

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة
الالكترونية
دراسة ميدانية بولاية- ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

— حديدان صبرينة

من إعداد الطالبتان:

بن دريس صباح

بن شعبان وسيلة

لجنة المناقشة

1 الأستاذ(ة): يسعد لبنى..... رئيسا.

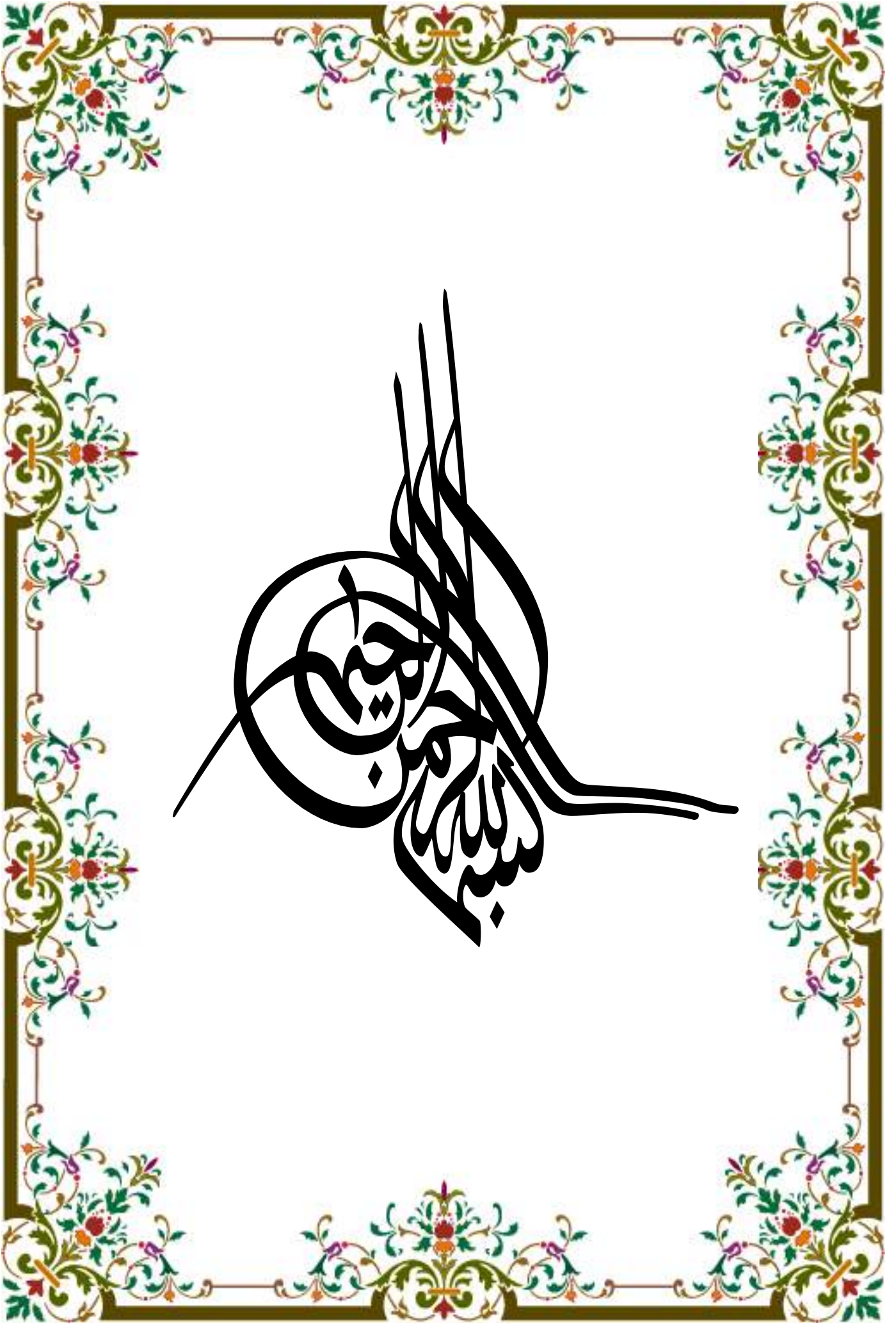
2 الأستاذة: حديدان صبرينة..... مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة): غراز الطاهر.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية:

2017/2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد والشكر والثناء الحسن لله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا إلى إتمام هذه الدراسة،
حمدا كثيرا يليق بجلاله ومعظيم سلطانه.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى والدينا اللذان سهرنا من أجلنا
نسأل المولى عز وجل أن يحفظهما.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة حديدان صبرينة على
رعاية صدرها، وعلى إرشاداتها القيمة التي ساهمت في إنجاز
هذا العمل المتواضع.

كما ندين بالشكر والإمتنان الكبيرين لكل الأساتذة الذين مدوا لنا
يد المساعدة أثناء إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث،
وإلى كل من يسر لنا الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع
ولا ننسى أن نشكر من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بدعاء
صادق بالتوفيق

إلى كل هؤلاء نقول شكرا.

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	تمهيد.....
5	أولاً: إشكالية الدراسة.....
6	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
7	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.....
7	رابعاً: أهمية الدراسة.....
8	خامساً: أهداف الدراسة.....
8	سادساً: تحديد المفاهيم.....
16	سابعاً: الدراسات السابقة.....
26	خلاصة.....
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية والأسس التي تقوم عليها	
28	تمهيد.....
29	أولاً: العوامل التي دفعت إلى تنمية الموارد البشرية.....
30	ثانياً: أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية.....
32	ثالثاً: مجالات تنمية الموارد البشرية.....
33	رابعاً: من المسؤول عن تنمية الموارد البشرية.....
34	خامساً: إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.....
34	1- إستراتيجية التدريب.....
41	2- إستراتيجية التعلم التنظيمي.....

46	3- إستراتيجية التطوير التنظيمي.....
48	سادسا: تكاليف تنمية الموارد البشرية.....
48	سابعا: تحديات تنمية الموارد البشرية.....
50	خلاصة.....
الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
52	تمهيد.....
53	أولا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
54	ثانيا: متطلبات الإدارة الإلكترونية.....
55	ثالثا: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.....
57	رابعا: خصائص الإدارة الإلكترونية.....
58	خامسا: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.....
59	سادسا: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
60	سابعا: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.....
60	ثامنا: معوقات الإدارة الإلكترونية.....
62	خلاصة.....
الفصل الرابع: النظريات المفسرة.	
64	تمهيد.....
65	أولا: نظرية الإدارة العلمية.....
67	ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية.....
70	ثالثا: المدرسة السوسيوثقافية.....
72	رابعا: مدرسة الأنساق.....
75	خامسا: مدخل الموارد البشرية.....
78	خلاصة.....
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	

80	تمهيد.....
81	أولاً: مجالات الدراسة.....
81	1- المجال المكاني.....
82	2- المجال الزمني.....
82	3- المجال البشري (العينة).....
89	ثانياً : منهج الدراسة.....
90	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....
100	رابعاً: أساليب المعالجة.....
102	خلاصة.....
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.	
104	تمهيد.....
105	أولاً: تحليل البيانات وعرض النتائج.....
105	1- تحليل بيانات وعرض نتائج المحور الثاني.....
115	2- تحليل بيانات وعرض نتائج المحور الثالث.....
130	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....
130	1- في ضوء الفرضيات.....
136	2- في ضوء الدراسات السابقة.....
138	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.....
139	رابعاً: الاقتراحات.....
140	خلاصة.....
ج	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	جنس أفراد العينة	01
87	سن أفراد العينة	02
88	المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
88	أقدمية أفراد عينة الدراسة	04
89	المنصب المهني لأفراد عينة الدراسة	05
92	العبارات قبل وبعد التعديل	06
93	استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها	07
95	معاملات الارتباط درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية	08
97	معاملات الارتباط بين درجات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور	09
98	الاتساق الداخلي بين الاستمارة والمحاور	10
99	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	11
105	بيانات الفرضية الجزئية الأولى (يساهم التدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل ايجابي)	12
116	بيانات الفرضية الجزئية الثانية (يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء)	13

دخل العالم مرحلة متطورة ضمن أفاق عصر المعلومات بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في جميع المجالات ومنها مجال ونظم وتقنية المعلومات والاتصالات الذي أصبح المعيار الذي تقاس به درجة تقدم الأمم وقد أدت التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات إلى إحداث تطورات هائلة في الحياة العامة سواء على المستوى الأفراد الذين يرغبون في الحصول على خدماتهم بصورة أكثر تطورا وسرعة وبدقة عالية أو على المستوى الهيئات والمنظمات القائمة على تقديم تلك الخدمات

وفي خضم هذه التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها هذا العصر كان لا بد من المنظمات بوضع خطط وترسم لسياسات من أجل تطوير نظم المعلومات، وهذا ما يساعدها على حسن استخدام التكنولوجيا وتبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، لهذا كان لابد من العزوف عن فكرة الإدارة التقليدية والاتجاه إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية والتي تسعى جاهدة إلى تهيئة فرص مسيرة لتقديم الخدمات الإدارية من خلال الحاسب الآلي وتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الموظف.

فالنظم الحاسوبية أصبحت أداة الرئيسية المستخدمة في المنظمات المختلفة أنواعها نتيجة لقدرتها على التخزين والحفظ وكذلك استرجاع المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وسعى لتحقيق هذا الهدف فان المنظمات ركزت على جهودها على أهم مورد من مواردها، وهو المورد البشري باعتباره الحجر الأساس والمورد الأهم لدى تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها لذلك تسعى المنظمات إلى توفير الظروف الملائمة للتدريب و التعلم والإبداع والابتكار، فتنمية المنظمة يقاس على كفاءة أداء مواردها، فالقوى البشرية المؤهلة علميا وعمليا تساهم في زيادة كفاءة الأداء وتطوير القدرة على الإبداع والتميز وذلك سعيا لتحقيق أهداف المنظمة والرفع من مستواها مع المحافظة على استمراريتها في الميدان.

فالدراسة التي سوف تقدم تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية"

وعليه نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية

وعلى هذا الأساس فقد قسمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي.

ووفقا لهذا المسعى جاءت هذه الدراسة في ستة فصول أربعة منها نظرية واثنان تطبيقي حيث خصص الجانب النظري للفصل الأول المتضمن الإطار المنهجي للدراسة بدءا بالإشكالية الدراسة ثم فرضيات الدراسة ثم مبررات الدراسة أهمية اختيار الموضوع مع ذكر الأهداف التي ترمي إليها دراستنا وبعدها مباشرة تحديد مفاهيم الدراسة، وبعدها الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان حول تنمية الموارد البشرية والأسس التي تقوم عليها، وفيه تم عرض العوامل التي دفعت إلى تنمية الموارد البشرية وكذا أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية مجالات تنمية الموارد البشرية ومن المسؤول عن تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تكاليف تنمية الموارد البشرية وأخيرا قمنا بالإشارة إلى تحديات تنمية الموارد البشرية.

وكان الفصل الثالث حول الإدارة الإلكترونية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفيه تم عرض مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية مع تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية، وكذا أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها، خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، عناصر الإدارة الإلكترونية، مع تحديد عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية، وأخيرا قمنا بالإشارة إلى معوقات الإدارة الإلكترونية.

وجاء الفصل الرابع بعنوان النظريات المفسرة لدراسة تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية بحيث تم إسقاط فيه محتوى النظريات بدءا بالنظرية الكلاسيكية والتي تتمثل في نظرية الإدارة العلمية لتأتي بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية النيو كلاسيكية التي أولت اهتماما بالغا بالعامل البشري، وكذا المدرسة السوسيو تقنية، لتأتي في الأخير مدرسة الأنساق ومدخل الموارد البشرية وهذا بالنسبة للجانب النظري.

أما الجانب الميداني من الدراسة التي أجريت في ولاية جيجل فقد تضمنت فصلين الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة وقد تطرقنا للمجال المكاني والزمني والبشري وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب المعالجة.

وجاء الفصل السادس لعرض وتحليل بيانات ومناقشة النتائج الذي تضمن تحليل بيانات وعرض نتائج المحور الثاني والثالث، وكذلك مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة. وأخيرا النتائج العامة للدراسة وأهم الاقتراحات.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر مرحلة وضع الإطار التصوري للدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، فهي بمثابة حجر الأساس المعتمد عليه، فكان اختيار هذا الموضوع مستمد من أهميته وقد كان بناء على جملة من المبررات محاولة بذلك الوصول إلى تحقيق أهداف معينة لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية، وقد تم صياغة الفرضيات المتعلقة بالدراسة من أجل اختيارها والتأكد من مدى صدق التصور المتبنى في البحث، وللتمكن من دراسة الموضوع كان لابد من الإحاطة بجملة من المفاهيم والتي تعتبر بمثابة مفتاح للدراسة.

وانطلاقاً منها تشكلت لدى الباحث التعاريف الإجرائية المعتمدة أثناء القيام بالبحث، ثم أعقبت بمجموع الدراسات السابقة التي عالجت نفس الموضوع، لأن المعرفة العلمية سلسلة تراكمية مرتبطة بالمعارف الراهنة مرتبطة بالمعارف السابقة، لهذا فقد تم الاعتماد على ثلاث دراسات حول تنمية الموارد البشرية ودراستين مشابهتين تناولنا المتغيرين معا ودراسة حول الإدارة الإلكترونية.

أولاً: إشكالية الدراسة.

يشهد العالم تغيرات مجتمعية، ساعدت على ظهور التكنولوجيات الحديثة التي تسعى إلى خلق المنافسة بين المنظمات، حيث أصبحت البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا، توصف بأنها سريعة التغير، نظراً للتحويلات والتطورات السريعة في كل شيء، من أجل المحافظة على كفاءتها واستمرارها في الميدان، وهذه الأخيرة أدركت أن ذلك لا يكون إلا من خلال زيادة فعاليتها وكفاءتها. لهذا تسعى المنظمات جاهدة للاهتمام بأهم مورد من مواردها، وهو العنصر البشري، المتمثل في أفراد وجماعات العمل، والذي يعتبر الأساس في عملية الأداء.

وبظهور التكنولوجيا في المجتمعات الحديثة وزيادة أهميتها من خلال دورها الفعال في حل المشاكل المتعلقة بالتنمية، جعلها تفرض نفسها في مختلف الميادين، وبرزت التقنيات الحديثة، وبعد انتشار شبكة الانترنت والحاسبات الآلية والأقمار الصناعية والاتصالات اللاسلكية، ساعدت على دخول العالم عصر المعلوماتية، ما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال تنميتها وتطويرها.

فالثورة التكنولوجية تلعب دوراً أساسياً في إحداث تغيرات جوهرية مست جميع المستويات، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذه الأخيرة تدفع الإدارة نحو اكتساب مزايا إستراتيجية وتنافسية، من خلال الاعتماد على وسائل وأنظمة ذات قدرات تكنولوجية فائقة ومبتكرة، تقوم بتبسيط الإجراءات، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ولهذا تعد التقنية ضرورة من ضروريات المنظمة الحديثة، وهذا ما ساعد على التحول نحو تجسيد 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، كما تساعد هذه التقنية على تناقل البيانات داخل المنظمة، وتعد حتمية في الإدارة الحديثة للمعلومات وتجسيد الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود إدارة قوية وموارد بشرية مؤهلة ومن التقنيين والقادة الإداريين، وبالتالي يعد العنصر البشري ركناً مهماً في تجسيد الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تطويره وتدريبه وتأهيله.

لذلك أصبح لتنمية وتطوير الموارد البشرية أمراً مهماً في أية منظمة فمستقبلها مرهون بما تملكه هذه الموارد البشرية من أفكار، تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حالياً الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة واستمرارها في الميدان، ويقصد بتنمية الموارد البشرية بأنها زيادة عملية المعرفة

والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، من أجل رفع مستوى كفاءة الأداء، لهذا تتجه المنظمات إلى عملية تدريب وتنمية مواردها البشرية وذلك من أجل رفع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد، لكي يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات.

فالعنصر الحاسم الذي يرجع نجاح تحقيق الإدارة الإلكترونية، هو نجاح الموارد البشرية من خلال تنميتها، ما يساعد على تجسيد هذه الإدارة التي تعد الفرصة للارتقاء، باعتبار الموارد البشرية في المنظمة هي الثروة الأساسية التي من خلالها يتم الاستفادة من معارفهم الكامنة، وإثارة القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في شتى جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية والتقليل من الجهد، وذلك بتقديم الخدمات بشكل أسرع وتحسين جودة الأداء، وتجسيد الإدارة الإلكترونية يتوقف على تنمية الموارد البشرية التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة.

وفي دراستنا هذه سنحاول معرفة الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة

الإلكترونية، من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي:

ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية؟.

ويندرج ضمنه التساؤلات الفرعية التالية:

. كيف يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية؟.

. كيف يعمل التعلم على تحسين خدمة العملاء؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

تتعلق أي دراسة اجتماعية من الفروض التي تعد أسئلة تدور في ذهن الباحث يحاول الإجابة

عنها في بحثه وذلك بتأكيدتها بحجج أو نفيها، والفروض عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة

المدروسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها.

الفرضية الرئيسية:

-تنمية الموارد البشرية لها دور إيجابي في تجسيد الإدارة الإلكترونية.

الفرضيات الجزئية الأولى:

- يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي.

الفرضية الجزئية الثانية:

- يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع.

اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون اعتباطيا أو عفويا وإنما يكون مبنيا على اعتبارات ومبررات ودوافع تدفعه إلى القيام باختيار موضوع دون غيره، وهذا الموضوع يكون نابعا من التجارب والقراءات والخبرات التي يمر بها الباحث، وعليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لأسباب ذاتية وموضوعية وهي على النحو التالي:

1. المبررات الذاتية:

. رغبتنا الذاتية في دراسة هذا الموضوع خاصة بعد التغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة في المؤسسة الجزائرية.
. الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الإدارة الإلكترونية باعتبارها من المواضيع التي أثارت الاهتمام في الآونة الأخيرة.
. محاولة معرفة أبعاد هذا الموضوع لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

2. المبررات الموضوعية:

. حداثة الموضوع.
. قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
. علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
. القيمة العلمية لموضوع تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

رابعا: أهمية الدراسة.

. تتمثل الأهمية العلمية لموضوع الدراسة في اكتشاف وإبراز دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية.
. اهتمام المؤسسة الجزائرية بتنمية الموارد البشرية وذلك لأهميتها في تجسيد الإدارة الإلكترونية.

خامسا: أهداف الدراسة.

- من بين الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال هذه الدراسة ما يلي:
- .إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- .الفهم الصحيح لمختلف جوانب مشكلة الدراسة.
- .تشخيص الواقع الفعلي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية.
- .التعرف على المكانة التي تحتلها تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية.
- .التعرف على كيفية مساهمة العمليات التدريبية في تجسيد الإدارة الإلكترونية.
- .التعرف على كيفية مساهمة التعلم في تحسين الخدمات التي تقدمها الإدارة.

سادسا: تحديد المفاهيم.

تشكل المفاهيم الإطار المرجعي لأية دراسة كانت، بتحديد المسار الذي يسلكه الباحث على اعتبار أنها أصبحت أدوات تقنية، تحدد كيفية قياس الظاهرة البحثية واختبارها ميدانيا، ولا يخفى على كل باحث ما للمفاهيم من أهمية كبرى في البحوث العلمية، إذ لا ينبغي تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث لأن البحث العلمي يتميز بدرجة عالية من الدقة والتحديد ويمكن تعريف المفهوم على أنه: الصورة الذهنية أو إدراك المشكل عن طريق الملاحظة المباشرة أو الواقع المعيشي أكثر من مؤثر واحد في واقع ميدان البحث.

والمفاهيم تختلف وتتعدد بتعدد المجتمعات كما أن الباحثين اختلفوا حول إعطاء مفهوم واحد لظاهرة معينة وهذا ما سنلاحظه في دراستنا هذه من خلال التعاريف التي قدمت لكل من تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

1. المفاهيم الرئيسية:

. التنمية:

لغة: تعنى من النمو، نما، نموا أي زاد ونمى، نمى ينمي، نميا ونماء، أي زاد ونمى الحديث ارتفع.¹
اصطلاحا: يعرفها على الدين هلال: بأنها استخدام التكنولوجيا المتقدمة.²
يوضح تعريف التنمية على أنها عملية استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة.
وتعرف أيضا: بأنها التقدم خلال مراحل متعاقبة نحو حالة أعلى وأكثر تعقيدا أو أكثر نضجا واكتمالا.³
كما تعرف التنمية بأنها النمو في جانب من جوانب المعرفة أو الجوانب الحياتية كأن يقال التنمية الاقتصادية أو التنمية الثقافية أو التنمية الاجتماعية.... إلخ.⁴
تحيلنا هذين التعريفين إلى أن التنمية عملية مستمرة من حالة بسيطة إلى حالة أكثر تعقيدا في جميع الجوانب عن طريق تطوير المعرفة.
وتعرف التنمية: بأنها ظاهرة تتدخل فيها الجهود المادية والبشرية بكل تفاصيلها الاجتماعية والسياسية والثقافية والتقنية.⁵
يتضح من خلال هذا التعريف أن التنمية هي نتيجة تفاعل بين مختلف الجهود وذلك من اجل التطوير وتحقيق التقدم.
. تعريف 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 وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.⁶
الواضح من هذا التعريف أن الموارد البشرية ترتكز على الأفراد الموجودين داخل المنظمة واعتبارهم أساس العملية الإنتاجية، وهي المتحكم الأكبر في عناصر الإنتاج وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ وسن عبد الرزاق حسن: إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013، ص17.

² هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تموين التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص12.

³ جينفر جوي ماتيز وأخرون ترجمة علا احمد إصلاح: تنمية الموارد البشرية، الناشر مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص36.

⁴ وسن عبد الرزاق: المرجع السابق، ص17.

⁵ نفس المرجع، ص17.

⁶ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتب لبنان، ط1، عمان، 1998، ص1.

وتعرف أيضا: بأنها الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.¹

الموارد البشرية: " عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة".²

يركز هاذين التعريفين على المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد الموجودين في المنظمة وذلك من أجل أداء المهام والقدرة على العمل.

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعرفها موسى اللوزي بأنها: " إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".³

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أننا تنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين ظروف الحياة للفرد من ناحية الصحة والتعليم والعيش الكريم بمعنى أن هذا التعريف تناول مفهوم تنمية الموارد البشرية بشكل شامل في المجتمع بأكمله سواء كانت هذه الموارد داخل قوة العمل أو خارجها. كما تعرف بأنها: " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه".⁴

ويعرفها أحمد منصور بأنها: " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية، تعيد

¹ رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص29.

² حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1994، ص22.

³ موسى اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص87.

⁴ ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1991، ص28.

صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وتعيد تشكيل سلوكه، وتصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه وتصرفاته في الوظيفة.¹

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها : زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.²

توضح التعاريف السابقة أن تنمية الموارد البشرية بأنها: مجموعة من العمليات تقوم فيها بتعليم الفرد وتطوير مهاراته وقدراته، عن طريق التدريب وإتباع طرق فنية، والتغيير في سلوكه من سلوك بسيط إلى سلوك أكثر تعقيداً، تكوين أشخاص أكفاء وذو مهارات وقدرات عالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفها علي السلمي: تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.³

يركز علي السلمي في هذا التعريف على أن تنمية الموارد البشرية بأنها عملية مخطط لها مسبقاً من قبل المنظمة، وذلك من أجل حصولها على أفراد قادرين على أداء العمل واستطاعتهم على التأقلم مع المتغيرات الطارئة عن طريق ما يحملونها من مؤهلات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

التعريف الإجرائي: تدريب الموارد البشرية العاملة في الإدارة وتحسين معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتلاءم والتحول نحو تجسيد الإدارة الإلكترونية.

مفهوم الإدارة:

جاءت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية service وتعنى الخدمة أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة والنفع العام.

¹ أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص131.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، مصر، ص216.

أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة إدارة من أصل أدار الشيء أي أحاط به أو جعله يدور، وقد استعير هذا المعنى في المنظمات ليشير إلى تسيير شؤونها بشكل الذي يحافظ على استمراريتها وفعاليتها أدائها وتطورها.¹

يعرفها تايلور: أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف.²

إن هذا التعريف يحيلنا إلى الأسلوب العلمي الذي توصل إليه تايلور في قياسه للحركة والزمن وهو ما جعله يؤمن بوجود طريقة عمل وحيدة مثلى تشرف الإدارة على مراقبة مدى التزام العمال بها عن طريق الرقابة الصارمة وأسلوب الإشراف.

يعرفها المعجم الشامل بأنها: التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، أيضا استخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين.³

إن هذا التعريف يحيلنا إلى أن الإدارة لديها عدة وظائف وكل وظيفة لها دور معين، مع تكامل هذه الوظائف فيما بينها، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، من قبل المؤسسة وتسهيل العملية الإدارية.

كما تعرف الإدارة بأنها: عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية، وبوسائل إنسانية بما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته وأيا كان المجال الذي تمارس فيه.⁴

يوضح هذا التعريف أن الإدارة هي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع وجود انسجام بين الأعمال، وذلك من أجل تحسين الأداء.

¹ محمد أحمد الفياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص13.

² محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص24.

³ بشير العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة وتمويل المصاريف، دار الجماهيرية، ط1، عمان، 2008، ص306.

⁴ هاشم حمدي رشا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009، ص18.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

عرفت بأنها: تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية، لتخدم الأمور الإدارية اليومية.¹
وتعرف أيضا: هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما يقتضيه الممارسة أو التنظيم.²
عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة.³

توضح هذه التعاريف أن الإدارة الإلكترونية تتوقف على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة والاتصالات في الإدارة، قصد توفير خدمات ذات جودة عالية في أقل وقت وأل جهد لتحقيق فعالية الأداء.

وتعرف أيضا بأنها: "إعداد وتهيئة جيل قادر على متابعة التطورات والاستحداثات بالكفاءة والفعالية المطلوبة"⁴

يوضح هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية عملية تقوم بتطوير الأفراد وذلك من أجل مساعدتهم على مواجهة التغيرات الحاصلة وتحقيق الكفاءة.

كما تعرف على أنها: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل المعلومات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومنفذة مسبقا.⁵

وتعرف أيضا: استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه أساسيات وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة داخليا وخارجيا، كما نشير إلى

¹ عادل حرحوش المبرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص11.

² نفس المرجع، ص12.

³ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص24.

⁴ محمد رمضان زهو: إدارة وتنظيم المكاتب مدخل الإدارة الإلكترونية والاستخدامات التكنولوجية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ص114.

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص32.

توظيف الإدارة لتقنية الاتصالات والمعلومات من أجل تدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المنظمات المختلفة.¹

كما عرفت بأنها: الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل معلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.²

تركز التعاريف السابقة على الاستغناء على المعاملات التقليدية واستبدالها بمعاملات أكثر حداثة والتخلص من إدارة الورق واستخدام التقنية الحديثة، وفتح قنوات الاتصال من أجل تطوير العمليات الإدارية مع توفير المرونة لتحسين الخدمة.

التعريف الإجرائي: وهي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك باستخدام نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكلفة وزيادة كفاءة وفعالية الأداء عن طري تنمية الموارد البشري.

2المفاهيم الثانوية:

تعريف التدريب: لقد عرفه بعض الكتاب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.³ ويعرف التدريب بأنه: إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.⁴

كما يعرف التدريب بأنه: عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة لتغيير السلوك من خلال توسيع معرفتهم، وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم في استخدام الأساليب الحديثة.⁵

¹ مراد عبد الفتاح: الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، مصر، 2003، ص23.

² حسين محمد حسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم والخصائص والمتطلبات، مؤسس الوراق للنشر، عمان، 2010، ص29.

³ مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص232.

⁴ نفس المرجع: ص233.

⁵ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2012، ص112.

ويعرف البعض التدريب بأنه: العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة.¹

كما عرف حسين أحمد الطعاني التدريب بأنه: الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية.²

التعريف الإجرائي: هو عملية مخطط لها من طرف الإدارة من أجل تحسين وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين عن طريق أساليب حديثة، من أجل استغلال إمكانياتهم وقدراتهم على أداء مهام معينة وبكفاءة عالية.

يعرف التطوير بأنه: الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية.³

يعني التطوير: منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.⁴

كما يعرف التطوير بأنه: عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً.⁵

يعرف التطوير أيضاً بأنه: التركيز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل.⁶

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، ط1، مصر، 2007، ص141.

² حسين أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2007، ص15.

³ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص186.

⁴ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص119.

⁵ سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دون دار نشر، مصر، 2008، ص109.

⁶ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص209.

التعريف الإجرائي للتطوير بأنه: عبارة عن المجهودات التي تسعى إليها كل منظمة نحو اكتساب العاملين المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة للأداء المهام داخل المنظمة، من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في المستقبل.

تعريف التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة أو المهارة في شيء ما من خلال الدراسة الخبرة أو التعليم وهي عملية نمو شخصي لا تنتهي أبدا.¹

يعرف الحناوي التعلم بأنه التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى.²

ويعرف أيضا: بأنه العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبيا في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية، التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية و الاجتماعية.³ كما يعرف بأنه: عملية إحداث تغيير في سلم المعرفة وهو صفة ذاتية تتبع من الفرد.⁴

التعريف الإجرائي: يشمل التعلم تغيرات في حصيلة السلوك الظاهري والباطني في المعارف والمعاني والألفاظ والقيم والاتجاهات والمهارات وغيرها، الثابتة نسبيا نتيجة لتفاعل الأفراد مع البيئة الخارجية.

سابعا: الدراسات السابقة.

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي بناء علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلة من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

¹ جينفر جوي ماتيوز وآخرون: مرجع سابق، ص36.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص50.

³ هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص71.

⁴ فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر،

1999، ص131.

1/ الدراسات الجزائرية.

1.1 دراسة هشام بوكفوس: 2006.

دراسة بعنوان: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

دراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

. محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات التي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال أساليب المستعملة وتحديد أوجه النقص ومعرفة مواطنها، ومحاولة تقديم الاقتراحات في جوانب النقص.
. محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية.

. محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وقد اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي ولتحقيق فعاليته اتبع منهج المسح الوصفي مستخدما الاستمارة والملاحظة كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة تقدر بـ 258 عاملا.

أهم النتائج المتوصل إليها:

. أسلوب التعلم الذي طبق على المسيرين ساهم بشكل كبير في إثراء جانب المهارات لدى المسيرين، وقد كان لأسلوب التعلم دورا كبيرا في تغيير وجه المؤسسة.

. التدريب هو عملية مخطط لها تهدف إلى زيارة معارف ومهارات الأفراد وتغيير سلوكهم وميولاتهم وقد هدفت عملية التدريب في المؤسسة إلى تطوير قدرات ومهارات العمال الفنية، وقد نوعت المؤسسة في عملية التدريب فقد كان هناك تدريب داخل مجال العمل وتدريب خارج العمل.

. يحدث الإنعاش الاقتصادي من خلال تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية وعلى المؤسسة الجزائرية أن تقوم بإعادة النظر في التجهيزات والتكنولوجيا وتعيين مسيرين وإطارات أكفاء تتوفر لديهم ثقافة تتلاءم مع التوجه الجديد.¹

تعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير تنمية الموارد البشرية، حيث أن هذه الدراسة تجسدت في أساليب تنمية الموارد البشرية أما الدراسة الحالية فتجسدت في الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية وتختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأهداف ومجتمع الدراسة حيث أن هذه الدراسة كانت في مؤسسة اقتصادية، أما الدراسة الحالية فقد طبقت في مؤسسة خدماتية، وتختلف في طبيعة المنهج المستخدم.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية ومعرفة أهمية تنمية الموارد البشرية، والتي سوف تفيد الباحث في دراسته بشكل عام، وفي الإطار النظري بشكل خاص، وقد أفادتنا في اشتقاق أحد مؤشرات تنمية الموارد البشرية وهو التعلم.

2.1 دراسة حسين يرقى: 2008.

دراسة بعنوان: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر. تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هي استراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة

وتفرعت عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- . ما طبيعة التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- . كيف تتأكد المؤسسة الاقتصادية من أن القرارات الاقتصادية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية هي قرارات صحيحة ذات جدوى متميزة.
- . كيف تسهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
- . كيف تحقق الكفاءة والفعالية لنظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

¹ هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006.

. ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونطراك.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

. التعرف على الدور المهم لتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها.

. التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

. معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

. تقديم دليل على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة

التنافسية.¹

وقد اعتمد في الباب الأول (الجزء النظري) على المنهج التحليلي بغية استيعاب الإطار النظر

للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

أما في الباب الثاني (الجزء التطبيقي) قد اعتمد على المنهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة

النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية واستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وطبقت العينة على إطارات

وموظفي إدارة المؤسسة.

أهم نتائج الدراسة:

. تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة

التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهدافها ونجاح برامجها.

. إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد

العاملين، وان من أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمالها لدور العنصر البشري.

. أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت

الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

. إن تنمية الموارد البشرية هو الأساس لاستثمار مستقبلي يجب أن يحافظ بكل الضمانات، وأن توفر له

كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه.

. يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع

التغيرات والتزامهم بذلك.

¹ حسين يرقى: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، منشورة، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.

تعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير واحد وهو تنمية الموارد البشرية، وتختلف في عدة جوانب في مجال الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية تناولت مؤسسة خدماتية، أما هذه الدراسة فقد تناولت مؤسسة اقتصادية، وهذين المؤسستين تختلفان عن بعضهما.

كما تختلف في الأهداف ونتائج الدراسة، وقد ركزت دراسة حسن يرقى على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، أما الدراسة الحالية فقد تمحورت حول دور تنمية الموارد البشرية. وقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة الدور المهم لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعلى أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد ركائز تنمية الموارد البشرية.

3.1 دراسة عبد الحكيم جربي: 2013.

دراسة بعنوان: أثر وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

وتفرعت عنها عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

. ما مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

. ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

. ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة التميز لمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

. التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال البشري للمؤسسات.

. إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها.

. إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.

. تشخيص واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين والاعتماد على برامج spss. استخدم الاستمارة كأسلوب لجمع البيانات، وعينة تقدر بـ 40 عامل¹.

أهم نتائج الدراسة:

. مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك يرجع إلى أن مستوى توظيف وتدريب وتخطيط وتقييم الأداء للموارد البشرية متوسط.

. مستوى الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسة متوسط وذلك راجع إلى القدرة المتوسطة للمؤسسة على تحقيق الاستمرارية في ميزتي التكلفة المنخفضة واستمر على رفع مستوى كل من توظيف وتدريب وتخطيط وتقييم أداء الموارد البشرية.

. التأكد من أن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة واستمرار ميزة التميز على مستوى مجمع صيدال للأدوية.

. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

تعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات وهو تنمية الموارد البشرية وفي طبيعة المنهج المستخدم، وتختلف من حيث أهداف ونتائج الدراسة ومجتمع الدراسة، إذ أن الدراسة الحالية شملت في مؤسسة خدماتية، أما دراسة عبد الحكيم جري شملت في مؤسسة اقتصادية صناعية. وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والدور الفعال الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

¹ عبد الحكيم جري: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.

2/ الدراسات العربية المشابهة.

2.1 دراسة عليان بن عبد الله الرشيد: 2007.

دراسة بعنوان تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

. بيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية.

. التعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج

الوصفي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت العينة تقدر 375 فرداً.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 إلى حد ما على أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين

لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

. موافقة عينة الدراسة على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على

تطبيق 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، ص5.

تعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الإطار العام للدراسة الذي يمثل انعكاس متغير تنمية الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية وتختلف من حيث الأهداف ومجال الدراسة التطبيقي كما أن المؤسستين تتفقان من حيث تقديم الخدمة، بوصفهما أهم مؤسستين خدميتين تعملان على تقديم الخدمة لعملائها أو زبائنهما، وكفاءة هذه المؤسسة من خلال مواردها دلالة على كفاءة الخدمة، والتي تعملان على حفظ واستقرار النظم الاجتماعي العام، الذي يعتبر أحد دعائم التنمية الشاملة للمجتمع. وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية والتعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح الإدارة الإلكترونية.

2.2 دراسة إيهاب خميس أحمد المير: 2007.

دراسة بعنوان متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العلمية للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- . تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة.
- . التعرف على التخطيط الخطط و البرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد اللازمة لتهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- . التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين.
- . التعرف على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين.
- . التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية.
- . الوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة.
- . استخدمت هذه الدراسة لمنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على مجتمع البحث وعددهم 1221 عامل وكانت عينة الدراسة قوامها 292 عامل.¹

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

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 على أنهم راضين على التنمية في ظل الإدارة الإلكترونية.

التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تحاول إيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات وهي الاستمارة، غير أن دراسة المير اعتمد أيضا على منهج المسح الاجتماعي، وتختلف في حدود الدراسة المكانية وكلي الدراساتين شملت في مؤسستين خدميتين، والاختلاف هنا في بلد إجراء هذه الدراسة.

وقد أفدتنا هذه الدراسة في التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية والدور الفعال الذي تلعبه من خلال تقديم الخدمات بشكل سريع وبأقل تكلفة، وأكثر جودة، وعلى أهمية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين من أجل تنميتهم وتطويرهم.

3.2 دراسة محمد جمال أكرم عمار: 2009.

دراسة بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة 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 إلزام ودعم الإدارة العليا، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة، أثر تطبيق الإدارة على أداء العاملين، مزايا استخدام 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 أملا 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 ب366 موظف وعينة تقدر ب212 موظف.

أهم نتائج المتوصل إليها:

وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة للإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية، البشرية.¹

الإدارة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية وعلى تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

كما أظهرت تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية وأظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة ما فاعليه وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك ممن 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.

التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اشتراكهما في متغير الإدارة الإلكترونية، واشتراكهما في طبيعة المنهج المتبع، وتختلف في أهداف ومجال الدراسة التطبيقي.

وقد أفادت هذه الدراسة الباحث في معرفة أهمية الإدارة الإلكترونية وأهمية توفر المستلزمات التقنية والبشرية القادرة على تجسيد الإدارة الإلكترونية، ومعرفة الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية من خلال سرعة تقديم الخدمات مع كفاءة الأداء.

¹ محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ماجستير منشورة، جدة، 2009.

خلاصة:

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت وعلى هذا الأساس تم في هذا الفصل وضع التحديد النظري لموضوع الدراسة بعد طرح الإشكال المعتمد وتوضيح مبررات تبني هذه الدراسة وأهميتها وأهداف مع إبراز أهم المتغيرات الرئيسية مع الاستشهاد بدراسات سابقة عن كلى المتغيرين في محاولة لمناقشة نتائجها والاستفادة منها بما يثري البحث، ومعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية، وتحديد مسار البحث إلا أن التوسع النظري في موضوع البحث سيتم عرضه في الفصل الثاني أين سيتم التفصيل فيه بصورة أوسع.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية والأسس التي تقوم عليها

تمهيد

أولاً: العوامل التي دفعت إلى تنمية الموارد البشرية

ثانياً: أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية

ثالثاً: مجالات تنمية الموارد البشرية

رابعاً: من المسؤول عن تنمية الموارد البشرية

خامساً: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

1. استراتيجية التدريب

2. استراتيجية التعلم التنظيمي

3. استراتيجية التطوير المهني

سادساً: تكاليف تنمية الموارد البشرية

سابعاً: تحديات تنمية الموارد البشرية

خلاصة

نقشه:

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التنمية هو الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس، والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وبعد الإهتمام بالموارد البشرية وتنميتها في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك تعمل المؤسسات جاهدة على إيجاد طرق وأساليب ووسائل جديدة ومتطورة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية، وذلك من خلال التدريب والتطوير، وإكتسابهم للتعلم، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

ولذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية مسؤولية كل منظمة، لأن الحاجة إلى بناء مؤسسة قوية أقر على المنافسة يتطلب أن تكون داخلها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، ومن التقنيين القادرين على مواكبة التغيرات الحاصلة التي تواجهها المنظمة.

وللتعرف على تنمية الموارد البشرية، سننطلق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية، ولهذا قسم هذا الفصل إلى عدة عناصر والمتمثلة في العوامل التي دفعت إلى تنمية الموارد البشرية، أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية، مجالات تنمية الموارد البشرية، من المسؤول عن تنمية الموارد البشرية، إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، تكاليف تنمية الموارد البشرية، وتحديات تنمية الموارد البشرية.

أولاً: العوامل التي دفعت إلى تنمية الموارد البشرية

من أهم وأبرز العوامل التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي

كالتالي:

- زيادة تقعد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعية خاصة ومعقدة.
- تحسين المهارات والقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.¹
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم.²
- شعور الموظفين بقلّة المعلومات في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم.
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة واستقطابهم نحو الخارج.³
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات .
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافآت.⁴

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، ط1، لبنان، 2008، ص 257.

² حسين ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص ص 237، 238.

³ قدي عبد المجيد: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10/03/2004، ص 2.

⁴ زاهد محمد دبيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 336.

ثانياً: أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية

تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً حيوياً في تنمية وتطوير قدرات ومعارف واتجاهات العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

1. أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها البشرية من خلال تطويرها والاستثمار فيها، وهي تسعى إلى تحقيق حملة من الأهداف، ويمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري، وهي كالاتي:

1.1. أهداف على مستوى المؤسسة:

- رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها التنظيمية.

- تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد.¹
- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحديد أهدافها.

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

- تنمية مناخ مناسب لنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

- تخفيض حوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة في عملية التنمية.

- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.²

- تكيف الموارد البشرية مع التغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها.³

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 439.

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

³ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 440.

-الإقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغيير والهدر في موارد معينة.¹

2.1. أهداف على مستوى المورد البشرية بالمؤسسة

يتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:

-مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل.

- مساعدتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق المستويات المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.²

-اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل. -صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.

-تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن المورد البشري.

-مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.³

-تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق تزويدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتأهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.⁴

-تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل شكل صحيح عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينهما وفهماها.⁵

2. أهمية تنمية الموارد البشرية

إن أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هذه التنمية في صيانة

الموارد البشرية الموجودة في مختلف المجالات وذلك من خلال:

-فتح مجال التعليم والتكوين وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية أو من خلال فتح مجال لها للمشاركة

بشكل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 100.

² عبدالرحمن توفيق: استراتيجيات استثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 1996، ص 40.

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 224.

⁴ بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية (مفاهيم أسس والأبعاد والاستراتيجية) دار اليازوري للنشر، عمان، 2010، ص 85.

⁵ مؤيد سعد السالم عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 133، 134.

-الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي و الخدماتي حيث أنها تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية.

-تعتبر تنمية الموارد البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع دون تنمية موارده البشرية وتطويرها.

-تساعد على تنامي التقدم العلمي والتقني وتزايد دور وأهمية اليد العاملة المؤهلة.¹

-الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

-توفير الإستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.²

لتنمية الموارد البشرية أهداف عديدة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المورد البشري، وهذه

الأهداف تتداخل فيما بينها وتشكل طريقا واحدا نحو التقدم والإرتقاء وتشجيع الإستثمار وتحقيق الميزة

التنافسية بين المنظمات، وهذه الأهداف تضعها الإدارة لتحقيق التطور في مختلف الجوانب.

وتكتسي تنمية الموارد البشرية أهمية قصوى وذلك من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في العملية الإدارية،

وزيادة الفعالية وتطوير المهارات والقدرات وزيادة المعرفة والتي تعمل على الوقوف بالمنظمة وتحقيق

أهدافها المسطرة، وتلمس تنمية المجتمعات من خلال الموارد البشرية المؤهلة الموجودة فيها.

ثالثا: مجالات تنمية الموارد البشرية

إن مشكلة التنمية هي في الأساس مشكلة التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، الذي يوجه

مسار للتنمية وأنماطها المختلفة وهذا ما يفسر اتساع مفهوم التنمية وشموليتها، وعليه يمكن طرح

المجالات التنموية التالية:

أ/ **التنمية الاقتصادية:** ويقصد بها تحريك وتنشيط الاقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة الاقتصادية مع

ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الاستثمار وتطوير وسائل الإنتاج وتزايد العمل الذهني

وتضاؤل العمل البدني.³

ب/ **التنمية السياسية:** وتشير إلى تبني الدولة لسياسات خارجية وتطبيق القانون العام وضرورة الالتزام

بالمواثيق والمعاهدات الدولية، فالتنمية السياسية تؤدي إلى إحياء روح الابتكار والاستثمار والانتماء

وتحقيق الاستقرار داخل الدولة.

¹ لعلي بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2011، ص 19، 20.

² حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 239.

³ امين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 24.

ج/ التنمية الاجتماعية: هي الارتقاء في الجوانب الاجتماعية من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحقيق المستويات المعيشية وزيادة رفاهية الأفراد.

د/ 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 الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالاحتياجات السوقية، كما تتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية الاجتماعية اللازمة والضرورية لإشباع حاجات العاملين ولتحفيزهم على العمل، فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبية الموارد البشرية بشكل عام والقوى العاملة بشكل خاص.¹

فكلما كان أعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة، القدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها.

رابعاً: من المسؤول عن تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤولية تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية:

1. الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة بالتالي فإن كل تصرف تأخذ ينتج عنه نمو وتقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم هيكل المؤسسة، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

2. الإدارة الاستراتيجية:

فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وهذه المسؤولية تهتم بـ :
-تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات المعرفة الاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة تقييم النتائج.

¹ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 25.

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.¹

3. الجهات المختصة:

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة.²

4. المورد البشري:

لابد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العلمي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.

وعليه حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لابد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية.³

خامساً: إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات في تنمية مواردها البشرية إلى النهوض بقدراتها ومهارات ومعارف مواردها البشرية والعمل على صقلها و تثمينها باستمرار، مما يضمن الرفع من مستوياتهم الوظيفية، ولذلك لابد من التحديد والاختيار الجيد للاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة في تنمية الموارد البشرية، وقد حدد ليونارد نادلر " استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في التدريب، التعلم والتطوير .

1. إستراتيجية التدريب:

1.1. مفهوم التدريب:

يعرف بأنه النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما . كما يعرف أنه التطور المنطقي والمستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات التي تقع بين مختلف طبقات العاملين المعاونة في تقدمه وتقدم الإدارة التي يعملون بها.⁴ كما يعرف بأنه: العملية المنظمة التي يتم من خلالها تفسير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة.¹

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص ص79، 80.

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 129.

³ المرجع السابق: ص 129.

⁴ عقيد محمد جمال: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، مصر، 1990، ص 111.

2.1. أهداف التدريب:

يمكن حصر أهداف العملية التدريبية في مستويين هما المؤسسة والموارد البشري.

أ. على مستوى المؤسسة:

- الزيادة في حجم وجودة المخرجات وذلك من خلال تدريب الموظفين على كيفية إتقانهم لمهامهم والإحاطة بمختلف متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.
 - الاقتصاد في النفقات: فتدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للتقنيات التكنولوجية المختلفة يضمن التقليل في النفقات والاقتصاد في الموارد.²
 - التقليل من دوران العمل وخلق نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم الوظيفية.
 - الرفع من معنويات الموظفين ينعكس على قلتهم بالمؤسسة.
 - رفع مستوى الأداء والكفاءة الوظيفية.
 - تمكين الموارد البشرية على ممارسة الأساليب المتطورة قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- #### ب. على مستوى المورد البشري:

إن الأهداف الأساسية التي يحققها التدريب على مستوى المورد البشري هي تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والخبرات ذات العلاقة المباشرة بالأعمال الموكلة إليهم، والتي تمكنهم من الارتقاء بمستواهم الوظيفي، كما يزودهم بالأساليب المختلفة المتجددة ويحسن ويطور من قدراتهم.³

3.1. أنواع التدريب:

أ. التدريب أثناء العمل:

يتم أثناء أداء العمل معين، أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة ويتم تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الموجودين في المنظمة وفق الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطوير مهاراتهم.

ويمكن لهذه الطريقة أن تمزج بين أسلوبين هما:

- أسلوب المحاضرة التدريبية.

- أسلوب الممارسة العلمية للأداء.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 41.

² نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 243.

³ المرجع السابق، ص 244.

وذلك من أجل تحقيق التفاعل والتكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.¹

ب. التدريب خارج العمل:

هو ذلك التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمنظمات، ويتضمن أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والتدريبية.² ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في هذا الصدد:

-المحاضرة: وهي أسلوب فعال في العديد من الحقول الإدارية والفنية فهي تقدم المعونة لعدد كبير من المتدربين وفسح المجال للمناقشة المفتوحة.
-الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل وهي تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين.

-دراسة الحالة وتستخدم للقيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تنمي في المدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي والقدرة على حل المشكلات.

-تمثيل الدور: وتتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو مشكلة الشائعة الحدوث في المنظمات ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله و إتخاذ القرارات الخاصة به.³

المنظمات الراغبة بتدريب موظفيها تتكلف جراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي والعديد من المصروفات المتعلقة بانجازه كالنقل والإقامة وتوفير التسهيلات التدريبية وغيرها من التكاليف.⁴

4.1. التسيير الفعال للإستراتيجية التدريبية:

الإستراتيجية التدريبية ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهداف أرقى وأسمى، حتي يتحقق ذلك لا بد من التعلم الدقيق بها، وذلك من خلال تحديد المراحل التي يمر بها:

¹ خيضر كاضم محمود، روان منير الشبيح: إدارة الموارد البشرية والكفاءات البشرية، دار الجامعة، الأردن، ط1، عمان، 2013، ص 324، 225.

² عصام عثمان: تطبيق كومبيوترية لتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 50.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح: مرجع سابق، ص 145، 146.

⁴ خيضر كاضم حمود، كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص 137.

أ. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ من متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث الأساليب والتقنيات والاحتياجات التدريبية تتلخص في ضرورة التركيز على المجالات التالية:

-تحليل المنظمات

-تحليل الأعمال (الوظيفة)

-تحليل الأفراد

✓ تحليل المنظمات:

بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمات مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المنظمة وعلى النشاطات التي تمارسها.¹

ويطلب ذلك إجراء تحليل لوضع حالة المنظمة ككل، وحصص المشاكل التي تعاني منها والتي يمكن معالجتها بالتدريب وفي هذه الحالة يتم التحليل لمؤشرات عامة عن حالة المنظمة، النجاح، الفاعلية.²

✓ تحليل الأعمال (الوظيفة):

تتمثل تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك بما يتلائم مع التغيرات البيئية.³

تحليل الوظيفة يرد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة وذلك للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون، ولا ينبغي أن يأخذ هذا التحليل عمقا أو بعدا أكثر مما يجب.⁴

✓ تحليل الأفراد:

ويقصد بذلك الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للعاملين وذلك بالقيام بدراسة وتحليل الآتي:

-متوسط إنتاجية وأداء العاملين

-متوسط دوران الوظيفية

-متوسط مدة الغياب والتأخير في الحضور إلى العمل.

¹ مجموعة من الخبراء: آفاق جديدة في تنمية الموارد البشرية والتدريب، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، عمان، 2007، ص ص109، 106

² سعاد نايف برطوني: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، ط2، عمان، 2001، ص 448.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2002، ص 233.

⁴ يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 299.

-دراسة وتحليل تطلعات العاملين.¹

ب. مرحلة تحديد أهداف التدريب:

إن الهدف الرئيسي من التدريب في المنظمات هو تقوية وتعزيز 'لتزام الأفراد بالرسالة، وتنمية شخصيتهم وتطويرها.²

كما يمكن تصور عددا من أهداف البرامج التدريبية منها:

-تنمية معلومات المتدرب بلحاظته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

-إكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته الكلامية والتطبيقية.

-إعداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

-تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.³

ج. مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الحاجة إلى التدريب وأهدافه، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية، ويتضمن تصميم

برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى (الموضوع)، تحديد أساليب والأدوات المساعدة

فيه وتحديد المتدربون وأخيرا وضع نظام لتطبيق وتنفيذ البرنامج.⁴

تحديد محتوى الموضوع:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي

الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف لها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها

بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكتسابها للمتدرب.⁵

¹ مجموعة من الخبراء: مرجع سابق، ص 110.

² يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 300.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص 236.

⁴ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 339.

⁵ يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 32.

- تحديد الأساليب التدريب:

يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين وتوفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين، وقبل البدء في اختيار أساليب التدريب فلا بد لمصمم البرامج من تحديد بعض الأمور:¹

- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب ويتضمن:

- ضمان الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب مع توفر الحافز لديه.

- قيام المنظمة بالإعلان عن البرنامج التدريبي وتدقيق محتوياته والتعرف على نتائجه.

- إبلاغ المرشح للتدريب بموعده من حيث المكان والزمان مع التأكيد على ضرورة الإلمام بالمكاسب التي سيقدمها.

- تهيئة وتجهيز أماكن التدريب ومدتها بالمتطلبات التي تقتضيها.

- اختيار البرامج التدريبية، بحيث أن كل برنامج لا بد أن يلبي حاجات مجموعة من الموظفين.²

- تحديد الأدوات (المواد) التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية واحدة من مكونات المحتوى التدريبي والذي يتكون من أشكال عدة، مثل أجزاء

من مراجع ومشاهدات وتمارين، وزيارات، وتشكل المادة التدريبية وتصاغ لتغطية هدف أو أكثر من

الأهداف العامة للبرنامج على مستوى البرنامج، ثم يحدد للمادة هدف عام يشق منه عدة أهداف سلوكية فرعية على مستوى المادة.³

وعند إختيار هذه المواد التدريبية لا بد من مراعاة:

- إمكانية توافر أجهزة عرض للموارد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة.

- مدى ملائمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية.

- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية و ملاءمتها مع ميزانية التدريب.⁴

¹ بسبوسي محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الإشارك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 50.

² مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 160.

³ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2003، ص 321.

⁴ هاشم حمدي رضا: الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 66.

-تحديد المتدربون:

من الأهمية أن يوضح في الإعتبار أنواع الوظائف ونوعية الأشخاص الذين يشغلون الوظائف الذين سوف يتم تدريبهم، وسوف يتم من خلال ذلك تجسيد مستوى عملية التدريب و الطريقة التي يتم من خلالها وضع البرنامج التدريبي.

ومن ناحية أخرى فإن أعمار المتدربين والمعرفة والخبرة التي يتميزون بها تعد ذات أهمية بالغة أيضا، وذلك لأنه من الصعب أن تقوم بتشغيل برنامج تدريبي فعال عندما يكون المتدربون على مستويات مختلفة من الفهم، وفي مثل هذه المواقف تظهر بوضوح أهمية سجلات التدريب والاختيار الدقيق للمتدربين والشرح الواضح.¹

-تنفيذ البرامج التدريبية:

إن على إدارة البرنامج أن تراعي أمور أو جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

-توقيت البرنامج التدريبي والذي يتضمن موعد بدء البرنامج وموعد إنتهائه.

-اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج

-تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج

-تجهيز المطبوعات

-التأكد من وصول دعوات الإشتراك في البرنامج للمتدربين في الوقت المناسب

-الإتصال بالمدرسين في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم.²

-تسليم المدرسين مكافآتهم عن الجلسات التدريبية بشكل لائق ومحترم ويفضل عقب الجلسات مباشرة

لكل منهم.³

د. مرحلة تقييم التدريب:

في هذه المرحلة يتم تقدير وقياس كفاءة عملية التدريب سواء بشكل كمي أو كفي، وذلك للتعرف

على مدى الوفاء بالحاجات التدريبية التي تم تصميم البرامج التدريبية لاشباعها⁴ ويتم ذلك:

¹ باري كشواي: مرجع سابق، ص 126.

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2000، ص 249.

³ بشار زيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 184.

⁴ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008، ص 389.

-بعد التدريب: تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب والبيانات والتي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه التدريب.

-قبل بداية التدريب: ثم بعد الإنتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب وهي تكمن من قياس التغيير الذي طرأ على الأفراد.

-بعد التدريب وليست فقط على الأفراد اللذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص، عدا عدم تلقيها للتدريب.¹ ويمكن من خلال ذلك قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد اللذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه.

-قياس فاعلية التدريب قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة للأفراد مجموعة المقارنة وهي بذلك توفر البيانات عن التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا عن التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة، فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب.

أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغيير في مقياس الفاعلية بالسالب أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب، إذا ما قورن بمجموعة المقارنة كان ذلك دليل على عدم فاعلية التدريب.²

2. إستراتيجية التعلم التنظيمي:

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي حظيت مؤخرا باهتمام المؤسسات، إذ يمكنها من تحديد وتشخيص واكتشاف مواطن الخلل والقصور في ممارساتها بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات وذلك من خلال إستراتيجية التعلم التنظيمي.

1.2. مفهوم التعلم التنظيمي:

"تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز".³

¹ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص 204، 205.

² المرجع السابق، ص 205.

³ عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005، ص 90.

2.2. أهداف التعلم التنظيمي:

يهدف التعلم التنظيمي إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية من خلال:
-تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح.

-تعليم الموارد البشرية كيفي تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يذكر في الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون معهم للوصول إلى حلول للمواقف.
-تعليمهم كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة.
-تعليمهم كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والإبتعاد عن تعليمه الأشياء القديمة والتي لا يحتاجونها.

-أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العلمي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها يطبقها في الواقع.¹
3.2. أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي:

مع ظهور الثورة العالمية والتقنية التي تركت آثارها على كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمؤسسات، حيث يمكن إبراز أسباب ومبررات الحاجة إلى التعلم التنظيمي في:
-التفجير المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بشكل سريع جدا.

-التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية والتسابق في توليد المعارف وتوظيفها.
-التغير السريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم، الذي فرض تغيرا في مطالب الناس وطموحاتهم وقيمهم، سواء كانوا عاملين أو عملاء في المؤسسة.²

¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص ص 448، 449.

² عامر الكبيسي: المرجع السابق، ص ص 100، 101.

4.2. أنماط التعلم التنظيمي:

إن اكتساب التعلم على مستوى المؤسسة له أنماط متنوعة تأخ ذها في شكل تقسيمات على النحو

التالي:

أ. التعلم أحادي الاتجاه والتعلم ثنائي الاتجاه.

يحدد في اتجاهين اثنين على النحو التالي:

التعلم الأحادي الإتجاه:

بموجبه يتعلم الموظفون بالمؤسسة من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات، هذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فإما يرضون بما يترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو عدم رضاهم فعندها يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها، فالنتائج المحققة هي التي تزود الموارد البشرية بالمعرفة وهي التي تضبط سلوكهم. **التعلم المزودج الإتجاه:** بموجبه يتجه الموظفون في المؤسسة إلى توسيع دائرة التعلم، وهو يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشاكل والأزمات، فهو تعلم استراتيجي أكثر منه تعلم انعكاسي وانفعالي.¹

ب. التعلم الإعتيادي والتعلم العالي:

- **التعلم الإعتيادي:** هو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار
- **التعلم العالي:** يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجدية في المؤسسة، فالتعليم العالي بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الموارد البشرية في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.²

ج. التعلم الكيفي والتعلم التوالدي:

إن النظرة الحالية للمؤسسات مبنية على التعلم الكيفي، حيث يشكل التكيف الخطوة الأولى لأن المؤسسة بحاجة إلى التركيز على التعلم التوالدي، الذي يركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها، ويتطلب التفكير النظمي الرؤية

¹ نفس المرجع، ص 92، 93.

² نجم عبود نجم: إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية، العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص 145.

المشتركة، الإتقان الشخصي، التعلم الفرقي، فحين يركز التعليم التكميلي على حل المشكلات في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة.¹

5.2. خطوات التعلم التنظيمي:

حتى تتمكن المؤسسة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي وتتضمن نجاح ممارستها لا بد أن تتبع الخطوات على النحو التالي:

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء.

- إطلاق عملية التحقيق أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع والتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في اتجاه الخط لإزالة الغموض.²

حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

- اكتشاف أو وضع أو الحل المقترح، هذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين وتوضح من قبل مختصين، حيث يتم اختيار الحال أو النموذج من حيث الصحة والدقة والملائمة مع الواقع لأحداث التغيير المطلوب والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.³

6.2. أدوات التعلم التنظيمي:

- أدوات الإدامة: تشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتيا عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية وبرامج العمل.

- الأدوات التوقيعية: تشمل التخطيط الاستراتيجي، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية.

- الأدوات الشاملة: تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية وقوى المهمة.

- أدوات الاستخدام: تشمل قضايا الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية، وتحليل المحتوى.

¹الكساسبية محمد مفضي: قضايا معاصرة في الإدارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 128.

²ابراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 151، 152.

³نفس المرجع: ص 152.

وعليه فإن هذا التنوع في الأدوات الخاصة بالتعلم التنظيمي يساعد المؤسسة على التعلم، وبالتالي تنمية مواردها البشرية بكفاءة أكبر وبما يضمن التحسين المستمر في ممارساتها بغية تحقيق أهدافها.¹

7.2. إستراتيجية التعلم التنظيمي:

إن سعي المؤسسة إلى ترسيخ مبادئ التعلم التنظيمي لدى مواردها البشرية، يجعلها تتحول بخطى ثابتة نحو أن تكون مؤسسة متعلمة، من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات منها:

أ. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

توظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرارها يتلا عم مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ أن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمؤسسة المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة، فهي تعزز تعلم موظفيها وقاداتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

ب. إستراتيجية تشجيع التعلم الثانوي:

تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من العاملين المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، حيث يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم، وهذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب التدريس تستند إلى الاستقصاء وتعلم الفرق القائم على التنافس، أي يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتفني والتقييم للمهام التعليمية

ج. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

إن القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، حيث تعتبر التعلم جزءاً من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، وعليه أن يطلق معرفته وآرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

د. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

بناء المؤسسة استمراريتها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة، تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته وتمكن الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، كما تقدم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية.²

¹ عادل هادي حسن: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأصلية العراقية، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الحاملة المستنصرية، بغداد، 2006، ص 35، 35.
² محمد أحمد: دليل المتعلم في التعليم التعاوني للمرحلة الأساسية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005، ص 25.

3. إستراتيجية التطوير التنظيمي:

بدأت العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصة علم الإدارة بالاهتمام بتطبيق التطوير التنظيمي، هادفة إلى إحداث تغييرات ايجابية في المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على حل مشكلاتها المختلفة والنهوض بمختلف جوانبها والتركيز بشكل رئيسي على تطوير الموارد البشرية.

1.3. مفهوم التطوير التنظيمي:

يعرف على أنه " مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير التي تشمل المؤسسة بكاملها أو جزء كبير نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الموارد البشرية، فهو عملية تشمل سلسلة من الأنشطة التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المؤسسة لمساعدتهم وإيجاد طرق لتحسين العمل لتحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية بها.¹

2.3. أهداف التطوير التنظيمي:

يهدف التطوير التنظيمي إلى تحقيق ما يلي:

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

- إن تنمية القوى البشرية هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي

تؤثر على المؤسسات ولتحسين قدرتها على معالجة المشكلات الداخلية.

- يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد المناخ الملائم الذي تستطي ع فيه الموارد البشرية أن تنمو وأن

تحقق ذاتها وأن تؤثر إيجابا على وظائفها ومؤسساتها وبيئتها.

- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة.

- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد

التنظيم قيمهم ومعاييرهم.²

¹ طاهر محسن العالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 37.

² بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 27.

3.3. مراحل التطوير التنظيمي:

يتفق أغلب الباحثين على وجود أربع مراحل أساسية للتطوير التنظيمي وهي كالآتي:

- مرحلة التشخيص:

يتم إثارة ذهن الأفراد وجماعات المؤسسة بضرورة الحاجة للتطوير من خلال جذب انتباهه إلى المشاكل التي تعرقل تقدمهم في العمل، يتم فيها إثارة دافعيها ته م للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم من خلال جمع تحليل البيانات ووضع الأهداف.

- مرحلة التغيير:

يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، حيث تعتبر مرحلة تعلم يكتسب فيها الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة في السلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن كما تهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها وتعلمها وذلك من خلال أدوات ووسائل التغيير.

-مرحلة التثبيت:

يعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطور التنظيمي وخلق توازن جديد.

-مرحلة التغذية العكسية:

يتم فيها مسح واستقصاء الآراء حول التطور الحاصل وعن فاعلية ونتائجه ومعوقاته التي صادفها، عن طريق لقاءات مباشرة يتم فيها مناقشة مواضيع التطوير الحاصل والوقوف على مناطق الخلل في هذه العملية بهدف تجنبها أو معالجتها مستقبلاً.¹

¹ جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، ترجمة احمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 167.

سادسا: تكاليف تنمية الموارد البشرية

إن تكاليف تنمية الموارد البشرية بقيت محصورة ببعض المؤسسات التي تؤمن بالتدريب والقادرة على تحمل نفقاته، ومنه فإن تكاليف التدريب يمكن تحديدها على النحو الآتي:

أ. **التكاليف المباشرة:** وتشمل أجور جميع العاملين والبرنامج التدريبي، أجور المتدربين والمستشارين، العاملين بالبرنامج الذين قاموا بتصميم البرنامج القائمين على تجهيز البرنامج، أدوات التدريب، قاعة التدريب والمخابر السمعية والبصرية وتكاليف تأمين الراحة.¹

ب. **التكاليف غير المباشرة:** هي تكاليف غير مباشرة ولكنها مرتبطة بالبرنامج التدريبي مثل: المصاريف المكتبية في إدارة التدريب كالتصوير، المحادثات التلفزيونية، الأدوات المكتبية والتسهيلات، حجر تذاكر السفر، الحجز في الفندق، علاوة على التكاليف غير المرتبطة بالبرنامج التدريبي مباشرة كأجور العاملين في إدارة التدريب.²

رغم علم المنظمات بالتكاليف التي تعمل على عائقها في عملية التدريب القوى العاملة، غير أنها لا تعتبرها مشكلة أو عائقا يعرقل نشاطها في هذه العملية، فهي تعتبر التدريب من واجباتها إذ تهتم بالموارد البشري باعتباره أساس العملية الإنتاجية ، وذلك من خلال تدريب وتطوير مهاراته وقدراته من أجل المحافظة على كفاءتها ومكانتها في الميدان، وتشجيع الميزة التنافسية بين المنظمات.

سابعا: تحديات تنمية الموارد البشرية:

إن العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية يواجهون عددا من التحديات حيث تتمثل هذه التحديات في:

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
- عولمة تقنيات الاتصال.
- عولمة المعلومات.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا ووظيفيا.

¹ باري كشواي: مرجع سابق، ص 41.

² جمال ثابت: مبادئ ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان التدريب المؤسستي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 250.

-التغيرات الديموغرافية التي تتميز بلفجارات سكانية وبتزايد عدد المسنين وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية مما يعني تغيرا كبيرا في برو فايل العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة وأخلاقيات العمل.

-التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية.
-بروز بيئات إدارية تنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، تعتمد على العمل بذكاء أكبر .
-التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات و فرق عمل.

-اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

-تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.¹

يواجه العمال عدة تحديات في مجال تنميتهم، لكن لا يقومون بالأخذ بها كعائق يعكر معرفتهم وتطوير مهاراتهم، فهذه الأخيرة في مجال تنميتهم يكتسبون عدة مهارات ، تساعد على تخطي التحديات والحواجز التي يواجهونها، والتأقلم مع الأوضاع السائدة، ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع، وإعتبار هذه التحديات أمرا طبيعيا لا مفر منه، فاليئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في حالة تغير مستمر، وخاصة بعد التدفق الهائل لثورة تكنولوجيا المعلومات وانتشار التقنيات المتطورة.

¹ فيصل حسونة: مرجع سابق، ص ص 239، 240.

خلاصة:

يعتبر تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطور المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهذه العملية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وقد أدركت المؤسسات المعاصرة الأهمية القصوى التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية، في عملية الأداء، حيث تعمل على الإرتقاء به وتحسينه وتطويره، من أداء بسيط إلى أداء أكثر تميزاً، فهي تعتبر العملية الفعالية التي تستخدمها المؤسسة للإستفادة الكاملة من الموارد البشرية والمحافظة على استمراريتها ومكانتها في الميدان.

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تمهيد

أولاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

ثانياً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

خامساً: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

سادساً: عناصر الإدارة الإلكترونية

سابعاً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

ثامناً: معوقات الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد:

شهدت المجتمعات البشرية عددا من التطورات المهمة في تاريخ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي كانت لها بالغ الأثر على مختلف نواحي الحياة، وقد ساهمت بشكل كبير في نشوء ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية والتي تشمل إستعمالات الحواسيب والشبكات لتخدم الأمور الإدارية والإستغناء عن المعاملات التقليدية في الإدارة واستبدالها بطرق أكثر حداثة يتم فيها بحفظ المعلومات واسترجاعها. وتعد الإدارة الإلكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وهي تعتبر الركيزة الأساسية لتطور الدول في شتى المجالات.

ويمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود العالم حركة نشيطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطور أعمال المنظمات المدنية وتحويلها إلى منظمات الكترونية، تستخدم الشبكة العنكبوتية والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الإدارية. والاستخدام الامثل للطاقات البشرية، وذلك بتطوير وتبسيط خطوات العمل الإداري، وتقديم الخدمات بسرعة ودقة فائقة وبأقل جهد وأقل تكلفة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية متطلبات الإدارة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها وخصائصها، خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية وعناصرها، وعوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

لا يمكن الانتقال من نظام إداري تقليدي فاسد إلى نظام إلكتروني دفعة واحدة، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها وعلى العموم فإن هذه المراحل هي:

1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تتميتها و تطويرها في الوقت التي يتم البدء فيه أيضاً، وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي والاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع واستخراج الإستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة

2. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون حيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الإعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمة معقولة التكلفة، يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستلام الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك.¹

وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمح أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة في إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط.²

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية وقد وصل إلى مستوى عالي، وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو

¹ محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 111، 112.

² نفس المرجع : ص 112.

في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.¹

ثانياً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

1. **متطلبات التنظيمية:** وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من تحديد العمليات اللازمة لتطبيق وتقديم الخدمات الإلكترونية عن طريق:

- تحليل العمليات والوظائف بالتفصيل.
- تحديد درجة الأهمية ومساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- استبعاد العمليات غير ضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية.
- تجهيز البنية التنظيمية اللازمة للتعامل مع النظام الجديد.²

2. المتطلبات الفنية:

تعبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وهي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الإدارة الإلكترونية وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بالإضافة لتوفير التكنولوجيا الرقمية من حواسيب وأنظمة وبيانات وبرمجيات، بالإضافة للمورد البشري الذي عمله بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3. المتطلبات البشرية:

التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني الاستغناء عن المورد البشري، ولكن يجب توفير الموارد البشرية التي لديها القدرات الفنية وتمتلك الخبرة والمهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك عن طريق:

- إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية: مرجع سابق، ص 87.

² محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006، ص 200، 201

- عقد ندوات ومحاضرات حول الإدارة الإلكترونية مع طرح برامج إعلامية لتثقيف أفراد المجتمع بالخدمات الإلكترونية.¹

4. المتطلبات القانونية والأمنية:

تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى توفير البيئة القانونية والأمنية الملائمة، والتي من شأنها أن توفر لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري المستوى اللازم من الأمان والموثوقية والإثبات وأن تقلص من المخاطر المطروحة.

5. المتطلبات المالية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في أرض الواقع مبالغ مالية ضخمة وهذا لضمان إستمراريتها ونجاحها وبلوغ أهدافها المنشودة من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج اللازمة، وتحديثها من وقت لآخر وتكوين الموارد البشرية باستمرار لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال ومن بين هذه المتطلبات تبرز للوجود ما يلي:

- ضرورة التخطيط المالي الرشيد.

- رصد مبالغ مالية كافية لإقامة بنية تحتية وتكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

- من الأحسن رصد ميزانية مستقلة بفرض ديمومة التمويل وسهولة الرقابة عليها.²

ثالثا: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

تكتسي الإدارة الإلكترونية أهمية قصوى قد تتضح فيما يمكنها أن تحقق للمؤسسة من أهداف وهي

كالآتي:

1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

✓ تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.

✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

✓ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص

معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

¹المجلس الاعلى للغة العربية: البرمجيات التطبيقية باللغة العربية خطوات نحو الإدارة الإلكترونية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2009، ص130.

² عيسى طوني: الركائز القانونية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية، ورشة العمل الإقليمية حول الحكومة الإلكترونية، صنعاء، 2003، ص 2.

- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة والتخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.¹
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.
- ✓ المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.²
- ✓ استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق حيل حديد من الكوادر الكفوءة.
- ✓ العمل على توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات ولأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.³

2. أهمية الإدارة الإلكترونية:

- تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في أنها توفر للعامل الموظف بالإدارة والمواطن على حد سواء الجو الأنسب للعمل والاستفادة من مخرجات المنظمة بأقصى درجة، كما يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:
1. تحسين فعالية الأداء و اتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها وتسهيل الحصول عليها من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.
 2. المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه.
 3. الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
 4. مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية بكل يسر وسهولة واطمئنان.

¹ كلثم محمد الكبيسي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومات الإلكترونية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص 39.

² خالد إبراهيم ممدوح: أمن الحكومة الإلكترونية، الدائر الجامعة، الاسكندرية، 200، ص 62.

³ صدام الخماسية: الحكومة الإلكترونية، الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 80.

5. إدارة أعمال المؤسسة من خلال عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء بالشكل الحديث والمتطور.
6. توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.
7. موائمة كبيعة العمل المعتادة، حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين.
8. الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من مناطق جغرافي.¹
9. زيادة سرعة التعاملات بمختلف أنواعها.
10. دور التكنولوجيا المستخدمة في تجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات.²
11. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تكون أكثر جودة عن الموظفين الغير أكفاء الغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.³

رابعاً: يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ونسخها لأكثر من نسخة، وحفظها وإرسالها، وانتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك لمرات في حالة وقوع خطأ ما، وهذه أمور ليست من نسخ الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عايشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية، لكنه أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وضمان سرعة إنجاز المعلومات وإرسالها واستقبالها.
- بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت ووصلات شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها، فضلاً على أن المراجع للإدارة الإلكترونية، يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث تقلص عدد الأفراد من الإدارة ويحل الحاسوب محلهم.⁴
- الإدارة الإلكترونية لا تقوم على ممارسات الأفراد وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة.

¹ المرجع السابق، ص 81.

² زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007، ص 205.

³ وهيبه غرامي، الإدارة الحديثة للمكاتب، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2016، ص ص160، 161.

⁴ عبد الرحمن توفيق: الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 31.

-تقوم بإدارة الملفات والتي تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية ويتم استرجاعها الوثائق والملفات.¹

-لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال والسفر بإمكان تلك الجهات الإلتقاء إلكترونياً وعقد لقاءاتها ومحاضرتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية.

-تتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للأحداث والتجارب معها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الإتصال.

-سرعة وسهولة الرد على المراسلات بفعل وجود البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية.²

خامساً: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الإلكترونية الحاجة لهذه الإدارة والتكلفة، لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

1. إعداد الدراسة الأولية:

وذلك من خلال عمل الفريق عمل للوصول إلى القرارات التالية:

-تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-وجود تكنولوجي معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

-ينسجم مع التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.

2. وضع خطة التنفيذ:

- عند إقرار وصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية والإدارة أو المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.³

3. تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر والكوادر البشرية التي

تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات والمطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

¹ حسن محمد الحسن: مرجع سابق، ص ص 87، 89.

²المرجع السابق، ص 89.

³ السعيد مبروك ابراهيم: الموارد البشرية ، مكتبات الجامعية عصر المعرفة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014، ص 170.

4. تحديد المسؤولية:

إن تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.

5. متابعة التقدم التقني:

نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لفرض مواكبة آخر الإبتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الإبتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

سادسا: عناصر الإدارة الإلكترونية

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.

- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكتروني والوسائل الصوتية ونظم تطبيقات السابقة الآلية.

- إدارة بلا مكان: تتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال

المؤسسات التخيلية والمؤتمرات الإلكترونية.

- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة من العمل المتواصل، ولذلك لا بد من خلق آليات الإتصال بالآخرين وقضاء مصالحهم.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على

صناعة المعونة.²

¹ علاء الدين عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص ص 64، 65.

² محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص ص 20، 21.

سابعاً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية

هناك عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة أهمها:

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير .
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والابتعاد عن الإشكالية في معالجة الأمور .
- التطوير المستمر لإجراءات العمل، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابه ا وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها .
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.¹
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال .
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين .
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء .
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات المنشغلة وترك الاعتبارات الشخصية.²

ثامناً: معوقات الإدارة الإلكترونية

- أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط او في عشوائية التنفيذ ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها .
 - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية والتساهل في تطبيقاتها .
 - التمسك بالمركزية وعد الرضا بالتغير الإداري .
 - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للموارد البشرية .
 - وجود فجوة بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أبعدياتها.³
 - قلة الموارد المالية اللازمة المتعلقة بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .

¹ عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص227، 228.

² لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقال منشور، العدد 42، الجزائر، 2008، ص 146، يوم 2016/2/12 ساعة 12:00.

³ محمود القدوة: مرجع سابق، ص 125.

- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.¹
- ضعف برامج التوعية الإعلامية لمواكبة تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في الإدارات العمومية لقلة الحوافز وخاصة منها الداعمة لإنجاح الإدارة الإلكترونية.²

¹عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013، ص 54.

²بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي ، الجزائر، 2011، ص 107.

خلاصة:

تعتبر التقنية عنصراً أساسياً ومهماً في المؤسسات، بمختلف أنواعها لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفى ودقيق وبشكل سريع فتجسيد الإدارة الإلكترونية يساعد على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها البيئة، وقد حتمت الظروف المنظمات إلى بذل مجهودات كبيرة في إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكبيرة وفي وقت قصير، وقد أدركت المؤسسات الأهمية القصوى التي تتمتع بها الإدارة الإلكترونية في عملية الأداء، حيث تقوم بتقديم مع بشكل سريع وأكثر جودة وفعالية وأقل تكلفة وجهد فتجسد الإدارة الإلكترونية من الضروريات التي حتمتها التكنولوجيا على المؤسسات المعاصرة فهي تعتبر عملية فعالة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة

تمهيد

أولاً: الإدارة العلمية.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: المدرسة السوسيوثقافية.

رابعاً: مدرسة الأنساق.

خامساً: مدخل تنمية الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد:

لا يخلو أي بحث علمي من عرض دقيق ومفسر لأهم النظريات والاتجاهات الفكرية التي تحاول تحديد الأسباب والعلاقات بين الظواهر، وذلك من أجل توسيع الفهم وتقديم رؤية تحليلية علمية لموضوع الدراسة تمكن الباحث من توسيع آفاق بحثه.

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين باعتبار المورد البشري أهم عنصر داخل المنظمة واقتران هذا المتغير بالإدارة الإلكترونية التي تعتبر بدورها موضوعا حديثا حيث يصبح على الباحث الاجتماعي عرض أهم التحليلات لواقع ودور الموارد البشرية داخل المنظمة وربطها بالإدارة الإلكترونية والتغيرات الحاصلة داخل البيئة التنظيمية.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية (1900-1920) على يد رائدها فردريك تايلور لقد شهدت تكوين توجهاً علمياً منظماً توظف فيه نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بأكثر فاعلية والقدرة على تطوير الإنتاجية.¹

وقد ركزت الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية لزيادة الإنتاجية وبأقل تكلفة وزمن ممكن.²

ومن بين المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية.

- ضرورة التعاون والإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية وضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.³
- اختيار الأفراد بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم، وهي من اختصاص المشرفين في العمل بالإضافة إلى استخدام برامج التدريب المنظم لتعليم العمال القيام بأعمالهم.
- اعتماد تقسيم العمل لرفع من مستوى الأداء وتوفير السبل الإرشادية لتوجيه العاملين في اختصاصاتهم وفق الأسس العلمية وتنميط العمل.⁴

وتمثلت وظيفة قسم إدارة الأفراد في القيام بمسؤوليات التقليدية كالاستقطاب والاختبار والتدريب والأمن الصحة، بالتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية، حيث كانت مهمة مسؤولي إدارة الأفراد تتركز

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص44.

² ماجد عبد المهدي مساعده: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، 2008، ص50.

³ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص77.

⁴ رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص103، ص104.

على دراسات الحركة والزمن والإجهاد وتطبيق تحليل العمل وخلق برامج الاجور والاستفادة من الفترات التدريبية¹

إن استخدام المبادئ والجهود التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية لذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على ضرورة الآخذ بعين الاعتبار الخطوات التالية اللازمة للإنجاز التنموي: -إعادة وصف الوظائف وإعادة توزيع الموارد البشرية من جديد انتهاج السياسات الموضوعية في كل الواقع الإداري وعملياته.

-تفعيل دور الرقابة الإدارية مع التركيز على الرقابة الذاتية .

-توفير قاعدة معلوماتية لخدمة الإدارة.

-المتابعة المستمرة في البحث والتطوير ومواكبة التغيرات الجديدة² .

- نجد ان نظرية الإدارة العلمية ركزت في تطلعاتها ومطالبها على ضرورة الاهتمام بمشكلات تحديث الإدارة، وتحديث وظائفها من خلال جهود الافراد المنظمين في هذه العمليات ، إضافة إلى تنمية مهارات الافراد وبيان الطرق العلمية اللازمة للقيام بالوظائف ، وهذه هي المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية³.

قد أرادت الإدارة العلمية ان تجعل التنظيم يسير بطريقة آلية خصوصاً في جانبه البشري فتناولت الموارد البشرية والدور الفعال الذي تلعبه هذه الأخيرة في عملية الإنتاج باعتبارها مورداً اقتصادياً مثله مثل باقي الموارد المادية الأخرى، وذلك بغرض زيادة الانتاجية والربح.

كما اهتمت بتنمية وتدريب الموارد البشرية وذلك باستخدام الأساليب العلمية واختصار الحركة والزمن، وتقسيم العمل وفق التخصص والخبرة الفنية أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة للتوجيه المستمر للعمال لأداء مهامهم ومراقبتهم والتأكد من قيامهم بالأعمال المنوطة بهم بأفضل الطرق وانسبها وذلك من اجل مواكبة التغيرات الحاصلة داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل بالإضافة لإدخال تكنولوجيا جديدة مما يستدعي بالمنظمة إلى ضرورة تدريب مواردها

¹ علي غربي واخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص34.

² موسى اللوزي: التنمية الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2001، ص50.

³ بشير العلق: مبادئ الادارة، داراليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998

والعمل على تطوير معارفهم ومهاراتهم لان إحداث أي تغييرات تكنولوجية تميل إلى خلق الطلب على تنمية مهارات جديدة، وإعادة التدريب لصفقات المهارات وخلق برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يقومون باستخدام التكنولوجيا والآلات الجديدة من أجل ضمان استخدامها على أفضل وجه وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما ونوعا لان الهدف الأساسي وراء اهتمام الإدارة العلمية بالموارد البشرية هو من أجل رفع الإنتاجية.

في الوقت الذي أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الحوافز المادية وعلى العلاقات الرسمية داخل التنظيم، ظهر اتجاه آخر في التنظيم وإدارة العمل يركز على العنصر البشري باعتباره عنصر فعال ومهم داخل المنظمة، يركز اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعات بقيادة التون مايو.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية: جورج التون مايو:

خلال المدة (1924-1932) أنجزت دراسة بحثية تطبيقية في مصانع هوثرن في شيكاغو بتكليف من شركة western electric كانت تهدف إلى اختيار أثر جهد العامل على الإنتاجية، وقد اهتمت هذه الدراسة بتحديد درجة أثر الظروف الفسيولوجية لموقع العمل على الإنتاجية.¹

أساس فلسفة هذه المدرسة هو أن علماء الاهتمام بالعاملين يقع على المديرين في منظمات الأعمال بشكل أكبر فاعلية من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أفضل الارادات.²

قد كانت أبحاث مايو حول انتشار تطبيقات وأساليب العلوم السلوكية في مجال الصناع، بما يتضمنه من برامج التدريب الاشرافي التي تركزت مسؤولية العاملين بإدارة الأفراد في تصميم هذه البرامج.³ وأن تتناسب هذه البرامج مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في التنظيم.⁴

الاتجاه الانساني يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدل منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في عين الاعتبار القيود المادية والتطبيقية والبيئية التي تمنح الانسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من

¹ صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص67.

² علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دارالناهج للنش والتوزيع، عمان، 2013، ص121

³ عامر سامح عبد الهطلب: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشر وموزع، عمان، 2010، ص20.

⁴ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص84.

الاشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار في الاتجاه الإنساني أكثر واقعية في هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكي.¹

قد أسهمت حركة العلاقات الانسانية في اثراء الفكر الاداري من خلال طرح أفكار ومبادئ هامة تتعلق بالجوانب التالية:

- إن السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.
 - إن القيادة الادارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي لكفاءتهم.
 - الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر على الانتاجية.
 - الإدارة الديمقراطية هي الاسلوب الأفضل لتحقيق الانتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة والمركزية.²
- ويمكن تلخيص اسهامات هذه النظرية في النقاط التالية:

- كان لها الدور البارز في تنمية الموارد البشرية، من خلال تركيزها على الجوانب السلوكية، وتقديرها لأهمية العامل الإنساني في التنظيم فقد أكدت على أهمية الروح المعنوية للأفراد العاملين والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي، كما انصبت جهود هذه النظرية حول الإنسان (الفرد العامل) وضرورة توفير كل الاحتياجات الضرورية لأنه أساس التنمية وعنصرها الحيوي، فالاهتمام بتوفير حاجات الأفراد وتنمية مهاراتهم يدفع بالتنمية للأمام.³
- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.
- اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.⁴
- العوامل التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لم تكن متعلقة بظروف الإنتاج ولكنها كانت عوامل متعلقة بالطبيعة البشرية، بالإضافة إلى التركيز على العامل بصفته عضو في جماعة اجتماعية.¹

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1982، ص92.

² علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، الكويت، 2008، ص31.

³ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص ص59، 58.

⁴ منير أحمد دريدي: إستراتيجية إدارة المورد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.

- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل الاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي².
- وما يؤثر على فائدة هذه الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة أن الكثير من المنظمات بادرت لتطبيق هذه الأفكار نذكر منها:
- اهتمت الحكومة الأمريكية بوضع تصنيف وتحليل للوظائف ليكون أساسا في تخطيط للقوى العاملة والاختيار والتدريب وتقييم الأداء.
- أثناء الحرب العالمية الثانية وكنتيجة لمتطلبات القوات الأمريكية في ايجاد أفضل السبل لحسن استخدام المورد البشري، اهتموا بتطبيق نتائج راسات مدرسة العلاقات الانسانية في مجالات الاختيار والتدريب والقيادة والإشراف، والنجاح الكبير الذي تحقق نتيجة لتطبيق هذه النتائج ساعد على انتشارها في منظمات الاعمال.
- مدرسة العلاقات الانسانية ركزت على حاجات الافراد وسلوكياتهم دون حاجات التنظيم، بالإضافة إلى التركيز على العمال دون الإدارة.³
- كما ركزت على دورالجماعات العمل وتبادل المهام بين العمال ودورها الكبير في تنمية قدرات الفرد وإكسابه الخبرات بشكل مستمر بما يتيح له الفرصة للإبداع والابتكار حيث اعتبرت الفرد كأنهم مورد داخل التنظيم وتنسيه قدراته من أجل التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة لوجود قيادة متعاونة تركز على الانسانية ومبدأ التشاور في تحديد أهداف التنظيم فلا مجال لرقابة المتشددة وسيادة نمط الاتصال المفتوح الذي يساعد في تدفق المعلومات وتوفرها بين جميع المستويات، بالإضافة إلى التفاعل والتعاون المتبادل بين الأفراد التنظيم الذي يتيح لهم اشباع حاجاتهم الإنسانية وهذا يؤدي إلى سعي العمال لتطوير وتحسين مهاراتهم وتفجير طاقاتهم للتعبير عن رضاهم على نية العمل ونمط الإدارة، وفي ظل التحولات النفسية والدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في المنظمة ومنحهم هامش من الإبداع والابتكار والتفاعل الاجتماعي بين العمال من جهة وبين العمال والغدارة من جهة أخرى مما يؤدي إلى سيادة روح الجماعة والتعاون بين الافراد والحوافز المعنوية والمادية توضع بالاتفاق والمناقشة بين الإدارة والعمال، فالروح المعنوية للعمال تؤثر مباشرة على نمط العمل ودرجة الكفاءة والقيادة الديمقراطية والاهتمام

¹ رايح كعباش: مرجع سابق، ص 128.

² حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2 عمان، 2009، ص62.

³ بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، 2000، عمان، ص 79.

بالفرد العامل باعتباره العنصر الأهم في التنظيم والعمل على تدريب وصقل مهاراته وذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة داخل بيئة العمل والحكم في استخدام هذه التقنيات الجديدة بفعالية تسمح له بتوجيه وتنظيم العمل كما أن التكنولوجيا تسهم في إيجاد وتحديد شبكات الإتصال بين المستويات الإدارية بالإضافة لتحسين ظروف العمل المادية.

ثالثاً- المدرسة السوسيو تقنية:

يعني مدخل النسق الاجتماعي الفني بالتفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في التنظيمات، تؤكد على الدور الذي يلعبه النسق الفني التكنولوجي داخل التنظيم، وجوهر هذا المدخل هو اعتبار التنظيم كنسق فني اجتماعي يحدد مجالاً عاماً للدراسة ويتناول العلاقة بين الجانب الفني والجانب النفسي الاجتماعي وقد تطور مفهوم النسق الفني الاجتماعي عن الرأي القائل بأن أي نسق انتاجي يتطلب تنظيفاً تكنولوجياً وتنظيماً اجتماعياً يربط بين الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النسق.¹

تناولت دراسات "ترست trist" و"بامفورت bamforth" التغيرات في طريقة استخراج الفحم الحجري في إنجلترا عام 1940، حيث ركزت الدراسات على تأثير ادخال الآلة في استخراج الفحم على العمل والعاملين في المنجم، فبعد ادخال طريقة انتاج جديدة غير التي كانت مستخدمة سابقاً وجد أن العمل الجيد أو الانتاجية الجيدة هي نتيجة الاعتمادية المتبادلة بين التقنية (الآلات والمعدات ومتطلبات العمل) والحاجات الاجتماعية (العلاقات داخل مجموعات العمل)، فالانتاجية الجيدة هي نتيجة نظام تقني واجتماعي جيدين في آن واحد.²

قد استند "جورج هومانز" 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 جميعاً ببيئة التنظيم التي تشمل التكنولوجيا. فقد أعطى هذا الأخير أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم، بحيث لم يقف عند حد الاستعانة بها في تفسير عمليات التنظيم، بل حتى لتفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم.³

¹ سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2000، ص266.

² صبحي العتيبي: تطور الفكر والانشطة الادارية، دار حامد، الاردن، 2001 ص10.

³ السيد الحسني: علم اجتماع، التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، صص 110، 111.

دراسة اتجاه النسق الاجتماعي الفني انطلقت من النظر إلى التنظيم على أنه يتوفر على حالة من التساند بين كل من التكنولوجيا والبيئة والعواطف والشكل التنظيمي، وهكذا يتخذ هذا الاتجاه من فكرة النسق أساس انطلاقه للبحث على أداء الأبعاد المتساندة في توفير الاستقرار في التنظيم وتحقيق أهدافه، وكانت محاولاته في دراسة بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه يتم الترابط بين التكنولوجيا وعواطف الأفراد وكلاهما يرتبطان بالبيئة ارتباطا وثيقا، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا هي التي تعطي نوع المنتج الذي يطرحه السوق كما أن للبيئة تأثيرها على التكنولوجيا والبناء الرسمي.¹

كما يمكن أن تعتبر محاولة "بلونر blaurer" في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم اجتماع الصناعي، فكان يعنقد أن التكنولوجيا المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة، ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدمة بثلاثة عوامل وهي المعرفة العالمية والفنية، والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة.²

كما استعان اتجاه النسق الاجتماعي الفني بأداة تصويرية 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 كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الانسانية وأخرى غير انسانية.
- تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموما.
- توجد هناك علاقة هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي والاشباع المهني والعلاقات الاجتماعية.³

كما أن دراسات "جوان وودورد" أخذت بالاحتمية التكنولوجية في تفسير العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية موضحة العلاقة الوثيقة بينهما، حيث توصلت إلى أن التنظيمات المتباينة في

¹ رايح كعباش: مرجع سابق، ص 195، 196.

² سعد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 281.

³ رايح كعباش: المرجع السابق، ص 198.

تعقيدها التقنية كانت تتصف ببناء غير بيروقراطي عكس الشكل البيروقراطي الاستاتيكي الموجود عادة في التنظيمات التي تعتمد على الانتاج الكبير كما توصلت إلى أن طبيعة القرارات وحجمها المتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق في لهما تأثير كبير على الشكل التنظيمي الذي يحقق للتنظيم فعالية.¹

تبين لنا هذه النظرية أنها تركز على التكنولوجيا المتطورة وأهميتها في المنظمات الحديثة ولاستغلال هذه التقنيات يجب توفر قوى بشرية مؤهلة ومدربة على هذه التقنيات وكلاهما يؤثران بدرجات متفاوتة على عملية العمل، فالتقنية هي المحدد الرئيسي للمنظم والعلاقات الاجتماعية داخل هذه النظم. فأى نسق انتاجي يتطلب المعدات والادوات والعمليات والموارد البشرية المؤهلة، وفي ظل النسق السوسيوثقني أصبحت القوى العاملة من خلال تطويرها وتدريبها تقوم على المرونة في اسناد المهام من خلال التفاعل بين التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية وهو ما يثير على العمل ويسهم بشكل كبير في تحسين الخدمة. وباعتبار الإدارة الالكترونية نتاجاً للتكنولوجيا حيث أثرت هذه الإدارة على الموارد البشرية، وكلما كانت وسائل العمل تحقق الاختصار في الجهود والتكلفة مما تؤدي لتطوير أداء القوى العاملة وزيادة معارفهم من خلال الاستعمال المكثف للتقنيات المتطورة.

رابعاً - مدرسة الأنساق:

ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني ludwing von betalfly عام 1937 وقد سماها النظرية العامة للنظم، وهي منهج يهدف إلى تشكيل مبادئ هامة لتطبيقها على النظم أيا كان نوعها وطبيعتها العناصر المكونة لها، وأياً كانت العلاقات التي تظهر عملها، والاهداف التي ترغب في تحقيقها، وأنه لفهم وحدة كلية لا بد للمرء أن يفهم بدقة أجزاءها، قد تطورت هذه النظرية على يد الاقتصادي keneth Boulding (1950) حيث استند إلى مدى البساطة والتعقيد عناصر وآليات عمل النظم.²

النسق المفتوح : هذا النظام يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها لكي تبقى وتستمر لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها واستثمار موارده، والنظام المفتوح يسح للمؤسسات بالحصول على

¹ نفس المرج، ص ص 198، 199.

² فايز جمعة، صالح النجار: نظم المعلومات الادارية، دارحامد، للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2006، ص 13.

الطاقات الجديدة من محيطها كمدخلات ومعلومات مرتدة لمواجهة المتطلبات باستمرار بالإضافة إلى تزويدها بمستلزمات مواجهة التعقيدات والتحديات والصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي.¹

يتفاعل النظام مع البيئة المحيطة به، فهو يتأثر بها ويؤثر فيها في نفس الوقت، أي أن التأثير متبادل بين النظام والبيئة المحيطة به، وذلك بفعل وجود قوى استراتيجية، اجتماعية، تكنولوجية، والنظام يؤثر في البيئة المحيطة به بما يقدمه من مخرجات الأشباع حاجات ورغبات معينة.²

فهذه النظرية تركز على البحث على موارد عديدة والقيام بتدريبها وتنمية قدرات ومهارات ومعارف هذه الموارد قصد مواجهة الصعوبات والتعقيدات التي قد تواجه المنظمة.³

كما توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنشأة والبيئة المحيطة.⁴

التركيز على أهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الادارية داخل المنظمة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، بالإضافة لاهتمام بالتكنولوجيا التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها والتطرق للمتغيرات البيئية التي تؤثر تأثيرا قويا على مايجرى داخل المنظمة.

والدراسات التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفق نظرية النظم العناصر التالية:⁵

- المدخلات في النظام تشمل الموارد البشرية (العمال) والموارد المادية والقوانين والتشريعات في البيئة المحيطة.
- العملية التحويلية: تتضمن عدة عمليات وأنشطة التصنيع أو انتاج الخدمة وأنشطة الموارد البشرية والمالية وعمليات التشغيل الخاصة بإنتاج المعلومات والبيانات.
- المخرجات: تتمثل في السلع والخدمات، الأفكار، النظام يحمل في ظل بيئة تحيط به يتأثر ويؤثر بها.⁶

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة الممارسة والوظائف ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، 2005، صص 36، 37.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، صص 24، 25.

³ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2008، صص 31.

صدام الخماري: الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، صص 88.

⁵ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، صص 50.

⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق، صص 23.

- التغذية العكسية: تعني عملية تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تعترض عمل النظام، وهي

أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مستوى الكفاءة وفعالية النظام في توظيف واستخدام موارده وتحقيق أهدافه.¹

وفي إطار التحولات التكنولوجية الرئيسية كان لابد للتنظيم أن يستفيد ويتبدل حتى يتمكن من ملاحقة التكنولوجيا في تطويرها من جهة والاستفادة من نشاطاتها لأبعد مدى ممكن، الإدارة الالكترونية جاءت استجابة للتطورات المتسارعة وهي تعمل على اختيار أفضل وأجود المدخلات من الموارد البشرية المؤهلة وأحدث التجهيزات الالكترونية وادخال وتبادل المعلومات المتعلقة بمتغيرات البيئة ومتطلبات السوق، فهناك تفاعل بين المنظمة والمجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية، وكلما كانت مخرجات التنظيم (الخدمات، السلع المنتجة) تلبي احتياجات البيئة الخارجية في إطار علاقة التفاعل والتبادل كلما أدى إلى ضمان استمرار وجود المنظمة. المنظمة تميل لخلق التوازن من أجل ضمان استقرارها. فالهيكل الغالب على التنظيمات المفتوحة هو الهيكل الدائري يبدأ من المدخلات المستمدة من البيئة الخارجية والقيام بتحويلها إلى مخرجات، والتغذية العكسية هي التي تساعد على تصحيح الانحرافات وتعديل العمليات التنظيمية، عن طريق تشغيل المعلومات المرتردة واتخاذ التصرف المناسب في الوقت المناسب لتعديل عملية التحويل أو المدخلات أو حتى المخرجات.

فالإدارة الالكترونية تحاول الوصول إلى رضا الزبائن حول السلع والخدمات المقدمة بالإضافة للاستجابة لتطلعاتهم ورغباتهم من خلال معرفة مدى الاستجابة أو تقبل تلك الخدمة أو رفضها. ومحاولة خلق التوازن بين طبيعة الأعمال الادارية وحجم الموظفين لأداء المهام بما تسمح به تخصصاتهم ومؤهلاتهم، بالإضافة لضمان تكوين وتأهيل وتدريب الأفراد في هالة تغيير المنظمة لوسائل العمل واستحداث وسائل جديدة استجابة للتغيرات البيئية الخارجية وذلك من أجل خلق التفاعل بين البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخل الضرورية لاستمرارها وبين المنظمة نفسها التي تعمل على تحسين خدماتها لمواكبة تلك التطورات الخارجية.

¹ س.ع. غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص27.

خامسا-مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية على إدارة الأفراد ومعاملتهم كموارد بدلا من اعتبارهم عامل من عوامل الانتاج. ومن بين المبادئ التي تقدم لها المدخل:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسنت ادارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية.

- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد لبيئة العمل أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن

بين حاجات وأهداف المنظمة.¹

- إن المؤسسات تحرص دوما على التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أنجح الآليات، وعلى رأسها المورد البشري فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفير الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد.²

فمن جهته يعطي "باك" للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية، فالموارد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وأنها مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وانجاز، وإنما يعود على الجهد البشري في المقام الاول. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية:

- أن المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالرأي.³

- عدم الاقتناع بأداء المهام التي تحددها الإدارة، والرغبة في المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز..

¹ عامر سامح عبد المطلب: مرجع سابق، صص 21، 22.

² منير أحمد دريدي: مرجع سابق، صص 82.

³ علي غربي وآخرون: مرجع سابق، صص 43.

- أن الانسان إذا أحسن اختياره، اعداده، تدريبه، واسناد العمل المتوافق مع مهاراته، فإنه يكتفي بتوجيهه عن بعد دون تدخل من المشرف أو مراقبته.

- ترتفع كفاءة المورد إذا عمل في اطار مجموعة يشتركون جميعا في تحمل المسؤوليات.¹

- يعد التدريب في هذا الفكر الجديد مقوما من مقومات التنمية، وذلك أنه الوسيلة الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة. فهو يشكل أقوى الاساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة باعتبارها أحد الاستراتيجيات الادارية الرامية لتحقيق التميز. فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم أن تستغني عن العملية التدريبية.²

إن مدخل الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الافراد والوظائف التي يشغلونها ويركز على اتباع الأساليب الادارية كالتدريس والنقل، والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقا لأهداف المؤسسة في الانتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل.³

بالإضافة إلى احترام الموارد البشرية والميل إلى استثمارها باعتبارها شريكا أساسيا ومواردها ماتعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

هذا المدخل بالغ في التركيز على الموارد البشرية وقدراته الذهنية وتوظيفها في العمل واهمال الجوانب المادية في العمل مثل الأجور والمكافآت بالإضافة إلى اهمال بيئة العمل.

ومع التطورات التكنولوجية الحاصلة التي استوجبت حدوث تطور هائل في الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها بهدف تحسين القرارات الادارية وتحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لرغبات الزبائن. ودعم قناعتهم ورضائهم في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم اداري، مما أصبح يحتم على المؤسسات ضرورة اهتمام بمواردها والاستثمار فيها، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل تعمل على تنمية واستغلال مهاراتهم، والاهتمام بتدريس الموارد البشرية، باعتبارها من أفضل استراتيجيات لزيادة المهارات والقدرات والاتجاهات الأزمة للأداء. بما يوافق مع متطلبات ومستجدات العمل حاليا ومستقبلا، وجعلها موارد تتسم بالكفاءة والفعالية حتى تتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في المؤسسة

¹المرجع السابق، ص44.

² منير أحمد دريدي: مرجع سابق، ص83.

³ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2006، ص271.

والقدرة على الانجاز بأقل وقت وأقل تكلفة، فتدريب وتأهيل الموارد البشرية يعمل على صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتطوير وتنمية الكفاءات بما يتناسب ومتغيرات التكنولوجيا.

خلاصة:

لقد حالت تنمية الموارد البشرية حصة وافية من الدراسة والتحليل من طرف العديد من المدارس التي سعت إلى الكشف عن طبيعة تنمية الموارد البشرية وخصائصها ومزاياها فنجد أن مدرسة الإدارة العالمية والعلاقات الإنسانية بزعامة كل من تايلور والتون مايو نظروا إلى التنظيم كنظام مغلق وقد تركز اهتمامهم على العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تدريب وتنمية الموارد باستخدام الأساليب العلمية من خلال فكرة تقسيم العمل والتخصص، أما المدرسة السوسيو تقنية ومدخل الموارد البشرية ومدرسة الأنساق فقد نظرت إلى التنظيم كنظام مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فقد ركزوا اهتمامهم على المورد البشري باعتباره أساس العملية الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال تدريبيه.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: : مجالات الدراسة

1 -المجال المكاني.

2 المجال الزمني.

3 المجال البشري (العينة)

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: أساليب المعالجة.

خلاصة

تمهيد:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية ، وللإجابة عن التساؤلات هذا البحث واختبار فروضه خصصنا الجانب الميداني الذي يضم فصلين، اهتم الفصل الأول منه بمنهج البحث، إجراءاته التطبيقية وخصصنا الفصل الثاني منه لعرض مختلف نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وتفسيرها، إذ يتعرض هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات الميدانية التي تم اعتمادها في إجراء الدراسة بحيث يشير إلى المنهج المعتمد في البحث والعينة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى تقنيات البحث المستخدمة وكيفية جمع البيانات والطرق الإحصائية المعتمدة في التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة:

من بين الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة، كما هو متفق عليه فإنه لكل دراسة ثلاث مجالات هي المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

1 المجال المكاني: يقصد به هو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية هي ولاية جيجل.

وهي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة هي أيضا الدائرة الإدارية غير مكرزة للدولة تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية والتضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولية، تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

وتمتاز الولاية باعتبارها مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية وجغرافية تتميز بالاستقلالية والشخصية المعنوية.

تعد الولاية همزة وصل بين الحاجات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة واحتياجات

المصلحة العامة للدولة، وهي وسيلة فعالة في تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف واختصاصات البلديات وبالتالي فإن الولاية هي وسيلة انسجام والتوفيق والتوازن بين المصلحة المحلية الإقليمية والمصلحة العامة في الدولة.

نشأة ولاية جيجل: عرفت منطقة جيجل منذ الاستقلال عدة تقسيمات إدارية فمنذ الاستقلال إلى غاية 1974 كانت تمثل دائرة تابعة لولاية قسنطينة، لكن ارتقت إلى مصف الولايات طبقا إلى المرسوم رقم 174/74 المؤرخ في 1974/07/12.

قبل التنظيم الإقليمي على الرغم أن مشروع البناء يسجل في شهر ديسمبر سنة 1974 أي عقد المصادقة على المرسوم القضائي بترقية ولاية جيجل إلى رتبة ولاية إلى أن استلام مقر لم يتم إلا يوم 1983/10/31.

وأصبحت ولاية جيجل تضم 28 ولاية و 21 دائرة عقب التنظيم الإقليمي لسنة 1991.

وقد أصبح حاليا مقر دائم ومستقر لولاية جيجل يضم ثمانية (8) مصالح ومئة مكتب إضافة إلى جناح الديوان وقاعة الاجتماعات، تقع ولاية جيجل في الجهة الشرقية لمدينة جيجل.

2 المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني في الفترة التي يتم فيها اللجوء إلى الميدان، فقد مرت هذه الدراسة عبر فترات:

- ✓ الفترة الأولى: تمت يوم الأحد 12 مارس 2017. وكانت استطلاعية للمؤسسة أجريت فيها مقابلة مع المكلف باستقبال المترشحين.
- ✓ الفترة الثانية: تمت يوم 03 أبريل 2017. تمت الزيارة إلى مصلحة المستخدمين للولاية في الحي الإداري وذلك من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ الفترة الثالثة: تمت يوم 16/أفريل/2017. قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على المبحوثين.
- ✓ الفترة الرابعة: تمت يوم 19 أبريل 2017. قمنا بتوزيع الاستمارة وتم استرجاع جزء منها في نفس اليوم، أما الجزء المتبقي تم استرجاعه يوم 20 أبريل 2017.

3 المجال البشري:

إن المجال البشري الذي عنيت منه دراستنا هو موظفين ولاية جيجل وقد خصصنا الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والشؤون العامة:

- يبلغ عدد الموظفين مديرية الإدارة المحلية 92 موظف موزعين على مختلف المصالح.
- مصلحة الميزانيات والأملاك: 50 موظف.
- مصلحة تسيير المستخدمين: 27 موظف.
- مصلحة التنشيط المحلي للصفقات والبرامج: 15 موظف.

أما فيما يخص مديرية التنظيم والشؤون العامة فتضم 71 موظف موزعين كالتالي:

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: 18 موظف.

- مصلحة الشؤون العامة وتنقل الموظفين: 22 موظف.

- مصلحة التنظيم وتنقل الأجانب: 31 موظف.

- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 163 موظف موزعين على مديريتين، مديرية الإدارة المحلية والتي تتكون من 92 موظف ومديرية التنظيم والشؤون العامة تتكون 71 موظف وقد أخذنا من كل مديرية نسبة 30%.

عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: «مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث تجمع من خلالها معطيات تمكن الوصول إلى تقديرات التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث الأصلي».¹

كما تعرف كذلك بأنها: «مجموعة الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق عملية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا».²

يعد اختيار العينة من الأمور الضرورية والمهمة في الدراسة لأنه من الضروري أن تكون هذه العينة حاملة من الصفات والخصائص ما يجعلها تمثل المجتمع الذي أخذت منه.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية حيث يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث لأن مفردات البحث محصورة في فئة الموظفين العاملين على أجهزة الإعلام الآلي وأجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال الالكتروني، في أداء مهامهم الإدارية لمديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والشؤون العامة.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر 2004، ص 53.

² كمال محمد المغربي: أساسيات البحث العلمي، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 193.

مراحل تحديد نسبة كل مديرية على حدى:

المجتمع الأصلي: 163

$$163 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{163 \times 30}{100} = 48.9 = 49$$

نأخذ 49 موظف

مديرية الإدارة المحلية:

$$92 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

نأخذ 28 موظف.

مديرية التنظيم والشؤون العامة:

$$71 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

نأخذ 22 موظف.

وبعد تحديد مفردات في كل مديرية نجمع هذه المفردات حتى تشكل عينة الدراسة الميدانية بشكل تقريبي

وذلك كما يلي: $50 = 22 + 28$ موظف.

وبعد أن حدد حجم العينة بـ 50 موظف تم توزيع الاستبيان النهائي على مختلف الموظفين داخل الولاية مع مراعاة النسب المأخوذة من كل مديرية وقد تم استرجاع نفس عدد الاستبيانات الموزعة.

والبيانات الواردة في الجداول الموالية تبين مواصفات أفراد هذه العينة:

الجدول رقم (1): جنس أفراد العينة:

العينة	التكرارات	النسبة %
ذكر	23	46
أنثى	27	54
المجموع	50	100

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بجنس الموظفين اللذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية، يتضح أن أغلبية الساحقة منهم تنتمي إلى جنس الإناث بنسبة تقدر بـ 54% أي ما يعادل 27 فرد، أما النسبة الذكور فتقدر بنسبة 46% ما يعادل 23 موظف.

ويمكن القول أن ارتفاع عدد الإناث أمر عادي وذلك لطبيعة العمل الذي لا يتطلب مجهود عضلي كما أن المرأة تتجه إلى العمل في الوظائف الإدارية والتي تتناسب مع قدراتها، وطبيعة العمل تتطلب مستوى تعليمي عالي وذلك راجع إلى أن الإناث يكملن التعليم أكثر من الذكور، ولكن هذا لا يعني حقيقة وجود العنصر الذكوري في شغل الوظائف الإدارية وخاصة في المناصب الحساسة، وذلك لاملاكهم المهارة والكفاءة أكثر من النساء.

الجدول رقم (2): سن أفراد العينة:

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
22	11	[30-20]
56	28	[40-30]
20	10	[50-40]
02	1	من 50 فما فوق
100	50	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق لأفراد العينة أن 56% ما يعادل 28 فرد تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ثم تليها نسبة 22% ما يعادل 11 فرداً، تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، أما الفئة الموالية فقد بلغت نسبتها 20% ما يعادل 10 أفراد تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما الفئة التي يبلغ عمرها 50 فما فوق قدرت ب 2% ما يعادل فرد واحد وهي نسبة ضئيلة جداً وهذا راجع إلى إحالة الموظفين إلى التقاعد المسبق.

وما يمكن تسجيله من ملاحظات حول هذه البيانات هو ارتفاع نسبة الأفراد الذين يتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وهذا راجع إلى سياسة التشغيل التي تستهدف توظيف فئة الشباب باعتبارها الفئة المؤهلة والقادرة على العمل، أما بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة تحتل ثاني أكبر نسبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف خريجي الجامعات وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بهذه كونها تعاصر الاستخدام المكثف والواسع لتكنولوجيا المعلومات وبالخصوص اعتماد الحواسيب وشبكات الاتصال المختلفة، ثم تليها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وهذا راجع لسعي المؤسسة إلى الحفاظ على استقرار موظفيها ذوي الخبرة بمجال العمل.

الجدول رقم (3): المستوى التعليمي لأفراد العينة:

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
10	05	ثانوي
90	45	جامعي
100	50	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة: يتضح أن أغلبية الموظفين ذوي المستوى الجامعي وقد بلغ عددهم 45 فردا وذلك بنسبة 90% والفئة المتبقية ذوي المستوى الثانوي وقد قدر عددهم بـ 5 موظفين وبنسبة 10%.

وما يمكن تفسيره من خلال ملاحظة هذه البيانات ارتفاع نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب دراسات عليا وسياسات تشغيل التي تعتمد على المؤسسة حيث تعمل على استقطاب خريجي الجامعات أما قلة نسبة المستوى الثانوي يعود إلى أن المؤسسة تعطي الأولوية لخريجي الجامعات وأصحاب الكفاءات

الجدول رقم (04): المنصب المهني.

النسبة %	التكرارات	العينة الإحتمالات
72	36	منصب إداري
28	14	منصب فني
100	50	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بالمنصب المهني للموظفين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية، يتضح أن الأغلبية الساحقة منهم ينتمون إلى المناصب الإدارية بنسبة تقرب 72% أي ما يعادل 36 فرد، أما بالنسبة للأفراد اللذين يشغلون المناصب الفنية فقد قدرت نسبتهم بـ 28% أي ما يعادل 14 فردا

ويمكن القول أن إرتفاع عدد الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية أمر عادي لان طبيعة العمل تتطلب مناصب ادارية . ولا يمكن توظيف جميع الافراد في المناصب الفنية ، أما بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المناصب الفنية هذا راجع إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في عملية التوظيف ،حيث يتم توظيف فئة في المناصب العليا الفنية وذلك للقيام بالاعمال الحساسة.

جدول رقم (05): الأقدمية لأفراد العينة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	العينة
14	7		أقل من سنة
32	16		[05-01]
24	12		[10-05]
18	09		[15-10]
12	06		من 15 فما فوق
100	50		المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 32% من الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة تنتمي إلى المجال من سنة إلى أقل من 5 سنوات وهي النسبة الأكبر، ثم تليها نسبة 24% ما يعادل 12 فردا، التي تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ثم تأتي نسبة 18% ما يعادل 9 أفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ثم تحتل الفئة الأقل من سنة والتي تقدر نسبتها بـ 14% ما يعادل 7 أفراد، وتأتي المرتبة الأخيرة بنسبة 12% ما يعادل 6 أفراد والذين أقدميتهم من 15 سنة فما فوق.

- ويمكن القول أن ارتفاع عدد الأفراد الذين تنحصر أقدميتهم من سنة إلى أقل من خمس سنوات إلى سياسة التشغيل التي تعتمدها المؤسسة أي تعمل على استقطاب خريجي الجامعات أما بالنسبة للأفراد الذين تنحصر أقدميتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات قدر بـ 12 فردا والأفراد الذين ينحصر مجالهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة قدر بـ 12. وهذا راجع إلى الخبرة المهنية التي يتمتع بها الأفراد حيث تعمل المؤسسة على الحفاظ على هذه الكفاءات أما بالنسبة للفئة التي تبلغ

أقدميتها أقل من سنة فقد قدر بـ 7 أفراد وهذا راجع المؤسسة التي تهدف إلى استقطاب عمال جدد خاصة فئة الشباب باعتبارها الفئة المؤهلة القادرة على العمل، وبالنسبة للأفراد الذين بلغت أقدميتهم من 15 سنة فما فوق فكانت نسبتهم ضئيلة وهي تمثل الموظفين الذين يقتربون من سن التقاعد

ثانياً: منهج الدراسة:

- يعتبر المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة.¹
- ويرى WHITNEY 1950 أن: المنهج يرتبط بالعمليات العقلية نفسها اللازمة لدراسة كل مشكلة من المشكلات وهذه العملية تتضمن وصف الظواهر المتعلقة بالمشكلة بما يشملها هذا الوصف من المقارنة والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات، كما ينبغي التعرف على مراحل الظاهرة تاريخياً والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة في المستقبل.²
- ويعرفه كل من عمار بوحوش ومحمد الدنبيات **المنهج الوصفي** بأنه «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية».³
- أن وظيفة الوصفي تتمثل في جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.⁴
- إن وظيفة مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة فإن اختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع البحث وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي لأنه مناسب لطبيعة الدراسة لأن هدفها هو الكشف عن الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية.
- ومنه المنهج الوصفي التحليلي يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة أي القيام بالدراسة في ظروفها الطبيعية كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها، لذلك تم اعتماده في دراستنا.

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 90.

² خالد الحامد: منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 28.

³ عمار بوحوش، محمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 139.

⁴ إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 247.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث الوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع من الأدوات المناسبة لذلك، ونوع البيانات المراد جمعها، وبناء على ما يقتضيه أهداف البحث تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- المقابلة: وتعرف بأنها نوع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص الذين لديهم المعلومات الهادف مع بعض الأشخاص الذين لديهم المعلومات من الأشخاص من الذين يمتلكون معلومات والتي ربما لا تكون موجودة في أماكن أخرى وتدور أسئلة المقابلة حول آراء وحقائق وأسلوب أو معتقدات أو اتجاهات الأشخاص.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية من خلال الاتصال مع المكلف باستقبال المتربصين بالمؤسسة، وقمنا بشرح موضوع الدراسة ومحاولة معرفة هل المؤسسة تتعامل بالإدارة الالكترونية.

1 +الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: «أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث».²

تم الاعتماد على الاستمارة بعد الإطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات موضوع الدراسة، وقد تكونت الاستمارة من الأجزاء التالية:

المحور الأول: يشمل على بيانات شخصية عن العامل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب المهني، الأقدمية.

¹ فريدة كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المسير للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص 193.

² جودت عزت عطوي: أساسيات البحث العلمي، مفاهيمه أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر، ط4، الأردن، 2011، ص

المحور الثاني: يتألف من (17) عبارة تعبر عن كيفية مساهمة تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية.

المحور الثالث: يتألف من (18) عبارة تعبر عن كيفية مساهمة أو هل يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء.

تمت صياغة عبارات الاستبيان وفق الشروط المعمول بها حيث بدأنا بالبيانات الشخصية ثم عبارات المغطية لكل فرضية و مؤشراتها ، و يقابل كل عبارة من عبارات المحور بين قائمة تحمل الاختيارات التالية وفق مقياس ليكرت (موافق، محايد، غير موافق) و قد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق (3) درجات، محايد (2) درجات، غير موافق درجة واحدة.

و بعد إتمام بناء الاستمارة و عرضها على الأستاذة المشرفة و بناء على جملة من الملاحظات التي قدمتها قمنا بتعديلها، ثم اللجوء إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من اجل إبداء آرائهم حول الاستمارة و مدى ملائمة أسئلتها و تغطيتها لمؤشرات و فرضيات البحث و كان عددهم أربعة (4)، كما تم توزيع 15 استمارة تجريبية إذ عادة ما يلجأ المختصون في علم الاجتماع إلى إعداد استمارة أولية يقومون باختبارها على مجموعة من الأشخاص حتى يتم ضبطها نهائياً وتصحيح ما يجب تصحيحه و القيام بتعديلات عليها من اجل ضمان اكبر قدر ممكن من إجابات أفراد العينة عليها، و بناء على ذلك أجريت التعديلات التالية:

جدول رقم (06): العبارات قبل وبعد التعديل:

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
11	يمكنك التدريب من تحسين استخدام الإدارة الالكترونية	في اعتقادك التدريب يمكن من تحسين استخدام الحاسب الآلي
15	التدريب يعمل على اكتساب مهارات جديدة	التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة
17	اكتساب مهارات جديدة تساعدك في زيادة فعالية الأداء	الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة
18	يساهم إمدادك بالمهارات في تطوير أدائك عند تجسيد الإدارة الالكترونية	يساهم امتلاكك للمهارات في تطوير أدائك عند تطبيق البرامج الالكترونية
19	تعمل برامج التدريب على تطوير قدراتك	استخدام شبكة الانترنت تساهم في تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب
22	تواجهك مشاكل وعراقيل أثناء تجسيد الإدارة الالكترونية	تواجهك مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الالكترونية
28	يساهم التعليم على الوسائل الالكترونية في التقليل من الأخطاء	يساهم التعلم على الوسائل الحديثة في التقليل من الأخطاء
29	يؤدي التعليم على التقليل من الجهد	يؤدي التعلم على البرامج المتطورة إلى تخفيض تكاليف الأداء
30	يعمل التعليم على التقليل من الأخطاء في تطبيق الإدارة الالكترونية	يعمل التعلم على التقليل من الجهد عند استخدام الحاسب الآلي
31	يؤدي التعليم إلى اختصار الوقت في تقديم الخدمات	يؤدي التعلم إلى اختزال الوقت عند إجراء المعاملات الإدارية

1/ صدق الاستمارة: والذي يعني أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه وقد قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال:

أ - صدق المحتوى (صدق المحكمين): صدق المحتوى يعبر عن ملاحظات وآراء المحكمين وذلك من حساب صدق كل بند من بنود الاستبيان بصفة منفردة، وهذا بالجوء إلى معادلة لوشي وهي:

$$\text{ص.م.ن} = \frac{2\text{ن}-1\text{ن}}{\text{ن}}$$

بحيث:

1- ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.

2- ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

ن ← عدد المحكمين الإجمالي.

جدول رقم (07): استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها:

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	4	23	1	0	4	1
1	0	4	24	1	0	4	2
1	0	4	25	1	0	4	3
1	0	4	26	7	0	4	4
1	0	4	27	1	0	4	5
0.5	1	3	28	1	0	4	6
0.5	1	3	29	1	0	4	7
0.5	1	3	30	1	0	4	8
0.5	1	3	31	1	0	4	9
1	0	4	32	1	0	4	10
1	0	4	33	0.5	1	3	11
1	0	4	34	1	0	4	12

1	0	4	35	1	0	4	13
1	0	4	36	1	0	4	14
1	0	4	37	0.5	1	3	15
1	0	4	38	1	0	4	16
			39	0	2	2	17
			40	0.5	1	3	18
			عدد البنود	-0.5	4	1	19
			مج.ص.م	1	0	4	20
			33.5	1	0	4	21
				0.5	1	3	22

بعد حساب صدق المحتوى لكل بند نقوم ، بحساب مجموع صدق المحتوى الإجمالي الذي كان يساوي 33,5 ولمعرفة قيمة صدق المحتوى الكلي للاستبيان يجب التعويض في المعادلة التالية:

$$0,83 = \frac{33,5}{40} = \frac{\text{البنود عنحتوى مجموع}}{\text{البنود}} = \text{مج.ص.م}$$

قيمة صدق بنود الاستمارة هي: 0.83

ما يلاحظ على هذه القيمة أنها أكبر من 0,60 أي $0,60 < 0,83$. ومنه يمكن القول أن هذا الاكتساب صادق لما أعد لقياسه والذي يمثل في معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية.

با المصدق البنائي للأداة (الاتساق الداخلي): بعد التأكد من صدق المحتوى للأداة، قمنا بتوزيع

الاستمارة على عينة الدراسة بولاية جيجل، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف

على مدى الاتساق الداخلي للاستمارة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من

عبارات الاستمارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة يوضح الجدول رقم (08) العبارات

محور الثاني والجدول رقم (09) العبارات المحور الثالث ، كما يوضح كذلك الجدول رقم (10)

الاتساق الداخلي بين الاستمارة والمحاور .

الجدول رقم(08): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا

المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
6	تلقيت تدريباً من طرف المؤسسة	0,69	0,000	دال عند 0,01
7	برامج التدريب التي تتلقاها تكون داخل المؤسسة	0,50	0,000	دال عند 0,01
8	البرامج التدريبية التي تتلقاها تطبيقية	0,49	0,000	دال عند 0,01
9	يتم اختيار الأفراد للتدريب على أساس الاقدمية	0,67	0,000	دال عند 0,01
10	يهدف التدريب إلى اكتساب معارف جديدة حول التقنيات المتطورة	0,60	0,000	دال عند 0,01
11	في اعتقادك التدريب يمكن من تحسين استخدام الحاسب الآلي	0,72	0,000	دال عند 0,01
12	انتظن بان التدريب يعمل على تغيير سلوكك في استعمال البرمجيات بشكل ايجابي	0,81	0,000	دال عند 0,01
13	استخدام التقنيات الحديثة جعلك أكثر قدرة على أداء العمل	0,81	0,000	دال عند 0,01
14	اهتمام المؤسسة بمجال التدريب في تزايد مستمر	0,41	0,003	دال عند 0,01
15	التدريب يساعدك على اكتساب مهارات جديدة	0,75	0,000	دال عند 0,01
16	يساعدك تطوير المهارات على زيادة اكتساب الخبرة اللازمة لأداء العمل	0,69	0,000	دال عند 0,01
17	الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة	0,73	0,000	دال عند 0,01

يساهم امتلاك المهارات في تطوير أدائك عند تطبيق البرامج الالكترونية	0,74	0,000	دال عند 0,01	18
استخدام شبكة الانترنت يساهم في تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب	0,49	0,000	دال عند 0,01	19
يساهم تطوير قدراتك في تأدية المهام بكفاءة عالية	0,41	0,003	دال عند 0,01	20
الوسائل التي تستعملونها تتناسب طبيعة المهام	0,29	0,04	دال عند 0,01	21
تواجهك مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الالكترونية	- 0,34	0,76	دال عند 0,01	22

المصدر: من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني موجبة باستثناء عبارة واحدة سالبة وهي محصورة بين (0,81) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (13) وبين (-0,34) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (22)، و ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني .

الجدول رقم (09): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية

لهذا المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
23	سبق لك وأن واجهت مشاكل من طرف العملاء جراء الخدمات المقدمة	0,85	0,000	دال عند 0,01
24	التعليم الذي تتلقاه يساهم بشكل كبير في تادية المهام المطلوبة	0.50	0,001	دال عند 0,01
25	التعليم الذي تحصلت يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقوم به	0,36	0,000	دال عند 0,01
26	التعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات	0,44	0,001	دال عند 0,01
27	المعارف التي تتلقاها تساعدك على الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الالكتروني	0,57	0,000	دال عند 0,01
28	يساهم التعلم على الوسائل الحديثة من التقليل من الأخطاء	0,50	0,000	دال عند 0,01
29	يؤدي التعلم على البرامج المتطورة إلى التخفيض من تكاليف الأداء	0,62	0,000	دال عند 0,01
30	يعمل التعلم على التقليل من الجهد عند استخدام الحاسب الآلي	0,49	0,000	دال عند 0,01
31	يؤدي التعلم إلى اختزال الوقت عند إجراء المعاملات الإدارية	0,68	0,000	دال عند 0,01
32	اكتساب للمعرفة والمهارة يزيد من سرعة تقديم الخدمة	0,60	0,000	دال عند 0,01
33	يساهم التعلم في زيادة درجة تحكمك في الوسائل الالكترونية	0,77	0,000	دال عند 0,01
34	التعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل	0,76	0,000	دال عند 0,01

35	يؤدي التعلم إلى زيادة الرغبة في أداء المهام	0,51	0,000	دال عند 0,01
36	يؤثر التعلم على المبادرة في انجاز العمل بشكل إيجابي	0,74	0,000	دال عند 0,01
37	التعلم فرصة جيدة لتقديم عمل أكثر إتقان	0,82	0,000	دال عند 0,01
38	المستفيدون من خدماتكم راضون عن الخدمات المقدمة لهم	0,42	0,002	دال عند 0,01
39	التمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين خدمة العملاء	0,38	0,006	دال عند 0,01
40	الإدارة الالكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة	0,36	0,009	دال عند 0,01

المصدر من مخرجات: SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثالث موجبة، وهي محصورة بين (0,85) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (23) وبين (0,36) في حدها الأدنى أمام العبارتين (26)، (40) وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث.

جدول رقم (10): الاتساق بين الاستمارة والمحاور

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
المحور الثاني (2) مع الاستمارة	0,92	0,000	دال عند 0,01
المحور الثالث (03) مع الاستمارة	0,87	0,000	دال عند 0,01
المحور الثاني (2) مع المحور الثالث (3)	0,62	0,000	دال عند 0,01

المصدر من مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتساق الداخلي بين الاستمارة والمحاور، فمعامل الارتباط بين المحور الثاني والاستمارة 0,92 و بين المحور الثالث والاستمارة 0,87 وفيما يخص المحور الثاني و

المحور الثالث فمعامل الارتباط 0,62 وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند 0,01 مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين الاستمارة والمحاور.

2/ ثبات الاستمارة: يشير إلى اتساق أداة لقياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج¹ وهذا يعني ان ثبات الإختبار هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذ ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت مماثلة (نفس الظروف) والتأكد من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا على طريقة "الفكرونباخ

$$a = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{s^2_{total}}{s^2_{item}} \right)$$

الجدول رقم (11): يوضح معامل "الفكرونباخ" لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات المحاور
يساهم التدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية	17	0,86
يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء	18	0,82
معامل الثبات العام	35	0,92

يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن معامل الثبات العام للاستمارة عالي حيث بلغ 0,92 وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

3/ الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول موضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية "بيانات تكميلية" للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير و إما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.²

كما استطعنا من خلال هذه السجلات والوثائق التعرف على:

¹ محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، 2000، ص 35.
² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دط، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 151.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموارد على مختلف الوحدات.
- الجانب التاريخي للمؤسسة والجانب البشري لنشأتها، عدد العمال وتوزيعهم.

رابعاً: أساليب المعالجة

اعتمدنا في تحليل وتفسير البيانات على أسلوب التحليل الكمي والكيفي:

- 1 - **التحليل الكمي:** وهو عبارة عن عمليات التحليل المرتبطة بالتوزيعات الإحصائية ويستخدم في تكميم المعطيات الرقمية المتحصل عليها بواسطة استمارة بحث، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة فقد قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
- STISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE والتي يرمز لها بالرمز "SPSS"
- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتحديد طول المجالات مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة وفق القاعدة التالية:

$$\text{أعلى قيمة من قيم المقياس} - \text{أقل قيمة من قيم المقياس} = \text{قيمة كل فئة من المقياس}$$

عدد فئات المقياس

$$\text{ومنه: } 0.66 = \frac{3-1}{3}$$

وبناء على هذا تصبح كل قيمة من قيمة الفئات الثلاث في المقياس هي:

- 0,66 وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذا المجال، وهكذا أصبح طول المجالات كما يلي:

- **المجال الأول:** من 2,32 إلى أقل من 2,98 ← موافق.
- **المجال الثاني:** من 1,66 إلى أقل من 2,32 ← محايد.
- **المجال الثالث:** من 1 إلى أقل من 1,66 ← غير موافق.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- اختبار الفايرونباخ لإيجاد ثبات الاستمارة.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين درجات عبارات المحاور ومعرفة الإتساق الداخلي بين الاستمارة والمحاور .
- اختبار صدق المحتوى (صدق المحكمين) باستخدام معادلة لوشي.

$$\text{ص.م.ن} = \frac{1-2\text{ن}}{\text{ن}}$$

- استخدام الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمة من الصفر وتركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

التحليل الكيفي: يتم استخدامه في التفسير والتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات المتحصل عليها بالإضافة إلى البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق الاستمارة .

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية في بحثنا بدءاً من المنهج المتبع في الدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة بـ 50 موظف كما تعرضنا إلى وصف الأداة المستعملة في جمع البيانات والخصائص السيكومترية التي تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وكذلك تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج التي سوف نعرضها في الفصل الموالي.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد.

أولاً: تحليل البيانات وعرض النتائج.

1 تحليل بيانات وعرض نتائج المحور الثاني.

2 تحليل بيانات وعرض نتائج المحور الثالث.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

1 في ضوء الفرضيات.

2 في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: الاقتراحات.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة من المراحل الأساسية في أي بحث اجتماعي فهي الخطوة التي تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة، بحيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة خاصة الإحصائية منها، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة واستخلاص النتائج بالإضافة إلى اختبار مدى صدق فرضيات الدراسة، ثم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ظل ما ورد في الدراسات السابقة وفي الأخير نقوم استعراض النتائج العامة لهذه الدراسة بالإضافة لبعض الاقتراحات.

أولاً: تحليل البيانات وعرض النتائج

1 تحليل بيانات وعرض نتائج المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى:

(يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الالكترونية بشكل إيجابي)

من خلال جمع بيانات الاستمارة المتعلقة بعبارات الفرضية الأولى، سنقوم بعرض نتائج

الفرضية وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه كل عبارة

على حدى واتجاه عبارات المحور بشكل عام كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): بيانات الفرضية الجزئية الأولى (يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة

الالكترونية بشكل ايجابي).

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
06	تلقيت تدريباً من طرف المؤسسة	التكرارات	30	1	19	1.78	0.97	محايد
		النسبة %	60	2	38			
07	برامج التدريب التي نتلقاها تكون داخل المؤسسة	التكرارات	12	7	31	2.38	0.85	موافق
		النسبة %	24	14	62			
08	البرامج التدريبية التي نتلقاها تطبيقية	التكرارات	17	09	24	2.14	0.90	محايد
		النسبة %	34	18	48			
09	يتم اختيار الأفراد للتدريب على أساس الأقدمية	التكرارات	13	13	24	2.22	0.84	محايد
		النسبة %	26	26	48			

موافق	0.85	2.60	12	06	32	التكرارات	يهدف التدريب إلى اكتساب معارف جديدة حول التقنيات المتطورة	10
			24	12	64	النسبة %		
موافق	0.81	2.58	10	09	31	التكرارات	في اعتقادك التدريب يمكن من تحسين استخدام الحاسب الآلي	11
			20	18	62	النسبة %		
موافق	0.83	2.39	11	07	32	التكرارات	أضمن بأن التدريب يعمل على تغيير سلوكك في استعمال البرمجيات بشكل ايجابي	12
			22	14	64	النسبة %		
موافق	0.81	2.46	10	04	36	التكرارات	استخدام التقنيات الحديثة جعلك أكثر قدرة على أداء العمل.	13
			20	08	72	النسبة %		
محايد	0.77	2.26	23	17	10	التكرارات	اهتمام المؤسسة بمجال التدريب في تزايد مستمر.	14
			46	34	20	%		
موافق	0.69	2.36	06	06	38	التكرارات	التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة	15
			12	12	76	النسبة %		
موافق	0.71	2.54	07	03	40	التكرارات	يساعد تطوير المهارات على زيادة اكتساب الخبرة اللازمة لأداء العمل.	16
			14	06	80	النسبة %		
موافق	0.72	2.72	07	05	38	التكرارات	الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة.	17
			14	10	76	النسبة %		
موافق	0.72	2.86	07	04	39	التكرارات	يساهم امتلاك المهارات في	18

			14	08	78	النسبة %	تطوير أدائك عند تطبيق البرامج الالكترونية.	
موافق	0.59	2.42	04	05	41	التكرارات	استخدام شبكة الأنترنت يساهم في تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب.	19
			08	10	82	النسبة %		
موافق	0.60	2.57	04	06	40	التكرارات	يساهم تطوير قدراتك في تأدية المهام بكفاءة عالية.	20
			08	12	80	النسبة %		
موافق	0.61	2.37	13	16	21	التكرارات	الوسائل التي يستعملونها تتناسب طبيعة المهام.	21
			26	32	42	النسبة %		
غير موافق	0.85	2.04	19	14	17	التكرارات	تواجهك مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الالكترونية.	22
			38	28	34	النسبة %		
موافق	0.68	2.57	50			التكرارات	بالنسبة للمحور	
			100			النسبة %		

يتبين من خلال العبارة رقم (06) (تلقيت تدريباً من طرف المؤسسة) الواردة في الجدول أعلاه، أن 30مبحوث أي ما يعادل 60% من أفراد العينة موافقين على أنهم تلقوا تدريب من طرف المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بمجال التدريب وخاصة بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون المناصب الحساسة، ومن خلال التصريح الذي أدلى به بعض المبحوثين بأنه في بعض الأحيان يتم تدريب الأفراد الجدد الذين يشغلون المناصب الحساسة، في حين تليها نسبة 38% أي ما يعادل و 19 مبحوث غير موافقين على ذلك وهذا راجع إلى كون هؤلاء الأفراد حديثي الوجود في هذه المؤسسة ولا يشغلون المناصب الحساسة

وأن معظم الموظفين ذو مستوى تعليمي عال لا يحتاجون إلى تلقي دورات تدريبية ويمتلكون مؤهلات تمكنهم من أداء المهام.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا عن موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.78 والذي يدخل ضمن مجال الحياد، وبانحراف معياري قدر بـ 0.97 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

تبين العبارة رقم (07) (برامج التدريب التي نتلقاها تكون داخل المؤسسة) الواردة في الجدول أعلاه أن 31 مبحوث أي ما يعادل 62% كانت إجاباتهم بغير موافق وهذا يعني أن برامج التدريب التي حصلوا عليها كانت خارج المؤسسة، ويرجع هذا أن التدريب خارج المؤسسة يسهم في زيادة خبرات ومعارف الموظفين في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال اطلاعهم على تجارب المؤسسات الأخرى، في حين تحتل نسبة 24% أي ما يعادل 12 مبحوث المرتبة الثانية موافقين على أن برامج التدريب التي تلقوها كانت داخل المؤسسة ومن خلال إجابات بعض المبحوثين أن المؤسسة تعمل على إحضار مدرسين من خارج المؤسسة ويعملون على تدريبهم، في حين 7 مبحوثين أي ما يعادل 14% أجابوا بالحياد على ذلك وهذا دليل على أن هؤلاء الأفراد لم يتلقوا تدريباً.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا عن عدم موافقتهم على العبارة وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.38 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.85 يتضح من خلال هذا ضعف شديد في تشتت استجابات أفراد العينة لمضمون العبارة.

يتضح من خلال العبارة رقم (08) (البرامج التدريبية التي نتلقاها تطبيقية) الواردة في الجدول أن 24 مبحوث أي ما يعادل 48% غير موافقين كون البرامج التدريبية التي تلقوها تطبيقية وهذا يعني أن أغلب البرامج كانت نظرية وتطبيقية في نفس الوقت بينما 17 مبحوث أي ما يعادل 34% كانت إجاباتهم بموافق هذا دليل على أن البرامج التدريبية التي تلقوها تطبيقية حيث تحتل 18% أدنى نسبة وهذا ما يعادل 9 مبحوثين كانت استجاباتهم بالحياد على ذلك.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا على عدم موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 20.14 والذي يدخل ضمن مجال الحياد وبانحراف معياري قدر بـ 0.90 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

تبين العبارة رقم (09) (يتم اختيار الأفراد للتدريب على أساس الأقدمية) الواردة في الجدول أن 24 مبحث أي ما يعادل 48% غير موافقين على كون اختيار الأفراد للتدريب على أساس الأقدمية ويمكن تبرير ذلك من خلال ما صرح به بعض المبحوثين أقروا لنا أن مديرية الوظيف العمومي هي التي تختار الأشخاص الذين يقومون بالتدريب في بعض الأحيان أما بالنسبة للإيجابتين موافق ومحاييد كانت بنفس القيمة أي 13 مبحث أي ما يعادل 26%، ويمكن تبرير استجابة الأفراد بالموافقة على ذلك بأن المؤسسة هي التي تختار الأفراد القدامى لعملية التدريب والذين يتجاوز وجودهم سنة في هذه المؤسسة أما استجابة بعض المبحوثين بالحياد، فهذا يعني أن معظمهم لا يعلمون على أي أساس يتم اختيارهم للتدريب، وأن معظمهم لم يتلقوا تدريباً.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل المبحوثين الذين عبروا على عدم موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي 2.22 والذي يدخل ضمن مجال الحياد وبانحراف معياري قدر بـ 0.84 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (10) (يهدف التدريب إلى اكتساب معارف جديدة حول التقنيات المتطورة) الواردة في الجدول يتضح بأن 32 مبحث أي ما يعادل 64% موافقين على أن التدريب يهدف إلى اكتساب معارف جديدة حول التقنيات المتطورة، وهذا يعني أن التدريب يلعب دوراً حاسماً في اكتساب المعرفة وتطوير المهارات المعرفة ويساعد الأفراد على أداء عملهم ويعمل على توفير خدمة أفضل.

في حين تليها نسبة 24% أي ما يعادل 12 مبحث غير موافقين على ذلك أما بالنسبة للاستجابة المبحوثين بالحياد فقد كان عددهم 6 مبحوثين أي ما يعادل 12% ويمكن تبرير ذلك بأن هؤلاء الأفراد لم يتلقوا تدريباً ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا عن موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.85 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات أفراد العينة لمضمون العبارة.

يتضح لنا من خلال العبارة رقم (11) (في اعتقادك التدريب يمكن من تحسين استخدام الحاسب الآلي) الواردة في الجدول أن 31 مبحث أي ما يعادل 62% موافقين على كون التدريب يمكن من تحسين استخدام الحاسب الآلي. وهذا دليل على أن برامج التدريب التطبيقية التي يتلقاها العمال تساعدهم كثيراً على استخدام الحاسبات الآلية وكون الحاسب الآلي تقنية حديثة تساعد الموظف في أداء عمله، ثم

تليها نسبة 20% أي ما يعادل 10 مبحوثين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة، أما بالنسبة للاستجابة المبحوثين بالحياد فقد قدر عددهم 9 أفراد أي ما يعادل 18% ويمكن تبرير ذلك أن هؤلاء الموظفين يحسنون استخدام الحاسب الآلي وذلك لأن طبيعة عملهم تتطلب ذلك، وأيضا لكون معظم الموظفين ذو مستوى تعليمي عال لا يحتاجون إلى تلقي دورات تدريبية على الحاسب الآلي ويمتلكون مؤهلات تمكنهم من استخدامه.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا عن موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.58 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة، وانحراف معياري قدر بـ 0.81 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات أفراد العينة لمضمون العبارة.

تبين العبارة رقم (12) (أضمن بأن التدريب يعمل على تغيير سلوكك في استعمال البرمجيات بشكل ايجابي) الواردة في الجدول أن 32 مبحوث أي ما يعادل 64% موافقين على أن التدريب يعمل على تغيير سلوكهم في استعمال البرمجيات بشكل ايجابي، ومن خلال المقابلة مع بعض المبحوثين الذين تلقوا تدريب صرحوا لنا بأن الدورات التدريبية جعلتهم أكثر قدرة على التحكم في هذه البرمجيات كما أن له دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات وذلك بما يكتسبه الفرد من أفكار جعله يغير سلوكه نحو الأفضل في حين تليها نسبة 22% أي ما يعادل 11 مبحوث فقد كانت إجاباتهم بغير موافق وتحتل الإجابة محايد أدنى نسبة حيث قدرت بـ 14% لأي ما يعادل 7 أفراد.

وما تم ملاحظته أن أعلى نسبة سجلت تمثل المبحوثين الذين عبروا عن موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.39 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.83 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

تبين العبارة رقم (13) (استخدام التقنيات الحديثة جعلك أكثر قدرة على أداء العمل) الواردة في الجدول أعلاه أن 36 مبحوث أي ما يعادل 72% موافقين على أن استخدام التقنيات الحديثة جعلهم أكثر قدرة على أداء العمل. وذلك من خلال الاستعمال المكثف لهذه التقنيات جعلهم أكثر قدرة على أداء العمل وسرعة التغيير والتكيف والقدرة على مراجعة الأخطاء بسهولة ثم تليها نسبة 20% أي ما يعادل 10 مبحوثين عبروا عن عدم موافقتهم على ذلك، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد يفتقرون لبعض المؤهلات ويواجهون بعض الصعوبات حول التقنيات المتطورة في حين تأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 8% أي ما

يعادل 4 أفراد محايدين على ذلك ومن هنا نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل أفراد العينة الذين عبروا عن موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.46 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.81 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات أفراد العينة لمضمون العبارة.

تبين العبارة رقم (14) (اهتمام المؤسسة بمجال التدريب في تزايد مستمر) الواردة في الجدول أن 23 مبحوث أي ما يعادل 46% عبروا عن عدم موافقتهم على أن اهتمام المؤسسة بمجال التدريب في تزايد مستمر ويمكن تبرير ذلك على أن المؤسسة مازالت تفتقر إلى التدريب فهو موجود فيها ولكن بشكل متوسط وحسب رأي بعض المبحوثين أن طبيعة العمل تتطلب عمليات التدريب بشكل مستمر لأن العالم في حالة تطور مستمر في حين نجد 17 مبحوث أي ما يعادل 34% كانت إجاباتهم بمحايد، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين جدد في هذه المؤسسة وهم لا يعلمون بأن العمليات التدريبية هل هي في حالة تزايد أم لا، ثم تليها فئة المبحوثين الموافقين على ذلك وقد كان عددهم يقدر بـ 10 مبحوثين أي ما يعادل 20% ويمكن تبرير ذلك أن هؤلاء الموظفين لديهم أقدمية في هذه المؤسسة ويرون بأن المؤسسة أصبحت تهتم بالتدريب وهي أفضل عما كانت عليه في السابق وهذا لكون المؤسسة تهدف إلى الحفاظ على مستوى الموظفين.

وما تم ملاحظته أن أعلى نسبة سجلت تمثل أفراد العينة الذين عبروا عن عدم موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.26 والذي يدخل ضمن مجال الحياد وبانحراف معياري قدر بـ 0.77 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات أفراد العينة لمضمون العبارة.

يتضح من خلال العبارة رقم (15) (التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة) الواردة في الجدول أن 38 مبحوث أي ما يعادل 76% من المبحوثين موافقين على أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة ويمكن تبرير ذلك من خلال سرعة التغيير والتكيف والقدرة على مراجعة الأخطاء مع التحكم أكثر في استخدام التكنولوجيا الحديثة، في حين تحتل العبارتين محايد وغير موافق نفس الرتبة وقد قدرتا بنسبة 12% أي ما يعادل 06 مبحوثين.

وما يمكن ملاحظته أن أعلى نسبة سجلت تمثل أفراد العينة الذين عبروا عن موافقتهم على أن تطوير المهارات يساعد على اكتساب مهارات جديدة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.36 والذي يدخل

ضمن مجال الموافقة، وبانحراف معياري قدر بـ 0.77 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (16) (يساعد تطوير المهارات على زيادة اكتساب الخبرة اللازمة لأداء العمل) الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن 40 مبحوث أي ما يعادل 80% من أفراد العينة موافقين على أن تطوير المهارات يساعد على زيادة اكتساب الخبرة اللازمة لأداء العمل ويمكن تبرير ذلك أن المهارات التي يكتسبها الفرد تعمل على زيادة اكتساب الخبرة اللازمة لأداء العمل ويمكن تبرير ذلك أن المهارات التي يكتسبها الفرد تعمل على زيادة الخبرة اللازمة، وتجعل الفرد أكثر اتقاناً للعمل الذي يقوم به ومعرفة جوانب النقص وسرعة اتخاذ القرار المناسب، في حين تليها بنسبة 14% أي ما يعادل 7 مبحوثين غير موافقين على ذلك وهذا يعني على أن هؤلاء الأفراد خبرتهم في مجال العمل ضعيفة ثم تأتي 6% أدنى نسبة أي ما يعادل 03 مبحوثين كانت إجاباتهم محايد.

وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.54 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.71 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

يتضح من خلال العبارة (17) (الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة) الواردة في الجدول أعلاه أن 38 مبحوث أي ما يعادل نسبة 76% موافقين على كون البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة ويمكن تبرير ذلك من خلال المعلومات التي أدلوا بها أن التدريب ساهم بشكل كبير في التخلص من بعض الأخطاء والقدرة على التحكم في الوسائل وتقديم عمل فعال وذو كفاءة عالية في حين 7 أفراد أي ما يعادل 14% غير موافقين على ذلك في حين تأتي أدنى نسبة وقد قدرت بـ 10% أي ما يعادل 5 أفراد محايدين على ذلك.

وما تم ملاحظته موافقة أغلب أفراد العينة على أن الاستفادة من البرامج التدريبية يساهم في زيادة الكفاءة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.72 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.72 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات أفراد العينة لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (18) (يساهم امتلاك المهارات في تطوير أدائك عند تطبيق البرامج الالكترونية) الواردة في الجدول يتضح أن 39 مبحوث أي ما يعادل 78% موافقين على أن امتلاك المهارات يساهم في تطوير المهارات يساهم في تطوير الأداء عند تطبيق البرامج الالكترونية ويمكن تبرير

ذلك من خلال إجابات بعض المبحوثين من خلال المهارات التي اكتسبوها ساعدتهم على زيادة التحكم في الوسائل الالكترونية والحسابات الآلية حيث كلن عملهم في البداية غير منظم وغير دقيق مع ضعف التحكم في هذه الوسائل ومن خلال الممارسة المكثفة أصبح عملهم أكثر اتقاناً في حين 07 مبحوثين أي ما يعادل 14% غير موافقين على ذلك وهذا يعني أن هؤلاء المبحوثين يفتقرون إلى المهارة وأن عملهم روتيني ولا يوجد أي تغيير أدائهم بقي على حاله.

وتأتي نسبة 8% أي ما يعادل 4 مبحوثين محايدين على ذلك.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا عن موافقتهم على ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.86 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.72 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (19) (استخدام شبكة الانترنت يساهم في تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب) الواردة في الجدول أن 41 مبحوث أي ما يعادل 82% موافقين على أن استخدام شبكة الانترنت تساهم في تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب ويمكن تبرير هذا على كون شبكة الانترنت شمل جميع المعلومات والبيانات التي يحتاجها الموظف من أجل أداء عمله كما أن طبيعة العمل تتطلب ذلك ووسائل الكترونية حديثة والمعلومة يجب أن تصل في الوقت المناسب وذلك من أجل أداء المهام المطلوبة وسرعة تقديم الخدمة، في حين 5 مبحوثين أي ما يعادل 10% محايدين على ذلك.

وتحتل الإجابة غير موافق على أدنى نسبة وقد قدرت بـ 8% أي ما يعادل 4 مبحوثين.

وذلك يرجع إلى أنه في بعض الأحيان يكون هناك بطئ في إيصال المعلومة من خلال وجود خلل في الشبكة كما أن المؤسسة لا تتوفر على شبكة الانترنت.

وما تم ملاحظته موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أن استخدام شبكة الانترنت يساهم في تزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.42 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.59 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (20) (يساهم تطوير قدراتك في تأدية المهام بكفاءة عالية) الواردة في الجدول أعلاه يتضح بأن 40 مبحوث أي ما يعادل 80% موافقين على أن تطوير القدرات يساهم في تأدية المهام بكفاءة عالية وهذا حسب إجابات بعض المبحوثين أن عملهم في البداية كان غير كفاء ويفتقرون إلى القدرات اللازمة والخبرة للتحكم في الأجهزة ومن خلال عملية التدريب والخبرة في هذا المجال أصبح عملهم أكثر اتقاناً. في حين تليها نسبة 12% أي ما يعادل 6 أفراد محايدين وتحتل نسبة 8% أي ما يعادل 4 مبحوثين أدنى نسبة غير موافقين على ذلك، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد حديثي الوجود بالمؤسسة وما زالوا يفتقرون إلى القدرات اللازمة لتأدية المهام بكفاءة عالية.

وما تم ملاحظته أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا عن موافقتهم على ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.57 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.60 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (21) (الوسائل التي يستعملونها تتناسب مع طبيعة المهام) الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن 21 مبحوث أي ما يعادل 42% من أفراد العينة موافقين على أن الوسائل التي يستعملونها تتناسب طبيعة المهام ويمكن تبرير ذلك أن العمل الذي يقومون به يتطلب وسائل إلكترونية حديثة وهي المناسبة للعمل ولا يمكن استبدالها بوسائل أخرى عدى الوسائل الأكثر تطوراً أو المشابهة لها. في حين تحتل نسبة 32% أي ما يعادل 16 مبحوث محايدين على ذلك، ثم تليها أدنى نسبة 26% أي ما يعادل 13 مبحوث غير موافقين على ذلك ، ومن خلال ما صرح لنا به بعض المبحوثين أن طبيعة العمل تتطلب وسائل وبرامج أكثر حداثة وهذه الوسائل التي يستعملونها غير كافية وفيها نقص لأداء بعض المهام التي تتطلب السرعة والدقة.

وما تم ملاحظته أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا عن موافقتهم على ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.37 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.61 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

من خلال العبارة رقم (22) (تواجهك مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الإلكترونية) الواردة في الجدول السابق أن 19 مبحوث أي ما يعادل 38% غير موافقين على أن تواجههم مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الإلكترونية، ويمكن تبرير ذلك أن هؤلاء الأفراد خضعوا إلى التدريب وهم متمكنين على

التحكم في هذه الوسائل كما لهم أقدمية في هذه المؤسسة وطبيعة المهام التي يقومون بها خالية من التعقيدات. في حين تليها نسبة 17 مبحوث أي ما يعادل 34% موافقين على ذلك وهذا دليل على أن معظم هؤلاء الأفراد لم يخضعوا إلى التدريب وأيضا طبيعة المهام معقدة نوعا ما كما أن بعض البرامج التي تأتي بها المؤسسة جديدة على الموظفين ويصعب التحكم فيها أما بالنسبة للأفراد الذين كانت إجاباتهم محايد فقد قدر عددهم بـ14 مبحوث أي ما يعادل 28%

وما تم ملاحظته أن أعلى نسبة سجلت تمثل الأفراد الذين عبروا عن عدم موافقتهم على ذلك، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.04 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وبانحراف معياري قدر بـ 0.85 وهذا ما يوضح ضعف شديد في تشتت استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.57 وبانحراف معياري قدر بـ 0.68 والذي يدل على ضعف شديد في تشتت استجابات الأفراد اتجاه عبارات المحور بشكل عام. بمعنى أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

فالتدريب الموارد البشرية يساهم في تجسيد الإدارة الالكترونية بشكل ايجابي.

2 تحليل البيانات وعرض نتائج المحور الثالث المتعلق بالفرضية التي مفادها: يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء.

بيئة العمل أصبحت تنصف بعدم الاستقرار والتغير وذلك لانفتاحها على العالم الخارجي وهذا الأمر يحتم على المؤسسات مواكبة التغيرات الخارجية وإدخال هذه التكنولوجيا إلى بيئة العمل، الشيء الذي يلزم ضرورة تسريع وتيرة التعلم واستيعاب الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم الخدمات بكفاءة عالية ومن أجل معرفة اتجاهات المبحوثين حول التعلم يؤدي إلى تحسين خدمة العملاء جاءت الأسئلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) بيانات الفرضية الجزئية الثانية (يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء).

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	اتجاه العينة
23	سبق لك وأن واجهت مشاكل من طرف العملاء جراء الخدمات المقدمة.	التكرارات	14	17	19	2.1	0.81	محايد
		النسبة %	28	34	38			
24	التعليم الذي تتلقاه يساهم بشكل كبير في تأدية المهام المطلوبة	التكرارات	24	10	16	2.08	0.89	محايد
		النسبة %	48	20	32			
25	التعليم الذي تحصلت عليه يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقوم به	التكرارات	20	13	17	2.28	0.86	محايد
		النسبة %	40	26	34			
26	التعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات.	التكرارات	27	17	06	2.20	0.92	محايد
		النسبة %	54	34	12			
27	المعارف التي تتلقاها تساعدك على الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الالكتروني.	التكرارات	31	12	07	2.35	0.73	موافق
		النسبة %	62	24	14			
28	يساهم التعلم على الوسائل الحديثة في التقليل من الأخطاء.	التكرارات	37	10	03	2.47	0.58	موافق
		النسبة %	74	20	06			
29	يؤدي التعلم على البرامج المتطورة إلى تخفيض	التكرارات	39	08	03	2.68	0.57	موافق
		النسبة %	78	16	06			

						%	تكاليف الأداء..	
موافق	0.55	2.80	03	06	41	التكرارات	يعمل التعلم على التقليل من الجهد عند استخدام الحاسب الآلي	30
			06	12	82	النسبة %		
موافق	0.50	2.77	03	02	45	التكرارات	يؤدي التعلم إلى اختزال الوقت عند إجراء المعاملات الإدارية.	31
			06	04	90	النسبة %		
موافق	0.49	2.9	03	01	46	التكرارات	اكتسابك للمعرفة والمهارة يزيد من سرعة تقديم الخدمة.	32
			06	02	92	النسبة %		
موافق	0.54	2.85	03	05	42	التكرارات	يساهم التعلم في زيادة درجة تحكمك في الوسائل الالكترونية.	33
			06	10	84	النسبة %		
موافق	0.83	2.34	04	04	42	التكرارات	التعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل.	34
			08	08	84	النسبة %		
موافق	0.83	2.48	11	06	33	التكرارات	يؤدي التعلم إلى زيادة الرغبة في أداء المهام.	35
			22	12	66	النسبة %		
موافق	0.70	2.56	06	09	35	التكرارات	يؤثر التعلم على المبادرة في إنجاز العمل بشكل ايجابي.	36
			12	18	70	النسبة %		
موافق	0.55	2.45	03	06	41	التكرارات	التعلم فرصة جديدة لتقديم عمل أكثر اتقاناً.	37
			06	12	82	النسبة %		

محايد	0.64	1.70	05	25	20	التكرارات	المستفيدون من خدماتكم راضون عن الخدمات المقدمة لهم.	38
			10	50	40	النسبة %		
موافق	0.50	2.52	02	07	41	التكرارات	التمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين خدمة العملاء.	39
			04	14	82	النسبة %		
موافق	0.72	2.92	07	06	37	التكرارات	الإدارة الالكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة.	40
			14	12	74	النسبة %		
موافق	0.25	2.61	50			التكرارات	بالنسبة للمحور	
			100			النسبة %		

تبين العبارة رقم (23) الواردة في الجدول (سبق لك وأن واجهت مشاكل من طرف العملاء جراء الخدمات المقدمة) أن 38% من المبحوثين غير موافقين على مواجهتهم لمشاكل من طرف العملاء وذلك لامتلاكهم للقدرات والمعارف اللازمة لأداء العمل، وتقديم الخدمات بدقة وكفاءة عالية تجنبهم الوقوع في المشاكل، ثم تليها نسبة 34% أي ما يعادل 17 مبحوث أجابوا بالحياد فيمكن إرجاع ذلك لضغط وظروف العمل أو عدم تقديمهم للخدمة في الوقت المناسب تأتي المرتبة الأخيرة بنسبة 28% أي ما يعادل 14 مبحوث غير موافقون على مضمون العبارة وذلك لنقص كفاءة وخبرة المبحوثين، وهذا يستدعي ضرورة تدريب وتعليم الموظفين من أجل تفاد الوقوع في المشاكل.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا على عدم موفقتهم على مواجهة المشاكل من طرف العملاء جراء الخدمات المقدمة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.1 الذي يدخل ضمن مجال الحياد وانحراف معياري قدر بـ 0.81 وهذا ما يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

تبين من خلال العبارة رقم (24) (التعليم الذي تتلقاه يساهم بشكل كبير في تأدية المهام المطلوبة) أن 24 مبحوث أي ما يعادل 48% موافقون على أن التعليم الذي تلقوه يساهم بشكل كبير في تأدية المهام المطلوبة ويمكن تبرير ذلك أن الخبرات والمهارات التي يكتسبها الموظفون داخل الولاية تساهم بشكل كبير في تأدية المهام بكفاءة عالية، ويتأثر ذلك برغبة الفرد على اكتساب معارف جديدة بالإضافة إلى تنمية روح الإبداع والمبادرة من خلال توفير بيئة عمل تساعد على تطوير مهارات الأفراد وقدرتهم على التعلم، من خلال تقديم الإرشادات والتعليمات اللازمة من ذوي الخبرة وهذا يساعد على تأدية المهام بشكل مطلوب، في حين نجد أن 20% أي ما يعادل 10 مبحوثين أجابوا بالحياد فيمكن إرجاع ذلك لكونهم يكتفون بانجاز الأعمال المطلوبة منه وفق ما يمتلكه من معارف وخبرات حول العمل، أما بخصوص المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة فيمكن إرجاعه لكونهم لم يتلقوا أي تعليم داخل المؤسسة ولم تقدم لهم أية معلومات بخصوص العمل ويقوم بتأدية المهام بناء على اكتسبه من تعليم في الجامعة أو من خلال توجيهات المدراء وإرشادات الزملاء.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا على موافقتهم على أن التعليم الذي تلقوه يساهم بشكل جيد في تأدية المهام المطلوبة. وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.08 الذي يدخل ضمن مجال الحياد وانحراف معياري قدر بـ 0.89 وهذا ما يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

يتضح من خلال العبارة رقم (25) (التعليم الذي تحصلت عليه يتلائم مع طبيعة العمل الذي تقوم به) في الجدول أن 40% من المبحوثين أي ما يعادل 20 فرد موافقون على أن التعليم الذي تحصلوا عليه يتلاءم مع طبيعة المهام التي يقوم بها وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.28 وهذا ما يدخل ضمن مجال الحياد وانحراف معياري قدر بـ 0.86 وهذا يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

ويمكن تبرير موافقة المبحوثين على أن التعليم الذي تحصلوا عليه يتلاءم مع طبيعة العمل الذي يقوم به لكونهم يعملون ضمن مجال تخصصهم و أن طبيعة العمل الذي يقوم به يتلاءم مع قدراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها من الجامعة يساهم في زيادة رغبة ودافعية الأفراد نحو الانجاز وأداء العمل بكفاءة عالية، في حين أن نسبة 34% أي ما يعادل 4 مبحوث أجابوا بعدم الموافقة لا يمكن تبرير ذلك من خلال مقابلتنا لهم صرحوا بأن العمل الذي يقوم به لا يتناسب مع تخصصهم وأنهم لا يعملون في مجال تخصصهم وهذا ما يدفع بالمؤسسة لعقد دورات تكوينية من أجل تكوين الموظفين من أجل رفع من

كفاءاتهم لأداء العمل في حين نجد أن نسبة 26% أي ما يعادل 13 مبحوث عبروا بالحياد بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن موافقتهم أو عدم موافقتهم وأن المؤسسة تقوم باستقطاب الموظفين من تخصصات مختلفة لشغل الوظائف الإدارية لأن بعض المناصب لا تتطلب وجود تخصص عالي ودقيق.

توضح العبارة رقم (26) (المتعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات) بحيث سجلت نسبة 54% أي ما يعادل 27 مبحوث أجابوا بالموافقة على أن التعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات، أما نسبة 34% أي ما يعادل 17 مبحوث أجابوا بالحياد في حين أن نسبة 12% أي ما يعادل 6 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على ذلك.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا على موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.08 والذي يدخل ضمن مجال الحياد وانحراف معياري قدر بـ 0.92 وهذا يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

ويمكن تبرير وجود هذا التباين في استجابات المبحوثين على أن التعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات إذ أن التعلم المتواصل داخل المؤسسة يساهم في تطوير كفاءاتهم ومساراتهم المهنية وتعلمهم لما يحتاجه ويتطلبه عملهم من مهارات دقيقة تضمن لهم أداء عملهم بكفاءة كما أن العمل إلى جانب عامل لديه الخبرة ملاحظة عمله وطلب المشورة والتوجيه يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، فكلما اكتسب الموظف لمهارات ومعارف جديدة حول العمل زادت قدراته وأدى إلى تطوير العمل ويساعد المؤسسة على الاستجابة إلى قوى التغيرات الخارجية ومواكبة تكنولوجيا الجديدة مما يساعد على تطوير تقديم الخدمات بسرعة وتحسين مستويات الأداء فالتعلم في مجال العمل يعمل على الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وذلك التقديم الخدمات المطلوبة وأداء العمل ويمكن إرجاع عدم موافقته بعض المبحوثين على ذلك لكونهم يتمتعون بالخبرة والمهارة التي تمكنهم من أداء العمل وتقديم خدمات أفضل كونهم ذوي مستوى تعليمي عالي.

توضح العبارة رقم (27) (المعارف التي تتلقاها تساعدك على الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الالكتروني) في الجدول أن نسبة 62% أي ما يعادل 31 مبحوث أجابوا بالموافقة على أن المعارف التي يتلقوها تساعدهم على الانتقال من العمل الالكتروني إلى العمل اليدوي، ويمكن تبرير ذلك أن التعلم يمكن

الأفراد من اكتساب معارف وتطوير قدراتهم في ممارسة واستخدام الأساليب المتطورة والتمكن من استخدام الوسائل الالكترونية في أداء العمل من أجل ربح الوقت كما أن كثرة المهام وتعقدها تفرض ضرورة استخدام الحاسب الآلي مثل كتابة التقارير وحفظ المعلومات وإعداد الميزانيات وهذا يستدعي ضرورة تكون الأفراد قادرين على استخدام الحاسب الآلي من أجل أداء المهام في حين نجد أن نسبة 24% أي ما يعادل 12 مبحوث أجابوا بالحياد أن المبحوثين غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم وأن المؤسسة تعمل على تشجيع التعلم والقيام بدورات تكوينية على الحاسب الآلي من أجل تنمية قدرات الأفراد على استعماله، أما نسبة 14% أي ما يعادل 7 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة ويمكن إرجاع ذلك لكون المؤسسة لا تستخدم الأسلوب الالكتروني لوحده بل يستعان في بعض الحالات بالأسلوب اليدوي في إنجاز بعض المهام مثل كتابة المراسلات والإعلانات المستعجلة أو بسبب توقف الحاسوب عن العمل بسبب انقطاع التيار الكهربائي.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين أجابوا بالموافقة وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.35 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري يقدر بـ 0.73 وهذا يدل على ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

يتضح من خلال العبارة رقم (28) (يساهم التعلم على الوسائل الحديثة في التقليل من الأخطاء) في الجدول أن نسبة 74% أي ما يعادل 37 مبحوث وافقوا على أن التعلم على الوسائل الحديثة يساهم في التقليل من الأخطاء في حين أن نسبة 20% أي ما يعادل 10 مبحوثين أجابوا بالحياد، أما نسبة 6% أي ما يعادل ثلاث مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا على موافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.27 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.58 وهذا ما يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

ويمكن تبرير موافقة المبحوثين على أن التعلم على الوسائل الحديثة يساعد على التقليل من الوقوع في الأخطاء وذلك لكون الوسائل الالكترونية تسمح لمستخدميها بمراقبة العمل في كل وقت والتدقيق فيه كما أن تصحيحه لا يتطلب وقت طويل كما أن استعمال الوسائل الالكترونية في أداء المهام قد يؤدي إلى تفادي الأخطاء التي قد تحصل عند تأديتها بالطرق التقليدية كما أن التعلم يساهم مساهمة ايجابية في زيادة

والرفع من كفاءة العاملين مما يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء كما أن إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة البيانات التي تحد من الوقوع في الأخطاء في أداء العمل بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية.

في حين يمكن إرجاع الذين أجابوا بعدم الموافقة وذلك لأنهم لا يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة في استخدام الوسائل الالكترونية والتحكم فيها مما يؤدي بهم إلى الوقوع في الأخطاء.

يتضح من خلال العبارة رقم (29) (يؤدي التعلم على البرامج المتطورة إلى تخفيض تكاليف الأداء) الموضحة في الجدول أن نسبة 74% أي ما يعادل 36 مبحوث أجابوا بالموافقة على أن التعلم على البرامج المتطورة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الأداء في حين أن 16% وهي تعادل 8 مبحوثين أجابوا بالحياد أما نسبة 6% أي ما يعادل 3 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على مضمون العبارة.

ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين صرحوا بموافقتهم على أن التعلم يؤدي إلى تخفيض من تكاليف الأداء وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.68 الذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري يقدر بـ0.57 وهذا ما يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

ويمكن تبرير موافقة المبحوثين على أن التعلم يؤدي إلى تخفيض تكاليف الأداء إلى كون بيئة العمل أصبحت ديناميكية متغيرة الأمر الذي يتطلب زيادة وعي المدراء بالمهارات التي يحتاجها موظفيهم وإلى تحديد مستويات كفاءة الأفراد وقدرتهم في التحكم في الوسائل الالكترونية على نحو فعال وذلك من أجل تحقيق النتائج وتقديم الخدمات في الوقت المناسب الأمر الذي يزيد من جودة وفعالية الأداء وتخفيض التكاليف وذلك من خلال تقديم الخدمات بسرعة وتجنب أي تعطيل أو تأخر مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن تبرير الذين أجابوا بعدم الموافقة لكونهم يستغرقون وقت طويل في أداء مهامهم وذلك لنقص خبراتهم وقدراتهم في استخدام الوسائل المتطورة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف بسبب طول الفترة التي يستغرقها في الأداء والانتقال بين الأقسام.

يتضح من خلال العبارة رقم (30) (يعمل التعلم على التقليل من الجهد عند استخدام الحاسب الآلي) في الجدول أن نسبة 82% أي ما يعادل 41 مبحوث صرحوا بموافقتهم في حين نجد أن نسبة 12% أي ما يعادل 6 مبحوثين أجابوا بالحياد أما 6% أي ما يعادل 3 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على مضمون العبارة.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين أجابوا بالموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.8% الذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.55 وهذا يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين

ويمكن تبرير موافقة المبحوثين على أن التعلم يؤدي إلى التقليل من الجهد عند استخدام الحاسب الآلي وذلك لكون طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب استخدام الحواسيب الآلية، وكذلك استخدامها بشبكات الانترنت التي تمكن من توفير المعلومات والبيانات بسرعة وتبادلها مما يضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة مما يساهم في ربح الوقت وتحسين الأداء، فاكتساب الفرد لما يحتاجه ويتطلبه طبيعة عمل حول استخدام الحاسوب الآلي في التقليل من الجهد، وبالتالي عدم شعور الموظف بالتعب والملل نظرا لكون الحاسوب الآلي يستوعب العديد من الوظائف والمهام، وهذا ما يزيد من سرعة إجراء المعاملات بأقل جهد، في حين الذين لم يوافقوا فيمكن إرجاعها لكثرة الأعمال التي تتطلب إدخال البيانات والمعلومات للحاسوب والتي تتطلب جهد كبير نظرا لعدم قدرتهم على التحكم في استخدامه.

يتضح من خلال العبارة رقم (31) (يؤدي التعلم إلى اختزال الوقت عند إجراء المعاملات الإدارية) في الجدول أن نسبة 90% أي ما يعادل 45 مبحوث موافقين على أن التعلم يؤدي إلى اختزال الوقت أثناء المعاملات أما 4% أي ما يعادل مبحوثين أجابوا بالحياد، في حين أن 6% أي ما يعادل 6 مبحوثين أجابوا بعدم موافقتهم على مضمون العبارة.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا بموافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.77 الذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.50 وهذا ما يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين.

يمكن تبرير موافقة نسبة كبيرة على أن التعلم يؤدي إلى اختزال الوقت أثناء أداء المعاملات، لكون إجراء المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات يتطلب سرعة تدفق المعلومات وانتقالها، حيث كأن إجراء معاملة إدارية واحدة يتطلب وقتا طويلا، ومع اكتساب الفرد للمهارات والمعارف المختلفة في مجال العمل أدى به لتقليص الوقت في أداء المهام، بانجاز العمل أصبح لا يستغرق سوى دقائق محدودة، وهذا ما يدعم التوجه تجسيد الإدارية الالكترونية، في حين الذين أجابوا بعدم الموافقة فيمكن إرجاعها لنقص القدرة على التحكم في الوسائل الالكترونية.

يتضح من خلال العبارة رقم (32) (اكتسابك للمعرفة والمهارة يزيد من سرعة تقديم الخدمة) في الجدول أن نسبة 92% أي ما يعادل 46 مبحوث موافقون على أن اكتساب المعرفة والمهارة يزيد من سرعة تقديم الخدمة، في حين أن 2% أي ما يعادل مبحوث واحد أجاب بالحياد، أما 6% أي ما يعادل 3 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على مضمون العبارة.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا بموافقتهم وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.9 إلي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.49 هذا يبين ضعف شديد في استجابات المبحوثين.

يمكن تبرير موافقة المبحوثين على ا، اكتساب المعارف والمهارات يزيد من سرعة تقديم الخدمة فإكتساب الفرد للخبرات والقدرات اللازمة والعمل على تطويرها واستخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تحسين الكفاءات التشغيلية التي تضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وذلك لضم ان الفعالية في تقديم الخدمات من خلال تقديمها بدقة وسرعة وجودة وتسهيل المعاملات و إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل، في حين يمكن تبرير الذين لم يوافقوا لعدم حصولهم على المعلومات اللازمة حول أن أداء العمل في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تعطيل تقديم الخدمات.

يتضح من خلال العبارة رقم (33) (يساهم التعلم في زيادة درجة تحكمك في الوسائل الالكترونية) في الجدول أن نسبة 84% أي ما يعادل 42 مبحوث موافقون على أن التعلم يساهم في زيادة درجة تحكمهم في الوسائل الالكترونية في حن أن 10% منهم أي ما يعادل 5 مبحوثين أجابوا بالحياد أما 6% أي ما يعادل 3 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على مضمون العبارة.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تشمل الذين عبروا بموافقتهم على أن التعلم يساهم في زيادة درجة تحكمهم في الوسائل الالكترونية وأن التعلم على استخدام الوسائل الالكترونية تزيد من قدرتهم على اكتساب معارف جديدة وتحسين مهاراتهم في مجال العمل الالكتروني وتنمية السلوك الإبداعي من خلال الابتكار والتجديد فالتعلم يساهم في مرونة قوة العمل من خلال تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والتقنيات المتطورة وكذا أساليب العمل التي تؤثر على أداء العمل، فالتعود و الممارسة أكثر هي التي تزيد من القدرة على التحكم أكثر في استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما أن استيعاب التغيير و التكيف من الوضعيات المختلفة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة قدرة الفرد على التحكم في استخدام الحاسوب و التمكن

من أداء المهام المطلوبة بدقة و كفاءة، في حين يمكن إرجاع للذين لم يوافقوا لكونهم لم يتلقوا أي تدريب أو تكوين حول استخدام الوسائل الإلكترونية و أنهم لا يحملون على تطوير قدراتهم بما يتناسب مع طبيعة العمل.

توضح العبارة رقم (34) "التعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل" في الجدول أن نسبة 84% أي ما يعادل 42 مبحوث موافقون على أن التعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل، و يمكن تبرير ذلك على أنه كلما زادت القدرة على اكتساب المهارات و تطويرها و استخدام الوسائل التقنية المتاحة و الجديدة و التحكم فيها يساهم في أداء العديد من المهام و الإجراءات كما تعمل على تحسين جودة و كفاءة العمل عن طريق استخدام أساليب جديدة تتسم بالكفاءة و الفعالية و سرعة الإنجاز و تمكن من اختصار الوقت و الجهد و التكاليف و بالتالي زيادة كفاءة الأداء فكلما زادت قدرات و معارف الأفراد إثر ذلك إيجابيا على الأداء، حيث أن 8% أي ما يعادل 4 مبحوثين أجابوا بالحياد و هي نسبة مساوية للذين أجابوا بعدم الموافقة. و يمكن إرجاع ذلك لكون هؤلاء المبحوثين التحقوا بالمؤسسة محل الدراسة من فترة قصيرة و لم يكتسبوا خبرة كافية حول أداء العمل و هذا.... على المؤسسة تشجيع التعلم لزيادة قدراتهم.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل للذين عبروا بموافقتهم على التعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل، و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 0.59، وهذا ما يبين ضعف شديد في استجابات المبحوثين بمضمون العبارة.

توضح العبارة رقم (35) "يؤدي التعلم إلى زيادة الرغبة في أداء المهام" في الجدول 66% أي ما يعادل 33 مبحوث موافقون على أن التعلم يؤدي إلى زيادة الرغبة في أداء المهام، و يمكن تبرير ذلك بأن اكتساب الفرد للمهارات و تنمية قدراته و معارفه يزيد من دافعيته لإنجاز، و زيادة طموحاته و بالتالي يجعله يكتشف في نفسه بواعث جديدة نحو العمل مما يسمح له بتطوير مساره المهني و تقديم الخدمات على أحسن وجه، فحين نجد أن 12% أي ما يعادل 6 مبحوثين كأن لهم موقف حيادي بمعنى أن المبحوثين غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم، و أن المؤسسة تعمل على خلق بيئة تساعد على تشجيع التعلم و تحرير قدرات الأفراد نحو الابتكار و التجديد و ذلك من أجل زيادة رغبتهم في الأداء، أما 22% أي ما يعادل 11 مبحوث أجابوا بعدم الموافقة، ويمكن إرجاع ذلك لكون طبيعة المهام التي قوم بها

لا تتناسب مع تخصصاتهم مما يزيد دافعيته نحو التعلم و اكتساب المهارات و عدم الرغبة في أداء العمل.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا بمواقفهم على أن التعلم يؤدي إلى زيادة الرغبة في أداء المهام، وذلك بمتوسط حسابي 2.48 الذي يدخل ضمن مجال الموافقة و أنحرف معياري قدر ب 0.83 و هذا ما يوضح ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

توضح العبارة رقم (36) " يؤثر التعلم على المبادرة في إنجاز العمل بشكل ايجابي" في الجدول أن نسبة 70% أي ما يعادل 35 مبحوث موافقون على أن التعلم يؤثر على المبادرة في إنجاز العمل بشكل ايجابي و يمكن إرجاع ذلك إلى أن اكتساب الفرد للمعارف و الخبرات حول كيفية أداء العمل يعتبر دافعا كبير للرفع من مستويات الأداء، مما ينعكس ذلك على حياته الوظيفية و زيادة طموحاته و مبادرته في إنجاز المهام الموكلة إليهم كما تساهم في تغيير سلوكه و عاداته و تطوير مهاراته بشكل ايجابي لأداء العمل، في حين أن 18% أي ما يعادل 9 مبحوثين أجابوا بالحياد هذا بسبب أنهم غير قادرين على تشكيل رأي ما يعادل 9 مبحوثين أجابوا بالحياد هذا يبين أنهم غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم و أن المؤسسة محل الدراسة تفرض ضرورة تقديم الخدمات و عدم تعطيلها مما يؤثر على دافعيته لإنجاز بشكل إيجابي أما 12% أي ما يعادل 6 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة و يمكن تبرير موقفهم بأنهم لا يمتلكون المعارف السابقة التي تضمن لهم أداء العمل على أكمل وجه و أنهم بحاجة لزيادة قدراتهم و الاستفادة من مكثورتهم المعرفية التي تساعد على إنجاز العمل.

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا بمواقفهم على أن التعلم يؤثر على المبادرة في إنجاز العمل بشكل إيجابي و ذلك بمتوسط حسابي قدر 2.56% و الذي يدخل ضمن مجال الموافقة، وانحرف معياري قدر ب 0.70 و هو ما يبين ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة توضح العبارة رقم (37) " التعلم فرصة جديدة لتقديم عمل أكثر إتقانا " في الجدول أن نسبة 42% أي ما يعادل 41 مبحوث موافقون على أن العلم فرصة جديدة لتقديم عمل أكثر إتقانا ، ويمكن تبرير ذلك أنه كلما كئانت مدة العمل في المؤسسة طويلة أدت إلى زيارة اكتسابهم للمعارف وتراكم الخبرات وتطوير قدراتهم حول أداء العمل ، ويعتاد على طريقة دائه ، فتصبح الأعمال التي يقوم بها روتينية لا تتطلب منه وقت أو جهد كبير وبالتالي الرفع من مستويات الأداء والتمكن من أداء العمل بشكل فالمعارف التي

ينعكس الفرد في بيئة العمل تمكنه من الأداء الجيد للعمل وبالتالي ينعكس على المؤسسة ، فحين أن 12% أي ما يعادل 6 مبحوثين أجابوا بالحياد وهذا عدم قدرتهم على تكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم فعلى المؤسسة أن تعمل الرفع من مستويات أدائهم بتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة حول كيفية القيام بالعمل من خلال تدريبهم وتعليمهم - أما 6% أو تريب داخل المؤسسة أو لكونهم لم يتلقوا= أي تعليم أو تدريب داخل المؤسسة أو لكونهم التحقوا بالمؤسسة من مدة قصيرة ولم يكتسبوا الخبرة اللازمة التي تمكنهم من الأداء العمل بضرورة فعالة وأكثر إتقان .

نلاحظ أن أل نسبة سجلت تمثل الذين عبروا بموافقتهم على أن التعلم فرصة جديدة لتقديم عمل أكثر إتقاناً وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.45 والذي يدخل م ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر ب 0.55 وها ما يسبب ضعف شديد في استجابات المبحوثين .

توضح العبارة رقم (38) " المستفيدون من خدماتهم راضون عن الخدمات المقدمة لهم" في الجدول أن نسبة 50 % أي ما يعادل 25 مبحوث أجابوا بالحياد على أن المستفيدين من خدماتهم راضون عن الخدمات المقدمة لهم ، وهذا يسبب عدم قدرتهم على تشكيل رأي يضمن قبولهم أو رفضهم وعلى المؤسسة أن تعمل تحسين خدماتها وتطويرها من خلال الاهتمام بتنمية قدرت مواردها وخلق بيئة تعليمية تعليمية تساعدهم على تبادل المعارف وتقديم الخدمات على أكمل وجه وكسب رضا الجمهور الخارج ي المستفيد من الخدمات المقدمة فحين نجد أن نسبة 40% أي ما يعادل 20 مبحوث أجابوا بالموافقة للون المبحوثين يتمتعون بالخبرة وكفاءة عالية تمكنهم من أداء ومتابعة العمل وتقديم الخدمات بكفاءة ومرونة، أما 10% أي ما يعادل 05 مبحوثين غير موافقين على ذلك ، ويمكن إرجاعها لكون الولاية تتعامل مع البلديات وهي الجهة الوصية على كل البلديات في ولاية جيجل وعدم قدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات البلديات الوقت نفسه ، وعدم الرد على المراسلات في وقتها مما يؤدي إلى تعطيل الإجراءات وعدم تقديم الخدمة في وقتها ، وهذا يؤدي إلى عدم الرضا المستفيد مما يحتم ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات مواردها وإدخال تكنولوجيا الحديثة للمؤسسة من خلال الرد على المراسلات باستخدام البريد الإلكتروني لتقديم الخدمة بأقل وقت وتكلفة بأكثر فاعلية وتمكن من اتخاذ القرارات في وقتها .

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين عبروا بالحياد على أن المستفيدون من خدماتهم راضون على الخدمات المقدمة لهم ، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.70 والذي يدخل ضمن مجال الحياد وانحراف معياري قدر ب 0.46 وهذا يبين ضعف شديد في استجابات المبحوثين .

توضح العبارة رقم (39) " التمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين خدمة العملاء " في الجدول أن نسبة 82% أي ما يعادل 41 مبحوث موافقون على أن التمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين خدمة العملاء وذلك أن الوسائل الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في تحسين تقديم الخدمات وذلك أن الوسائل الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في تحسين تقديم الخدمات ذلك من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات المختصة بتوفي الخدمات وذلك من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات المختصة بتوفير الخدمات ، فهي تصل على تبسيط وتسهيل الإجراءات وسرعة استجاباتها ودقة أدائها كما أن هذه الوسائل تساعد على تقديم الخدمات بطريقة شفافة ودائمة وبأقل التكاليف فهي تعمل على تحسين عمل أداء الإدارات قصد تحسين تقييم وتوصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وطلبك باعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل على تطوير مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار لنتائج مجسدة على أرض الواقع فحين نجد أن نسبة 14% أي ما يعادل 7 مبحوثين محايدين ذلك أنه غير قادرين على شكل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم و أن تعمل المؤسسة على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم من أجل تمكّنهم من الحكم في التقنيات الحديثة من أجل تطور في تقديم الخدمات أما نسبة 4% أي ما يعادل مبحوثين غير موافقون وذلك لعدم امتلاكهم للمهارات والمعارف الأزمنة التي تمكنهم من تقديم الخدمات بفعالية وعلى أحسن وجه .

نلاحظ أن أعلى نسبة سجل تمثل لدم أجابوا الموافقة على أن التمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين خدمة العملاء وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.52 والذي يدخل ضمن مجال الموافقة وانحراف معياري قدر ب 0.50 وهذا يبين ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

توضح العبارة رقم (40) " الإدارة الإلكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة " في الدول أن نسبة 74% أي ما يعادل 37 مبحوث موافقون على أن الإدارة الإلكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة ، ويمكن تبرير جهد وتكلفة لابد للمؤسسة من مواكبة التغيرات التكنولوجية ومتغيرات البيئة الخارجية ، وهذه التغيرات التقنية تفرض ضرورة توفير كوادر الخبرة والمهارة المتخصصة وقادرة على التكيف مع الظروف

الجديدة والتحكم في الوسائل الإلكترونية التي تمكن من أداء العمل بدقة وتحسين تقديم الخدمات والإدارة الإلكترونية متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم اليوم فأنها تلعب دورا كبيرا في تقديم الخدمات وتوصيلها بشكل أفضل للمستخدم ، وتحقق درجة عالية من الراحة والسرعة في أنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها كما أنها تقلل من نسبة خدمة مستمرة على مدار الساعة تمثل دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل ، كما أنها تمكن من أنجاز القرارات ف الوقت حول المشكلة في الوقت المناسب ، فحين 12% أي ما يعادل 6 مبحوثين أو رفضهم وأن 14% أي ما يعادل 7 مبحوثين أجابوا بعدم الموافقة ويمكن لن المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم الأسلوب الإلكتروني لوحده بل تقدمه على الأسلوب البدوي .

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تمثل الذين أجابوا بالموافقة على أن الإدارة الإلكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.92 والذي يدخل ضمن مال الموافقة وانحراف عياري قدر ب 0.72 وهذا يبين ضعف شديد في استجابات المبحوثين لمضمون العبارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) المتعلق ببيانات الفرضية الثانية "يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء" أن أفراد عين الدراسة موافقين على أن التعلم يؤدي إلى تحسين خدمة العملاء بولاية جيجل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمدى موافقة أفراد العينة الدراسة على أن التعلم يؤدي إلى تحسين خدمة العملاء ب 2.61 وهو متوسط يدخل ضمن مجال الموافقة ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي ، وانحراف معياري قدره 0.25 الذي يدل على ضعف شديد في استجابات المبحوثين اتجاه عبارات المحور بشكل عام ، وبمعنى أن الفرضية الجزئية الثانية صادقة، وبالتالي يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء بولاية جيجل.

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

1- في ضوء الفرضيات:

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي" بعد تحليل العبارات في المحور الثاني من الاستبيان والتي شكلت مؤشرات خاصة بقياس ص حة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي.

فقد انعكست في عملية من النتائج التي يمكن إجمالها فيما يلي:

60% من أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارة رقم (6) الواردة في الجدول السابق بأنهم تلقوا تدريباً من طرف المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وتع مل على تطويرها كما أنها تهتم بمجال التدريب ولكن بشكل متوسط.

62% من إجمالي المبحوثين لديهم نظرة موافق نحو برامج التدريب التي يتلقونها تكون دال المؤسسة وهذا ما أوضحت العبارة (7) وهذا راجع أن المؤسسة تهتم بتدريب أفرادها داخل المؤسسة وإحضار مدربين من خارج المؤسسة.

48% من أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الحياد على أن البرامج التدريبية التي تلقوها تطبيقية، وهذا ما أوضحت العبارة رقم (8) وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالمجال التطبيقي والنظري في نفس الوقت.

48% من أفراد عينة الدراسة لديهم ن ظرة حيادية على أنه يتم اختيار الأفراد لتدريب على أساس الأقدمية وهذا ما وضحت العبارة رقم (9) وهذا يعني أن هناك معايير يتم فيها اختيار الأفراد للتدريب، وأنه في بعض الأحيان يكون الاختيار خارج نطاق المؤسسة.

64% من إجمالي المبحوثين لديهم نظرة إيجابية على أن التدريب يهدف إلى اكتساب معارف جديدة حول التقنيات المتطورة ، وهذا ما وضحت العبارة رقم (10) ،وهذا يعني أن التدريب يلعب دوراً حاسماً في اكتساب المعرفة وتطوير المهارات .

2% من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن التدريب يمكنهم من تحسين استخدام الحاسب الآلي وهذا ما وضحته العبارة رقم (11) وهذا راجع لبرامج التدريب التطبيقي تساعد زيادة التحكم في هذه الوسائل.

64% من أفراد عينة لدراسة موافقين على أن التدريب يعمل على تغيير سلوكهم في استعمال البرمجيات المتطورة بشكل إيجابي وهذا ما وضحته العبارة رقم (12) حيث أن برامج التدريب جعلتهم أكثر قدرة على التحكم في هذه البرمجيات وتعديل السلوك والاتجاهات مما يكسبه الفرد من أفكار.

72% من إجمالي المبحوثين لديهم نظر إيجابية أي عبروا عن وافتهم نحو استخدام التقنيات الحديثة جعلك أثر قدرة على أداء العمل ، وهذا ما أوضحتها العبارة رقم (13) الواردة في الجدول ، وهذا من خلال سرعة التغيير والكيف والقدرة على مراجعة الأخطاء .

23% من إجمالي المبحوثين غير موافقين على أن اهتمام المؤسسة بمجال التدريب في تزايد مستمر العبارة رقم (14) ، وهذا يعني أن المؤسسة مازالت تفتقر على مجال التدريب فهو موجود ولكن بشكل متوسط.

76% من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة العبارة رقم (15) وذلك من خلال القدرة على التحكم في التكنولوجيا المتطورة.

80% من أفراد عينة لدراسة موافقين على أن تطوير المهارات يساعد على زيادة الخبرة اللازمة لأداء العمل ، العبارة رقم (16) وذلك من خلال إتقان العمل والإلمام بجوانب النقص وسرعة اتخاذ القرار .

76% من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة العبارة رقم (17) ، وهذا من خلال تقديم عمل أكثر كفاءة وفعالية.

78% من إجمالي المبحوثين كإجاباتهم بموافق على أن يساهم امتلاك المهارات في تطوير الأداء عند تطبيق البرامج الإلكترونية ، العبارة رقم (18) وذلك من خلا المهارات التي اكتسبها جعلتهم يتقنون أعمالهم.

82% من إجمالي المبحوثين موافقين على العبارة رقم (19) نحو استخدام شبكة الأنترنت يساهم في تزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب ، وذلك لكون شبكة الأنترنت تشمل جميع المعلومات والبيانات كما أن طبيعة العمل تتطلب ذلك من أجل إيصال المعلومة في الوقت المناسب وسرعة تقديم الخدمة .

80% من أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارة رقم (20) والتي مفادها يساهم تطوير القدرات في تأدية المهام بكفاءة عالية وذلك من خلال زيادة اكتساب الخبرة حيث جعلتهم أكثر إتقانا للعمل والتعديل في السلوك .

42% م أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارة رقم (21) والتي مفادها الوسائل التي يستعملونها تتناسب طبيعة المهام وهذا دليل على أن طبيعة العمل تتطلب وسائل إلكترونية حديثة .

38% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة رقم (22) والتي مفادها تواجهك مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الإلكترونية وهذا يعني هؤلاء الأفراد لديهم خبرة وأقدمية في هذه المؤسسة وهم يتمتعون بجملة من المهارات تمكنهم من تخطي هذه المشاكل والتحكم في الوسائل بشكل جيد .

وبناء على ما سبق وللتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الأولى حساب المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثاني معرفة هل يساهم تدريب الموارد البشرية في ت جسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي ، فكان يساوي 2.57 من 3 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي [2.98.2.32] ما يعكس التأثير الجيد في نظرة الأفراد لعمليات الاتجاه لإيجابي بدرجة أكبر من الاتجاه السلبي.

و من مجمل النتائج السابقة تظهر أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي، فرضية صادقة اعتبار أغلب المبحوثين كانوا موافقين على ذلك أو اتجاه العينة الكلي كان موافق.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: "يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء".

بعد تحليل عبارات الم حور الثالث من الاستبيان والتي شكلت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها ،يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء .

فقد انعكست جملة من النتائج التي يمكن إجمالها في ما يلي:

38% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارة رقم (23) "سبق لك أن واجهت مشاكل من طرف العملاء راء الخدمات المقدمة " وهذا راجع لكون الموظفين يقدمون خدماتهم بأحسن طريقة وعلى أكمل وجه وأنهم يتمتعون بالخبرة والكفاءة الأزمة لأداء العمل ،مما تجنبهم الوقوع في مشاكل.

48% من أفراد عينة الدراسة موافقون على مضمون العبارة رقم (24) "التعليم الذي تتلقاه يساهم بشكل كبير في تأدية المهام المطلوبة وهذا راجع إلى بناء كفاءات الأفراد عن طريق التعليم يساعد على الابتكار والإبداع في مجال العمل ، ويطورها ويجعلها قادرة على الأداء بفعالية.

40% من أفراد عينة الدراسة موافقون على مضمون العبارة رقم (25) " التعليم الذي تحصلت عليه يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقوم عليه " وهذا يدل على أن اغلب الموظفين في الولاية يشغلون مناصب ضمن تخصصاتهم وهذا من شأنه أن يساعد على تقديم الخدمة بطرق فعالة.

40% من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن التعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات وهذا ما أوضحتها العبارة رقم (26) وهذا يعني أن التعلم المتواصل داخل بيئة العمل ، سواء من خلال الممارسات اليومية للعمل أو عن طريق الاحتكاك المتواصل مع زملاء من ذوي الخبرة يمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء المهام وتقديم الخدمات.

62% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المعارف التي يتلقونها تساعدهم على الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني وهذا ما وضحته العبارة رقم (27) ،وهذا يعني أنه مع التطورات الحاصلة في العالم وبظهور التقنيات الجديدة حتم على المؤسسات ضرورة مسايرة هذه التغيرات الجديدة وإدخالها لبيئة العمل ن مما يستدعي ضرورة وجود أفراد قادرين على استخدام هذه التكنولوجيا وتشغيلها من أجل الانتقال من العمل اليدوي واستخدام الورق إل العمل الإلكتروني الذي يخفف من عبء القيام بالمهام.

74% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم على الوسائل الحديثة يساهم في التقليل من الأخطاء وهذا ما وضحته العبارة رقم (28) وهذا راجع أن اكتساب الفرد مهارات جديدة يزيد من قدرته

على استخدام الوسائل يصبح يؤدي عمله بكفاءة عالية مما يؤدي إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء، فالتعلم فرصة جيدة لزيادة المهارات الأفراد.

78% من أفراد العينة الدراسة موافقون على التعلم على البرامج المتطورة يؤدي إلى تخفيض من تكاليف الأداء ، فإكتساب الفرد للمهارات على استخدام البرامج المتطورة يساعد على تطوير قدراتهم وتقديمهم الخدمات بسرعة مما يساهم في ارتفاع معدلات الأداء وانخفاض تكاليفه.

82% من أفراد عينة الدراسة موافقون على التعلم بعمل على تقليل من الهد عند استخدام الحاسب الآلي ، وهذا ما وضحته العبارة رقم (30) ، فإكتساب الفرد للمعارف يزيد من الدقة والوضوح في استخدام الحاسب الآلي ، ويصبح قادر على التحم فها بكفاءة عالية وهذا يؤدي إلى التقليل من الجهد عند إجراء المعاملات الإدارية.

90 % من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم يؤدي إلى اختزال الوقت عند إجراء المعاملات الإدارية، وهذا ما أكدته العبارة رقم (31) ، وهذا راجع لقدرة الفرد على التحكم في الوسائل والأدوات الإلكترونية بكفاءة مما يؤدي إلى اختزال الوقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

92% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن اكتسابهم للمعرفة والمهارة بسرعة يزيد من سرعة تقديم الخدمة وهذا ما أكدته العبارة رقم (32) فكلما اكتسب الفرد المهارات والكفاءات المطلوبة ساعده على توفير الوقت والجهد لأداء العمل وبالتالي تقديم الخدمات بسرعة وفاعلية.

84% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم يساهم في زيادة درجة تحكّمهم في الوسائل الإلكترونية وهذا ما أكدته العبارة رقم (33) ، وهذا راجع أن التعلم المستمر في مك ان العمل واستخدام ممارسات العمل عالية الأداء يزيد من قدراتهم في التحكم في الوسائل الإلكترونية .

84% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل وهذا ما أكدته العبارة رقم (34) وهذا راجع أنه كلما تمكن الفرد من استخدام الوسائل الإلكترونية وال تحكّم فيها زادت قدرتهم وساهمت مساهمة فعالة في زيادة كفاءة العمل وتحسين الخدمة.

66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم يؤدي إلى زيادة الرغبة في أداء المهام وهذا ما أكدته العبارة رقم (35) ، فامتلاك الفرد للخبرة وقدرته على التحكم في استخدام الوسائل التقنية يؤثر في طموحاته ودافعيته لإنجاز بشكل إيجابي وزيادة الرغبة في العمل.

70% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم يؤثر على المبادرة في إنجاز العمل بشكل إيجابي وهذا ما أكدته العبارة رقم (36) فتتمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسة تحث الأفراد على الابتكار والتجديد وبناء ثقافة إيجابية حول إنجاز العمل .

82% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التعلم فرصة جيدة لتقديم عمل أكثر إتقاناً ، وهذا ما أكدته العبارة رقم (37) فتجمع الخبرات والمعارف حول أداء العمل لدى الفرد ، يساعده على أداء عمله بسرعة وكفاءة عالية وتصبح المهام التي يقوم بها روتينية لا تتطلب منه وقت أو جهد ، وهذا يساعد على تقديم عمله على أحسن صورة .

50% من أفراد عينة الدراسة لديهم موقف محايد على أن المستفيدون من خدماتهم راضون عن الخدمات المقدمة لهم العبارة رقم (38)، وهذا ما يستدعي من المؤسسة ضرورة تحسين الخدمات والاهتمام بتتمية المهارات والرفع من فاعلية الأداء من أجل تقديم الخدمات اللازمة بفعالية وكفاءة.

82% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين همة العملاء العبارة رقم (39) وذلك من خلال توفر أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة ولديهم قدرات عالية في التعامل الإلكتروني وتقديم الخدمات أقل وقت وهد وسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة.

74% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة (عبارة رقم 40) فهي تعمل على تحسين تقديم الخدمات وتوصيلها بشكل أفضل للمسخدم، كما تحقق أيضاً السرعة في إنجاز العمل وبدقة عالية ، تمكن المؤسسات من الاعتماد على استقطاب الإلكتروني لاجتذاب القوى العاملة لتقدم وشغل الوظائف وإكمال استمارة طلب التوظيف إلكترونياً عن طريق الولوج لموقع المؤسسة على شبكة الأنترنت ،ذلك بقل وقت وجهد وبأقل تكلفة.

وبناء على ما سبق للتأكد من الصدق الأمبريقي للفرضية الفرعية الثالثة تم حساب المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث لمعرفة ، هل يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء ،فكان

المتوسط الحسرابي الكلي يساوي 2.61 من 3 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الثلاثي [2,98- 2,32] وهو ما يعكس النظرة الإيجابية للمبحوثين العملية التعلم ودوره في اكتساب مهارات والمؤهلات و والتي تنعكس على حياتهم الوظيفية باعتباره دافعا قويا للرفع من مستويات الأداء وتحسين تقديم الخدمات .

ومن مجمل النتائج السابقة تظهر أن الفرضية الفرعية الثانية والتي فادها : يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء ، فرضية صادقة باعتبار أن أغلب المبحوثين ك انوا موافقين على ذلك واتجاه العينة الكلي يميل إلى الموافقة.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية بناء على مراعاة مختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية ، وسعينا إلى التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى ، ومن هذا المنطلق نحاول أن نوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وما توصلت إليها الدراسة الراهنة كما تجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسات التي تعرضنا إليها سابقا جاءت متفقة في جوانب مع دراستنا الحالية ومختلفة في جوانب أخرى.

وقد جاءت نتائج الدراسة التي قام بها **هشام بوكفوس** حول أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " متفقة مع نتائج دراستنا في كون كلتاهما توصلتا إلى أن التدريب في المؤسسة يعمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين وأن هناك تدريب متنوع داخل وخارج مكان العمل. وتتفق أيضا كون التعلم ساهم بشكل كبير في إثراء جانب المهارات لدى الموظفين ،وقد عمل على تغيير وجهة المؤسسة ، كما أن لأسلوب التدريب أثر إيجابي في تحسين الأداء والتقليل من الأخطاء التي اعتادوا عليها، مع تغيير سلوك الأفراد نحو الإيجاب مما علمهم يؤدون أعمالهم بكفاءة.

و تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وتختلف في المنهج المستخدم.

أما بالنسبة لدراسة **حسين يرقى** فقد جاءت مشابهة لدراستنا في متغير تنمية الموارد البشرية حيث ربطها بالمؤسسة الاقتصادية ،أما في دراستنا فقد تم ربطها بمتغير الإدارة الإلكترونية وهناك تشابه ف

كون الدراساتين أعطت أهمية للمورد البشري واعتباره أساس العملية الإنتاجية وهو المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات ، وذلك من خلال الأداء اليد ، فهو يعتبر عملية استثمار مستقبلي يجب أن توفر له كل الأساليب والعمليات التي تعمل على تطويره وتختلف عن الدراسة الحالية في أهداف وبعض النتائج ، وكذلك في المنهج وأداة جمع البيانات .

وقد جاءت نتائج دراسة **عبد الحكيم جري** حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية مختلفة في أغلب النتائج ، وتتفق في مستوى التدريب في المؤسسة محل الدراسة متوسط ، كما أن كليهما أدركتا الدور الفعال الذي يلعبه تنمية الموارد البشرية.

أما بالنسبة لدراسة **عليان بن عبد الله الرشيد** حول التنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية فقد جاءت بعض نتائجها تتشابه مع نتائج الدراسة الحالية في كون التدريب عملية ضرورية لتأهيل الأفراد وذلك من أُل حسن استخدام الإدارة الإلكترونية وأيضاً في كون المؤسسة تساهم في تنمية مواردها البشرية ، وأن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية وذلك أن العالم في حالة تقدم وتغير مستمر ، ومع ظهور التقنيات الحديثة وإطال المؤسسات على العالم الخارجي ، أدى بضرورة التعامل بهذه التقنيات المتطورة وتحسين الأوضاع ، مع ضرورة وجود موارد بشرية مؤهلة تحسن استخدام هذه التكنولوجيات لتقديم أداء متميز ، كما أنها تتفق في المنهج وأداة مع البيانات ، وهذا لا ينكر وود اختلاف في معظم نتائج الدراسة وذلك باختلاف الأهداف.

أما بالنسبة لنتائج دراسة **إيهاب خميس أحمد المير** حول المتطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، فهي تتفق مع دراستنا في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات ، وتختلف في أنتاج حيث نتائج هذه الدراسة كانت مركزة على سياسات الموارد البشرية المطلوبة لتقديم الإدارة الإلكترونية، والتخطيط الذي يشمل الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، في حين دراستنا ركزت على التدريب والدور الفعال الذي يلعبه في عملية الأداء ، ومدى ملائمة الوسائل الإلكترونية مع طبيعة العمل ومساهمتها في تجنب الأخطاء ، وكيف يعمل التعلم على تحسين خدمة العملاء.

أما بالنسبة لدراسة **محمد جمال أكرم عمار** حول مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة ودورها في تحسين الأداء توصلت إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى التوصل إلى ضرورة وجود جملة من

المتطلبات الأدائية والمهارية والسلوكية اللازمة تتجسد التقنية وتهيئة الموظفين للاستخدام الإدارة الإلكترونية ، كما أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأداء وذلك من خلال السرعة في إنجاز العمل وسرعة الدقة في إيصال المعلومة مع توفير الوقت والجهد وهذا ما أكدته نتائج الاستمارة ،حول استخدام التقنية يعمل على زيادة السرعة والقدرة على الأداء ،لأن العصر الراهن يتطلب وجود التقنية وانفتاح المؤسسات على البيئة الخارجية والتفاعل معها والتطلع على المتطلبات الم جتمع والتفاعل بشكل إيجابي ومحاولة إرضائهم والتعامل معهم لمصادقية أكبر لكسب ثقتهم .

ثالثا : النتائج العامة للدراسة.

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث ، وبناء على تطبيق الأساليب المناسبة لكل فرضية وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج الدراسة الميدانية حو دور التنمية الموارد البشرية في تسيد الإدارة الإلكترونية كالتالي :

- تنمية الموارد البشرية لها دور إيجابي في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي .
- يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء .

كما أوضحت كذلك نتائج الدراسة أن لعملية التدريب والتعلم أهمية كبيرة في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية ، وذلك من أجل الرفع وتحسين في مستويات أداء الموظفين ،وكذلك مواجهة أي تغيير ،ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

رابعاً: الاقتراحات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة سيتم تقديم مجموعة من المواضيع المقترحة القابلة للدراسة والتي تشمل كل من تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ويمكن عرضها في ما يلي:

- إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية .
- التدريب ودوره في تحسين جودة الأداء .
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالكفاءة المهنية .
- مدى مساهمة تطبيق التكنولوجيا المتطورة في زيادة اكتساب المهارة لدى الموظفين .
- تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية .
- الإدارة الإلكترونية والرقابة لإدارية .
- الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المؤسسات المحلية .
- مدى مساهمة الموارد البشرية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .
- التدريب ودوره في الرفع من مستويات الأفراد للتحكم في التكنولوجيا الحديثة .

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة التي تم توزيعها على المبحوثين عند إجراء الدراسة الميدانية ، ونشير بهذا الصدد إلى أن تحليل البيانات لم يقتصر فقط على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة ، إنما يشمل كذلك البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها بواسطة المقابلة والوثائق والسجلات ، ثم حاولنا مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ، وتؤكد من صدق فرضيات الدراسة ، والتي تم اختيارها بالأساليب الإحصائية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وبعد ذلك حاولنا أن نعرض على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وفي الأخير قمنا باستعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها .

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي : إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007.
2. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. أحمد ماهرة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004.
4. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
5. أميني ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
6. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006.
7. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، 2000، عمان.
9. بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998.
10. بلال خلف السكارنة: التنظيم والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس: المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
12. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003.
13. جودت عزت عطوي: أساسيات البحث العلمي، مفاهيمية ، أدواته، طرقه الإحصائية، التوزيع، دار الثقافة للنشر، ط4، عمان، الاردن، 2011.
14. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1994.
15. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 2002.
16. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009.
17. حسين أحمد الطغني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2007.

قائمة المراجع

18. حسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية ، المفاهيم ، إدارة الموارد البشرية والخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2010.
19. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
20. حنيفير جوى ماتيوز وآخرون ترجمة علا أحمد إصلاح: تنمية الموارد البشرية، الناشر مجموعة "النيل العربي"، مصر، 2008.
21. خالد إبراهيم ممدوح: أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
22. خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر و التوزيع، ط 1، الجزائر، 2003.
23. خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2002.
24. خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007.
25. خضير كاظم محمود، روا ن منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار الجامعة الأردنية، ط1، عمان/ 2013.
26. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001.
27. رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
28. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
29. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار كتاب الحديث، الجزائر، 2004.
30. زاهد محمد دبيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
31. زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف مدير، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007.
32. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، ط2، عمان، 2001.
33. سعد عيد مرسي بدر: الايدويولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2000.
34. سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومة الإدارية، و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، 2008.
35. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية المكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014.

قائمة المراجع

36. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2006.
37. السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
38. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008.
39. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دون طبعة، مصر، 2008.
40. سيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إشراك للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2005.
41. صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الادارية، دار حامد، الاردن، 2001.
43. صدام الخمايسية: الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديثة، للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013.
44. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الإكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
45. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
46. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، مصر، 2008.
47. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الجديدة، مصر، 2007.
48. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، مصر، 2006.
49. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
50. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
51. عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

قائمة المراجع

52. عاكر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
53. عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005.
54. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
55. عبد الرحمان توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 1996.
56. عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.
57. عبد الله حسن المسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
58. عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013.
59. عصام عثمان: تطبيقات كمبيوترية لتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2005.
60. عقيد محمد جمال: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، مصر، 1990.
61. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية: "دار وائل للنشر والتوزيع"، عمان، 2008.
62. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، مصر، 2001.
63. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، مصر.
64. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، الكويت، 2008.
65. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1983.
66. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
67. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

قائمة المراجع

68. عمار بوحوش: محمد الدني بلبت: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ط 3 ، بن عكنون، الجزائر، 2001.
69. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2005.
70. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية (مفاهيم أسس والأبعاد والإستراتيجية)، دار اليازوري، عمان، 2010.
71. عيسى طوني: الركائز القانونية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية ورشة عمل الإقليمية حول الحكومة الالكترونية، صنعاء، 2003.
72. فايز جمعة، صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2006.
73. فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1999.
74. فريد كامل أبو زينة و آخرون: مناهج البحث العلمي، دار السيرة للنشر و التوزيع ، ط 3، عمان، 2005.
75. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2008.
76. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، دار المنهل، ط1، لبنان، 2008.
77. الكساسية محمد مفضي: قضايا معاصرة في الإدارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
78. كمال محمد الغربي: أساسيات البحث العلمي، ط 3. دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009.
79. لعلي بولميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2011.
80. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، منظور دالي، دار حامد، عمان، 2008.
81. ماهر عlish: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1991.
82. المجلس الأعلى للغة العربية: البرمجيات التطبيقية بالغة العربية، خطوات نحو الإدارة الالكترونية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر ، 2009.

قائمة المراجع

83. مجموعة من الخبراء: أفاق جديدة في تنمية الموارد البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية البشرية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، ط2، عمان، 2007.
84. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
85. محمد أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2009.
86. محمد أحمد: دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005.
87. محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006.
88. محمد القاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.
89. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2008.
90. محمد رمضان زهو: إدارة وتنظيم المكاتب، مدخل الإدارة الالكترونية والاستخدامات التكنولوجية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
91. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
92. محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009.
93. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
94. محمد علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
95. محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الالكترونية، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2006.
96. محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، 2000.
97. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
98. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
99. مراد عبد الفتاح: الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، مصر، 2003.
100. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2000.
101. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.

قائمة المراجع

102. منير أحمد دريدي: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
103. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004.
104. موسى اللوزي: التنمية الإدارية ، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2000.
105. موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2001.
106. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، 2005.
107. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006.
108. نجم عبد الله ال عزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في : إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.
109. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2005.
110. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
111. هاشم حمدي رشا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009.
112. هاشم حمدي رضا: الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
113. هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري ، المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
114. هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية "في تنمية التنمية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
115. وسن عبد الرزاق حسن: إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

116. وهيبية غرامي: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2016.
117. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

المعاجم

1. بشير العلاق: المعجم الشال لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة وتمويل المصاريف، دار الجماهيرية، ط1، عمان، 2008.
2. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتب لبنان، ط1، عمان، 1998.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
2. بوقلاشي عماد: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير تخصص تسيير عمومي، الجزائر، 2011.
3. حسين يرقى: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، منشورة، دولة في العلوم الاقتصادية.
4. عادل هادي حسن: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصاريف الاهلية العراقية، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، 2006.
5. عبد الحكيم جري: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير مشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.
6. عليان بن عبد الله رشيد: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
7. كلثم محمد الكبيسي: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.

قائمة المراجع

8. محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وكالة غوت وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة ماجستير منشورة، جدة، 2009.
9. هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير منشورة تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006.

ثالثا:المجلات والدوريات

1. لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقال منشور، العدد 42، الجزائر، 2008، يوم 2016/02/19، ساعة 12.05.

رابعا: الملتقيات

1. جمال ثابت: مبادئ ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان، التدريب المؤسساتي الموجه، منشورات المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
2. قدي عبد المجيد: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 9-10/03/2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث

دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية
دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية والتنظيم بولاية - ولاية
جيجل-

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل والتي تحمل عنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية" أضع بين يديك أخي الموظف هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات أرجوا منك الإجابة عنها بوضع العلامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع السرية ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

إشراف الأستاذة:

- حديدان صبرينة

الطالبان:

- بن دريس صباح

- بن شعبان وسيلة

السنة الجامعية: 2016-2017.

المحور الأول: البيانات الأولية للمبحوثين .

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي:
- 4 - المنصب المهني:
- 5 - الأقدمية: أقل من سنة من سنة إلى أقل من 5 سنوات
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : يساهم تدريب الموارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية

درجة الموافقة			يرجى وضع الإشارة × في مربع الخيار المناسب
غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			6 - تلقيت تدريباً من طرف المؤسسة
			7 - برامج التدريب التي تتلقاها تكون داخل المؤسسة
			8 - البرامج التدريبية التي تتلقاها تطبيقية
			9 - يتم اختيار الأفراد للتدريب على أساس الأقدمية
			10 - يهدف التدريب إلى اكتساب معارف جديدة حول التقنيات المتطورة
			11 - في اعتقادك التدريب يمكن من تحسين استخدام الحاسب الآلي
			12 - أضمن بأن التدريب يعمل على تغيير سلوكك في استعمال البرمجيات بشكل إيجابي
			13 - استخدم التقنيات الحديثة جعلك أكثر قدرة على أداء العمل
			14 - اهتمام المؤسسة بمجال التدريب في تزايد مستمر
			15 - للتدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة
			16 - يساعد تطوير المهارات على زيادة اكتساب الخبرة اللازمة لأداء العمل
			17 - الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفاءة
			18 - يساهم امتلاك المهارات في تطوير أدائك عند تطبيق البرامج الإلكترونية

			19 -استخدام شبكة الانترنت يساهم في تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب
			20 يساهم تطوير قدراتك في تأدية المهام بكفاءة عالية
			21 الوسائل التي تستعملونها تتناسب طبيعة المهام
			22 تراجعك مشاكل وعراقيل أثناء استخدام الوسائل الالكترونية

المحور الثالث: يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء

			23 سبق لك و أن واجهت مشاكل من طرف العملاء جراء الخدمات المقدمة
			24 للتعلم الذي تتلقاه يساهم بشكل كبير في تأدية المهام المطلوبة
			25 للتعلم الذي تحصلت عليه يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقوم به
			26 للتعلم في مكان العمل ضروري لتقديم الخدمات
			27 المعارف التي تتلقاها تساعدك على الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الالكتروني
			28 يساهم التعلم على الوسائل الحديثة في التقليل من الأخطاء
			29 يؤدي التعلم على البرامج المتطورة إلى تخفيض تكاليف الأداء
			30 يعمل التعلم على التقليل من الجهد عند استخدام الحاسب الآلي
			31 يؤدي التعلم إلى اختزال الوقت عند إجراء المعاملات الادارية
			32 اكتسابك للمعرفة و المهارة يزيد من سرعة تقديم الخدمة
			33 يساهم التعلم في زيادة درجة تحمكك في الوسائل الالكترونية
			34 للتعلم يساهم في زيادة كفاءة العمل
			35 يؤدي التعلم إلى زيادة الرغبة في أداء المهام
			36 يؤثر التعلم على المبادرة في انجاز العمل بشكل ايجابي
			37 للتعلم فرصة جيدة لتقديم عمل أكثر اتقاناً
			38 للمستفيدين من خدماتكم راضون عن الخدمات المقدمة لهم
			39 للتمكن من استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين خدمة العملاء
			40 للإدارة الالكترونية هي الحل الأمثل لتقديم الخدمة

قائمة لأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأساتذة
جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	د. بوالفلل إبراهيم
جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	د. بواب رضوان
جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	د. كعواش رؤوف
جامعة جيجل	أستاذ مساعد أ	الأستاذ غراز الطاهر

ملخص الدراسة باللغة العربية

تبلورت مشكلة الدراسة في تركيزها بصورة مباشرة على معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تجسيد الإدارية الإلكترونية وقد هدفت دراستنا إلى مايلي:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية واهم استراتيجيات المتبعة لتنمية الموارد البشرية لتطبيقها .
- معرفة كيف يساهم التدريب في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- معرفة كيف يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء.

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة إلى موظفي ولاية جيجل، حيث شملت عينة الدراسة على 50 موظف وموظفة واختيروا بطريقة قصدية واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وتعبير كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ومحاولة الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره ، كما اعتمدنا على المقابلة والاستمارة كأداة جمع البيانات من ميدان الدراسة ، واعتمدنا في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين:

- الأسلوب الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و الأسلوب الكيفي من أجل تفسير وتحليل البيانات وقد خلصنا في دراستنا للنتائج التالية:
- لتنمية الموارد البشرية دور في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- يساهم تدريب الوارد البشرية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي .
- يؤدي التعلم إلى تحسين خدمة العملاء.

وبالتالي توصلنا إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تتمثل في إستراتيجية التدريب والتعلم التي تساعد رفع كفاءة الأفراد واكتسابهم لمهارات وخبرات اللازمة لتجسيد الإدارة الإلكترونية والتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية.