتهدية وفترات الراحة وتمثلت استنتاجات هذه التجارب فيما يلي: (1)

1- إن استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى وإنما بسبب إهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم .

2- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية للأداء فالأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة وكذلك الحال بالنسبة للمجموعات الضاغطة فقط لوحظ أن المجموعات الضاغطة تؤثر على إنتاجية الأفراد بدرجة كبيرة وهذا ما حصل فعلا لدى المجموعات التجريبية .

3- إن الإستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين فالمعنوية المرتفعة تعتمد على الإتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين وهذا ما تحقق في التجارب . (2)

- أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية :

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع " هاوتورن " وتتلخص في :

1- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد ، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم .

2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية

(1) سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2007 ، ص28 .

(2) المرجع نفسه : ص28 .

مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها (1).

3- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارة على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

4- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية للعمل على تحقيق أهداف التنظيم .

5- إن الإتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية ، بل هناك أيضا شبكة للإتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة ، والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .

مما سبق يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية معتبرة أن التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة ، وقد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هناك حاجات غير اقتصادية قد تكون أكثر أهمية ، يسعى الإنسان إلى إشباعها وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي أيضا (2).

والجدير بالذكر أن نتائج بحوث ودراسات " هاوتورن " كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية ، توصلت في أغلبها إلى تعميمها فهي تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة كما أولت الإهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال والإشارة إلى مشكلات الإتصال بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكانية التغلب عليها من خلال رفع

(1) علي غربي وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

(2) المرجع نفسه : ص 36 .

مستوى الكفاءة بين المديرين وكل هذه البحوث والدراسات ألفت الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية وضرورة العمل بها.

مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق إجتماعي ، مستخدمة مصطلحات إجتماعية للمرة الأولى من ذلك مثلا " الرجل الإجتماعي " على غرار " الرجل الإقتصادي " عند سابقتها كما كان تركيزها على السلوك بدلا من الفعل الذي يصعب دراسته وأهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي وإخفاء الرؤية الوظيفية ويبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم .

ويمكن تلخيص أهم المرتكزات التي تنهض عليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- إن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية ، بل أيضا من الأوضاع الإجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل .

- إن المكافآت غير الإقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية .

- إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل .

- إن مدرسة العلاقات الإنسانية ذات اهتمام مشترك بالعناصر الرسمية والأخرى غير الرسمية في

التنظيمات وتحليل البناءات الداخلية لها .⁽¹⁾

- إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني في مجال العمل فإنها

بذلك تكون قد أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم ، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين

الأفراد وصاحب العمل ، ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة ، وعليه فقد

لقيت أشد الإنتقادات من ممثلي مدرسة الصراع ، لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم

الداخلي بين مكوناته .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص ، ص 39 ، 40 .

2-1-3 مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد ، ولقد بدأ إستعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين ، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على إعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم ، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

1- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدراته وتنميته ، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية .

2- لا بد لأن توجد السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد .

3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد .

4- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة .⁽¹⁾

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل ، هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي :

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الإنفتاح والتحرر كعناصر في حركة منظمات الأعمال .

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين .

بالنسبة لهذا المدخل فإن الموارد البشرية هو العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص ، ص ، 40 ، 41 .

يتمتعون به من دوافع واتجاهات إنما يمثلون واحد من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي ، فمن جهة يعطي " باك " للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم أو اقتصر على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الإدارة العلمية .

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الإنشغال والعناية بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والموارد الهام الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، ولقد تبلور هذا الإقناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد :

1- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات .

2- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة .⁽¹⁾

3- إن الإنسان إذا أحسن اختياره ، إعداده ، تدريبه ، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد ، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله .

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية مستمدة من :

أ- العلوم السلوكية .

ب- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص ، ص 42 ، 43 .

ت- نظرية النظم .

ث- مدخل إدارة الجودة الشاملة .

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية :

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس .

- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز .

- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة .

- الإنسان يبدع حيث يعمل ضمن فريق متجانس .

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم

القيمة المضافة من الأداء البشري لتكلفته ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال :

1- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء

وظروفه .

2- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف وبين الهيكل المتاح ، والبحث عن مدخل لسد هذه

الفجوة .⁽¹⁾

3- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً .

4- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الإستثمار البشري .

5- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المؤسسة وتطوير

أوضاعها .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص ، ص ، 44 ، 45 .

إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة تخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه ، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج ، و ثم تخلق إنسانا على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر: التكنولوجيا العالية والعولمة .

2-1-4 إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث :

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة ، ولعل من أهمها ما يلي :

1- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق ، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل .

2- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة .

3- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية .

4- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومنتزيدة على حقوق الملكية المستمرة في المؤسسة .

5- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومخاطر (1).

6- لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه ، فالتغيير في حد ذاته هو من إهتمام الإدارة .

7- تتبنى مفهوم الإبتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق .

8- تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم .

(1) المرجع السابق : ص 48 .

9- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب وتعمل على تطويرها وتعديلها بإستمرار .

10- تسهم الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح .

11- تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التي ينتمون إليها .

12- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمور والمشاكل وذلك عملاً بمبدأ :
الكل في الجزء والجزء في الكل .

13- الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة .

14- تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرد .

15- تؤمن بأهمية الإنقضااض على الفرص .

16- تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة ، أي التقليل من البيروقراطية .

مما تقدم يمكن اختصار أهم مميزات الإدارة الجديدة في السمات التالية :

- السعي إلى التفوق والتميز .

- السعي إلى رضا العميل .⁽¹⁾

- استثمار كل الطاقات .

- التعامل مع المتغيرات .

- تشجيع الإبتكار والخلق والإبداع .

التعقيب على نظريات تنمية الموارد البشرية :

كل هذه النظريات أكدت على أهمية الموارد البشرية والدور الفعال الذي تقوم به في المؤسسة فنظرية

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص ، ص ، 48 ، 49.

الإدارة العلمية " لفريدريت تايلور " سعى إلى حل تلك المشاكل والبداية في التفكير لوضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي في حين نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على جماعات العمل باعتبارها عائلة واحدة ، وعلى الجوانب النفسية والاجتماعية ، وأن مكان العمل مصدر إحساس العامل بوجوده واعتبرت العنصر البشري العنصر الجوهري في المؤسسة في حين النظريات الحديثة أهتمت بالأفراد باعتبارهم كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون على أساس مشاعرهم وعواطفهم .

2-2 البعد النظري للإدارة الإلكترونية :

2-2-1 نظرية النظم :

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني " فان بيرتالفي " سنة 1937م ، وقد سماها " النظرية العامة للنظم " وهو منهج يهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أيا كان نوعها وطبيعة العناصر المكونة لها ، وأيا كانت العلاقات التي تنظم عملها والأهداف التي ترغب في تحقيقها إذا قال أنه لفهم وحدة كلية لا بد للمرء أن يفهم بدقة أجزاءها المعتمدة على بعضها البعض ، فباستخدام مدخل النظم يمكن للمديرين أن يدركوا العلاقات الإعتيادية لجزيئات العمل في العمل ككل .⁽¹⁾

ومن تم تأسست " جمعية النظرية العامة للنظم " عام 1945م أثناء اللقاء السنوي للجمعية الأمريكية من أجل تقدم العلوم .⁽²⁾

ثم تطورت بعد ذلك النظرية العامة للنظم على يد الإقتصادي " كينيث بولدينغ " عام 1956 حيث استند إلى مدى البساطة والتعقيد في عناصر وآليات عمل النظم .

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأساسيات والمبادئ تتمثل فيما يلي :

(1) فايز جمعة ، صالح النجار : نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد ، الأردن ، ط2 ، 2007 ، ص 13 .

(2) محمد أحمد حسان : نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 74 .

- إن حالة النظام والضبط واللاعشوائية أفضل من حالة عدم النظام وعدم الضبط والعشوائية .
 - إن النظام الذي يتميز به عالمنا يجعل هذا العالم مجالاً لإهتمام باحث النظم ، والذي يبحث عن الضبط بالقانون الذي يحكمه بإعتباره مساراً هاماً في عالم يتميز بالغموض .
 - إن هناك نظام يتميز به النظام في عالمنا المحيط ، أو قانون ينظم القوانين التي تحكم هذا النظام .
 - إن إمكانية الوصف الرياضي أو الكمي تعتبر هامة لتحقيق النظام لأنها تساعد باحث النظم في بحثه عن النظام والقانون رغم علمه أن هناك بعض الظواهر في عالمنا التي تتميز بالنظام .
 - إن البحث عن النظام والقانون يتطلب معرفة الأساس المرجعي لهما في عالمنا المحيط .⁽¹⁾
- ويمكن تصنيف النظم إلى الأنواع التالية :

- * **النظم الطبيعية والصناعية** : فالنظم الطبيعية مثل نظام دوران الأرض والفصول الأربعة أي النظم الكونية أما النظم الصناعية مثل إبتكار الإنسان لنظام الحاسوب أو أنظمة المعلومات الإدارية .
- * **النظم المغلقة والمفتوحة** : فالنظام المغلق هو المفصول عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يؤثر مثل نظام الذرة أو التفاعل الكيميائي المعزول ، أما النظام المفتوح فهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر ويؤثر بها وتكون له علاقة مستمرة مثل نظم المنظمة المختلفة .
- * **النظم المحسوسة والمجردة** : فالنظم المحسوسة تتكون من العناصر الطبيعية أو الصناعية المحسوسة مثل نظم الحاسوب ونظم المباني ونظم الري ، أما النظم المجردة فهي التي لا يمكن لمسها مثل نظام العد والمعادلات الجبرية والنظرية النسبية .⁽²⁾

- * **النظم الثابتة والمتغيرة** : فالنظام الثابت هو الذي يعمل ضمن آليات محددة سلفاً وبشكل شبه مطلق، فيعمل وفق آلية معينة ثابتة وبشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ به وبسلوكه مثل النظم الإدارية

(1) محمد أحمد حسان : المرجع السابق ، ص 76 .

(2) فايز جمعة ، صالح النجار : مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

والمالية والاجتماعية .

* **النظم الفكرية والاجتماعية** : فالنظم الفكرية جميع عناصرها من المفاهيم مثل النظم الفلسفية ، أما

النظم الاجتماعية فهي التي تربط السلوك الإنساني بالجماعة مثل التجمعات الإنسانية المختلفة .⁽¹⁾

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية النظم ما يلي :

- العلاقات التبادلية والاعتمادية بين الأشياء والخصائص الاحداث.
- الشمولية ، أي وصف الكل بأجزائه المترابطة والمتفاعلة بشكل شمولي .
- الغائية ، أي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة للوصول إلى حالة التوازن المرغوبة .
- توفر مدخلات ومخرجات .
- المدخلات تحول إلى مخرجات .
- الفناء ، أي الوصول إلى حالة عدم النظام وحالة الجمود المستديمة .
- الضبط ، فيمكن إدارة وضبط أجزاء النظام من أجل تحقيق الأهداف .
- الهرمية ، فالنظم المعقدة تتكون من نظم فرعية أقل تعقداً أي يأخذ الشكل الهرمي .
- التمايز ، والذي يشير إلى التخصص وتقسيم العمل داخل النظام .
- تساوي النهايات ، وتعني تعدد أنواع المدخلات التي يمكن استخدامها بواسطة النظام وتنوع طريقة

تحويل هذه المدخلات إلى نفس المخرجات .⁽²⁾

وتشمل نظرية النظم العناصر الأساسية التالية :

* **المدخلات** : وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية

والسياسية الخارجية .

⁽¹⁾ فايز جمعة : المرجع السابق ، ص 15 .

⁽²⁾ محمد أحمد حسان : مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

* **العمليات الإدارية** : وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

* **المخرجات** : وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات .

* **التغذية العكسية (الراجعة)** : وتعني كافة عمليات الإتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات .⁽¹⁾

2-2-2 نظرية المعلومات :

ترتبط نظرية المعلومات بتحليلات كل من " شانون " و " ويفر " اللذان طوروا أفكارهما من أجل بناء نموذج مميز في تقديم نظرية رياضية عن وسائل الإتصال ، يمكن تطبيقها لدراسة أي موقف أو حالة يتم فيها نقل المعلومات سواء عن طريق الإنسان أو الآلات أو الوسائل أو النظم الأخرى .⁽²⁾

ولقد كشفت نتائج دراسات عديدة عن أهمية دراسة استخدام نظرية المعلومات في تفسير محتوى ومضمون الرسائل الإعلامية سواء كانت مادة إذاعية ، أو برامج تليفزيونية ، أو مقالات صحفية، دوريات أدبية ، قصص ، حكايات شعبية أو غيرها ، أو حتى الإتصالات الشفوية التي تنقل عبر الهاتف أو التلغراف أو غيرها ، أو ما يعرف أيضا بالإتصال الشخصي أو الذاتي يتم عن طريق الفرد نفسه .

كما نجد أن نظرية " السيبرنطيقا " أو ما يعرف بنظام التحكم عن بعد أو الضبط الآلي الدقيق للمعلومات ، كما ظهر في أعمال " نويتافينز " خير دليل على إستخدام المقاييس الإحصائية والكمية الدقيقة في قياس المعلومات والتحكم فيها ، وهذا ما جعل المتخصصين في مجال تكنولوجيا الإتصال

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، ط5 ، 2010 ، ص 50 .

⁽²⁾ عبد الله محمد عبد الرحمن : سوسيولوجيا الإتصال والإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 87 .

يؤكدون على أهمية نظام الضبط والسيطرة الدقيقة على أساليب ووسائل الإتصال والإعلام ، وكذلك مهمة اختيار وتحديد المادة الإتصالية والإعلامية .⁽¹⁾

وتتعامل نظرية المعلومات " النظرية الرياضية للاتصالات " مع المشاكل في المستوى الفني ، حيث تعني المعلومة بالنسبة لها معدل عدد الأرقام التي يجب انتقالها لتعريف رسالة معينة من بين الرسائل التي يجب نقلها أو إرسالها ، لذلك فبالإمكان استحداث شفرة مختلفة لتعريف كل رسالة على حدى.⁽²⁾

وتركز هذه النظرية على مجموعة من العناصر الأساسية التي تتمثل في المصدر " The Source " والذي عن طريقه يمكن للرسالة " The Message " أن تنتقل من خلال الوسيلة " Transmit " والتي يمكن أن تكون منقولة بصورة رمزية أو بلغة إشارية محددة ، كما يمكن انتقالها إلى المستقبل " The reciever " أو تسجيلها " Recorder " أو تشفيرها " Decoded " وإرسالها إلى هدف معين " The distination " .⁽³⁾

وتشير هذه النظرية إلى أن الضوضاء في نظام الإتصالات هي ما يعيق استلام الشفرات أو الرسائل أو ما يؤدي إلى إستلامها بصورة غير صحيحة ، والتي تأتي في الغالب من اختلاف الأرضيات العلمية والمهنية للأفراد العاملين ضمن نظام المعلومات أو لأسباب فيزيائية تتعلق بهؤلاء الأفراد كمقدرتهم على السمع والرؤية ، فإرسال المعلومات بغزارة أو تكرار الرسالة الواحدة سيؤدي إلى تقليل تأثير هذه الضوضاء ولكن سيزيد من كلفة الإرسال .

ومنه يمكن الإستفادة من محتوى نظرية المعلومات في أنظمة المعلومات بصورة عامة مثل :

- المعلومات تمتلك قيمة غير متوقعة .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن : المرجع السابق، ص 115 .

(2) عبد الرحمن الصباح وعماد الصباغ : مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية ، دار زهران ، الأردن ، 2008 ، ص 11 .

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن : مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

- المعلومات تقلل الشك .
- ليس هناك معلومات إلا إذا كان هناك خيارات .
- ليست كل البيانات التي تنقل لها قيمة كمعلومات .
- غزارة النقل مفيدة لإكتشاف الأخطاء والسيطرة عليها في الإتصالات .⁽¹⁾

2-2-3 نظرية النسق الإجتماعي الفني :

يعنى مدخل النسق الإجتماعي الفني بالتفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الإجتماعية في التنظيمات والتي تؤكد على الدور الذي يلعبه النسق الفني التكنولوجي داخل التنظيم ، وجوهر مدخل النسق الفني الإجتماعي هو أن التنظيم كنسق فني اجتماعي يحدد مجالا عاما للدراسة يتناول العلاقة بين الجانب الفني والجانب النفسي الإجتماعي داخل هذا النسق ، وقد تطور مفهوم النسق الفني الإجتماعي عن الرأي القائل بأن أي نسق انتاجي يتطلب تنظيما تكنولوجيا أي الأدوات والعمليات ، وتنظيما اجتماعيا للعمل يربط بين الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النسق .⁽²⁾

ولقد تمثلت بدايات هذه النظرية في أعمال " وليام فون وايت Whyte " سنة 1959م ، والذي قدم إطارا نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية مستعينا بما قدمه " جورج هامانز Hamans " الذي استند إلى ثلاثة أبعاد لتحليل التنظيم والمتمثلة في : التفاعل والنشاطات والعواطف ، حيث استخدم " وايت " هذه المفاهيم في كشف علاقاتها المتبادلة وتساؤها ، ثم كشف بعد ذلك عن علاقاتها ببيئة التنظيم التي تشمل فيها التكنولوجيا .

⁽¹⁾ عبد الرحمن الصباح وعماد الصباغ : مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

⁽²⁾ سعد عيد مرسي بدر : الإيديولوجيا ونظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 266 .

فقد أعطى " وايت " أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم ، بحيث لم يقف عند حد الإستعانة بها في تفسير عمليات التنظيم ، كما استعان بها لتفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم معتبرا أن نظام خط التجميع يفضي إلى بروز عواطف سلبية اتجاه الإدارة والمؤسسة ككل .⁽¹⁾

وقد يرجع الإهتمام بالتكنولوجيا وأثرها على التنظيمات إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث ، بحيث شملت سيطرتها على مجمل حياته من جهة ، ومن جهة أخرى يمكن النظر إليها أنها عامل إيجابي وهام لما ندرك اسهاماتها .

ويؤكد الإتجاه التكنولوجي على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم .⁽²⁾

ويمكن أن نعتبر أن محاولة " بلومر Blaumer " في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم اجتماع التنظيم الصناعي فكان يعتقد أن التكنولوجيا المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدم بثلاثة عوامل متمثلة في المعرفة العلمية والفنية المتاحة ، والموارد الهندسية والإقتصادية للشركات والمصانع ، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة .⁽³⁾

إن دراسة إتجاه النسق الإجتماعي الفني انطلقت من النظر إلى التنظيم على أنه يتوفر على حالة من التساند بين كل من التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي ، وهكذا يتخذ هذا الإتجاه من فكرة النسق أساس انطلاقه للبحث عن أداء الأبعاد المتساندة في توفير الإستقرار في التنظيم وتحقيق أهدافه ، وكانت محاولاته في دراسة التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا فنيا يتم الترابط بين التكنولوجيا وعواطف الأفراد وكلاهما يرتبطان بالبيئة ارتباطا وثيقا ، ومن نتاج علاقة التكنولوجيا بالبناء الرسمي

(1) السيد الحسيني : علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1994 ، ص 110 .

(2) راجح كعباش : علم إجتماع التنظيم ، مخبر بحث علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص ص 193، 192 .

(3) سعد عيد مرسي بدر : مرجع سبق ذكره : ص 281 .

يتحدد مدى الإشباع والرضا الإنساني الذي تحققه المشاركة ، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا هي التي تعطي نوع المنتج الذي يطرحه التنظيم إلى السوق ، كما أن للبيئة تأثيرها على التكنولوجيا والبناء الرسمي.(1)

كما استعان إتجاه النسق الإجتماعي الفني بأداة تصورية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي من جهة ، ومن جهة أخرى ركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم .

ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية :

- تظهر التنظيمات كأسناق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية والأخرى غير إنسانية .
- تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموما .
- توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي ، والإشباع المهني وتحقيق الأهداف ، والعلاقات الإجتماعية .، وانساق الضبط والمكانة .
- ويجعل هذا الإتجاه بؤرة تركيزه على التنظيم في كليته ، إذا ينظر إلى التنظيم على اعتباره نسقا اجتماعيا يحتوي على علاقات ذات اعتماد متبادل بين أجزائه ، ولأن نظرة هذا الإتجاه على أنه نسق مفتوح فهو يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع في كليته .(2)

ويظهر هذا أيضا من خلال دراسات " جوان وود وورد " والتي أخذت بالاحتمية التكنولوجية في تفسير العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية موضحة العلاقات الوثيقة بينها ، حيث توصلت إلى أن التنظيمات المتباينة في تعقيداتها التقنية كانت تتصف ببناء غير بيروقراطي عكس الشكل البيروقراطي

(1) راجع كعباش : مرجع سبق ذكره ، ص 195 .

(2) السيد الحسيني : مرجع سبق ذكره ، ص 134 .

الأستاتيكي الموجود عادة في التنظيمات التي تعتمد على الإنتاج الكبير ، كما توصلت إلى أن طبيعة القرارات وحجمها والمتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق فني لهما تأثير كبير على الشكل التنظيمي الذي يحقق للتنظيم فعاليته .⁽¹⁾

كما ساهم كل من " بيرنز " و " ستولكر " في توضيح العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم ، حيث توصلنا من خلال دراستهما إلى أنه لا يوجد شكل مثالي للتنظيم له القدرة على الرفع من فعالية التنظيم ، لأن الأنظمة الآلية تكون أكثر ملائمة للظروف المستقرة بينما الأنظمة العضوية تصلح إلى الظروف المتغيرة، وكذلك من الصعوبة تعريف التنظيمات في ضوء أهدافها لأن داخل كل تنظيم يوجد أفراد وجماعات تتصرف بالأهداف التي يتبناها التنظيم الذي يحقق المصالح الفردية والجماعية ، ولكنه يعجز عن تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه لا تنمو التنظيمات بصفة تلقائية وتصبح بالضرورة أشكالا لها القدرة على تحقيق الأهداف .⁽²⁾

ومن خلال الآراء المتبادلة في إتجاه النسق الإجتماعي الفني يمكن القول أن الإختراع التكنولوجي أصبح من الوسائل الإدارية الجديدة وذلك لضبط عملية العمل ، فرغم ما للعوامل الإقتصادية من أهمية في هذا الإطار إلا أنها تصبح خاضعة للمتطلبات التنظيمية وطريقة التعامل مع العمل ، حيث أصبحت التكنولوجيا تعمل على تطوير التقسيم الدقيق للعمل وكذلك تطوير التنظيم الذي يميز نسق المصنع .

التعقيب على نظريات الإدارة الإلكترونية :

- من خلال النظريات السالفة الذكر التي تطرقت إلى موضوع الإدارة الإلكترونية نلاحظ أن نظرية النظم ركزت على أنظمة الحاسوب الآلي وأنظمة المعلومات .

(1) رابح كعباش : مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

(2) المرجع نفسه: ص 202 .

- أما نظرية المعلومات ركزت على وسائل الاتصال والآلات التي يتم من خلالها نقل المعلومات، وكذلك الإهتمام بنظام الضبط والسيطرة الدقيقة على أساليب ووسائل الإتصال والإعلام .
- أما نظرية النسق الإجتماعي فركزت على محاولة تقديم ربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية حيث أعطى وايت أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم حيث يرجع الإهتمام بها إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكننا القول أن جميع هذه النظريات أكدت على دور متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، فنظريات الموارد البشرية ركزت على أهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره العنصر الجوهري ، أما نظريات الإدارة الإلكترونية فتري أن الإدارة أصبحت واقعا لا بد منه لتدعيم كفاءة التنظيم وفاعليته، عن طريق البعد عن الروتين والتعقيدات البيروقراطية واختصار المسافات وتوفير وقت وجهد ومال المؤسسة والمستفيدين وكذلك الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة .

الفصل الثالث : متطلبات تنمية الموارد البشرية

تمهيد

1-3 أهمية تنمية الموارد البشرية

2-3 أهداف تنمية الموارد البشرية

3-3 مجالات تنمية الموارد البشرية

4-3 المتطلبات الأدائية

5-3 المتطلبات السلوكية

6-3 المتطلبات المهارية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تلقت تنمية الموارد البشرية في الأونة الأخيرة إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال بإعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.

3-1 أهمية تنمية الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الحديثة هو المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة .

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ولذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لتنمية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به حيث يعتبره البعض أصلا ثابتا متن أصول المؤسسة وهو مصدر الخير والعطاء على مر السنين وعليه يجب أن تتعهد بالإهتمام بتدريبه وتنمية إبداعاته .⁽¹⁾

وتستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وتشتمل على مختلف المهام ومجالات عمل إدارة شؤون الموظفين، وبصفة خاصة

⁽¹⁾ عبيد عاطف: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة روز اليوسف ، القاهرة ، 1989، ص 142 .

فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة والتي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والإعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك من خلال فترة مستقبلية.

3-2 أهداف تنمية الموارد البشرية :

ينبغي لتحقيق أهداف الموارد ترجمة أهداف التدريب إلى واقع علمي ووضع نتائجه موضع التنفيذ الفعلي، وعلى هذا يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه حلول أو إقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل، وتتمثل الأهداف التي يمكن التوصل إليها في التالي:

1- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر إستجابة للتقويم وأكثر إستعدادا لتطوير

طباعه لصالح المنظمة، وأكثر قبولاً للتضحية والولاء وأكثر إنعطافاً نحو الخير والتسامح.

2- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمنظمة .

3- تحريك دوافع الإنسان، وإعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة ولتحقيق أهدافها

عند تحقيق غايته في العمل كترقية أو زيادة في الأجر .

4- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الالي في

مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الإستهلاك أو وجود المنافسة .

5- المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل وتجنب التعرض للأمراض المهنية .

6- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب والإنقطاع عن العمل أو معدل دوران العمل أو كثرة

الشكاوي والتظلمات.(1)

(1) مشرف فريد نصر: كيف تتجح في إدارة فريق عمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001، ص 92 .

والأصل أن تنمية الموارد البشرية تستهدف كل الطاقات البشرية من مشغولين ومتعطلين وكذلك القوى العاملة الذين هم خارج القطاعين السابقين مثل المرأة غير العاملة والطلاب إلا أن الملاحظ أن برامج التنمية البشرية في أكثر دول العالم تهتم فقط بالمشغولين.

ويستخدم التدريب كأحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية وهو ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ، لذلك يعتبر التدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة.⁽¹⁾

وتنمية الموارد البشرية يعتمد على عنصرين رئيسيين وهما :

- التعليم ويقصد به مد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو عامة تساعده على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته فهو عام بطبيعته أو رسمي بأسلوبه، أو إكتساب خبرات الآخرين.
- الخبرة : ويقصد بها المعرفة والدراية العلمية والممارسة الفعلية للمشاكل والمواقف المختلفة فهي خاصة أي تعود على ما تم ممارسته، وغير رسمية أي لا تعتمد على شكل معين.

أما الهدف الأساسي للتنمية فتمثل في تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي :

1- الأداء .

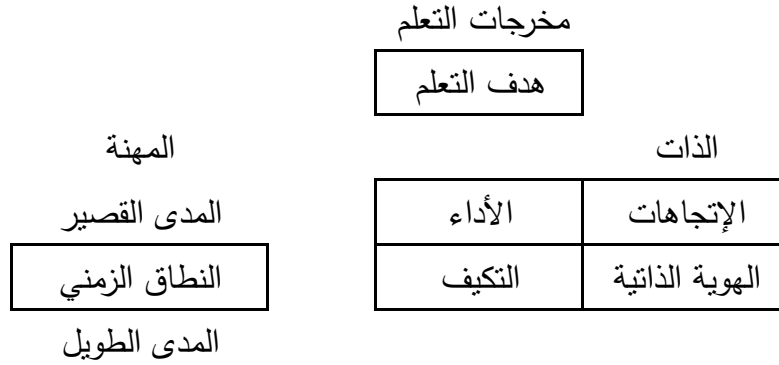
2- الإتجاهات .

3- الهوية الذاتية .

4- التكيف .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص 93 .

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني، بواسطة مخرجات التعليم كما يوضحها الشكل التالي:⁽¹⁾



وبالتالي فإن كل من الأداء والإنتاجات يهتم بالحاضر، تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الإلتزام، الصراع، والتكيف هو إستعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة، منتجة، ملازمة، قادرة على إكساب مهارات، إتجاهات جديدة.⁽²⁾

3-3 مجالات تنمية الموارد البشرية :

إن مشكلة التنمية هي في الأساس مشكلة التطور الإقتصادي والسياسي، الذي يوجه مسارا للتنمية وأنماطها المختلفة وهذا ما يفسر اتساع مفهوم التنمية وشموليتها، وعليه يمكن طرح المجالات التنموية التالية :

1-3-3 التنمية الإقتصادية : ويقصد بها تحريك وتنشيط الإقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة

الإقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الإستثمار.

(1) محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 84 .

(2) المرجع نفسه : ص 85 .

3-3-2 التنمية السياسية : وتشير إلى تبني الدولة لسياسات خارجية وتطبيق القانون العام وضرورة الالتزام بالمواثيق والمعاهدات الدولية، فالتنمية السياسية تؤدي إلى إحياء روح الابتكار والإستثمار والانتماء وتحقيق الإستقرار داخل الدولة .

3-3-3 التنمية الإجتماعية : هي الإرتقاء في الجانب الإجتماعي من خلال تبني سياسات إجتماعية تساعد على تحقيق المستويات المعيشية وزيادة رفاهية الأفراد .

3-3-4 التنمية البشرية : تعتبر الموارد البشرية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية في العمليات الإنتاجية، كما أنها العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل عن الإستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالإحتياجات السوقية، كما تتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية الإجتماعية اللازمة والضرورية لإشباع حاجات العاملين ولتحفيزهم على العمل ومنه تم التأكيد على أن قوة العمل الفعلية متوفرة، فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب الإنتاجية من الإقتصادية، والإجتماعية والسياسية، فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبية الموارد البشرية بشكل عام، والقوى العاملة بشكل خاص، فكلما كان أعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة القدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات معيشية جيدة للأفراد.⁽¹⁾

3-4 المتطلبات الادائية:

3-4-1 التدريب :

يقصد به تلك الجهود الهادفة إلي تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء

⁽¹⁾ موسى الوزى: كتاب التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 25 .

العمل وتنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.⁽²⁾

3-4-2 أهمية التدريب :

- إكتساب الأفراد المدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يركز إليها بصورة مستمرة.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم إستخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.⁽¹⁾
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل .
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرته على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- يقلل ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.⁽²⁾
- جذب الكفاءات من الخارج .
- تحقيق الإفادة القصوى من البرامج التي تصنعها إدارة الموارد البشرية من خلال التنسيق الفاعل للنشاطات الخاصة بالإختيار والتدريب وتنمية العاملين.
- تطوير سلوكيات الفرد والجماعات على إختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة من حيث الفائض والنقص .
- التدريب يقوم بخلق محترفين حيث يشعرون بأنهم محترفون وتقدير المؤسسة لهم في تنمية مهاراتهم ويساعدهم للبقاء في مؤسساتهم فترات أطول .

⁽²⁾ خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003، ص 223 .

⁽¹⁾ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشية: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007 ص127.

⁽²⁾ نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 240 .

- يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطار ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.

- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.

ويضيف الدكتور بربر أن هناك أهمية للتدريب للأسباب التالية :

- أن الأفراد فور إلتحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى .

- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.(1)

3-4-3 أهداف التدريب :

- زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية العليا.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- خفض معدل دورات العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية .(2)

- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.(3)

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 159 .

(2) محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والطباعة ، الإسكندرية، (د.س.ن)، ص 188 .

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص 439 .

- الإقتصاد في النفقات: إن التدريب هو إقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الألات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السلمية فيه الكثير من الإقتصاد في النفقات وسلامة للألة وإقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.

- الرفع من معنويات العاملين حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

- إستمرارية التنظيم وإستقراره : إستقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل إستثمار فعال في التنظيم.⁽¹⁾

- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الإنتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

4-4-3 أنواع التدريب :

إن التدريب يتخذ صوراً أو أشكالاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة،

وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم أنواع التدريب إلى ما يلي :

⁽¹⁾ نوري منير: تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 245 .

أولاً: التدريب حسب عدد المتدربين : وينقسم إلى نوعين :

1- التدريب الفردي : ويعتمد هذا النوع من التدريب على الأسلوب الفردي ويهدف إلى التوجيه والإرشاد

إلى الطريق الصحيح أو السليم من أجل معالجة ما قد يشوب الأداء من عيوب أو نقائص.⁽¹⁾

2- التدريب الجماعي : ويعتمد هذا النوع من التدريب على الأسلوب الجماعي، أي إخضاع جماعة

معينة من الأفراد إلى التدريب في مراكز متخصصة بهدف تطوير مهاراتهم في مجالات عملهم .

ثانياً: التدريب حسب الزمن : ويمكن تقسيمه إلى ما يلي :

1- التدريب قبل الإلتحاق بالعمل : يقصد به إعداد الأفراد علمياً وعملياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم

للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند إلتحاقهم بوظائف وكذا التعرف على حدود وإحتياجات وبيئة

وقوانين ولوائح الوظيفة، حتى يتسنى للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي ضمان إنتظامه في العمل .

2- التدريب أثناء الخدمة : هذا النوع من التدريب لا يقتصر على الموظفين الجدد أو عند تلك الوظائف

التي تتطلب الأمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها إذ الواقع أن التدريب في معظم المنظمات

يعنى بالموظفين الحاليين ومجموعة الوظائف العامة التي تختلف طبيعتها وبالتالي المشكلات المرتبطة

بها، ومن هنا ظهرت أهمية تدريب الموظفين الحاليين كأحد المهام الحيوية للإدارة وأما الهدف الرئيسي

من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي تحدث في مجال

اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي.⁽²⁾

ثالثاً: التدريب حسب المكان : ويتخذ شكلين رئيسيين هما :

1- التدريب داخل المنظمة : ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد

لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب أحد

⁽¹⁾ فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص 141 .

⁽²⁾ روبرت ماتيس : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمود فتوح ، دار شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، 2009 ، ص 380 .

المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة أكتسبوها خلال العمل أو إدارة شؤون الموظفين وإدارة التدريب في المنظمة، والتدريب داخل المنظمة يكون مطلباً عندما يمكن أن تكون فئات من الموظفين في حاجة إلى نوع من التدريب على الأعمال التي يؤدونها .

2- التدريب خارج المنظمة : يتم هذا التدريب بعيداً عن مكان العمل في المنظمة ويستخدم على نطاق واسع من قبل المنظمات بمختلف أحجامها، إذ تميل المنظمات الكبيرة إلى استخدام التدريب الخارجي عندما تفتقر إلى الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين لديها داخلياً أو عندما تكون هناك حاجة لتدريبهم⁽¹⁾.

3- التدريب من حيث الأهداف: وينقسم إلى ما يلي :

4- التدريب لتجديد المعلومات : وينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء معلومات جديدة وأساليب ووسائل متطورة حديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم وبمعنى آخر فإنه يعني إحاطة الموظف المتدرب بالتغيرات والتجديدات الأساسية التي تتعلق بالوظيفة التي يعمل فيها بين حين وآخر ويؤدي هذا النوع من التدريب إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل.

5- تدريب المهارات : ويعمل هذا النوع من التدريب على تزويد المدربين ببعض الأساليب الإدارية المستخدمة وتدريبهم على استخدامها في مجالات تخصصاتهم المختلفة وكذا إحاطتهم بأحدث التطورات في أساليب التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل.

6- التدريب السلوكي : يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوكيات ووجهات النظر والإتجاهات التي يتبعها المدبرون في أداء أعمالهم ومحاولة إقناعهم بأهمية التدريب كوسيلة لإشباع رغباتهم.

7- تدريب الترقية : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الإداري (بين النظرية والتطبيق) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 138 .

⁽²⁾ المرجع نفسه : ص 139 .

3-4-5 أساليب التدريب :

يمكن تصنيف أساليب التدريب إلى طريقتين : التدريب الفردي والتدريب الجماعي، وكل من هاتين الطريقتين تشتمل على طرق فرعية نذكرها فيما يلي :

أولاً : - **التدريب الفردي** : ويقصد به تدريب كل فرد على حدى، وهذا يتم بعدة طرق أهمها ما يلي :

1- التدريب أثناء العمل :

ويعني تدريب الأفراد في مكان عملهم وفي أوقات العمل ويقوم بمهمة التدريب الرئيسي المباشر وبالتالي أن العامل يتدرب في بيئة طبيعية ويكون التدريب بخطوات مخططة حيث يقوم المدرب بتوجيه وتدريب المتدرب وذلك بإعطاء معلومات تعريفية أولية وتزويده ببعض المعلومات التخصصية.

القيام ببعض الأنشطة أمامه وبعد ذلك يعيد القيام بها الفرد المتدرب لإختبار مدى فهمه واستيعابه للمعلومات، وبعد ذلك يواصل الفرد القيام بعمله مع مراقبة أحد المرؤوسين له، وتقديم توضيحات له كلما احتاج إلى ذلك، ويعتمد نجاح هذه الطريقة بشكل كبير على درجة إخلاص المتدرب ومدى جديته في التدريب.⁽¹⁾

2- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :

يتم تدريب الموظف وفق هذه الطريقة عن طريق إحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتيح للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفة ووقفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

3- تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى :

يكلف الموظف بأعمال تكون أكبر مسؤولية بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات

⁽¹⁾ حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2010، ص 85 .

معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية لوظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.⁽¹⁾

ثانياً : - التدريب الجماعي : ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً، وهذا لا يكون في أوقات العمل الرسمية، وقد تكون داخل المنظمة أو في مراكز التدريب خارج المنظمة ومن مزايا التدريب الجماعية هو إستفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض، ومن أهم طرق التدريب الجماعية نذكر ما يلي:

1- المحاضرات :

في هذه الطريقة يقوم المدرب بدور الأستاذ المحاضر، إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن من خلالها المتدربون باستيعاب الأفكار والمعلومات حول موضوع التدريب، ويعتبر هذا الأسلوب من التدريب تقليدي، فمن سلبياته شرود المتدربين من مواضع لأخرى، لأن الإتصال يكون في إتجاه واحد، أي من الأستاذ المحاضر إلى المتدرب، فالمحاضرة تكون دون نقاش من قبل المتدربين، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض مشاركتهم في برنامج التعليم.

2- دراسة الحالات :

يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم بطرح مشكلة أو حالات معينة، ويقوم المدرب بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن حلول بديلة لهذه المشكلة وتقييم البدائل المختلفة وتتم مناقشة هذه الحالة بين الطرفين (المدرب والمتدرب) للوصول إلى أساليب ناجعة وفعالة للمشكلة المقترحة.⁽²⁾

ولكن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين والإستفادة منه محدودة، لذلك لا يجب الإعتماد عليه بصورة أساسية .

(1) المرجع السابق : ص 85 .

(2) نوري منير: مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

3- المناقشة المبرمجة :

أسلوب المناقشات المبرمجة يقوم على التحوار والتشاور بين المتدربين والمدرّب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة ، إذ يتم تحديد أهداف المناقشة ويعلن عنها مسبقاً أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة، وبالتالي يتمكن المتدربون من تصميم وتطوير جدول المناقشة.(1)

4- أسلوب التطبيق العملي :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرّب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمشاركة في النقاش والإستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على إستيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية، ويصلح هذا الأسلوب في تدريب الأفراد أو العمال الحرفيين والصناعيين.

5- أسلوب تمثيل الأدوار :

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرّب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث في الحياة العملية العادية ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف (كل فرد يمثل دوراً معيناً يحدده المدرّب)، وبعد ذلك يبدي كل فرد رأيه في تمثيل زميله واقترح الحل الذي يراه مناسباً، ويكمن دور المدرّب هنا في توجيه سلوك المتدربين والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها.(2)

6- المؤتمرات :

المؤتمر هو إجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء

(1) المرجع السابق: ص 259 .

(2) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية : ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 263 .

وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد استعراض التجارب والخبرات المتخلفة للأعضاء .

7- الندوات أو حلقات الدراسة :

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، وفي الندوة تتاح الفرصة للإستفادة من آراء الغير، حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .

8- نمذجة السلوك :

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد حيث يرغب المندوب في الإقتداء بسلوك نموذج معين، وتتمثل الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع المهام على المرؤوسين وتفويض السلطة وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه وتقديم النصح ويصاحب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء، وبعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية.(1)

9- الوقائع الحرجة :

لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينفقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

(1) نوري منير: مرجع سبق ذكره ، ص 161 .

10- تدريب الحساسية :

تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له تأثير داخل الجماعة، والغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكل من المشكلات التي تواجهه، ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه الفرد بها هذه المشكلة وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي وكيف يستطيع الإستفادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية. (1)

3-4-6 مراحل عملية التدريب :

أولاً: تحديد الإحتياجات التدريبية : تختلف الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات في تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين من منظمة إلى أخرى ولذلك فإن تحديد الإحتياجات التدريبية ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات .
ولتوضيح ذلك تناولنا العديد من العناصر الموضحة لكيفية تحديد الإحتياجات التدريبية :

1- مفهوم تحديد الإحتياجات التدريبية :

سلوكه، اتجاهاته لجعله مناسب لشغل الوظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. (2)

ويمكن القول بأن الحاجة إلى التدريب تظهر بسبب وجود قصور في الأداء سواء في :

- الأداء المطلوب أو المستهدف .

- الأداء الفعلي .

(1) مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 121 .

(2) حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتة ، دار الشروق للنشر، عمان، 2002، ص 29 .

2- أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية :

لتحديد الإحتياجات التدريبية أهمية بالغة من حيث أنها :

- تعد الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية .
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب .
- تساعد المسؤولين في التخطيط الجيد للعملية التدريبية وتنفيذها.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للإحتياجات التدريبية الفعلية يتيح الفرص العادلة، لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين طرق أدائهم.
- هي عملية تساعد في الكشف عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وإعدادهم.

3- مستويات تحديد الإحتياجات التدريبية :

- إن البحث عن تحديد الإحتياجات التدريبية أيا كانت مستوياته فإنه يركز على كيفية التوصل بصورة عملية ودقيقة إلى حجم الإحتياجات ونوعيتها وهنا يتم الإجابة على السؤال التالي:
- من هم الذين يحتاجون للتدريب في المنظمة ؟

أ) **على مستوى الفرد** : يتم ذلك عن طريق تحليل مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الإرتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب، ويمكن الإعتماد على المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية وهي :

- **تقييم الأداء** : تمثل نتائج تقييم الأداء مصدر هام يزودنا بمعلومات واضحة وتبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى التدريب سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب قوته، وهذا المصدر يبين لنا سبب كل من نقاط القوة والضعف في الأداء.(1)

(1) محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، فرزدق التجارية ، السعودية ، 1993 ، ص 32 .

- رأي العاملين أصحاب الخبرة : تمثل الموارد البشرية ذات القدم الوظيفي والخبرة مصدر مهم لتحديد الإحتياجات التدريبية، فمن خلال مهاراتهم وخبرتهم يمكن معرفة جوانب الضعف وسببها وسبب علاجها وجوانب القوة .

- استقصاء رأي العاملين بالمنظمة : والإستقصاء هنا هو دعوة لكل من يعمل في المنظمة للإفصاح عن حاجات التدريب لديهم سواء في مجال مهاراته أو معرفته أو سلوكياته فالشخص نفسه هو أدرى بنقاط قوته وضعفه.(1)

ب) على مستوى تحليل الوظيفة : يمكن استخدام تحليل الوظيفة في تحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفاء وجيد، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها.

ج) على مستوى تحليل المنظمة : من خلال دراسة وتحليل المنظمة والعوامل البيئية والإستراتيجية لتحديد المعارف والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلا، أي دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل المنظمة.(2)

4- وسائل تحديد الإحتياجات التدريبية :

توجد هناك عدة وسائل وتقنيات مختلفة لتحديد الإحتياجات التدريبية ونذكر منها ما يلي :

أ- الملاحظة : يقوم مسؤول التدريب بملاحظة سلوك الموظف ومحاولة تسجيله عند حدوثه، المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك، ومدى التزام الموظف بقواعد العمل، وكيفية استخدامه للأجهزة والمعدات وقد تكون الملاحظة غير مباشرة في بعض المنظمات من أجل أن تكون موضوعية.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 202 .

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2009، ص 345 .

ب- الإستبانة : هي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية .

ج- المقابلة : تعتبر المقابلة عن مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين، كما يمكن أن يجري المقابلات أي من العاملين في مجالات تنمية الموارد البشرية أو طرف ثالث خارجي، كالمستشارين والخبراء وهي تهدف عادة إلى التعرف على الإحتياجات التدريبية للأفراد كما تمنحهم فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الإقتراحات كما تعطي الحرية للمتدربين للإفصاح على المشكلات وأسبابها وطرق حلها من العامل الذي يلاحظ أن لديه عجز.

د- الاختبارات : ويستفاد من الاختبارات في تحديد الإحتياجات التدريبية كونها أداة فعالة في تحديد وتشخيص أوجه القصور في المعلومات والأداء.⁽¹⁾

ثانيا: تحديد الإحتياجات التدريبية :

1) تعريف الأهداف التدريبية :

يعرف الهدف التدريبي على أنه بيان عام، يوضح الأغراض المقصودة من طرف المنظمة أو مجموعة الأفراد عبر برنامج محدد أو دورة تكوينية معينة يمكن ترجمتها إلى أهداف واقعية، كما يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة دائما، لا تنطلق من عدم، بل هي تعبير عن وضعيات مقصودة وآفاق مرتقبة.

ويجب عند وضع أو صياغة الأهداف المرجوة من التدريب مراعاة ما يلي :

- تحديد صورة واضحة عن المستهدفين من التدريب، انطلاقا من النقص الملاحظ أو المسجل عليهم، مع مراعاة دوافعهم ورغباتهم أي تطلعاتهم ومؤهلاتهم .
- تحليل خصائص المحيط المهني والإجتماعي، الذي سيمارس فيه المتدربون أعمالهم بعد وأثناء التدريب

⁽¹⁾ سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2004، ص 467.

- ضبط العوائق التشريعية، الإقتصادية، المالية، والتي قد تتعرض بلوغ الأهداف المنشودة .

(2) أهمية تحديد أهداف التدريب :

- تساعد في إختيار محتوى التدريب وأساليبه المناسبة .
- تساعد فيما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تحققت، وذلك عن طريق أدوات القياس المعتمدة .
- تتيح للمتدربين والمدرسين الفرصة لتنظيم جهودهم وتنسيقها، في إتجاه تحقيق هذه الأهداف .⁽¹⁾

(3) مستويات تحديد الأهداف التدريبية :

تقع الأهداف التدريبية عادة في مستويين مختلفان من حيث الشمول وهما :

(أ) أهداف تدريبية عامة : تمثل مستوى التجسيد المباشر لمحتوى الهدف للدورة التدريبية أي المحاور الرئيسية للمكتسبات المتضمنة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحدد ما يمكن توقع تحصيله من قبل المتدربين .

وتتميز الأهداف العامة بأنها تعبر عن مضمون الهدف الأساسي من إجراء دورة تدريبية، ويحتاج إلى تقييم وتفكيك لعناصره حتى تتجلى الخطوط العريضة للمكتسبات التي يراد تحقيقها من طرف المتدربين كما تتميز صياغتها بالتجديد، الذي يعني مستوى الشمول والعموم الذي تتم به هيكلة وبناء المحاور الرئيسية لمختلف مجالات التدريب، والتي تتبلور في شكل نتائج تجسد أهم التغيرات المقصودة في المؤهلات والسلوكيات المتعاقد بشأنها بين الأطراف المعنية بالتدريب.

(ب) الأهداف التدريبية الخاصة : لقد أضر الباحثون في تصميم المناهج التدريبية لبلوغ الكفاءة بشكل ملموس إلى اعتماد أرقى في صياغة الأهداف التدريبية في شكل سلوكيات وأنشطة واضحة الخصائص

⁽¹⁾ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص 277 .

والمعايير، وتتميز عادة بقابليتها للمشاهدة والقياس، لتسهيل الحكم على فعالية الأداء المرتقب، وبالتالي تيسر تقويم فعالية الأدوار ونشاطات الطرفين المباشرين للعملية التدريبية.

وهما المدرب والمتدرب إلى جانب قابليتها للتطبيق في ظل ظروف بيئة العمل الواقعية، بعد نهاية التدريب كنتيجة تمثل غاية الدورة التدريبية.⁽¹⁾

ثالثاً: تصميم البرنامج التدريبي :

بعد تحديد الإحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف، تأتي المرحلة الثالثة في عملية التدريب ، وهي :
- تصميم البرنامج التدريبي، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المحتوى التدريبي أي مفردات البرنامج التدريبي ومراده، والمفاضلة بين الأساليب التدريبية السابقة الذكر، وكذا مكان البرنامج وتوقيته واختيار المدربين، وفيما يلي عرض لخطوات بناء كل عنصر من العناصر السابقة الذكر:

رابعاً: المحتوى التدريبي :

1) مواد وموضوعات البرنامج التدريبي :

ونقصد بها التعيينات الدراسية أو أوراق العمل والتمارين التدريبية والحلقات الدراسية، والبحوث والمستخلصات، التي يمكن أن تعرض وتوزع على المشاركين في البرنامج قبل بدئه أو من خلال جلساته أو بعد إنتهائه وعلى مصحح البرنامج التدريبي أن يختار المواد التي تتناسب وأهداف برنامجه، لدى يجب التأكيد على ضرورة توفر مواد خاصة لكل برنامج تدريبي، أو على الأقل تكييف المواد المعدة سابقا كي تتلائم وأهداف البرنامج المقرر تنفيذه.

2) مفردات البرنامج التدريبي :

يتعين على مصمم البرنامج التدريبي، عند إعداد مواد التدريب أن يراعي في تقديمه لها أن تكون

⁽¹⁾ جمال محمد برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، المكتبة الحديثة ، مصر ، 1998، ص 113 .

مفردات هذه الأخيرة، ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة المستهدفة من التدريب ، ثم يقوم المصمم بتحديد التابع المنطقي لهذه المفردات والترابط فيما بينها، وتحديد مدى العمق في تناول كل مفردة.⁽¹⁾

(3) اختيار الأسلوب والنوع الأنسب للتدريب :

وهنا يعمل مصمم البرنامج التدريبي على المفاضلة بين الأنواع والأساليب والتي تكون برأيه الأنجع في إيصال المعلومات وسد الحاجة التدريبية ، وعلى المصمم أن يكون ملما بجميع الأساليب .

(4) إختيار المدربين :

يعد المدربون من العناصر الأساسية والمهمة في البرنامج التدريبي باعتبارهم سينقلون ما خطط له إلى واقع التنفيذ لكي يؤدوا مهماتهم بالشكل المطلوب ، فلا بد أن تتوفر صفات أساسية متماسكة وأن يمتلكوا الكفاءة والمهارة والخبرة لتحقيق أهداف التدريب، وأن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المدربين يمثل هدرا كبيرا للوقت وتضييعا للمال .

(5) ميزانية التدريب :

تعتبر أحد أهم عناصر العملية التدريبية ، بحيث تتوافق عليها العديد من الأمور المتعلقة بنجاح العملية التدريبية، فهي التي تؤثر في قرار البدء في التدريب من عدمه، وتؤثر في تحديد وتعديل محتوى ومستوى البرنامج التدريبي، فالميزانية يجب أن تعبر عن مجموعة التأليف التقديرية للبرنامج التدريبي، لهذا نجد أن المنظمات الراقية تضع وتنفق أموالا طائلة على التدريب.

فعلى سبيل المثال وحسب ماورد في الدراسة التي قدمتها دار التدريب الأمريكية عام 1998 والتي شملت العديد من المؤسسات ، أن الأموال التي تستثمر في التدريب تصل إلى 52 مليار دولار سنويا ولهذا نجد أن تقدير الميزانية المتخصصة للتدريب يساعد إدارة التدريب على :

(1) حسن أحمد الطعاني : مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

- تحديد نصيب الفرد من التكلفة الكلية للتدريب .
- التنبؤ بالتكاليف المستقبلية للبرنامج التدريبي .
- زيادة فعالية إدارة التدريب .⁽¹⁾

6) تحديد مكان وتوقيت البرنامج :

من المقومات الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي، تحديد المدة الزمنية المناسبة، والتي يمكن فيها تغطية مفرداته، وكذلك اختيار التوقيت المناسب للبرنامج ، من حيث بدايته ونهايته خلال السنة ويستطيع المصمم تخمين الوقت المناسب إلى حد ما عن طريق ما يلي :

- التشاور مع الأشخاص المسؤولين ذوي الخبرة .⁽²⁾
- المقارنة مع مدة البرنامج المماثلة في برامج سابقة .
- الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بين المتدربين من حيث العمر، الخبرة، مدة التحضير اللازمة بالنسبة للمتدربين.

خامسا: تنفيذ البرنامج التدريبي :

بعد أن يصمم البرنامج التدريبي يصبح جاهزا للتفديد، وهنا يأتي دور الإدارة المشرفة للقيام بمجموعة من الفعاليات التي تهدف إلى توفير المستلزمات والإمكانات والمدربين، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة، وعادة ما يتضمن التدريب تنفيذ الأنشطة الهامة مثل :

1) الكراس التنفيذي للبرنامج التدريبي : ويوضح لنا الأسلوب الذي تسير به الدورة عمليا منذ ساعة

الإفتتاح حتى نهاية الدورة .

⁽¹⁾ عبد الرحمان توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2004 ، ص 78 .

⁽²⁾ محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص120.

(2) **تهيئة مستلزمات التدريب :** يجب على الإدارة المشرفة توفير ما يلزم من أدوات التدريب كمختلف الأجهزة المتخصصة، قاعات، ورشات، باختلاف طبيعة التدريب، كما أنه على الإدارة أن لا تغفل دور وسائط التدريب، لما صارت تمثله من دور هام في إيصال محتوى البرنامج التدريبي.

(3) **المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي :** يقوم المشرفون على عملية التدريب بتنفيذ البرنامج التدريبي خطوة بخطوة على مدى الفترة الزمنية المحددة للبرنامج والمتابعة تكون يومية للتأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع وللتحقق من أن كل الأمور تسير في مجاريها.⁽¹⁾

سادسا: تقويم البرنامج التدريبي :

تعد عملية تقويم البرامج التدريبية من الأمور المهمة إذ أنه من خلال هذه العملية يمكن تحديد ما يلي:

(1) **مدى تفاعل المتدربين :** ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها، وذلك لمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم وتهيئة البرنامج التدريبي لإستبيان خاص.⁽²⁾

(2) **مدى إستفادة المتدربين :** إن الوقوف على مدى استفادة المتدربين هو ما تعلموه في المجال التطبيقي والعلمي ويقاس بمدى التغيير الذي طرأ على معلوماتهم ومعارفهم وإتجاهاتهم نتيجة خضوعهم للتدريب، ومن خلال إجراء مجموعة من الإختبارات لهؤلاء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي.

(3) **مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة :** مثل معدلات الإنتاج، الحوادث، الغيابات ومعدلات دوران العمل، وغيرها من المعايير التي تقيّد في الحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي وتحقيقه لأهداف المنظمة، من خلال إجراء المقارنة بين هذه المقاييس قبل وبعد البرنامج التدريبي.

(1) عبد الرحمان توفيق : مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

(2) البرادعي بسيوني محمد : مهارات تخطيط الموارد البشرية (ربط، تخطيط، الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة) أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 51 .

3-5 المتطلبات السلوكية :

3-5-1 مفهوم السلوك الإبداعي :

هو عملية على درجة عالية من التخيل والتحليل وعمق الإحساس بالواقع والمواقف والمشكلات بجانب القدرة على خلق أفكار وبدائل وإجابات غير تقليدية.⁽¹⁾

فهو سلوك يتطور بفعل تأثير تفاعل الفرد لقدراته وهو يختلف من الأفراد في مستواه ونتائجه .

3-5-2 خصائص السلوك الإبداعي :

يتميز السلوك الإبداعي بمجموعة من الخصائص أهمها :

أولاً: الطلاقة : القدرة على توليد أكبر كم من الأفكار والبدائل أو المترادفات أو الإستعلامات والإحتمالات عند الإستجابة لمثير معين وسرعة وسهولة في توليدها .

ثانياً: المرونة : هي القدرة على توليد الأفكار متنوعة غير تقليدية بحيث تحول مسار السلوك والتفكير الإبداعي حسب متطلبات الموقف .

ثالثاً: الأصالة : وهي أكثر العناصر إرتباطاً بالإبداع والسلوك الإبداعي وتعني الجدة والتفرد وهي صفة ليست مطلقة وإنما محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد .

رابعاً: الإضافة : وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومنتوعة للفكرة أو الحل للمشكلة.⁽²⁾

خامساً: الحساسية للمشكلات : بمعنى الوعي والإحساس بوجود مشكلة بحاجة إلى حل كما يمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد على إدراك التغيرات أو مواطن الضعف في الظاهرة .

(1) أبوبكر محمود مصطفى : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 158 .

(2) قطافي نايفة وآخرون : تنمية الإبداع في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 29 .

3-5-3 صفات الأفراد المبدعة ودور المؤسسة في تنمية سلوكهم الإبداعي :

أولاً : صفات الأفراد المبدعة :

للأفراد ذوي السلوك الإبداعي مجموعة من الصفات التي تميزهم عن الأفراد ذوي السلوك التقليدي والتي

يجب التعرف عليها وتنميتها وأهمها :

- الثقة بالنفس والإطمئنان لقدرته على فهم الظواهر والمؤشرات والاتجاهات وإمكانية التعامل الفعال معها.
- كثير التساؤل والبحث عن خلفيات ودوافع وأصل الحقائق والتركيز على التفصيلات والجزئيات التي ترتبط بالموضوع. (1)

- القدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات والتعامل معها .

- قدرة عالية على ضبط إنفعالاته والسيطرة عليها وتوجيهها حسب إرادته والإحتفاظ بتوازنه النفسي والذهني في مواجهة المشكلات والأزمات .

- مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل وأسباب التوتر .

ثانياً : دور المؤسسة في تنمية السلوك الإبداعي :

للمؤسسة دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بها وذلك لأن الإبداع والتجدد شيء يمكن

الحصول عليه عن طريق التدريب وهناك مجموعة من الخطوات للوصول إلى هذا الهدف وهي على

النحو التالي:

- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز إقتراح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل .

- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام العصف

(1) أبوبكر محمود مصطفى : مرجع سبق ذكره ، ص 166 .

الذهني لحل المشكلات والوصول إلى أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

- التهيئة المناسبة لدعم السلوك الإبداعي وبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للعاملين.⁽¹⁾

3-6 المتطلبات المهارية :

من بين أهم المتطلبات المهارية التي تزيد من مهارة الفرد نجد التحكم التكنولوجي .

أولاً: مفهوم التكنولوجيا :

يقول "جاك بيران" بأنه يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها : التفكير حول التقنيات، وهو يتضمن الوصف، التاريخ، فلسفة التقنيات، تصور واستنباط الأنشطة التقنية، نقل، والعمل على تحسين الأنشطة التقنية، يستنتج إنطلاقاً من هذا التعريف بأن التكنولوجيا هي تلك : " المعرفة المنظمة المستنبطة للتقنيات" ليضيف عليه بأنه ومع ذلك من النادر أن يتم احترام ذلك التعارض القائم ما بين التكنولوجيا والتقنية في الإستعمال الشائع، فعادة ما يجري إحلال لفظ "تكنولوجيا" محل لفظ "تقنية" بشكل متكرر، وخصوصاً بالولايات المتحدة الأمريكية .

يتبين مما سبق بأن لفظ " تكنولوجيا " يتوسع ليشتمل على : المنتجات، المعرفة التقنية والتكنولوجية، الآلات المصانع الجاهزة، وحتى برامج التشغيل، وباختصار نلاحظ كيف صار للفظ "تكنولوجيا" امتداد أكثر استاعاً وأكثر شمولية من لفظ " تقنية " عند " جاك بيران " .⁽²⁾

(1) زويد محمد العتيبي : الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة ، 2007 ، ص 18 .

(2) سيساوي فضيلة : التكنولوجيات وعملية التحكم التكنولوجي في الجزائر (رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية) منشورة ،جامعة قسنطينة ، 2012/2013 ، ص 32 .

ثانياً: مفهوم التحكم التكنولوجي :

لقد عملت البلدان النامية على اقتناء التكنولوجيا، أملاً في تحقيق التطور والتقدم المنشودين، وسعياً منها إلى الخروج من مأزق التخلف الذي تعيشه، وقد كان لهذا الإقتناء عدة أشكال يمكن أن نعدد من بينها:⁽¹⁾

أ- عقود براءات الإختراع .

ب- عقود الدراسات .

ج- عقود الهندسة .

د- المساعدات التقنية .

هـ- عقود التنظيم، وبناء المصانع، المنتج باليد... إلخ .

وما دمننا بهذا الصدد فمن الضروري التذكير هنا، بأن معظم الآمال التي علقت على التكنولوجيا المنقولة، قد خابت ذلك أن أغلب المشاريع الصناعية لم تصل إلا نادراً إلى تحقيق الفعالية المتوقعة، فقد كانت مراحل إنجاز الإنطلاق، والصعود بالإنتاج، طويلة ومكلفة للغاية، كما كانت الأعطاب كثيرة ومتكررة .

هذا ويمكن رد الأسباب المسؤولة عن مثل هذا الوضع لإعتبارات عدة منها :

أ- التقديرات الخاطئة على مستوى الدراسات الأولية .

ب- تكاليف الإستثمار والإنتاج العالية .

ج- تحك العمال الضعيف في تقنيات الإنتاج .

د- الصعوبات المرتبطة بالتوصل إلى تحقيق التحكم في تكنولوجيا الإنتاج .

(1) المرجع السابق: ص38.

والتحكم التكنولوجي كذلك هو " عملية تتجاوز تسيير التكنولوجيا المنقولة إلى التوفر على المكنيزات المساعدة على استخدام، اكتساب، تكييف وتطوير تكنولوجيا جديدة ، والتحكم التكنولوجي لهذا المعنى عملية ذات طابع تراكمي ديناميكي وجماعي تؤكد قدرة المجتمع على تحسين التكنولوجيا المنقولة، تطويعها لتنمashi واحتياجاته الخاصة أي على قدرته على التجديد التكنولوجي .

ويمكن أن نضيف أن عملية التحكم التكنولوجي تحتاج ليس فقط إلى توفر الشروط الموضوعية الضرورية لها، ولكن إلى الشروط الذاتية المساعدة أيضا، وهي إذن ليست عملية تقنية بحتة، ولكنها إجتماعية أيضا، ويمكن التحكم في الشروط المحققة لها، زد على ذلك بأنه وحتى في حالة ما إذا توفرت المعطيات اللازمة ، أو المفروضة في تحققها ، فإنه لا يمكن توقع النتائج النهائية بشكل كامل، الشيء الذي يسمح بالقول بأن عملية من هذا الصنف، غير قابلة للتوقع الموضوعي، كما لو كانت عملية حسابية أو رياضية، إلا أنها تحتاج إلى الإعتقاد فيها، في فعاليتها وفي أهميتها الحاسمة سواء بالنسبة للمجتمع، أو الأفراد، أو حتى المنظمات، والمؤسسات ... لأن الإعتقاد في فعالية، وكفاية الأجهزة الإقتصادية، والتسييرية هو من يدفع إلى الإستثمار في الآفاق المرتبطة بالتجديد، وليس بالحساب العقلاني ... فالآثار المترتبة عن الفعل لا يمكن إدراكها مند الوهلة الأولى ، ولا يتم اكتشافها إلا تدريجيا فهي لا تتم دفعة واحدة.⁽¹⁾

إن عملية التحكم التكنولوجي عبارة عن سلسلة من الحلقات المترابطة ، التي تعمل في اتصال وتفاعل فيما بينها، وبين محيطها الإجتماعي الذي تتأثر به وتؤثر فيه، كيف لا وهي بمثابة مجهود جماعي يومي ودائم يسعى إلى إدماج التكنولوجيا ضمن الحياة الإجتماعية ، حياة الأفراد والمجتمعات، حتى أنه يصعب تناولها، أو تصورها، خارج ارتباطها بالسياق التاريخي، والإجتماعي للمجتمع الذي تتواجد أو تجري فيه

(1) المرجع السابق : ص 266 .

والذي يكسبها خصوصيتها ويؤثر على سيرورتها ، التي ليست بسيرورة ميكانيكية أو آلية ، سيرورة تكون معلومة البداية والنهاية .

وعليه لن يجانب الصواب، التحليل الذي يرى بأن فهم وتفسير عملية التحكم التكنولوجي أو امتلاكها، ما هو الحقيقة إلا تحليل لتاريخ سيرورة أو عملية تبرز أثناءها بعض المظاهر المصبوغة باللايقين بنجاحات غير مبرمجة ، أو غير مخطط لها ، وحتى بتحويلات ومنعرجات قد تفتح آفاقا إقتصادية وإجتماعية غير معلومة ، بل قد تكشف هذه المظاهر عن ضحالة وضعف بعض القرارات الإستراتيجية، باختصار يسمح تحليل عملية التحكم التكنولوجي ، بالكشف لا محالة عن التعايش بين كل هذا الجمع من المظاهر مما يعني بأن التقنية، أو التكنولوجيا بصورة عامة ، ليست خالية من الجوانب غير التقنية، أو من السياسات ، الإستراتيجيات وغيرها ، الأمر الذي يشير إلى أن وراء كل عقلانية ظاهرة ، تختفي لاعقلانية تؤثر بشكل واضح في العملية برمتها، وهو التأثير الذي يمكن أن يكون إيجابيا، أو على العكس بحيث يكون سلبيا فيقضي عليها، أو يعرقلها.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق : ص 267.

خلاصة الفصل :

تعد المتطلبات الأدائية والمهارية والفنية من أهم المتطلبات الضرورية من أجل رفع كفاءة أداء العناصر البشرية وزيادة عملية المعرفة والمهارات والوصول إلى معايير الجودة وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، نظرا لما تتميز به من سرعة في الإنجاز والعمل والمساهمة بفعالية في حل المشكلات ونجاح أي مؤسسة واستمرارها مرتبط بقدرتها على تنمية مواردها البشرية .

الفصل الرابع : الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1-4 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

2-4 مبررات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

3-4 ضرورة الإدارة الإلكترونية

4-4 خصائص الإدارة الإلكترونية

5-4 أهداف الإدارة الإلكترونية

6-4 عناصر الإدارة الإلكترونية

7-4 متطلبات الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد :

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

4-1 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

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

لقد قامت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة مستوياتها التنظيمية. إن نموذج الإدارة الإلكترونية لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ على حسن باكير : المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23 مركز الخليج للأبحاث، 2006 متاح في : <http://www.alibakeen.maktooblog.com/85589%d8> ، تاريخ الإطلاع 2015/02/23 على الساعة 13:30 .

أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تنميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ الإدارة الإلكترونية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو ماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة .

ثانياً: مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل :

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية .⁽¹⁾

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

⁽¹⁾ علي حسن باكير : المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006 متاح في : <http://www.alibakeen.maktooblog.com/85589%d8> ، تاريخ الإطلاع 2015/02/23 على الساعة 13:30 .

ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة :

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن أصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ويسيرة لجميع المواطنين مما يتيح ويمكن لكل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها تفاعل معها وتعلم طرق استخدامها (1).

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي التي تتيح غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية .

إن وجهة النظر السالفة الذكر قد أولت اهتماماً بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة وهذا شيء منطقي انطلاقاً من أن التحول من إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجالاً واسعاً لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ومستوى علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية عن طريق بناء مجتمع

(1) علي حسن باكير : المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23، مركز

الخليج للأبحاث، 2006 متاح في : <http://www.alibakeen.maktooblog.com/85589%d8> ، تاريخ الإطلاع

. 13:30 على الساعة 2015/02/23 .

معلومات وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل إلكتروني على شبكة الانترنت

وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي (1):

(1) الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشتمل:

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

(2) الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشتمل :

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

(3) الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة وتشتمل :

خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم لشركات والنوادي .

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

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة .

- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات .

- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل .

- توظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة .

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية .

(1) عبد الرحمن تيشوري: الإدارة الإلكترونية ، الحوار المتمدن ، العدد 1418، متاح في:

<http://www.ahewar.org/debat/skow/art/asp?aid=53783> ، تاريخ الإطلاع 2015/02/23 على الساعة 13:30 .

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملة من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الإلكترونية، ويهمل بعض التقنيات الأخرى والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الإلكترونية، مثل شبكة الانترنت والأكسترانت وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس . في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الإلكترونية تشمل الآتي :

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا .
- تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات في الدولة .
- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات حكومية مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسة وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط .

- إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية .
- خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية .
- ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية .⁽¹⁾

⁽¹⁾ صلاح مصطفى قاسم : التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 ،ص51.

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

- التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الإلكترونية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني) ، يهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني ، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء إنجاز تعاملاتهم مثل (تهديد أمن البيانات والمعلومات الشخصية التي قدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الإلكترونية المختلفة) .⁽¹⁾

وتمثل مراحل الانتقال السالفة الذكر نقطة أساسية وهامة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الإلكتروني إهتماما بالغا ، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الإلكترونية .

4-2 مبررات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية :

وتتلخص هذه المبررات إجمالاً في تحقيق الأهداف التالية :

أولاً: تحسين مستوى الخدمات :

يهدف نظام الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها .

⁽¹⁾ المرجع السابق : ص 51 .

ومثال ذلك تفادي الأخطاء اليدوية التي تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، فالحاسب الآلي لا يخطأ في إسم الموظف الذي دونت بياناته في قاعدة البيانات التي خزنت على الجهاز بينما قد يخطأ الموظف ذاته في ذلك ، ومثاله الخطأ في الأرقام والحسابات وغيرها من العمليات الدقيقة .⁽¹⁾

ذلك أن إنجاز المعاملة بشكل إلكتروني لا يستغرق سوى دقائق محدودة . الأمر الذي يوفر الوقت الضائع للانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور وقيام الموظف بالتحقق من توافر شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدويا إذا صلحت النوايا فإن الإدارة الإلكترونية توفر للمواطنين خدماتها بسرعة من خلال الدخول على الخط On-line وليس من خلال الدخول في الصف In-line طول إنتظار الدور والدليل على ذلك إذا تأملت المدة الزمنية التي يستغرقها شخص ما في سحب النقود ببطاقة السحب من جهاز الـ ATM وآخر يقوم بصرف شيك بطريقة يدوية ، فالمعاملة في الحالة الأولى قد تستغرق دقيقة أو إثنين على الأكثر، وفي الحالة الثانية يستغرق إنجاز المعاملة عشر دقائق على الأقل، والسبب في ذلك أيضا أن الحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زود بها تعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها الأمر الذي يحقق إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد والشركات والمؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر الإجراءات الكثيرة والمراحل الطويلة والتي كانت المعاملة أو إنجاز المعاملة تتم من خلالها ، فإنه عن طريق موظف واحد أو عدد محدود من ذوي الخبرة والكفاءة والقدرة الفنية والتخصصية في مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا قد يناط بهم أداء تلك الخدمة دون حاجة للرجوع إلى العديد من الرؤساء أو الزملاء في العمل وذلك من خلال الرجوع إلى قاعدة البيانات والمعلومات المعدة سلفاً في الإدارة ، والتي هي بمثابة تفويض للموظف في أن يتخذ القرار على أساسه.

⁽¹⁾ عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2008، ص 164 .

ويترتب على ذلك أنه يمكن عن طريق الإنجاز الإلكتروني، الحصول على شتى التراخيص اللازمة وتجديدها، لما في ذلك من سهولة ويسر، وأنها أكثر دقة وإتقانا، وأسهل رقابة من الطريق التقليدي في إنجاز المعاملات، وكذلك سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، يضاف إلى ذلك إرتفاع الثقة في صحة البيانات المتبادلة التي أعيد إستخدامها وغياب القلق من عدم دقة المعلومات، أو حدوث تضارب وإزدواجية وأخطاء وغيره مما ينجم عن الإدارة التقليدية وكذلك عملية الإدخال يذكر كذلك أن تقديم التقارير عن أداء الخدمة ومدى نجاحها من عدمه أولا بأول عن طريق وسائل الإتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني والرسائل القصيرة عن طريق الهاتف المحمول ويحقق قدرا من الثقة والثبات للمنتفعين والمتعاملين مع الإدارة ، الأمر الذي يمكنهم من معرفة معوقات أداء الخدمة وإمكانية معالجتها وتطويرها بما يتفق والوضع الأمثل لذلك .⁽¹⁾

أيضا إن الدقة في تقديم المعلومات والمراجعة الذاتية لها والإتقان فيها يساعد في القضاء على مشكلة التضارب والتناقض بين الأرقام والبيانات الصادرة عن جهات الحكومة المختلفة، إذا يتم تحديد مصادر البيانات وتوصيفها بدقة ومراجعتها قبل دخولها على النظام .

ويرتبط بذلك الغرض أن نظام الخدمة الإلكترونية يتحقق عن طريق الإدارة الإلكترونية على مدار الساعة بمعنى أن صاحب الشأن يمكن له الدخول على شبكة المعلومات في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغبها ولذلك فإنه على سبيل المثال يمكن لعميل أحد البنوك الدخول إلى شبكة البنك عن طريق الصراف الآلي.

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص 165 .

ويقوم بصرف المبلغ الذي يريده أو إيداع المبلغ الذي يريده سواء أكان ذلك أثناء مواعيد العمل الرسمي أو في غير مواعيد العمل الرسمي وسواء كان ذلك ليلاً أو نهاراً وهو بلا شك أمر يحقق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية ويؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات .⁽¹⁾

ثانياً: توفير الجهد والوقت والنفقات :

إذا حاول أحد الأشخاص الحصول على ترخيص بالبناء من إحدى الإدارات الهندسية التابعة لوزارة الحكم المحلي فإنه عليه إتباع الآتي :

- تقديم سند ملكية الأرض التي يرغب في إقامة بناء عليها .
 - تقديم رسم هندسي معتمد من مكتب إستشاري ينطوي على التخطيط مستوى الرسوم .
 - سداد الرسوم المقررة عن الرخصة .
 - موافقة مديرية الطرق بعدم البناء على حرم الطريق .
 - موافقة مديرية الزراعة .
 - معاينة الإدارة الهندسية التي سوف توافق على الترخيص قبل إعتماده من السلطة المختصة .
- ولك أن تتصور كيف يحصل صاحب الشأن على مستند من المستندات السابقة من حيث الوقت الذي يستغرقه ، سيما وأن إنجاز المعاملة لا يتم في مصلحة واحدة، وإنما عدة مصالح داخل مدن مختلفة يستقل خلالها المواصلات الخاصة والعامة ويهدر الوقت وينتظر أياماً وأسابيع حتى تمام إنجاز المعاملة وهذا مثال لما قد يحدث لمواطن بسيط تتضاعف معاناته لو كان أيضاً يجهل التعامل مع الجهات المذكورة ، فإن أعباءه سوف تزيد والمدة اللازمة سوف تطول وليس سوى أن يتحلى بالصبر .

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص 166 .

لكن في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فإنه يتم توفير الوقت والجهد والمال شريطة تهيئة المجتمع لذلك الأمر الذي سوف يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق محدودة منذ الدخول إلى شبكة الانترنت حيث يدخل الفرد على الخط مباشرة ولا يقف في الصف إنتظاراً لدوره ، ولذلك فالمأمول أن نظام الإدارة الإلكترونية يقضي على كل ألوان الإنحراف والفساد الإداري كالرشوة والتعقيد، الروتين الإداري كما يؤدي نظام الإدارة الإلكترونية على:⁽¹⁾

- تعدد العاملين في أداء الخدمة ويعمل كذلك على تقليص الإجراءات الإدارية ويساعد على إمكانية حفظها بطريقة إلكترونية آمنة تساعد على سرعة تداولها ونقلها بين الجهات الإدارية المختلفة .

والواقع أن نظام الإدارة الإلكترونية في البداية بحاجة إلى تكاليف عالية لإيجاد بنية إلكترونية قوية تتمثل في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين، غير أن أداء الخدمات بالطريقة الإلكترونية سوف تستغني الجهة التي تعتمد نظام الإدارة الإلكترونية عن المنشآت الضخمة اللازمة لاستقبال المراجعين والخزائن العملاقة لحفظ المعلومات، كذلك سوف تقل الحاجة إلى أعداد كبيرة من الموظفين وبالتالي تخفيض كميات الأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات، الأمر الذي يعود إلى جهة الإدارة بفوائد عديدة .

ومن الأمثلة الجيدة في الإفادة من ثورة المعلومات والاتصالات في خفض الوقت والجهد والمال مشروع الرقم القومي الموحد ، الذي طبقتة الحكومة المصرية والذي لم تتم به الإستفادة المثلى حتى الآن فالمواطن المصري الذي يتم إدراجه ضمن المشروع له ختم قومي واحد لا يتكرر حتى بعد وفاة ذلك الشخص ويتم التعامل معه من خلال هذا الرقم في كافة أجهزة الدولة سواء كانت صحفية أو تعليمية أمنية وغيرها، ولذلك نصت (م/2) من القانون رقم 143 لسنة 1994 في شأن الأحوال المدنية على أنه

(1) حسين محمد الحسن : الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009، ص 22 .

قد تنشئ مصلحة الأحوال المدنية قاعدة قومية لبيانات المواطنين تشتمل على سجل خاص لكل مواطن يميزه رقم قومي منذ ميلاده وطوال حياته ولا يتكرر حتى بعد وفاته وتلتزم جميع الجهات بالتعامل مع المواطن من خلال هذا الرقم .

يذكر أنه يتعين إدراج كافة مواطني الدولة ،ضمن مشروع الرقم القومي بنهاية عام 2006 لكسب لأسباب للحكومة بقدر ما ترجع إلى ثقافة المواطن ذاته فإن عملية الإدراج كاملة لم تتم حتى الآن .⁽¹⁾

ثانياً: القضاء على بيروقراطية العمل الإداري :

يقال أن نظام الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الحكومي الخاص يهدف إلى التخلص من البيروقراطية والقضاء على التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال وتعذيب أصحاب المصلحة . ويمكن للإدارة الإلكترونية كذلك أن تخلصنا من أمراض مزمنة عديدة في معاملات الإدارة من ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية غير العادية المتداولة والمستندات والتوقعات المطلوبة إستيفاؤها في هذه النماذج من معاملات الحكومة وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة دون إعتداء بما سبق تقديمه منها .

ولعل من أسباب ذلك أن الموظف في نظام الإدارة الإلكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق وذلك لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد الرئاسة الأمر الذي يساعد على سرعة صنع إتخاذ القرار وتقديم الخدمة العامة آلياً في أسرع وقت ممكن .

وفضلاً عن ذلك فإن الرقابة في حالة الإدارة الإلكترونية هي رقابة بيئية معلوماتية تقتصر على رقابة الشخص الذي يعمل في هذا النظام والذي تحول إلى مجموعة بيانات أو مجموعة معلومات موضوعية

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص22.

إسمية وقد جعله معروفا ، فقط للرؤساء أو الأشخاص الذين يملكون الدخول إلى الملفات المعلوماتية التي يعمل فيها .

رابعا: الشفافية والوضوح الإداري :

من السمات الهامة لنظام الإدارة الإلكترونية عنصر الشفافية والذي عن طريقه يمكن لأي متعامل مع هذا النظام أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق معاملته بوضوح ودون خفاء، ذلك أنه يمكن له أن يعلم أين تقع معاملته وما هي المرحلة التي قطعتها، وهل هناك معوقات في التنفيذ أم لا، ولعل السبب في ذلك أن الدخول إلى الموقع الإلكتروني لهذه الإدارة متاح لكل ذي شأن وليس هناك ما يجب إخفاؤه ، إلا إذا تعلق الأمر بأسرار الدولة أو العمل الحكومي أو البيانات الخاصة .⁽¹⁾

ويحقق نظام الإدارة الإلكترونية الشفافية الكاملة لجهة الإدارة المذكورة وذلك من خلال الإتاحة الكاملة لجهة الإدارة المذكورة ذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقدرات التي تتساوي فيها فرص المواطنين في التعاملات الحكومية ولذلك يرى جانب من خبراء المعلوماتية أن الشفافية والوضوح الإداري يحقق في ظل نظام الإدارة الإلكترونية من خلال عناصره التالية :

- تحقيق الإتصال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة .
- إنخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في الإجراءات مما يؤدي لسرعة الإجراءات والمستندات .
- توفير كبير للوقت كأثر للتفاعل الجمعي أو المتوازي بين الحكومة و طالب الخدمة .
- تحقيق طفرة هائلة من البيانات و المعلومات الحكومية بأقل وقت وتكلفة وبأعلى كفاءة .
- شفافية الأداء حيث تتخفف فرص عمليات الفساد الإداري ويصبح هناك مجال واسع للمراجعة .

⁽¹⁾ عبد الفتاح بيومي حجازي : مرجع سبق ذكره ، ص 169 .

- سرعة الإنجاز على مدار اليوم كله - أربع وعشرون ساعة - أي سبعة أيام في الأسبوع مع تقديم الخدمة بشكل جماعي .

- العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والتكلفة والجودة والوقت إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والإحترام .

- سهولة الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الإتصال من أي مكان وفي أي وقت .⁽¹⁾

يذكر كذلك أن من سمات الإدارة الإلكترونية كذلك ربط القطاع العام والخاص تحت مظلة واحدة، ذلك أنه لا يمكن بأي حال فصل الحكومة عن القطاع الخاص فهما شريكين ويعملان في إتجاه واحد، والسبب في ذلك أن جود بيئة إلكترونية واحدة سوف يعمل على ربط القطاعين في مظلة واحدة، فالحكومة بحاجة إلى الإرتباط بالقطاع الخاص للحصول على متطلباتها من السلع والخدمات والحكومات تتجه في الوقت الحالي إلى خصخصة قطاع الخدمات وهو أمر سيؤدي للإتصال بالمتعهدين والموردين لتوفير هذه الخدمات ويتم هذا التواصل في صورة إلكترونية .

وأخيرا فإن الوضوح الإداري والشفافية تحقق إمكانية الإتصال والتنسيق والتنظيم بين سائر الإدارات من أجل تحسين التخطيط وسرعة إتخاذ القرار دون أي تخبط أو تضارب .

4-3 ضرورة الإدارة الإلكترونية :

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي إعتري حياة الإنسان على سطح الأرض ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيلها ، وتعد الإدارة عصب المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى أستطاعت أن تخطوا لافته على سبيل تجاوز

(1) عبد الفتاح بيومي حجازي: المرجع السابق ، ص170 .

هذه الأزمات بفعل التقنية ، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية .

إن تعميم تطبيقات التقنية على الدوائر الإدارية ليس شكلاً عصرياً للحياة نسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والإنطلاق إلى الأفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة (1).

أولاً: الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص :

كان قدر القطاع الخاص دائماً هو السبق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ثم تتبعه القطاعات الحكومية، ولعل ذلك يعود إلى أسباب منها الإحترافية التي يدار بها القطاع الخاص مما يجعل كوادره الإدارية متيقظة دائماً لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات وأيضاً لوجود القطاع الخاص بإستمرار في دائرة المنافسة داخليا وخارجيا مما يدفعه إلى وضع خطط دائمة ومتجددة لتطوير قدراته وتنميتها وإستثمار كل ما يفيد ذلك سواء بإبتكاره أو نقله عن غيره وكذلك لأن مؤسسات القطاع الخاص لدى كوادرها ذلك القلق على مستقبل تلك المؤسسات من جراء التحديات التي تهدد بقائها في هذا العصر بتأثير المنافسة الشديدة وعملية التغيير المستمرة، إضافة إلى السرعة الحركية للسوق .

ويمكن إستعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط الآتية :

أ- وجدت الجهات الإدارية لدى الشركات والمنظمات نفسها أمام خيار الإدارة الإلكترونية التي تسهم في

(1) حسين محمد الحسن : الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص61.

فتح أسواق جديدة محليا وعالميا، كما تعين على زيادة قدرة شركاتها ومؤسساتها للوصول إلى تلك الأسواق وإرتيادها وطرح منتجاتها بها أو الجلب من منتجاتها، إن كان هدف الإدارة الإستيراد أو الإستفادة من خبرات معينة .

ب- تعين الإدارة الإلكترونية شركائها ومؤسساتها على الإستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لشركائها ومؤسساتها من رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب وأيضا المواصفات التي يريدها كل مجتمع (سوق) من المجتمعات التي تهدف الإدارة إلى ترويج منتجاتها عبر أسواقها .⁽¹⁾

ج- يظهر أيضا مدى حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على إدارتها من خلال تدفق للمؤسسات التي تدار بأساليب إلكترونية من تطور في أدائها وتأثير إيجابي في وظائفها وأنشطتها وتحسن في جودة أدائها بفعل كفاءة الأساليب الإلكترونية ذات الفعالية والسرعة العاليتين التي تعتمد عليها تلك الإدارات.

د- تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها وعلى رواتب العدد الكبير من العاملين وعلى المباني وعلى المخزون السلعي وعلى الإجراءات الإدارية .

هـ- تعين الإدارات الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية وتضعها في قلب المشهد الإقتصادي، وضمن مؤسسات السوق العالمية وشركائها مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ومخرجاتها بشكل عام كما يوفر ذلك التواصل والإطلاع على مستجدات السوق العالمية وتفصيلها للشركات أو المؤسسات

⁽¹⁾ المرجع السابق:ص62.

من البيانات الدقيقة مما يكسبها المصداقية والثقة لدى المتعاملين معها ، فضلا عن الميزة الإضافية التي ستمتّع بها تلك الشركة أو المؤسسة بسبقها الدائم إلى كل جديد في عالم التقنية والأنظمة والمعلومات .

و- تسهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات من خلال وقوفها الدائم على إحتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والإحتياجات مما يضع الشركة أو المنظمة على مضمار المنافسة ويجعلها خياراً للعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.

ز- تعين الإدارة الإلكترونية المنظمات على التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد وما يكبده ذلك من تكاليف زائدة كان من الأولى الإستفادة منها في تنمية موارد الشركة أو المؤسسة فضلا عن مشاكل الضياع والتلف التي تتعرض لها أوراق تلك الشركات والمؤسسات مما يوقعها في كثير من المشاكل التي تختلف درجة تأثيرها وتتراوح بين العادية والكارثية الأمر الذي يمكن الإحتراز منه في ظل الإدارات الإلكترونية التي هي من وسائط التخزين والأجهزة والشبكات ما يضمن حفظ البيانات والعاملات والملفات في مأمن من التلف والضياع .⁽¹⁾

ونرى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الخاص ليس ضرباً من الترف العصري أو مجازاة لنظيراتها في دول العالم المتقدم بقدر ما هو إحتياج حقيقي بناءً على معطيات واقع تلك الإدارات، جعلها تدرك قيمة التقنية وأهميتها وما سيرده تعميم تطبيقاتها على إدارتها من مكاسب وما سيتيحها لها من فرص البقاء، والإستقرار والتميز .

(1) المرجع السابق: ص 62 .

ثانيا: الأهمية بالنسبة للقطاع العام :

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية من حاجة القطاع الخاص إليها فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات وليس أنسب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمت الإدارة الحكومية التقليدية إضافة إلى أن كثيرا من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق بإقتدار .

ويمكن إستعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي :

أ- تردّي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين .

ب- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله .⁽¹⁾

ج- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للإعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية

⁽¹⁾ بيترد راكر: الإدارة للمستقبل ، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1994، ص 164 .

وبرامجها في دول العالم ، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع من خط الإستثمار في التقنية مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر .

د- حاجة الإقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية .

هـ- في ظل سعي الإدارة الحكومية أخيراً إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالمياً والتعرف على معروضات الأسواق وإختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها بعيداً عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر إضافة إلى أن إنفتاح الإدارة الوطنية على العالم سيقضي على الإحتكار.⁽¹⁾

د- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات الصغيرة التي يصبح بإمكانها الإلتقاء بعملائها من الخارج وتوقيع الإتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة وأيضاً تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز ولديها من العلاقات خارجياً ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصناع لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية .

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص 164 .

ز- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل على كاهل الدولة بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها ومدّها بإستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض تلك التجارب الناجحة والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق بإستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة مما يخلف حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خياراً أفضل للشباب الذين يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف إستراتيجي تنموي سير على الدولة الكثير كما سيرفع عن كاهلها الكثير بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها .

ح- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الإتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد إستخدام الأوراق في المعاملات مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات إتخاذ القرار.⁽¹⁾

4-4 خصائص الإدارة الإلكترونية :

لعل إختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على إستخدام تقنيات المعلومات والإتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في :

(1) المرجع السابق: ص 165 .

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
 - تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
 - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.(1)
- إن الإدارة تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونياً ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية ، إذ أن تقليل إستخدام الورق يقضي على مشكلة عملية الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو إستخدام أماكن حفظ الأرشفة في مجالات أخرى وتسهيل الإتصالات داخل المؤسسة وخارجها ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات .
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذا تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الإنتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن .
 - مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية بإعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة .

(1) رأفت رضوان : مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحق طبيعة الخدمات وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.⁽¹⁾

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيدا من الترابط في إنجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإداري بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بنت مختلف القطاعات الحكومية والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية وإكمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن من خلال الخدمات العامة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لإستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الإقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع فضلا عن أنها عمل مستمر.

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز إتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

1- زيادة الإتقان : إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات .

(1) المرجع السابق : ص 5 .

2- تخفيض التكاليف : إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن إنتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.⁽¹⁾

3- تبسيط الإجراءات : أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على إستخدامها الإستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

4- تحقيق الشفافية : فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمنت المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية .

إن خصائص الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوج بخلق إستراتيجيات إلكترونية متنوعة مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات.

4-5 أهداف الإدارة الإلكترونية :

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق إنتقال وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني ، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

⁽¹⁾ عبد الكريم عاشور: مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

- إدارة الملفات وإستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها. (1)
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة الصادر والوارد .
- إختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون إنتظار. (2)
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها .
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة .
- الشفافية والوضوح الإداري من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية وتوفير الإتصال وتسهيل عملية إتخاذ القرار. (3)
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية المعارف والمهارات بين أفراد المجتمع.
- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة لتخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثيرات العلاقات الشخصية والنفود في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.
- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- تحسين الخدمات، خفض التنقل، التوصيل في أي مكان وفي أي وقت وسهولة وصول المعلومات.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 39.

(2) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 291.

(3) خالد إبراهيم ممدوح : أمن الحكومة الإلكترونية، الدائر الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 62 .

- تحسين التنافس الإقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.⁽¹⁾

وبالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور إهتمام مؤسسات الدولة ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة .

فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والإستغناء على الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد وتقليل معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بدوائر صنع القرار.

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف التي قدمت للإدارة الإلكترونية على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالتضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة حيث يسجل عدم إهتمامها بالمحددات البيئية والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية فإتلاف المواقع والبيانات وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي .

(1) سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص190.

4-6 عناصر الإدارة الإلكترونية :

تقوم الإدارة الإلكترونية على العناصر التالية :

1. الكادر البشري :

يجب أن يكون الكادر البشري:

أ- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحدث في مجاله حتى يصبح قادر على إستخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها وإستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله .

ب- محفز على الإبتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح .⁽¹⁾

ج- قادر على التعامل مع المراجعين والتواصل معهم وتلبية إستفساراتهم .

2. الشبكات :

وهي عبارة عن نظام إتصالات لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال وإستقبال المعلومات والبيانات ومن أنواع الشبكات نذكر :

- الشبكات المحلية :

الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسوب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الإدارة الحكومية أو الجامعة ، ونستطيع القول أن التزاحم حول إستخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين كانا وراء ظهور الشبكات المحلية ، ثم

⁽¹⁾ وهيبه غرارمي: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص160 .

كان البريد الإلكتروني هو أهم وليد لها ومن خلال هذه الوظيفة الهامة أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه مكاتب بلا أوراق (1).

- الشبكات الواسعة :

وهي عبارة عن مجموعة من خطوط الإتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية (المحلية) من الإرتباط ببعضها والتواصل فيما بين منتسبيها وغالبا ما تغطي مساحة جغرافية واسعة ويتم إنتقال المعلومات بسرعة عالية .

3. قواعد البيانات :

وهي تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على إتخاذ القرار.

4. الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) :

وهي عبارة عن شبكة عملاقة لا تحدها حدود ولا تضمها مساحة واحدة وتتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها البعض بواسطة خطوط الإتصال المختلفة وتتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخم يحتوي على المعلومات ويستقي المعلومات من مزودات وتنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة ويتم تنظيم عملية الإنتقال أنظمة تخاطب تعرف بالبروتوكولات وأشهرها (TCP/p) بروتوكول الأنترنت الخاص بالتحكم في إنتقال المعلومات والرمز عبر الشبكة .

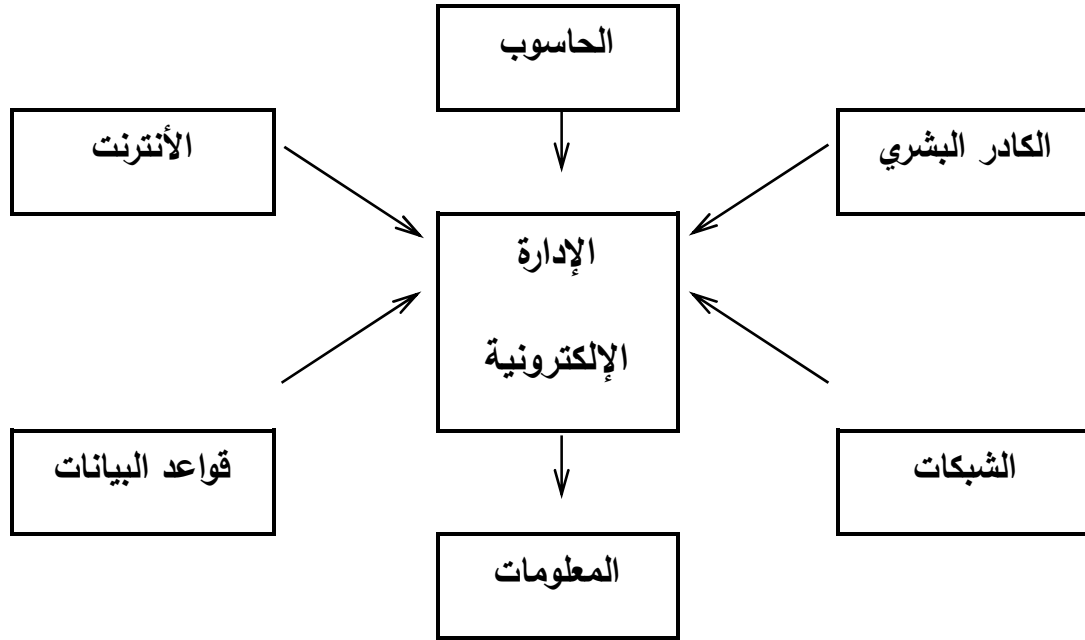
5. المعلومات :

وهذه المعلومات المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة صوت أو صور أو بيانات .

(1) المرجع السابق : ص 160 .

6. جهاز الحاسوب PC :

وهذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة .



(عناصر الإدارة الإلكترونية)⁽¹⁾

4-7 متطلبات الإدارة الإلكترونية :

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر منها :

أولاً: المتطلبات الإدارية :

وتتمثل في :

- وضع خطط وإستراتيجيات التأسيس: تشكيل هيئة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية

ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية .

⁽¹⁾ إيهاب خميس أحمد المير: مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

- القيادة والدعم الإداري: دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل ومتابعة مشروع وتقديم المعلومات لنجاحه كما أن القناعة والإهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ومساعدة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجاوز عقباتها وسهولة تطبيقها. (1)

- الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في جوانب الهيكل التنظيمية وإجراءات وأساليب تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وإستحداث إدارات جديدة وإعادة الإجراءات وعمليات داخلية .

- تعليم وتدريب العاملين: توعية وتنقيف المتعاملين وإحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة في إعداد خطط وبرامج وأساليب علمية وتدريبية على كافة المستويات، توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية بمعنى تهيئة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وتوفر الكفاءة التقنية في كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. (2)

- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تستعمل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبية متطلبات التكيف معها لتسهيل عمل الإدارة الإلكترونية .

ثانيا: المتطلبات الأمنية :

قد تقع جرائم بكافة صورها من خلال شبكة الانترنت كاختراق نظم المعلومات وإنتهاك سريتها ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على إستخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

(1) أحمد معاني وآخرون : قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010 ، ص 86 .

(2) أبوبكر محمد الهرش: الحكومة الإلكترونية واقع وآفاق، مجموعة النيل العربية الإسكندرية ، 2006 ، ص 101 .

- وضع سياسة وإستراتيجية أمنية لتقنيات المعلومات بما فيها لخدمات الأنترنت.⁽¹⁾
- سن التشريعات والقوانين التي تحد من السطو الإلكتروني وإنتهاك خصوصية المعلومات ، والإحتفاظ بنسخ إحتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن .
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .
- أن تكون كلمة المرور أو السر من ست خانات على الأقل وتكون مزيجا من الحروف والأرقام .⁽²⁾
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية والعمل على تحديد المتطلبات اللازمة لضمان وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات الشخصية.
- إعتقاد إستخدام بعض الوسائل الأمنية، كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن، رخصة القيادة محفظة إلكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية .⁽³⁾

ثالثا: المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية :

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة إجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الإستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرمجة حصص تدريبية على إستعمال الآلات القنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية

(1) عبد الفتاح بيومي الحجازي : مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

(2) محمد قدوة : الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، دار الأسامة ، الأردن : 2009، ص 126 .

(3) حمد قبيلان آل فطیح : دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية / دراسة مسحية على ضباط شركة المنطقة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نابق العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 ، ص 41 .

دون إهمال الإستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي .

رابعا : المتطلبات التقنية :

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية .

- ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة إرتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الإتصالات والمعلومات ، لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية .⁽¹⁾

- ضرورة إرتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها ، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الاكشاك التفاعلية التفاضل التفاعلي، خدمات الهاتف الخلوى المتكاملة مع الأنترنت وتقنيات مثل خدمات الرسائل (SMS) وبرتوكول الإتصال بالأنترنت (WAP) والوسائط المعلوماتية الأخرى وإستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات شبكات الانترنت والانترنت، الإكسترانت والشبكة العنكبوتية .

شبكة الانترنت، شبكة الانترانت، شبكة الإكسرانت لها دور بارز في تقدم المنظمات ونقلها إلى منظمات رقمية ويمكن حصر أهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يلي:⁽²⁾

(1) حمد قبلان آل فطيح : المرجع السابق ، ص 42 .

(2) ياسين سعد غالي : مرجع سبق ذكره ، ص 235 .

أولاً: الانترنت :

يعرف الانترنت بأنه عبارة عن مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم ويمكن لمستخدم الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك .⁽¹⁾

فشبكة الأنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات مما يحتم على كل المنظمات ضرورة الإرتباط بشبكة الأنترنت والإستفادة من خدماتها .

فالانترنت يمثل جزءا مهما من التغيير الثقافي العالمي وهي إنطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا إذ يمكن من خلال الإتصالات فائقة السرعة للأفراد الإرتباط ببعضها البعض ، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم .⁽²⁾

تطبيقات وخدمات الانترنت :

هناك عدة خدمات وتطبيقات لشبكة الانترنت وهي كما يلي :

1- البريد الإلكتروني : وهو من أهم وأوسع الخدمات إنتشارا عبر الشبكة العالمية ويستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة .⁽³⁾

2- قوائم النقاش : وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدموا هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات عن طريق إستخدام بريدهم الإلكتروني .

⁽¹⁾ قند ليجي عامر إبراهيم ، السامرائي : تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان، 2003، ص204 .

⁽²⁾ الطائي محمد عبد الحسن آل فرج: الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص217 .

⁽³⁾ حمد قبلان آل فطيح : مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

- 3- المجموعات الإخبارية : وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوع من الموضوعات بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة .
- 4- التجارة الإلكترونية : حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها .
- 5- الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات : أصبح من الممكن الدخول إلى العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية على المستوى الإقليمي، وفي مناطق العالم المختلفة ، كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس .
- 6- التعلم عن بعد : أو كما يسمى الجامعات المفتوحة ، وهي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليب إدارته وبرامجه ، ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد فشبكة الانترنت لها العديد من التطبيقات والمزايا في جميع المجالات الدينية والعلمية، الثقافية، الأدبية، الاجتماعية، السياسية وغير ذلك من المجالات .

ثانيا : الإنترنت :

- تعرف شبكة الإنترنت بأنها عبارة عن " الشبكة الخاصة " بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت ويتم تصميمها لمقابلة إحتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات .⁽¹⁾
- بالإضافة إلى ذلك يمكن لشبكة الإنترنت أن تحقق للمنظمات عدة مزايا نذكر منها :
- تحسين مستوى الإتصالات .
 - توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لإحتياجات العاملين .
 - تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة .

⁽¹⁾ إدريس ثابت عبد الرحمان : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2005، ص 497 .

- تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال .

- دعم التفاعلات على المستوى العالمي .⁽¹⁾

ثالثا : الإستراتيجيات :

تعرف شبكة الإستراتيجيات بأنها عبارة عن " الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة .

فشبكة الإستراتيجيات تتيح للشركات المشاركة بنظمها وشبكاتها المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا وبتكلفة منخفضة للغاية ، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل متميز ، ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات .⁽²⁾

(1) الصيرفي محمد : الإدارة الإلكترونية ، دار الفجر الجامعي، الإسكندرية ، 2006، ص116 .
(2) داود حسن طاهر: أمن شبكات المعلومات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2004 ، ص 82 .

خلاصة الفصل :

تلعب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في المجال الإداري والتحول نحو عالم الرقميات لمسايرة التغيرات التقنية والعلمية ولكن تطبيق هذا الشكل من الإدارة ليس بالأمر الهين يتطلب دراسات إستراتيجية شاملة لجميع الإتجاهات والمتطلبات سواء المادية أو البشرية وكذلك المعنوية إلا أنه تبقى هناك ضرورة حتمية للعمل وفق معطيات الإدارة الإلكترونية ، بإعتبارها المحرك الأساسي للتحرر من العوائق والقيود الروتينية والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد .

الباب الثاني

الأطوار

الميداني

للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1-5: مجالات الدراسة

2-5: عينة الدراسة

3-5: المنهج المستخدم

4-5: أدوات جمع البيانات

5-5: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج

خلاصة الفصل.

تمهيد :

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري، والذي استعرضنا فيه الفصول النظرية للدراسة جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار صحة الفرضيات وذلك بوضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج.

1-5 : مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من بين الخطوات الأساسية في البناء المنهجي ولقد اتفق المشتغلون في مناهج البحث أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية وهي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

1-1-5- المجال المكاني:

لقد أجريت الدراسة بوكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) الواقعة بحي 85 رشيد بوعجيمي - جيجل - والتي تأسست عام 1978 وتشتمل على 12 فرعا موزعين بمعدل فرع في كل دائرة من دوائر جيجل.

1-1-5-2- المجال الزمني :

نقصد به الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة حيث كانت البداية منذ أن تمت الموافقة على الموضوع من طرف الإدارة إلى غاية استلام الإستبيان من الموظفين، حيث بدأت هذه الدراسة بالجانب النظري من خلال جمع المعلومات التي يدور حولها الموضوع والإحاطة بكل جوانبه، وبعد ذلك قمنا بإجراء الجانب الميداني للدراسة والتي كانت على مراحل، إذ كان أول اتصال بالوكالة يوم 2015/02/04 من أجل الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة، وتمت الموافقة على طلبنا يوم 2015/02/05.

في يوم: 2015/03/24 قمنا بتوزيع الإستبيان التجريبي على عدد من الموظفين وقمنا باسترجاعها في نفس اليوم.

وفي يوم: 2015/04/05 انطلقت عملية توزيع الإستبيان حيث استمرت العملية ثلاث أيام وقد كان العدد الإجمالي للإستبيان الموزع 54 إستبيان وقد انتهت العملية في يوم: 2015/04/08. ومنه فإن فترة تواجدها بميدان الدراسة تكون قد امتدت من 2015/03/24 إلى غاية 2015/04/08.

5-1-3- المجال البشري:

يتضمن المجال البشري جمهور البحث الذين شملتهم الدراسة، ويتمثل المجال البشري لدراستنا هذه في موظفي وكالة الضمان الاجتماعي CNAS ، حيث قدر عددها بـ 54 موظف وموظفة وهذه العينة قد تم أخذها من مجتمع إحصائي قدر بـ 160 موظف وموظفة.

5-2: عينة الدراسة

من العسير في كثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات التي تدخل في البحث، إذ لا يجد الباحث وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة ثم يقوم بدراسة هذه المفردات ويحاول تعميم صفاتها على المجتمع الأكبر.

للعينة عدة أنواع وأشكال اعتمدنا منها في دراستنا هذه على العينة القصدية " حيث يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.⁽¹⁾

وقد قمنا بمسح شامل لجميع أفراد عينة الدراسة الذين تلقوا برامج تدريبية والتي قدر عددها بـ 54 فرد.

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات) دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ص 96.

وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال معطيات الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة يمكن أن نستخلص خصائص

عينة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

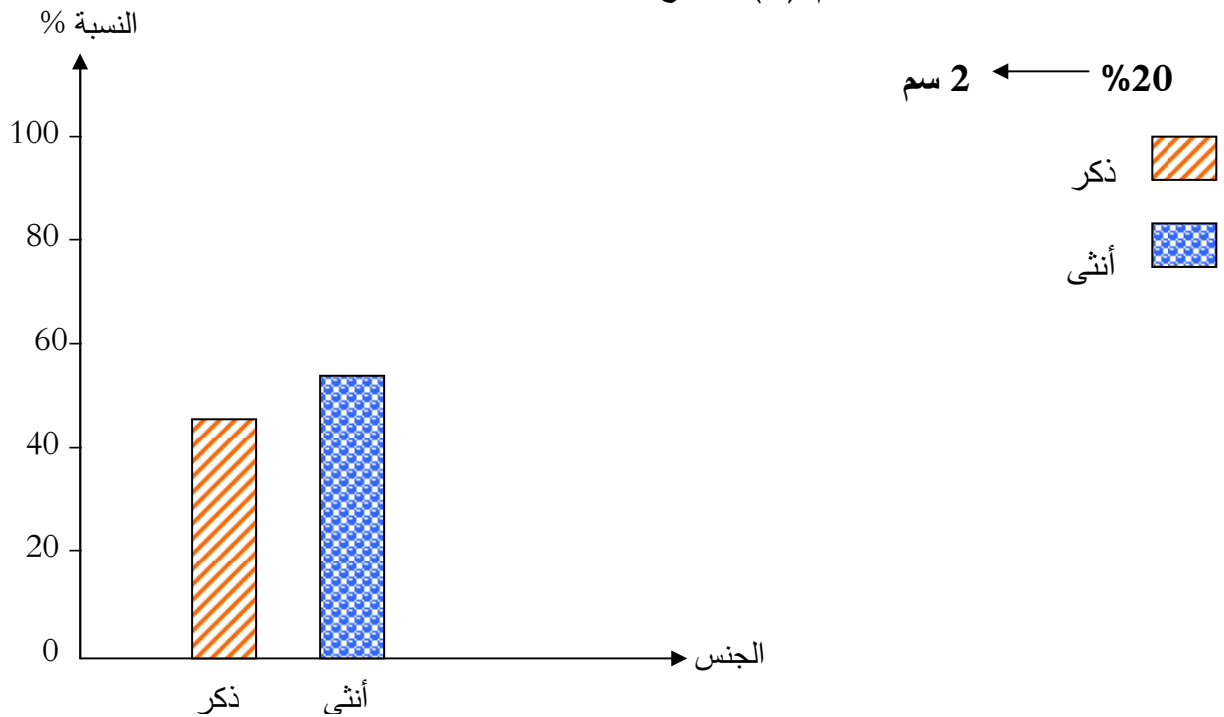
النسبة	التكرار	الجنس
% 44,44	24	ذكر
% 55,56	30	أنثى
% 100	54	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن 30 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته %55,56 من

إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث وهم الفئة الأكثر في حين 24 منهم يمثلون ما نسبته %44,44 من

إجمالي عينة الدراسة ذكور.

الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

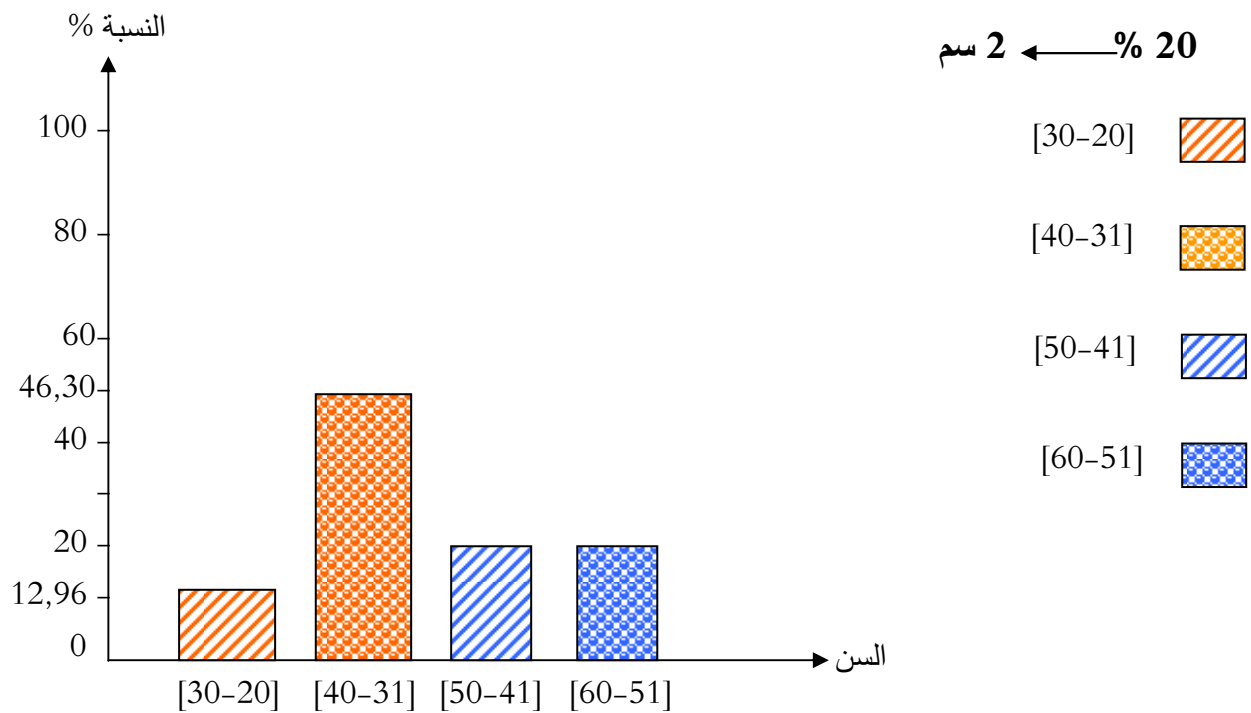


الجدول رقم (2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

النسبة	التكرار	السن
%12,96	7	سنة [30-20]
%46,30	25	سنة [40-31]
%20,37	11	سنة [50-41]
%20,37	11	سنة [60-51]
%100	54	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (2)، أن الفئة العمرية [40-31] سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تقدر بنسبة %46,30 وتليها الفئة العمريتين [50-41] و [60-51] سنة بنسبة %20,37 أما الفئة الأخيرة فقد مثلت نسبة %12,96 من أفراد العينة، وكانت للمبحوثين الذين ينحصر سنهم ما بين [20-30] سنة.

الشكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

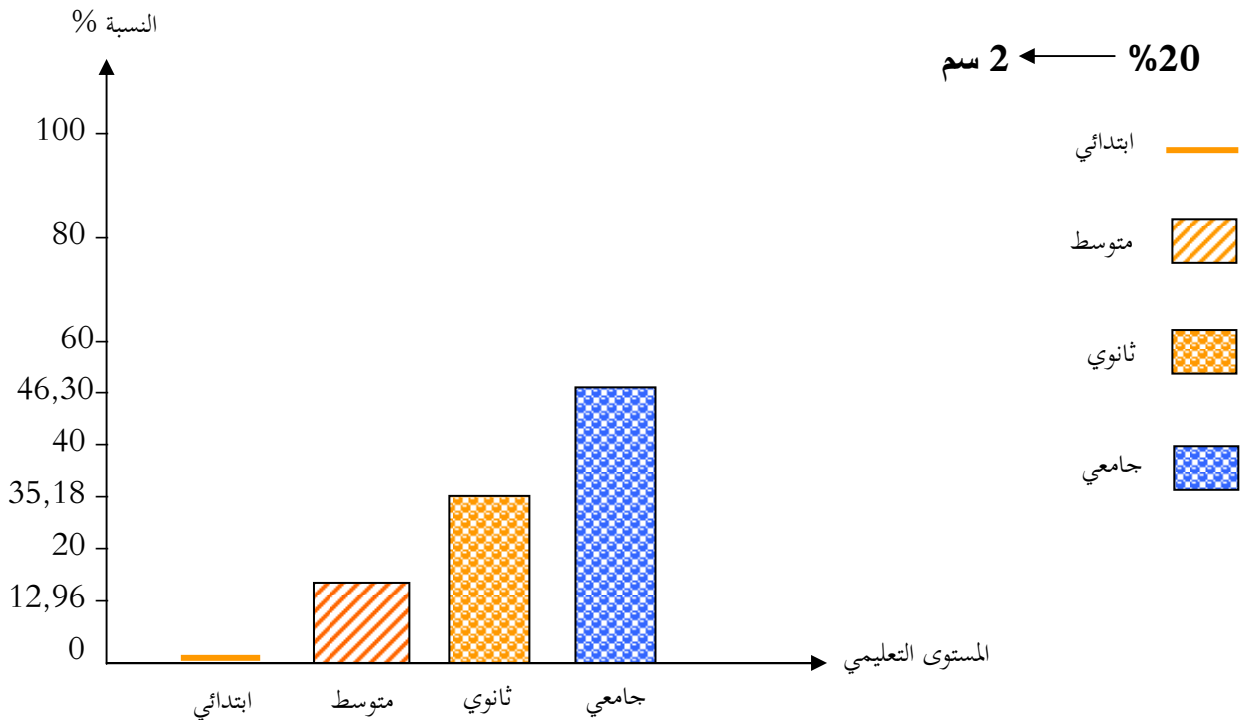


الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	السن
0 %	0	ابتدائي
14,81 %	8	متوسط
35,18 %	19	ثانوي
50 %	27	جامعي
100 %	54	المجموع

يتضح من الجدول رقم (03) أن 27 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهم الأكثر في حين أن 19 منهم يمثلون ما نسبته 35,19% مستواهم التعليمي ثانوي مقابل 8 من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 14,81% وهم ذوي المستوى التعليمي متوسط أما المستوى الابتدائي معدوم.

الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

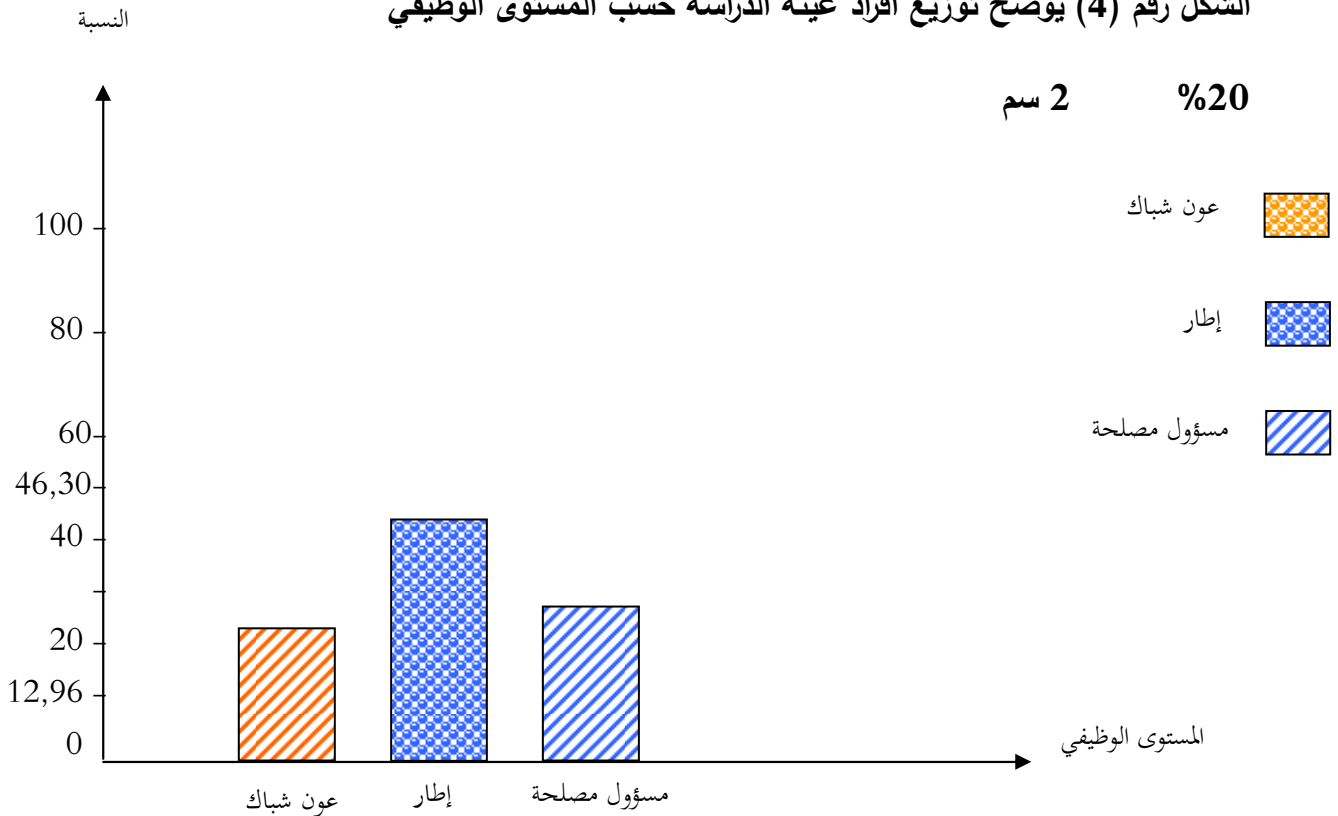


الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
24,07%	13	عون شباك
48,15%	26	إطار
27,77%	15	مسؤول مصلحة
100%	54	المجموع

يتضح من الجدول رقم (04) أن 26 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 48,15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم من ذوي فئة الإطارات وهم الأكثر، أما 15 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 27,77% من إجمالي عينة الدراسة مسؤول مصلحة، أما الفئة الأقل فهي عون شباك ب 13 فرد والتي قدرت نسبتهم ب 24,07% من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



5-3-: المنهج المستخدم

ما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي، أن عملية اختيار باحث لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات الاجتماعية والتي تتوقف على مراعاة مجموعة من الاعتبارات تتحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها وكذا فرضياتها.

ومن هذا المنطلق نجد أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة وفرضياتها يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي ويعرف " بأنه مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع واعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتضمينها ومعالجتها وتحليلها تحليلا دقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة" (1)

5-4: أدوات جمع البيانات

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من التقنيات أو الأدوات من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدمه، بحيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط " ويتم عادة تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة، ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة مشكلة موضوع الدراسة" (2)

وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات في هذه الدراسة وهي:

5-4-1: الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات.

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 35.

(2) طلعة إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 75.

وتعني الملاحظة الاهتمام والانتباه إلى شيء أو حدوث ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.⁽¹⁾

وقد اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة والمتمثلة في متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما مكنتنا هذه الأداة من جمع كل الملاحظات ذات الصلة بالموضوع، كما أفادتنا هذه الأداة في معرفة الوسائل والأدوات التكنولوجية التي تعتمد عليها الوكالة في سير عملها، كذلك محاولة الكشف عن بعض النقاط المهمة في بحثنا لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد طبقت برامج تدريبية لموظفيها من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا، كذلك معرفة سمات أفراد مجتمع الدراسة خاصة أولئك الذين طبقت عليهم استمارة البحث.

5-4-2: المقابلة

تعتبر المقابلة أحد أهم الأدوات حيث تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.

وقد تم استخدام المقابلة في هذه الدراسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي مع المسؤولين للحصول على المعلومات عن الوكالة، حيث كانت هذه المقابلة مفتوحة، الغرض منها الاحتكاك أكثر بالجانب الميداني وجمع المعلومات عن المؤسسة.

5-4-3: الاستبيان

يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الأكاديمية خاصة العلوم الاجتماعية فالاستبيان عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين لعينة من الأفراد للإجابة عنها.

⁽¹⁾ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 128.

وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل إستبيان .
ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المقدمة في هذه الدراسة ومؤشراتها من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين وقد شملت على 54 فرد توزعت على مجموعة من المحاور كل محور يجمع مؤشرات هامة تعبر عن متغيرات الفرضيات وتمثلت في التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية من 1 إلى 6.

المحور الثاني: متعلق بالدورات التدريبية والتكنولوجيا الحديثة ويضم 10 عبارات محددة من 7 إلى 16.

المحور الثالث: متعلق بالتكنولوجيا الحديثة وفعالية الموارد البشرية يضم 8 عبارات من 17 إلى 24 .

المحور الرابع: متعلق بدواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال توفر منظومة أدائية ومهارية للموارد البشرية يضم 8 عبارات محددة من 25 إلى 32.

وتتحدد بدائل الإجابة التي انطوى عليها استبيان الدراسة في ثلاث بدائل هي:

- دائما ← والتقدير الكمي الممنوح له هو ثلاث درجات (03)

- أحيانا ← والتقدير الكمي الممنوح له هو درجتين (02)

- أبدا ← والتقدير الكمي الممنوح لها هو درجة واحدة (01)

وما يجب توضيحه في هذا الإطار أن هذا التقدير سيعتمد مع العبارات الموجبة فقط.

وحتى تكون النتائج المحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية ذات فائدة مرجوة ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكمترية (الصدق والثبات) وهذا ما ينبغي عليها القيام به بالنسبة لاستبيان دراستنا هذه.

حساب الشروط السيكومترية لاستبيان الدراسة.

1- صدق الإستبيان.

بهدف الاستدلال على خاصية الصدق لإستبيان هذه الدراسة اعتمدنا على صدق المحتوى من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين بتوزيع الإستبيان على عينة من الأساتذة ولحساب الصدق اتبعنا الخطوات التالية:

- قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي (Lauche) والتي مفادها:

$$\frac{2n-1}{n} = \text{ب . م . ص}$$

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه.

ن: عدد المحكمين الإجماليين.

وبعدما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود، وبقسمة مجموع صدق البنود الإجمالي والمساوي لـ 21,31 على عددها المقدر بـ 26 تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 0,81 وعلى اعتبار أن القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن الاستبيان هو فعلا صادق فيما أعد لقياسه.

2 - حساب الثبات

من أجل حساب ثبات بنود استبيان هذه الدراسة فقد قمنا بالاعتماد على معادلة α كرونباخ وصيغتها كالاتي:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{S2items}{S2total} \right)$$

حيث، $S^2_{items} =$ مجموع تباين البنود والذي نحصل عليه بحساب تباين كل بند من بنود الاستبيان وفق

المعادلة التالية:

$$S^2_{items} = \frac{(\sum x)^2}{N} - \frac{\sum x^2}{N-1}$$

N: في معادلة α كرونباخ تمثل عدد البنود

S^2_{total} : التباين الكلي للاختبار ويحصل عليه بنفس المعادلة لحساب تباين البنود.

والجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ:

قيم تباينها	البنود	قيم تباينها	البنود
0,59	14	0,70	1
0,43	15	0,89	2
0,28	16	0,63	3
0,45	17	0,53	4
0,55	18	0,55	5
0,40	19	0,40	6
0,38	20	0,24	7
0,59	21	0,85	8
0,79	22	0,90	9
0,70	23	0,59	10
0,59	24	0,58	11
0,50	25	0,24	12
0,17	26	0,40	13
$S^2_{total}=78,30$, $S^2_{items}=13,53$			

وبتطبيق معادلة α كرونباخ السالفة الذكر نحصل على قيمة ثبات = $\frac{26}{1-26} \times \left(\frac{13,53}{78,30} - 1\right)$

$$\text{ومنه } \alpha = 0,86$$

ومنه قد تم الحصول على قيمة ثبات مساوية لـ 0,86 وهي أكبر من 0,60 وعليه فإن الاستبيان

ثابت.

3 - حساب الصدق:

لحساب صدق استبيان هذه الدراسة تم اعتماد الصدق الذاتي والمتمثل في المعادلة التالية:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} \leftarrow \text{الصدق الذاتي} = \sqrt{0,86} = 0,92$$

وبتطبيق هذه المعادلة تم الحصول على قيمة صدق مساوية لـ 0,92 مما يعني أن الاستبيان

صديق فيما أعد لقياسه.

5-5-: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج:

من المتعارف عليه لدى الباحثين في الدراسات الاجتماعية أن مفاضلة الباحث لأسلوب أو عدد

من الأساليب الإحصائية لمناقشة الفرضيات، دراسة تتم أولاً وأخيراً وفق مجموعة اعتبارات منهجية ينبغي

عليه أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة أساساً في طبيعة إشكالية الدراسة ومتغيراتها، طبيعة الفرضيات،

أهداف البحث، أداة جمع البيانات وغيرها من الاعتبارات.

وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن مناقشة فرضيات هذه الدراسة استلزمت استخدام أسلوبين إحصائيين

هما:

5-5-1: الأسلوب الكمي

عدد الأفراد x 100

1 - النسب المئوية

العدد الإجمالي لأفراد العينة

2 - كا² لحسن المطابقة: التي تحسب وفق القانون التالي:

$$= \chi^2 \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Fo ← التكرار (المشاهد)

Fe ← التكرار المتوقع

5-5-2: الأسلوب الكيفي

من أجل تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجداول اعتمدنا أيضا على الأسلوب الكيفي، أين علمنا على ربط هذه الأخيرة بالإطار النظري الذي تطرقنا إليه من أجل التوصل في النهاية إلى طرح مجموعة من النتائج العامة والجزئية التي تبين مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة المنهجية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، قمنا بداية بتحديد مجالات الدراسة والتي تتضمن المجال المكاني والزمني، إضافة إلى المجال البشري ومن ثم تطرقنا إلى عينة الدراسة وأهم خصائصها، ثم تحدثنا عن المنهج المتبع، بعد قمنا بعرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1-6 عرض نتائج الدراسة

2-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

4-6 النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

في هذا الفصل سيتم التعرض إلى النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، بعد جمع المعطيات الإحصائية وفق الإطار المنهجي المتبع، حيث سيتم تبويب وتنظيم النتائج ضمن جداول مع عرضها وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

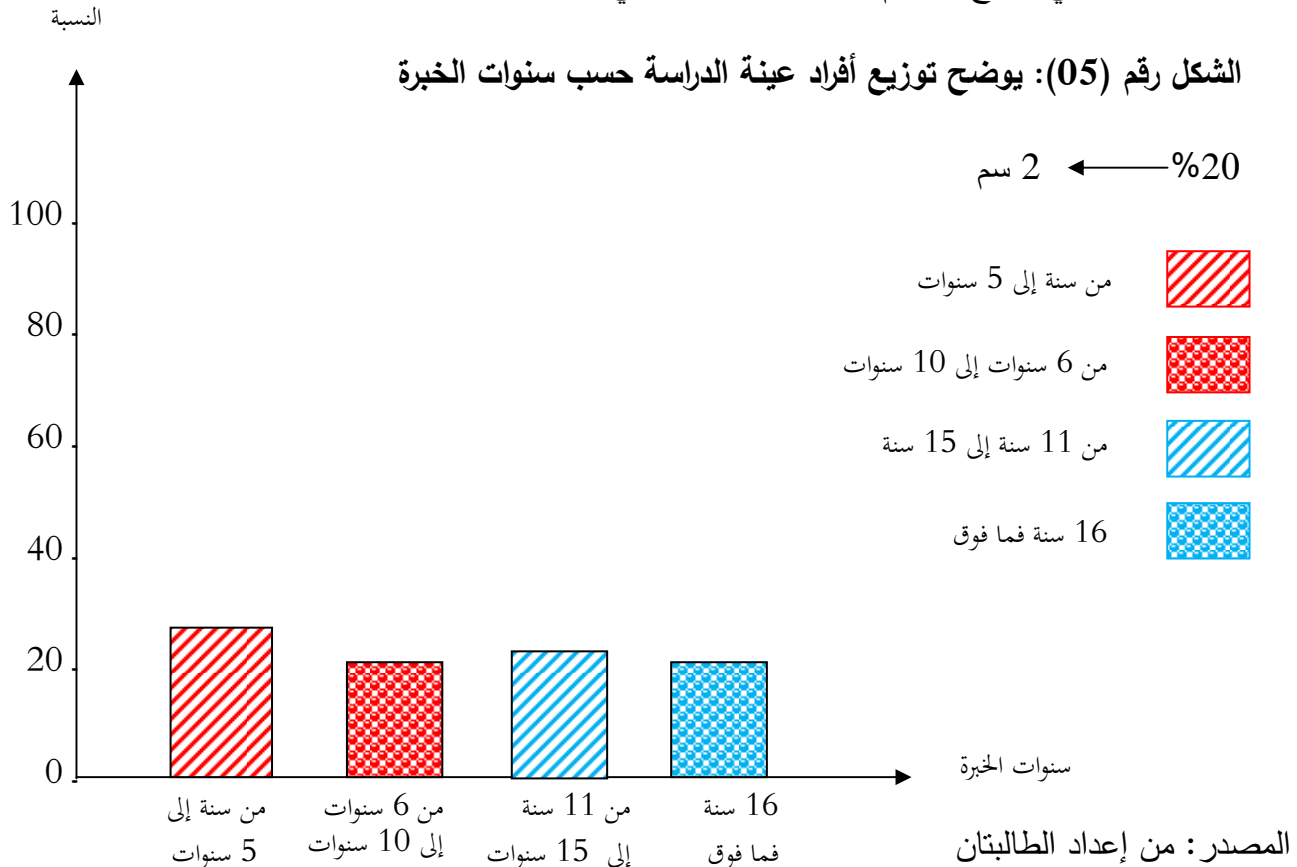
6-1 عرض نتائج الدراسة:

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من سنة إلى 5 سنوات	15	27,77%
من 6 إلى 10 سنوات	13	24,07%
من 11 سنة إلى 15 سنة	14	25,93%
16 سنة فما فوق	12	22,22%
المجموع	54	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن 15 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 27,77% من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات وهم الفئة الأكثر في حين 14 منهم يمثلون ما نسبته 25,93% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، أما 13 منهم يمثلون ما نسبته 24,07% والتي تتراوح خبرتهم 16 سنة فما فوق وهي الفئة الأقل.

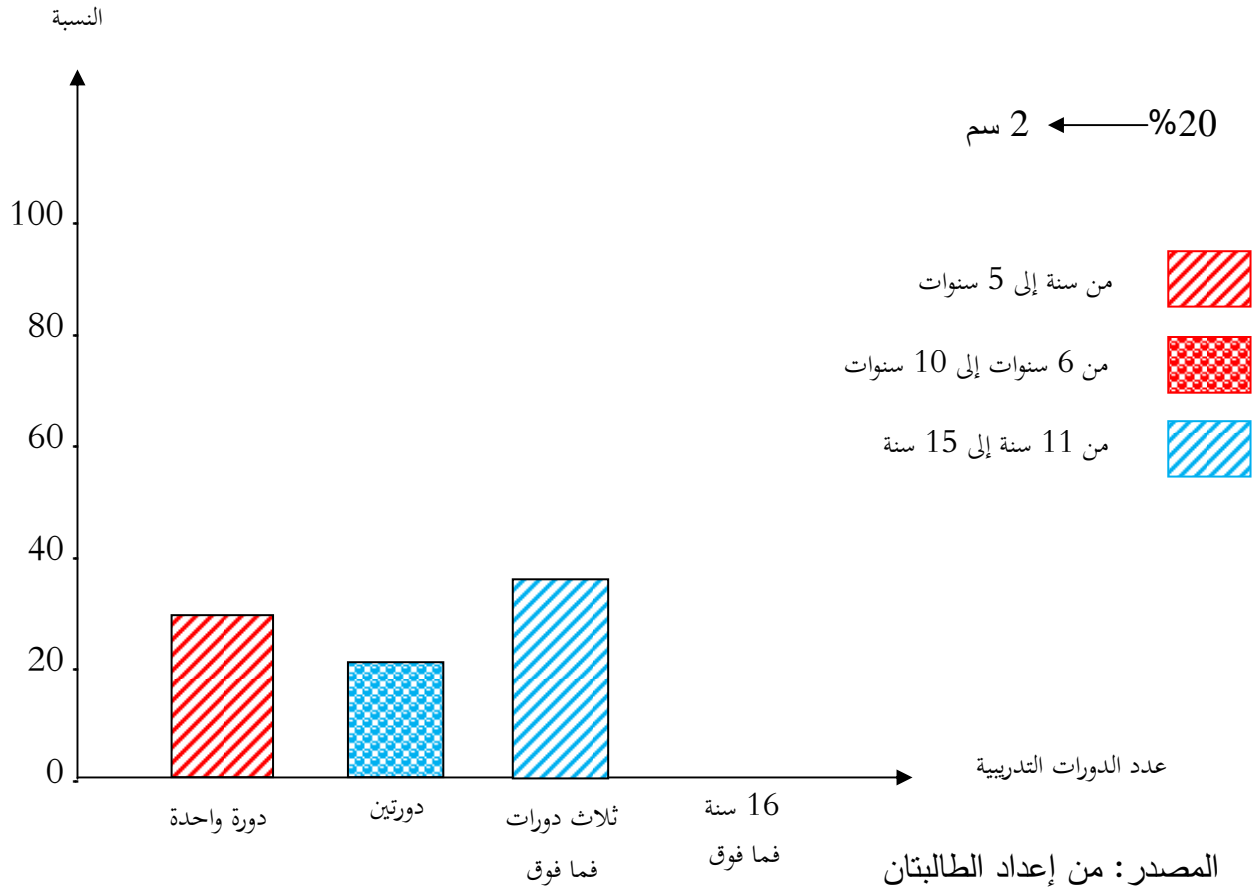
الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورة واحدة	18	33,33%
دورتين	14	25,93%
ثلاث دورات فما فوق	22	40,74%
المجموع	54	100%

يتضح من الجدول رقم (06) أن 22 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 40,74% من إجمالي عينة الدراسة لديهم 3 دورات فما فوق وهم الأكثر ، في حين 18 من أفراد عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 33,33% من إجمالي عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية دورتين أما 14 من أفراد عينة الدراسة تقدر نسبتهم بـ 25,93% وهم أقل نسبة بدورة واحدة.



الجدول رقم (07) يوضح عمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52	0,86	2,51	%22,22	12	%0	0	%77,78	42	عمل المؤسسة على تدريب العمال يكون بصورة مستمرة

من خلال الجدول رقم (07): نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت نسبتها

بـ: %77,78 وتليها نسبة %22,22 أجابت بـ " أبدا " ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,51 والذي

يقترّب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط عالي بانحراف معياري يقاس

تشنت آراء المبحوثين حسب الاحتمالات وقدر بـ: 0,86 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 52

أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ

أن النسبة الأكبر أجابت أن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة وهذا راجع لكون المؤسسة

تهدف إلى الحفاظ على مستوى الموظفين ولتفادي تقادم مهاراتهم ، وكذلك كون الموظفين يخضعون لأكثر

من برنامج تدريبي.

الجدول رقم (08): يوضح برامج التكوين والتدريب عن بعد التي تسطرها المؤسسة

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14,98	0,95	1,85	%57,40	22	%7,41	4	%35,19	19	تقوم المؤسسة بتسطير برامج تكوين وتدريب عن بعد

من خلال الجدول رقم (08): نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " أبدا " والتي تقدر بـ: %57,40 وتليها نسبة %35,19 أجابت بـ: " دائما " أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " أحيانا " فقدت بـ: %7,41 فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 1,85 والذي يقرب من الدرجة 02 (أحيانا) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط متوسط وانحراف معياري قدره 0,95 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 14,98 أكبر من الجدولة وهذا يعني أنها دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02). وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى بأن المؤسسة لا تقوم بتسطير برامج تكوين وتدريب عن بعد ، نظرا لحدائثة هذه العملية ومؤسسة الضمان الاجتماعي تقتصرها على فئة معينة من موظفيها.

الجدول رقم (09): يوضح التشكيلة الواسعة والمتنوعة من المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24,1	0,77	2,48	%18,52	10	%16,67	9	%64,81	35	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك

من خلال الجدول رقم (09): نلاحظ أن أكبر نسبة اجابت بـ " دائما " بحيث قدرت نسبتها بـ: 64,81% وتليها نسبة 18,52% أجابوا بـ: " أبدا " ، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ: " أحيانا " فقد قدرت نسبتهم بـ: 16,67% ويشير المتوسط الحسابي إلى 2,48 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط عالي بانحراف معياري قدر بـ: 0,77 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة 24,1 أكبر من الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن البرامج التدريبية توفر لهم تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملهم لأن سياسة تدريب وتأهيل العاملين تؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين مما يوفر كوادر مؤهلة وذات تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات.

الجدول رقم (10): يوضح مساهمة البرامج التدريبية من تحصيل معارف ومهارات جديدة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52,77	0,76	2,61	%14,81	8	%5,56	3	%79,63	43	تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف ومهارات جديدة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي تقدر بـ %79,63 وتليها نسبة %14,81 أجابوا بـ " أبدا " ، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " أحيانا " تقدر بـ %5,56 وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,61 والذي يقترب من الدرجة 3 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي جدا بانحراف معياري قدر بـ 0,76 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 52,77 أكبر من الجدولة وهذا يعني أنها دالة عند 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) ، حسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن البرامج التدريبية تسمح من تحصيل معارف ومهارات جديدة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة ، هذه البرامج تمنح الموظف مؤهلات ترفع من قدراته من خلال اكسابهم مهارات ومعارف جديدة حول التكنولوجيا الحديثة تؤهلهم للتحكم فيها أكثر.

الجدول رقم (11): يوضح مساعدة الدورات التدريبية في الاطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,32	0,74	2,55	%14,81	8	%14,81	8	%70,38	38	تساعد الدورات التدريبية في الاطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي تقدر بـ %70,38 وتليها نسبة %14,81 أجابت على التوالي بـ " أبدا " و " أحيانا " ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,55 والذي يقترب من الدرجة 3 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,74 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 33,32 أكبر من الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (2) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن الدورات التدريبية تساعدهم في الاطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا وهذا ما تسعى إليه الوكالة من وراء الدورات التدريبية التي تسطرها وتهدف من خلالها إلى إعطاء الموظفين فرصة للإطلاع على التكنولوجيا الحديثة وما يصاحبها من تطورات وتغيرات جديدة لتكوين خلفية معرفية لجميع الموظفين.

الجدول رقم (12): يوضح مساهمة الدورات التدريبية في زيادة إحساس الموظفين بالثقة في قدراتهم

في مجال التكنولوجيا الحديثة.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
37	0,68	2,61	%11,11	6	%16,67	9	%72,22	39	تساهم الدورات التدريبية في زيادة إحساس الموظفين بالثقة في قدراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت نسبتها بـ 72,22% وتليها نسبة 16,67% أجابت بـ " أحيانا " أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " أبدا " فقدت نسبتهم بـ 11,11% فيما يشير المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة إلى 2,61 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ 0,68 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة المقدره بـ 37 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين يعتقدون أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة إحساس الموظفين بالثقة بقدراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة فالدورات التدريبية تؤدي إلى تطوير وتأهيل الموظفين مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وهذا يزيد من إحساسهم بالثقة بالمعلومات والمعارف المكتسبة والتي تمكنهم من التحكم أكثر في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (13): يوضح الدورات التدريبية على الحاسب الآلي والمعلوماتية وما توفره من خدمة للعملاء.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
80,1	0,60	2,77	%5,56	3	%3,70	2	%90,74	49	الدورات التدريبية على الحاسب الآلي والمعلوماتية تعمل على توفير خدمة أفضل للعملاء

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت نسبتها

بـ %90,74 وتليها نسبة %5,56 أجابت بـ " أبدا " أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " أحيانا " فقدرت نسبتهم بـ %3,70 ويشير المتوسط الحسابي إلى 2,77 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,60 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة المقدرة بـ 80,1 أكبر من المجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون أن الدورات التدريبية على الحاسب الآلي والمعلوماتية تعمل على توفير خدمة أفضل للعملاء ، حيث أن تدريب العاملين على الإدارة الإلكترونية يسهم في زيادة وسرعة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء إلكترونياً.

الجدول رقم (14): يوضح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين بوكالة الضمان الاجتماعي الإلكتروني.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
9,32	0,93	1,87	%48,15	26	%14,81	8	%37,04	20	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الإلكتروني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أكبر نسبة أجابت بـ " أبدا " والتي قدرت بـ %48,15 وتليها نسبة %37,04 أجابت بـ " دائما " أما نسبة %14,81 فأجابت بـ " أحيانا " ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (1,87) والذي يقترب من الدرجة 02 (أحيانا) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط متوسط بانحراف معياري قدر بـ 0,93 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 9,32 أكبر من الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,01 و 0,05 ودرجة حرية (2) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن المؤسسة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الإلكتروني ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تستغني عن الطريقة التقليدية وهي تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد عن طريق اللوحات الإعلانية.

الجدول رقم (15): التدريب على تقنيات الحاسب الآلي يتم لجميع مستخدميه.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12,1	0,95	2,00	%46,26	25	%11,11	6	%42,60	23	يتم التدريب على تقنيات الحاسب الآلي لجميع مستخدميه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة أجابت بـ " أبدا " والتي قدرت بـ %46,26 وتليها نسبة %42,60 أجابوا بـ " دائما " أما نسبة %11,11 أجابوا بـ " أحيانا " فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,00 والذي يقرب من الدرجة 02 (أحيانا) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط متوسط وبانحراف معياري قدر بـ 0,95 ، كما نلاحظ أن كا² المحسوبة والمقدرة بـ 12,10 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة ترى أن التدريب على تقنيات الحاسب الآلي لا يتم لجميع مستخدميه ، وهذا راجع إلى أن معظم موظفي الضمان الاجتماعي ذو مستوى تعليمي عال لا يحتاجون إلى تلقي دورات تدريبية على الحاسب الآلي وهم يمتلكون مهارات تمكنهم من استخدام الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (16): التدريب خارج المؤسسة له مميزات أكبر من التدريب داخل المؤسسة من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40,10	0,76	2,44	%16,67	9	%22,22	12	%61,11	33	التدريب خارج المؤسسة له مميزات أكبر من التدريب داخل المؤسسة من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ 61,11% وتليها نسبة 22,22% أجابت بـ " أحيانا " أما نسبة 16,67% فقد أجابت بـ " أبدا " فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,44 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي بانحراف معياري قدر بـ 0,76 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ 40,10 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة ترى أن التدريب خارج المؤسسة له مميزات أكبر من التدريب داخل المؤسسة من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة ، ويرجع هذا إلى أن التدريب خارج المؤسسة يسهم في زيادة خبرات ومعارف الموظفين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال اطلاعهم على تجارب المؤسسات الأخرى والتي تسعى بدورها هي الأخرى لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (17): تسهل التكنولوجيا الحديثة التعامل في مجال الأرشيف.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61,44	0,70	2,64	%16,67	9	%9,26	5	%74,07	40	تسهل التكنولوجيا الحديثة التعامل في مجال الأرشيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ %74,07 وتليها نسبة %16,67 أجابت بـ " أبدا " في حين قدرت الإجابات بـ " أحيانا " بنسبة %9,26 ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,64 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,70 كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة المقدر بـ 61,44 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى أن التكنولوجيا الحديثة تسهل التعامل في مجال الأرشيف فوكالة الضمان الاجتماعي تعمل على عصنة الأرشيف من خلال تكوين أعوان الأرشيف وفق معايير لدى المركز الوطني للأرشيف وتطوير برمجيات في مجال تسيير أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي وهذا ما يسمح بسهولة التعامل في مجال الأرشيف.

الجدول رقم (18): تساعد التكنولوجيا الحديثة على استيعاب أكبر عدد من المتعاملين.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61,44	0,49	2,79	%3,70	2	%12,97	7	%83,33	45	تساعدك التكنولوجيا الحديثة على استيعاب أكبر عدد من المتعاملين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي تقدر بـ %83,33 وتليها نسبة %12,97 أجابت بـ " أحيانا " ، في حين قدرت الإجابات بـ " أبدا " بنسبة %3,70 ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,79 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) وبانحراف معياري قدر بـ 0,49 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة المقدره بـ 61,44 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في استيعاب أكبر عدد من المتعاملين وهذا راجع إلى أن التكنولوجيا الحديثة تساعد الموظف في سرعة أداء الخدمة للمتعاملين وتخلصهم من الإدارة الورقية التي تتطلب وقت وجهد كبيرين وبالتالي عدم القدرة على خدمة أكبر عدد من العملاء.

الجدول رقم (19): التعامل بالإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقليص وقت إجراء المعاملات.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
48,10	0,64	2,66	%9,26	5	%12,97	7	%77,78	42	التعامل بالإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقليص وقت إجراء المعاملات

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ %77,78 وتليها نسبة %12,97 أجابت بـ " أحيانا " ، أما نسبة %9,26 من عينة الدراسة أجابوا بـ " أبدا " ويشير المتوسط الحسابي إلى 2,66 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,64 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والتي قدرت بـ 48,10 أكبر من الجدولة وهذا يعني أنها دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن التعامل بالإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقليص وقت إجراء المعاملات وهذا راجع إلى أن تقليص وقت إجراء المعاملات يتطلب سرعة توفير المعلومات والبيانات وسرعة انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام مما يدعم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت المعاملة الواحدة تستغرق وقت طويل من أجل إتمامها لكن مع تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى ذلك إلى تقليص في الوقت والجهد.

الجدول رقم (20): يوضح مساهمة شبكة الأنترنيت في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
27	0,79	2,46	%16,67	9	%16,67	9	%66,66	36	تساهم شبكة الأنترنيت في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي تقدر بـ 66,66% تليها نسبة 16,67% أجابوا بـ " أحيانا " وكذلك نفس النسبة أجابوا بـ " أبدا " وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,46 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) وبانحراف معياري قدر بـ 0,79 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ 27 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى أن شبكة الأنترنيت تساهم في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي ، وهذا راجع إلى طبيعة الاتصال داخل المؤسسة والذي يعتمد على شبكة داخلية الأنترنات المتواجدة على مستوى جميع المكاتب والتي تربط فيما بينها وكذلك تربط الوحدات بالإدارة وهذا ما يساعد في زيادة التفاعل الجماعي عن طريق التواصل المستمر فيما بين هذه الوحدات وفي أي وقت.

الجدول رقم (21): شبكة الأنترانيث تزيد من كفاءة الموظفين.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
28,76	0,66	2,57	%9,26	5	%24,07	13	%66,67	36	شبكة الأنترانيث تزيد من كفاءة الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت نسبتها بـ 66,67% وتليها نسبة 24,07% أجابوا بـ " أحيانا " أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " أبدا " فقدت نسبتهم بـ 9,26% ، كما كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة هو 2,57 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ 0,66 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ 28,76 أكبر من المجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و0,01 ودرجة الحرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين ترى أن شبكة الأنترانيث تزيد من كفاءة الموظفين فباعتبار أن شبكة الأنترانيث هي شبكة داخلية خاصة فهي تسعى إلى تحسين مستوى الاتصالات وتوفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين كما تسعى إلى تدريب وتعليم العاملين في المنظمة كل هذا يساعد الموظفين من زيادة كفاءتهم.

الجدول رقم (22): للتكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة سرعة الأداء.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61	0,58	2,74	%5,56	3	%11,11	6	%83,33	45	للتكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة سرعة الأداء

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ 83,33% وتليها نسبة 11,11% أجابت بـ " أحيانا " ، أما أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بـ " أبدا " فقدت نسبتهم بـ 5,56% ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,74 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي بانحراف معياري قدر بـ 0,58 كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ 61 أكبر من الجدولة وهذا يعني أنها دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة هي التي ترى أن التكنولوجيا الحديثة لها دور كبير في زيادة سرعة الأداء بشكل دائم ، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة التي تعمل على الحواسيب الآلية وكذلك استخدامها للشبكات التي تزيد من سرعة إجراء المعاملات وتقلل من الجهد وبالتالي عدم شعور الموظف بالتعب والملل وهذا ما يساعد في زيادة سرعة الأداء لدى الموظفين.

الجدول رقم (23): تعمل الأدوات الإلكترونية في الحد من التنقلات غير المجدية للمواطنين.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
48	0,67	2,66	%11,11	6	%11,11	6	%77,78	42	تعمل الأدوات الإلكترونية في الحد من التنقلات غير المجدية للمواطنين

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي تقدر بـ %77,78 تليها النسبة %11,11 أجابوا بـ " أبدا " وكذلك نفس النسبة بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,66 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) وبانحراف معياري قدره 0,67 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ 48 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن الأدوات الإلكترونية تعمل على الحد من التنقلات غير المجدية ، وهذا راجع لكون وكالة الضمان الاجتماعي لديها موقع إلكتروني يحتوي على جميع المعلومات كما أن المواطنين يستطيعون تصفح هذا الموقع للإطلاع على مختلف الخدمات والاستفسارات دون الحضور إلى الوكالة ويستطيع المواطن قضاء بعض الحاجات عن طريق E-mail ولا يستلزم عليه الذهاب شخصيا للمؤسسة إلا في بعض الحالات الضرورية.

الجدول رقم (24): تزايد شبكة الأنترنت من سرعة اكتساب المعارف والمهارات لدى الموظفين.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
27,1	0,74	2,51	%14,81	8	%18,58	10	%66,67	36	تزايد شبكة الأنترنت من سرعة اكتساب المعارف والمهارات لدى الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ 66,67% تليها نسبة 18,52% أجابت بـ " أحيانا " في حين قدرت إجابات " أبدا " بـ 14,81% ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,51 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدره 0,74 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) حسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى شبكة الأنترنت تزايد من سرعة اكتساب المعارف والمهارات لدى الموظفين وهذا راجع لكون شبكة الأنترنت تشتمل على جميع المعلومات والبيانات التي يحتاجها الموظف من أجل أداء عمله لما تمتاز به شبكة الأنترنت من سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وسرعة تدفق المعلومة.

الجدول رقم (25): يساعد التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تسهيل تطبيق القوانين.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25,32	0,63	2,55	%7,40	4	%29,63	16	%62,97	34	يساعد التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تسهيل تطبيق القوانين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة اجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ %62,97 وتليها نسبة %29,63 اجابت بـ " أحيانا " في حين اجابت نسبة %7,40 بـ " أبدا " ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,55 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي بانحراف معياري قدر بـ 0,63 ، كما نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة أكبر من الجدولة والمقدرة بـ 25,32 وهي أكبر من ك² الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يساعد في تسهيل تطبيق القوانين فالإدارة الإلكترونية تساعد الموظف في الإطلاع على القوانين إلكترونيا من خلال التقليل من تأثير البيروقراطية كما أنه يتلقى الأوامر عن طريق الشبكات المتوفرة في الوكالة مما ينمي لديه الوعي أكثر بهذه القوانين ، فهو لا يتعرض للضغوطات التي تتجم عن تلقيه للأوامر مباشرة من رئيسه.

الجدول رقم (26): يرافق التحول للإدارة الإلكترونية تحسن في نوعية الخدمة.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60,76	0,61	2,74	%9,26	5	%7,40	4	%83,33	45	يرافق التحول للإدارة الإلكترونية تحسن في نوعية الخدمة

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت بـ 83,33% وتليها نسبة 9,26% أجابت بـ " أبدا " في حين قدرت الإجابات " أحيانا " بـ 7,40% فيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,70 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,61 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ 60,76 أكبر من ك² الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) ، حسب هذه النسبة نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يرافقه تحسن في نوعية الخدمة وهذا راجع إلى أن الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة التي يستخدمها الموظف في أداء عمله تقلل من وقت إجراء الخدمة مما يزيد من رضا المواطن.

الجدول رقم (27): الكفاءات البشرية في وكالة الضمان الاجتماعي قادرة على مسايرة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
21,44	0,77	2,46	%16,66	9	%20,37	11	%62,97	34	الكفاءات البشرية في وكالة الضمان الاجتماعي قادرة على مسايرة التحول للإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والمقدرة بـ %62,97 وتليها نسبة %20,37 أجابت بـ " أحيانا " ، في حين قدرت الإجابات بـ " أبدا " نسبة %16,66 ، ويشير المتوسط الحسابي إلى 2,46 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني أنه ذو ارتباط عالي بانحراف معياري قدره 0,77 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ 21,44 أكبر من ك² الجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01 وبدرجة حرية (02) ، حسب هذه النسب نلاحظ بأن النسبة الأكبر هي التي ترى أن الكفاءات البشرية في وكالة الضمان الاجتماعي قادرة على مسايرة التحول نحو الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لكون الكفاءات البشرية في الوكالة أغلبيتهم ذو مستوى عالي بالإضافة إلى أن وكالة الضمان الاجتماعي تعمل على تسطير البرامج التدريبية الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة من أجل اكتساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة في مجال الإدارة الإلكترونية وبالتالي استطاعة موظفي الوكالة مسايرة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (28): الأدوات والشبكات الإلكترونية المتوفرة في الوكالة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24,1	0,89	2,35	%27,77	15	%9,26	5	%62,97	34	الأدوات والشبكات الإلكترونية المتوفرة في الوكالة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي قدرت نسبتها بـ 62,97% وتليها نسبة 27,77% أجابت بـ " أبدا " في حين نجد الأفراد الذين أجابوا بـ " أحيانا " قدرت نسبتهم 9,26% وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,35 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,89 كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ 24,1 أكبر من الجدولة وهذا يعني أنها دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين يعتقدون أن الأدوات والشبكات الإلكترونية المتوفرة في الوكالة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وهذا راجع إلى طبيعة الوكالة ادن تعتبر من بين أهم الوكالات التي حققت تقدم كبير في مجال الإدارة الإلكترونية فهي تحتوي على أهم الأدوات والشبكات: مثل شبكة الأنترنيث وشبكة الأنترانيث والاعتماد على إدخال أنظمة الإعلام

الآلي وخاصة بطاقة الشفاء الإلكترونية ، كل هذه التقنيات الحديثة تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (29): لشبكات الإتصال دور في زيادة مهارات الإتصال لدى الموظفين بالوكالة.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
44,1	0,67	2,64	%11,11	6	%12,97	7	%75,92	41	لشبكات الإتصال دور في زيادة مهارات الإتصال لدى الموظفين بالوكالة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ " دائما " وقدرت نسبتها %75,92 تليها نسبة %12,97 أجابت بـ " أحيانا " أما النسبة الأقل والتي قدرت بـ %11,11 فقد أجابت بـ " أبدا " وقد قدر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بـ 2,64 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يدل على ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,67 كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والتي قدرت بـ 44,1 أكبر من الجدولة وهذا يعني أنها دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون أن لشبكات الإتصال دور في زيادة مهارات الإتصال لدى الموظفين بالوكالة ، فشبكات الإتصال تتيح المجال للموظفين من أجل تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والانسجام على المستوى الجماعي وهذا باكتساب معارف ومهارات جديدة تمكن الموظف من الإبداع والتجديد في مجال عمله.

الجدول رقم (30): تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد من القدرة على المنافسة.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
27	0,77	2,50	%16,66	9	%16,66	9	%66,67	36	في رأيك تطبيق الإدارة الإلكترونية يزيد من القدرة على المنافسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ " دائما " والتي قدرت نسبتهم بـ %66,67 وتليها نسبة %16,66 أجابت بـ " أبدا " وكذا نفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بـ " أحيانا " وقد قدر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بـ 2,50 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,77 كما نلاحظ أن ك² المحسوبة المقدر بـ 27 أكبر من المجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة الحرية (02) وحسب هذه النسب يتضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بـ " دائما " ففي رأيهم تطبيق الإدارة الإلكترونية تزيد من القدرة على المنافسة فالإدارة الإلكترونية تعتبر من بين أهم وأحدث المشاريع التي تسعى كل مؤسسة من أجل تطبيقها لما تتوفر عليه من إيجابيات تساعد المؤسسة على الرقي والازدهار وتطوير أدواتها ومنتجاتها كل هذا يساهم في زيادة تأثير المنافسة بين المؤسسات من أجل الإبداع والتغيير والتطوير المستمر.

الجدول رقم (31): استخدام الحاسب الإلكتروني يزيد من جودة وفعالية الأداء.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73	0,23	2,94	%	0	%5,56	3	%94,44	51	هل ترى أن استخدامك للحاسب الإلكتروني يزيد من جودة وفعالية أدائك

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أكبر نسبة أجابت بـ "دائما". والتي قدرت نسبتها بـ 94,44% وتليها نسبة 5,56% أجابت بـ "أحيانا"، ويشير المتوسط الحسابي إلى 2,94 والذي يقترب من الدرجة (03) دائما وهذا يدل على وجود ارتباط قوي (عالي) بانحراف معياري قدر بـ 0,23، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة والمقدرة بـ 73 وهي أكبر من المجدولة وهذا يعني أنها دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (2) وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين ترى أن استخدام الحاسب الآلي يزيد من جودة وفعالية الأداء وهذا لكون الحاسب الآلي هو تقنية حديثة تساعد الموظف في أداء عمله وهذا ما يزيد من جودة وفعالية أدائه.

الجدول رقم (32): تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين على سرعة الاستجابة للتعليمات.

ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,62	0,42	2,83	%1,85	1	%12,97	7	%85,18	46	تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين على سرعة الاستجابة للتعليمات

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ " دائما " والتي تقدر نسبتها بـ 85,18%

وتليها نسبة 12,97% أجابوا بـ " أحيانا " أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ " أبدا " فقدت نسبتهم

بـ 1,85% ، وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى 2,83 والذي يقترب من الدرجة 03 (دائما) وهذا يعني

أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط عالي جدا بانحراف معياري قدر بـ 0,42 ، كما نلاحظ أن ك² المحسوبة

والمقدرة بـ 66,62 أكبر من المجدولة وعليه فهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 ودرجة حرية (02) ،

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن الإدارة الإلكترونية تساعد الموظفين على سرعة

الاستجابة للتعليمات ، وهذا راجع إلى كون الوكالة تعتمد على الشبكة الداخلية (الأنتراييث) والتي تسهل

عملية الاتصال والتواصل بين الوحدات مما ينجم عنه سرعة الإستجابة للأوامر والتعليمات.

6-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

الجدول رقم (33): يوضح مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

درجة الحرية	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		بدائل الإجابة المحور
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2	232,47	0,80	2,36	%25,56	138	%11,39	61	%63,4	341	تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) الذي يتضمن الفرضية الأولى: " تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة " أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بـ " دائما " المقدرة بـ: %63,4 ، تليها نسبة %25,56 أجابوا بـ " أبدا " في حين قدرت الإجابات بـ " أحيانا " بنسبة %11,39 ، وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,36) والذي يقترب من الدرجة (03) أي ما يوافق الدرجة العالية (دائما) ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي وبانحراف معياري قدره 0,80 ، كما نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة المقدرة بـ 232,47 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 وبدرجة حرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة هي التي ترى أن الدورات التدريبية تساهم في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة ، وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

الجدول رقم (34): يوضح مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

درجة الحرية	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		عدد بدائل المحور
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,65	328,41	0,65	2,62	%9,91	43	%15,90	69	%74,19	322	للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) الذي يتضمن الفرضية الثانية " للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية " أن أكبر نسبة كانت إجاباتهم ب: " دائما " والمقدرة ب: %74,19 تليها نسبة %15,90 أجابوا ب " أحيانا " ، في حين قدرت الإجابات ب " أبدا " بنسبة %9,91 ، وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,62) والذي يقترب من الدرجة (3) أي ما يوافق الدرجة العالية (دائما) ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي وانحراف معياري قدره 0,65 ، كما نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة ب: 328,41 أكبر من المجدولة ، وهي دالة عند مستوى 0,05 و0,01 وبدرجة حرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة هي التي ترى أن للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية ، وعليه فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

الجدول رقم (35) : يوضح مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

درجة الحرية	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		عدد بدائل المحور
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2	330,35	0,58	2,63	%12,33	53	%13,02	56	%74,65	321	تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) الذي يتضمن الفرضية الثالثة " يقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية منظومة أدائية ومهارية للموارد البشرية " أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ " دائما " والمقدرة بنسبة %74,65 ، تليها نسبة %13,02 أجابوا بـ " أحيانا " ، في حين قدرت الإجابات بـ " أبدا " بنسبة %12,33 ، وفيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,63) والذي يقترب من الدرجة (3) أي ما يوافق الدرجة العالية (دائما) ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,58 ، كما نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة المقدرة بـ: 330,35 أكبر من الجدولة وهي دالة عند مستوى 0,05 و 0,01 وبدرجة حرية (02) ، وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة هي التي ترى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يقتضي منظومة أدائية ومهارية للموارد البشرية وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

3-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

مما يمكن تسجيله على أساس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات هذه الدراسة هو وجود نقاط اتفاق بينها وبين نتائج الدراسات السابقة وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

- نجد أن هناك تشابه بين نتائج الدراسة الحالية والدراسة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية حيث نجد أن دراسة " عاشور عبد الكريم 210 " توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنيت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية ، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي أثبتت أن للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية.

- كما نجد دراسة " رأفت رضوان 2004 " تؤكد أن المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير أجهزة الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات.

وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا المتمثلة في أن الدورات التدريبية على التكنولوجيا الحديثة تساهم في الرفع من مستويات الأفراد ، وهو ما توصلت إليه كذلك " دراسة المير 2007 " .

- كما توصلت كذلك دراسة " أكرم عمار 2009 " إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة للإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن هناك جملة من المتطلبات الأدائية والمهارية والسلوكية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4-6 النتائج العامة للدراسة :

بعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج

دراستنا كالتالي :

1- تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

2- للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية .

3- تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

وبما أن الفرضيات الجزئية الأولى ، الثانية ، الثالثة للدراسة قد تحققت فإن الفرضية العامة التي

مفادها أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يقتضي جملة من المهارات والمميزات النوعية للمواد البشرية قد

تحققت بدرجة إيجابية قوية لأن المتطلبات تنمية الموارد البشرية تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية .

وهذا ما تؤكده النسب العالية والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري كما² .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت انطلاقاً من تحقق الفرضيات الجزئية الأولى ، الثانية ، الثالثة ، وذلك بعد التطرق لعرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات وعلاقتها بنتائج الدراسات السابقة.

خاتمة :

تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها ف عوامل نجاح الموارد البشرية تتبع من دورها الفعال والمؤثر في كفاءة المنظمات وكفايتها ومن هنا فإن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى أداء هذه القوى .

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا متزايدا في تحديد مدى نجاح الإدارة الإلكترونية، كذلك مدى نجاح المنظمات الإنسانية، ومما لا شك فيه أن متطلبات تنمية الموارد البشرية تعد أساسية لفعالية أي قطاع وكفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه، من أجل زيادة عملية المعرفة والمهارات والوصول إلى معايير الجودة وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية بجوانبها العلمية والمهنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

وتقتضي عملية التحول نحو العمل الإلكتروني وجود مهارات وخبرات وكفاءات عالية ومتدربة من خلال تنمية الموارد البشرية عن طريق مجموعة من السياسات التي تتمثل في التدريب، تنمية السلوك الإبداعي، التحكم التكنولوجي، وذلك من خلال توفير فرص التدريب للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي سعت نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها للقضاء على المشاكل التقليدية وزيادة كفاءة العمل الإداري ويعتبر قطاع الضمان الإجتماعي من بين القطاعات التي حاولت التوجه نحو الخدمة الإلكترونية .

ولذلك جاءت دراستنا لمعرفة متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وقد أكدت

النتائج المتوصل إليها أن:

- الدورات التدريبية تساهم في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

- للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية.

- تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

وبغض النظر عن النتائج المتوصل إليها تبقى متغيرات هذه الدراسة تستدعي البحث فيها نظرا

لأهميتها، كما يبقى المجال مفتوح لمن أراد التعمق في هذا الموضوع من هذه الزاوية أو من زوايا أخرى

تثريه نظريا وتطبيقيا وتوصله إلى نتائج جديدة تضاف إلى ما تم الوصول إليه .

مخلص الدراسة باللغة العربية :

تبلورت مشكلة الدراسة في تركيزها بصورة مباشرة على معرفة متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق

الإدارة الإلكترونية وقد هدفت دراستنا إلى ما يلي :

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيقها .

- معرفة كيف تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

- معرفة دور التكنولوجيا الحديث في تحسين فعالية الموارد البشرية .

- معرفة المنظومة الأدائية والمهارية للموارد البشرية اللازمة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية .

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة على موظفي وكالة الضمان الإجتماعي - جيجل ، حيث شملت عينة

الدراسة على 54 موظف وموظفة أختيروا بطريقة قصدية واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي

يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كفيماً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال

وصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، كما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة

الإستبتيان كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة ، واعتمدنا في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين

الأسلوب الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب المئوية وكما² ، والحرمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

(Spss) ، والأسلوب الكيفي من أجل تفسير وتحليل البيانات .

وقد خلصنا في دراستنا إلى النتائج التالية :

- تساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

- للتكنولوجيا الحديثة دور في تحسين فعالية الموارد البشرية .

- تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

وبالتالي توصلنا إلى أن متطلبات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في المتطلبات المهارية، الأدائية

والسلوكية، ساعدت في تطبيق الإدارة الإلكترونية .

Résumé :

La problématique de notre étude a été directement concentrée sur la connaissance des exigences du développement des ressources humaines afin d'appliquer l'administration électronique, tandis que notre étude a pour objectif de :

- Soulever l'ambiguïté de l'administration électronique, de bien cerner sa définition et de connaître les exigences du développement des ressources humaines requises afin de l'appliquer.
- Connaître l'impact des cycles de formation dans le développement du niveau des individus dans la maîtrise des nouvelles technologies.
- Connaître le rôle des nouvelles technologies dans l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines.
- Connaître le système de performance et de compétence des ressources humaines requis dans la transition vers l'administration électronique.

Nous avons effectué notre étude sur le personnel de l'agence de la Sécurité Sociale de Jijel, l'échantillon étant couvert 54 fonctionnaires choisis de façon sélective.

Nous avons opté dans notre étude pour la méthode descriptive analytique qui décrit le phénomène tel qu'il est puis elle exprime sa manière en clarifiant ses caractéristiques et sa quantité par des chiffres qui en indiquent le volume et la quantité.

Nous avons également adopté l'observation, l'entretien et le formulaire comme outils de collecte de données du terrain d'étude.

La validité des hypothèses a été testée par deux méthodes : la méthode quantitative qui comprend les fréquences, les taux, les χ^2 et le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS), et la méthode qualitative dans l'explication et l'analyse des données.

Nous avons conclu ce qui suit :

- Les cycles de formation contribuent à l'amélioration du niveau des individus dans la maîtrise des nouvelles technologies.
- Les nouvelles technologies jouent un rôle dans l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines.
- Le système de performance, de compétence et de comportement des ressources humaines joue un rôle important dans la transition vers l'administration électronique.

Nous avons conclu alors que les exigences du développement des ressources humaines qui couvrent les exigences de performance, de compétence et de comportement aident à l'application de l'administration électronique.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أ-الكتب

- 1) أبو بكر محمد الهرش : الحكومة الالكترونية واقع وأفاق ، مجموعة النيل العربية ، الإسكندرية 2006.
- 2) أبو بكر محمود مصطفى : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر 2008.
- 3) أحمد عباد : مدخل منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
- 4) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009.
- 5) أحمد معاني وآخرون : قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 6) أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995.
- 7) إبراهيم عبد الهادي ، محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 8) إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ،دار الطبعة ، بيروت ، 1962.
- 9) إدريس ثابت عبد الرحمن : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005.
- 10) إسماعيل قيرة وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى ، قسنطينة، 2003.
- 11) البرادعي بسيوني محمد : مهارات تخطيط الموارد البشرية (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة) ، اترك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005.
- 12) بيتر دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1994.

- 13) جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر السعودية ، 2003.
- 14) جمال محمد برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، المكتبة الحديثة ، مصر ، 1998.
- 15) جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن.
- 16) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت 2002.
- 17) حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ط2 ، 2010.
- 18) حسن أحمد الطعاني : التدريب مفهومه و فعاليته ، دار الشروق للنشر ، الأردن ، 2002.
- 19) حسين سعيد العزة : تربية الموهوبين و المتفوقين ، الدار الدولية ، عمان ، 2008.
- 20) حسين محمد الحسن : الإدارة الالكترونية (المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- 21) حسين محمد الحسن : الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الرياض ، 2009.
- 22) خالد إبراهيم مدرح : امن الحكومة الالكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- 23) خالد عبد الرحيم الهيثي : ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2003.
- 24) خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشية : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2007.
- 25) رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر 2006.

26) رأفت رضوان : الإدارة الالكترونية ،الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة 2004.

27) روبير ماتيس : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمود فتوح ، دار شعاع للنشر والعلوم ، سوريا 2009.

28) زويد محمد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع و التمييز الإداري ، دار الفجر ، القاهرة ،.2007

29) سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الأردن ،.2004

30) سعد عبد مرسي بدر : الايدولوجيا ونظرية التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ، مصر ،.2000

31) سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، مركز البحوث ، الرياض ،.2005

32) سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي :إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ط3 ،.2007

33) السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ، مصر،.1994

34) صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية ، مصر ،.2001

35) الصيرفي محمد : الإدارة الالكترونية ، دار الفجر الجامعي ، الإسكندرية ،.2006

36) الطائي محمد عبد الحسين أل فرج : المؤسسة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية ، دار زهران للنشر ، عمان ،.2004

37) طلعت إبراهيم لطف: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع القاهرة.

38) عادل حرحوش المفرجي وآخرون :الادارة الالكترونية (مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس علمية) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، .2007

39) عبد الرحمان توفيق : مناهج التدريب المتكاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ،.2004

- (40) عبد الرحمن الصباح، عماد الصباغ : مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية ، دار زهران الأردن ،.2008
- (41) عبد الفتاح بيومي حجازي : الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح ،دار الفكر الجامعي مصر،.2008
- (42) عبيد عاطف : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة روز اليوسف ، القاهرة ،.1989
- (43) علاء عبد الرازق السالمي : الإدارة الالكترونية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان .
- (44) علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ،.2007
- (45) علي لطفى:التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،.2002
- (46) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصر ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، .2005
- (47) غنيم أحمد محمد : الإدارة الالكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل) ، المكتبة العصرية المنصورة،.2004
- (48) فايز جمعة ، صالح النجار : نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد ، الأردن، ط2 ،.2007
- (49) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،.2008
- (50) قطافي نايفة وآخرون : تنمية الابداع في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- (51) قنديلجي عامر ابراهيم و السامرائي : تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، مؤسسة الوراق للنشر عمان ، .2003
- (52) كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، .1997
- (53) ماجد راغب الحلو : عن الادارة العامة ،الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ،.2007

- 54) محمد أحمد حسان : نظم المعلومات الادارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008.
- 55) محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (اساسيات ،وظائف ،تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995.
- 56) محمد سعيد سلطان : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية.
- 57) محمد سمير أحمد : الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009.
- 58) محمد عبد الفتاح ياغي :مبادئ الادارة العامة ، فرزدق التجارية ، السعودية ، 1989.
- 59) محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الاداري(بين النظرية و التطبيق) ، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن ، 2010.
- 60) محمد عبيدات واخرون : منهجية البحث العلمي(القواعد و المراحل و التطبيقات) دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن ، ط2 ، 1999.
- 61) محمد قدوة :الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة ،دار الاسامة ،الاردن ، 2009.
- 62) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن ، ط5 ، 2010.
- 63) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2003.
- 64) مدحت محمد ابو النصر:ادارة وتنمية الموارد البشرية (اتجاهات معاصرة)مجموعة النيل العربية القاهرة، 2007.
- 65) مشرف فريد منصر : كيف تنجح في ادارة فريق عمل ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة 2001.
- 66) موسى الوزى : كتاب التنمية الادارية ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.

67) نعيم ابراهيم الظاهر : تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.

68) نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

69) وهيبة غراممي : الادارة الحديثة للمكتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

ب- المعاجم والقواميس:

70) جماعة من كبار اللغويين العرب: المعجم العربي الاساسي لاروس، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم.

71) جيب الصحاف: معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون.

72) سمير الشويكي: المعجم الاداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.

73) عبد الهادي جوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتبة الحديثة ، 1998.

74) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003.

ج- الرسائل الجامعية :

75) ايهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض، 2007.

76) رحمانى سناء: الادارة الالكترونية كمعيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير منشورة ،جامعة بسكرة، 2008.

77) سيساوي فضيلة: التكنوقراط و عملية التحكم التكنولوجي، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية منشورة، جامعة قسنطينة ، 2012./2013.

78) عاشور عبد الكريم: دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010.

79) عليان بن عبد الله الرشيد: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008.

80) محمد بن سعيد محمد العريشي: امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ،رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، مكة، 2008.

81) محمد جمال اكرم عمار: مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جدة، 2009.

82) محمد قبلان فطيح: دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالاجهزة الامنية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض ، 2008.

د- المجالات:

83) صلاح مصطفى قاسم: التحديات الامنية للحكومة الالكترونية و مستقبل الادارة العامة ، مجلة دراسات في العلوم الادارية، م29(ع1) ، عمان.

ر- المواقع الالكترونية:

84) على حسن باكير : المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23 ، مركز الخليج للأبحاث، 2006 متاح في :

<http://www.alibakeen.maktooblog.com/85589%d8>

85) الرحمن تيشوري: الإدارة الإلكترونية ، الحوار المتمدن ، العدد 1418، متاح في:
<http://www.ahewar.org/debat/skow/art/asp?aid=53783>

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

إستبيان الدراسة

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
دراسة ميدانية على موظفين وكالة الضمان الإجتماعي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف

أ. عباسي يزيد

إعداد الطالبتان :

- بكوش دلال

- سعودي نسرين

التعليمات :

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل نتقدم إليكم بهذا الإستبيان الذي ينطوي على قائمة بنود راجين منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .
ولتكونوا متأكدين أن إجاباتكم على هذه البنود سوف تحاط بالسرية التامة من قبل القائم بالدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها سوف تستخدم في الإطار الذي يخدم الدراسة .
ونود أن نشكركم مسبقا على مشاركتكم الإيجابية في إثراء هذه الدراسة وذلك من خلال تعاونكم البناء المتمثل في إجاباتكم الصادقة على هذه البنود والتي على أساسها تحدد النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة .

وشكرا

السنة الجامعية : 2015/2014

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن : [من 20 - 30] ، [من 31 - 40] ، [من 41 - 50] ، [من 51 - 60]
- (3) المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (4) المستوى الوظيفي : عون شباك إطار مسؤول مصلحة
- (5) عدد سنوات الخبرة : من سنة إلى 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 16 سنة من 16 سنة فما فوق
- (6) عدد الدورات التدريبية: دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فما فوق

المحور الثاني : متعلق بالدورات التدريبية والتكنولوجيا الحديثة .

العبارات :			
أبدا	أحيانا	دائما	
			(7) تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة
			(8) تقوم المؤسسة بتسطير برامج تكوين وتدريب عن بعد
			(9) توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامك
			(10) تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف ومهارات جديدة لإستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة
			(11) تساعدك الدورات التدريبية في الإطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا
			(12) تساهم البرامج التدريبية في زيادة إحساس الموظفين بالثقة بقدراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة

		13 الدورات التدريبية على الحاسب الآلي والمعلوماتية تعمل على توفير أفضل للعملاء
		14) يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لدى مؤسسة الضمان الإجتماعي إلكترونيا
		15) يتم التدريب على تقنيات الحاسب الآلي لجميع مستخدميه
		16) التدريب خارج المؤسسة له مميزات أكبر من التدريب داخل المؤسسة من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة

المحور الثاني : التكنولوجيا الحديثة وفعالية الموارد البشرية.

		17) تسهل التكنولوجيا الحديثة التعامل في مجال الأرشيف
		18) تساعدك التكنولوجيا الحديثة في استيعاب أكبر عدد من المتعاملين
		19) التعامل بالإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقليص وقت إجراء المعاملات
		20) تساهم شبكة الأنترنت في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي
		21) شبكة الأنترنت تزيد من كفاءة الموظفين
		22) للتكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة سرعة الأداء
		23) تعمل الأدوات الإلكترونية في الحد من التنقلات غير المجدية للموظفين
		24) تزيد شبكة الأنترنت من سرعة اكتساب المعارف والمهارات لدى الموظفين

المحور الرابع : تساهم الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

		25) يساعد التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تسهيل تطبيق القوانين
		26) يرافق التحول للإدارة الإلكترونية تحسين في نوعية الخدمة

			(27) الكفاءات البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي قادرة على مسايرة التحول للإدارة الإلكترونية
			(28) الأدوات والشبكات الإلكترونية المتوفرة في المؤسسة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية
			(29) لشبكات الإتصال دور في زيادة مهارات الإتصال لدى الموظفين بالمؤسسة
			(30) في رأيك تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية يزيد من القدرة على المنافسة
			(31) هل ترى أن إستخدامك للحاسب الإلكتروني يزيد من جودة وفعالية أدائك
			(32) تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين على سرعة الإستجابة للتعليمات

الملحق رقم 02 :

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	1
1	0	3	2
1	0	3	3
1	0	3	4
1	0	3	5
0,33	1	2	6
0,33	1	2	7
1	0	3	8
0,33	1	2	9
0,33	3	2	10
0,33	1	2	11
1	0	3	12
1	0	3	13
1	0	3	14
1	0	3	15
0,33	1	2	16
1	0	3	17
0,33	1	2	18
1	0	3	19
1	0	3	20
1	0	3	21
1	0	3	22
1	0	3	23
1	0	3	24
1	0	3	25
1	0	3	26

الملحق رقم 03 :

درجته	إسم الإستاذ المحكم
أستاذ بجامعة جيجل	الأستاذ بوجردة ياسين
أستاذ بجامعة جيجل	الدكتور بوجمعة كوسة
أستاذ بجامعة جيجل	الدكتور بوالفلل إبراهيم

الملحق رقم:4

يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistiques descriptives

العبارات	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
a	54	1,00	3,00	2,5185	,11745	,86310
b	54	1,00	3,00	1,8519	,13060	,95971
c	54	1,00	3,00	2,4815	,10488	,77071
d	54	1,00	3,00	2,6111	,10379	,76273
e	54	1,00	3,00	2,5556	,10124	,74395
f	54	1,00	3,00	2,6111	,09315	,68451
g	54	1,00	3,00	2,7778	,08219	,60397
h	54	1,00	3,00	1,8704	,12691	,93256
i	54	1,00	3,00	2,0000	,12950	,95166
j	54	1,00	3,00	2,4444	,10463	,76889
k	54	1,00	3,00	2,6481	,09589	,70463
l	54	1,00	3,00	2,7963	,06677	,49065
m	54	1,00	3,00	2,6667	,08768	,64428
n	54	1,00	3,00	2,4630	,10807	,79415
o	54	1,00	3,00	2,5741	,09004	,66167
p	54	1,00	3,00	2,7407	,08012	,58874
q	54	1,00	3,00	2,6667	,09157	,67293
r	54	1,00	3,00	2,5185	,10149	,74582
s	54	1,00	3,00	2,5556	,08634	,63444
t	54	1,00	3,00	2,7407	,08437	,61996
u	54	1,00	3,00	2,4630	,10479	,77003
v	54	1,00	3,00	2,3519	,12159	,89353
w	54	1,00	3,00	2,6481	,09217	,67733
x	54	1,00	3,00	2,5000	,10491	,77093
y	54	2,00	3,00	2,9444	,03146	,23121
z	54	1,00	3,00	2,8333	,05761	,42337
N valide (listwise)	54					