



جامعة أحمد دراية أدرار



جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغوان

دور الإدارة الإلكترونية في تنمية رأس المال البشري

دراسة ميدانية اتصالات الجزائر

تحت إشراف:

د.قويدري عبد الرحمان

إعداد الطلبة:

- سلغي فايزة

- برمكي حليلة

لجنة المناقشة

|                |                 |                    |
|----------------|-----------------|--------------------|
| (رئيسا)        | أستاذ محاضر -أ- | مسعودي عبد الكريم  |
| (مقررا ومشرفا) | أستاذ محاضر ب   | قويدري عبد الرحمان |
| (مناقشا)       | أستاذ محاضر -ب- | بن زيدي عبد اللطيف |

الموسم الجامعي 2021-2022

030

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية - أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): قويدري عبد الرحمان

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور الإدارة الإلكترونية في تنمية راس المال البشري - دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار.

من إنجاز :

الطالبة(ة) سلني فايزة

الطالبة(ة) برمكي حليلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

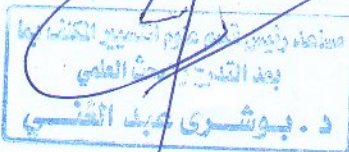
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. بإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

0.8 JUN 2022

ادرار في : .....

مساعد رئيس القسم:



الله أكبر





# الوفاء

الى من قال فيهما "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي  
ارحمهما كما ربياني صغيرا" (الاسراء 24)

الى ملاكي في الحياة، الى من ارضعتني الحب والحنان الى بسمة  
الحياة وسر الوجود، الى من كل دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم  
جراحي، الى من كانت تقول لي دوما أن العلم سلاح والحياة كفاح  
"أمي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها.

الى من كلله الله بالهيبة والوقار، الى من أحمل اسمه بكل افتخار،  
وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد "أبي  
العزیز" أطال الله في عمره.

الى الاعمدة التي أرتكز عليها بالصمود "اخوتي": هشام عبد الحفيظ  
عبد اللطيف رعاهما الله.

الى أمي الثانية "خالتي" أطال الله في عمرها.

الى كتفي الايمن والايسر "عماتي" حفظهما الله ورعاهما.

الى التي وقفت بجانبني "صديقتي الغالية": بحبي خولة حفظها الله  
وأسعدها و الى كل عائلتي صغيرا وكبيرا.

فايزة

# الوفاء

أتقدم بإهداء عملي إلى  
والدي الغالي وأمي الحبيبة حفظهما الله وعفاهما وغفر  
لهما

إلى من كان سندي وأكبر داعما لي في إتمام هذا  
العمل زوجي و إبني

إلى كل عائلتي فخرا و إعتزازا

إلى مؤطر بحثي الدكتور قويدري عبد الرحمان وكل استاذتي  
شكرا و عرفانا

إلى زميلتي في انجاز هذا العمل سلغي فايذة  
إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي

حليمة



# الشكر و العرفان

بالحمد لله على توفيقه واحسانه حمدا له عن فضله  
وامتنانه على كل النعم الظاهرة والباطنة وان وفقني  
لاتمام هذا العمل

يسرني ان اتوجه بالشكر والتقدير والعرفان للاستاذ  
الفاضل "قويدري عبد الرحمان" المشرف على مذكرتي  
على كل ماقدمه لنا من نصح وتوجيه وارشاد خلال فترة  
اعداد هذه المذكرة، والذي غمرني بأخلاقه وبتعامله  
وقمة تواضعه أسأل الله ان يجزيه خير الجزاء.

كذلك اتقدم بالشكر والتقدير لكل اساتذة كلية العلوم  
الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم بشكري لأعضاء لجنة المناقشة مسبقا على  
قبولهم على مناقشة هذه المذكرة.

اخيرا اشكر كل من ساهم وقدم لي النصح والارشاد  
لاتمام هذا العمل سواء بالقول او بالعمل ومد لي يد  
العون من قريب او بعيد ولهم مني كل التقدير.



فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### المحتويات

|                |         |
|----------------|---------|
| فهرس المحتويات | .....   |
| قائمة الجداول  | .....   |
| مقدمة عامة     | ..... أ |

### الفصل الاول : الادبيات النظرية للدراسة

|   |          |
|---|----------|
| تمهيد   | ..... 5  |
| المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية           | ..... 6  |
| المطلب الأول: نشأة الإدارة الالكترونية ومفهومها             | ..... 6  |
| المطلب الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها           | ..... 7  |
| المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية وعناصرها           | ..... 9  |
| المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما | ..... 13 |
| المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري           | ..... 18 |
| المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري                        | ..... 18 |
| المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري                       | ..... 19 |
| المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري                       | ..... 20 |
| المطلب الرابع: تصنيفات رأس المال البشري                     | ..... 20 |
| خلاصة الفصل   | ..... 22 |

### الفصل الثاني : الدراسات السابقة

|   |          |
|---|----------|
| تمهيد   | ..... 24 |
| المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة للإدارة الالكترونية | ..... 25 |
| المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللعة العربية      | ..... 25 |
| المطلب الثاني:  | ..... 27 |
| عرض الدراسات السابقة باللعة الاجنبية                    | ..... 27 |
| المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لراس المال البشري   | ..... 28 |
| المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللعة العربية       | ..... 28 |



- 30.....المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
- 31.....المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
- 31.....المطلب الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
- 32.....المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
- 36.....خلاصة الفصل

### الفصل الثالث الدراسة الميدانية

- 38.....تمهيد:
- 39.....المبحث الأول : عموميات حول اتصالات الجزائر
- 39.....المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
- 40.....المطلب الثاني: نشاط، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
- 42.....المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات
- 44.....المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.
- 44.....المطلب الأول: الطريقة المتبعة و الأدوات المستخدمة.
- 46.....المطلب الثاني : الدراسة الاحصائية والوصفية للعينة
- 49.....رابعا : الاتساق الداخلي لفقرات
- 52.....المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المتوصل لها ومناقشتها وتحليلها.
- 52.....المطلب الأول: اسجابة افرادا العينة لفقرات الاتبيان
- 57.....المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشتها
- 60.....خلاصة القصل
- 62.....الخاتمة
- 65.....قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

- جدول رقم 1: يمثل توزع العين حسب متغير الجنس.....46
- جدول رقم 2: يمثل توزع العينة حسب متغير العمر.....46
- جدول رقم 3: يمثل توزع العينة حسب متغير المؤهل العملي.....47
- جدول رقم 4: يمثل توزع العينة حسب سنوات الخبرة.....47
- جدول رقم 5: يمثل توزع العينة حسب الوظيفية.....48
- جدول رقم 6: يوضح نتيجة إختبار ثبات أداة القياس.....48
- جدول رقم 7: يوضح نتيجة إختبار التوزيع الطبيعي.....49
- جدول رقم 8: يمثل معامل الارتباط لفقرات المحور الاول.....49
- جدول رقم 9: يمثل معامل الارتباط للمحور الثاني.....51
- جدول رقم 10: يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للممارسة الاخلاقية.....52
- جدول رقم 11: يمثل المتوسطات الانحرافات المعياري لمحور الولاء.....54
- جدول رقم 12: يمثل تبيان الفروق حسب الجنس.....57
- جدول رقم 13: يمثل تبيان الفروق حسب العمر.....58
- جدول رقم 14: يمثل تبيان الفروق حسب المؤهل.....58
- جدول رقم 15: تحليل نتائج الانحدار للفرضية.....59



المقدمة العامة

## مقدمة عامة

تعد الإدارة الإلكترونية احد مخرجات التقنية التي أدى ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال و تقديم الخدمات للمواطنين، فهي تعد مدخلا لتطوير و تحث المنظمات و مواجهة مشكلات الإدارة الإلكترونية.

وفي ظل التقدم العلمي و ظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية قي عامة المجالات كان لابدا لدول العالم أن تتجه نحو الإستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارة الإلكترونية على كافة مقابلاتها للتخلص من الإدارة الإلكترونية.

يعتبر رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة حيث يلعب دورا هاما في خدمة التنمية في جميع بلدان العالم بلا إستثناء بإعتباره التوجه الدولي نحو العولمة مع ما تتطلبه من تراكم كمي و نوعي في رأس المال البشري، بحيث يكون قادر على الإبداع و التطوير و التجديد و إستثمار المعلومات.

### الإشكالية:

إنطلاقا مما سبق فإن الإشكالية الأساسية التي سنحاول الإجابة عنها كالتالي:

**مادور الإدارة الإلكترونية في تنمية رأس المال البشري؟**

نحوللإجابة عن هاته الاشكالية نحاول الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية :

- مامفهوم الادارة الالكترونية ؟

- ماهي متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية ؟

- ما اهمية رأس المال البشري ؟

### **فرضيات الدراسة:**

- التحول نحو الادارة الالكترونية كنموذج لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر .

- نجاح تطبيق الادارة الالكترونية يحتاج الى متطلبات .

يمثل راس المال البشري مجموع المهارات والمعارف والتجارب .

توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير رأس المال البشري حسب المتغيرات الطبيعية للعينة

وتتبق عنها مجموعة من الفرضيات الجزئية

**الفرضية الجزئية الاولى :** تجد فروق ذات دلالة احصائية رأس المال البشري حسب متغير الجنس

**الفرضية الجزئية الثانية :** تجد فروق ذات دلالة احصائية رأس المال البشري حسب متغير العمر

**الفرضية الجزئية الثالثة :** تجد فروق ذات دلالة احصائية رأس المال البشري متغير المؤهل



### أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الادارة الالكترونية وخاصة عند ربطه برأس المال البشري من المواضيع التي لها أهمية.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال البشري لامتلاكه المعارف والخبرات والقدرات الابتكارية.
- تكمن أهمية الدراسة في محاولة تحديد اطار نظري للادارة الالكترونية وتنمية رأس المال البشري واسقاط الدراسة على حالة بعض المؤسسات الجزائرية.

### اهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول الى الاهداف التالية:

- التعرف على عناصر الادارة الالكترونية المتوفرة في المؤسسة وعلى اهم الصعوبات والعراقيل التي صادفت الموظفين بتطبيق الادارة الالكترونية.
- التعرف على راس المال البشري وازالة الغموض عنه.
- التعرف على اهم تصنيفات رأس المال البشري.

### دوافع إختيار الموضوع:

#### الدوافع الشخصية :

- ✓ إهتمام شخصي بالإدارة الإلكترونية
- ✓ كون الموضوع من بين المواضيع الجيدة .

#### الدوافع العلمية:

- ✓ التحسيس بأهمية هذا الموضوع للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للادارة .

#### حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة في حدود الفترة من 2022/03/13 الى غاية 2022/05/13  
الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى إتصالات الجزائر بأردار .

#### المنهج المتبع:

من أجل دراسة المشكلة وتحديد أبعادها و محاولة الاجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة تمت الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي وذلك من أجل إبراز الإطار النظري للموضوع، أما الجانب التطبيقي استعملنا المنهج التحليلي لدراسة الحالة.

#### صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من العراقيل مهما توصلت إليه من نتائج إيجابية، فمن الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة مايلي:

- ✓ صعوبة الحصول على بعض المعلومات في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ ضيق الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة

#### تقسيم العمل:

احتوت خطة بحثنا هذا على ما يلي:

مقدمة عامة كتمهيد للموضوع، وكذا جانب نظري و جانب تطبيقي.

- الجانب النظري قسم الى فصلين الفصل الاول تناولنا فيه مفاهيم نظرية حول الإدارة الإلكترونية و رأس المال البشري، اما الفصل الثاني فكان عبارة عن الدراسات السابقة.
  - الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بأدرار .
- في الاخير توصلنا إلى خاتمة عامة حملت جملة من النتائج و التوصيات مع طرح بعض الدراسات المستقبلية.



لجانب النظري

**تمهيد**

تعد الادارة الالكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، وفي ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الاخرى، اصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الاداء، وتحقيق الاهداف الموجودة بكفاءة عالية، وتعتبر تنمية رأس المال البشري أحد أهم التحديات الحالية التي تواجه المنظمات، وهذا يفرض عليها ايلاء اهمية لاستقطاب رأس المال البشري وتكوينه وتعلمه، بحيث ان امتلاك المنظمة لرأس المال البشري غير كافي، لأن عدم المحافظة عليه يؤدي الى فقدان ضياع المعارف ومهارات وخبرات الافراد.

قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهي:

- مفاهيم عامة حول الادارة الالكترونية
- المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة حيث نالت اهتماما كبيرا من طرف باحثي هذا المجال، ويركز هذا المبحث على جوانب المرتبطة بالإدارة الإلكترونية بتحديد جملة من المفاهيم المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى أهميتها وأهدافها ووظائفها وعناصرها ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها.

## المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية ومفهومها

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

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

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

وبالتالي فالإدارة هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما إن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون بشيء في شيء بقاع العالم.

ومما سبق يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطورها.

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

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلامتأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي،

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 11 ص 12.

ومن ثم فالإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل للإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم في انجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الالكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرنالماضي.

### ثانيا: مفهوم الإدارة الالكترونية

لقد تنوعت تعريف الإدارة الالكترونية باختلاف المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم.

✓ الإدارة الالكترونية هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وامن المعلومات المتناقلة.<sup>1</sup>

✓ الإدارة الالكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدمتها العامة الالكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات الإدارة المركزية بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة.<sup>2</sup>

✓ ويعرفها د.بسام بن عبد العزيز الحمادي بأنها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق) إلى خدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية.<sup>3</sup>

✓ الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للعملاء والشركات من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية في إطار الكتروني تحقيقا للأهداف وبالجودة المطلوبة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها

#### أولاً: أهمية الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تلاجية الطيب، دغريير فتحي، التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية أسس وتحديات، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الإدارة الالكترونية في الجزائر الواقع وإشكالية التطبيق، سوق اهراس، ص 06.

<sup>2</sup> صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في اطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر و القانون، برج اية، 2014، ص8.

<sup>3</sup> محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة الأولى، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص14.

<sup>4</sup> دنيا اكرم المداحه؛ محمد مفضي الكساسة، اثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 10، 2016، جامعة عمان العربية، الأردن، ص123.

لقد أصبحت لإدارة الالكترونية ذات أهمية وجزئاً أساسياً من واقع الحياة البشرية في المجتمع الشيء الذي دفع بالعديد من الإدارات إلى تبني هذا الأسلوب لتسهيل معاملاتها، لذلك فإن أهميتها تكمن في الأتي:

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

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

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى.

- تساهم الإدارة الالكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
- اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة.
- الإصلاح التنظيمي الذي تتوفر فيه عناصر الكفاءة والشفافية والمساءلة لرفع كفاءة التنظيم.
- إعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه واختصار الوقت لزيادة وتحسين الإنتاجية.
- المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر وبسرعة لمتخذي القرار.
- تخفيض تكاليف الخدمة وجودتها.
- تكوين مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: أهداف الإدارة الالكترونية

الأهداف الإدارية:<sup>2</sup>

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و

<sup>1</sup>بركاني مريم، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي مهدي، ام البواقي، 2017-2018، ص 21.

<sup>2</sup> بن يمينة خيرة؛ ناشد داوود؛ احمد زادي، دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، العدد 12، مايو 2019، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، ص 72 ص 73 ص 74 ص

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
  - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
  - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
  - إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  - زيادة حجم الاستثمارات التجارية والتسويقية.
  - توفير المعلومات لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى الرقابة الكترونياً.
  - تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات، والتأكيد على العمل الاستراتيجي.
  - الأهداف الاجتماعية والاقتصادية:
  - محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومي.
  - تعميق مفهوم الشفافية محاربة المحسوبية والفساد والبيروقراطية.
  - القدرة الجيدة للمجتمع على التعامل مع معطيات العصر التقني.
  - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
  - تقريب الإدارة من المجتمع، وتوفير الخدمات الجيدة للمجتمع في كل زمان ومكان.
  - تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة وسريعة.
  - تقليل تكاليف التشغيل وتكاليف أداء الخدمة من حيث خفض كميات الملفات والخزائن، لحفظها والانجاز السريع للخدمات وبتكلفة مالية مناسبة.
  - استيعاب عدد كبير من الزبائن في وقت واحد، ودون حضورهم للإدارة.
  - تقليل الأخطاء المرتبطة بالموظفين، وزيادة تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات خاصة في مجال تحسين أداء الخدمات، ومواكبة التطور التكنولوجي للدول المتقدمة مما يساعد على تضيق الفجوة الاقتصادية والعلمية بينها وبين الدول النامية.
- المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية وعناصرها**
- أولاً: وظائف الإدارة الالكترونية**



تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها، ومن أهم هذه الوظائف<sup>1</sup>:

### ➤ التخطيط الالكتروني:

إن التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية، متجددة ، متطورة و متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآتية قصيرة الأمد القابلة المتجدد والتطوير المستمر ، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار ، وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية الذين يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، حيث تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الالكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الالكترونية لا يعترف بالخيرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقع هو إمكانياته، والتعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات.

### ➤ التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني، حدث انتقال في مكونات التنظيم الإلكتروني من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بالتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية، إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

### ➤ الرقابة الإلكترونية<sup>2</sup>:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي، لأنها تأتي بعد التخطيط، والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة المزمدة بعملية الاكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف

<sup>1</sup>منوار بسمة؛ مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند ولحاج، البويرة، 2018-217، ص 05 الى ص07.

<sup>2</sup> منوار بسمة؛ مرزوق وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 05 الى ص07.

عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية.

### ➤ القيادة الإلكترونية:

القيادة هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبوإليه القيادة وتتطلع إليه. والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ولكن ليس من متطلبات الإدارة التعليمية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل منطلق القيادة المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية، وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط وهي:

◆ **القيادة التقنية العلمية:** أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة.

◆ **القيادة البشرية الناعمة:** ذات الحس الإنساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

◆ **القيادة الذاتية:** ويعني بها، قدرة القائم الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزة لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت، ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية، ولم تعد حكرًا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الإلكترونية، أو أي مفصل من مفاصلها، بحكم اللامركزية الموجودة وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة مبدأ كل موظف قائد في الإدارة الإلكترونية.

### ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة عناصر أهمها:<sup>1</sup>

➤ **عتاد الحاسوب:** ويقصد به الوسائل الملموسة أو الأجهزة والملحقات المتعلقة بالحاسوب بمختلف

أنواعه والتي تعتبر ضرورية للاستفادة من قدرات الحاسوب، ويعتبر الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام مختلف تقنياته التي تخدم الإنسان.

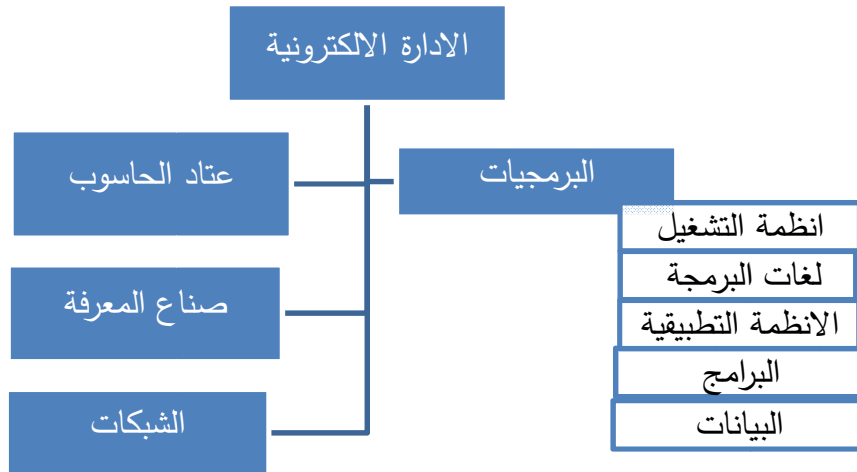
### ➤ البرمجيات والشبكات:

<sup>1</sup>بوشفيرات رضوان؛ بو عبد الله علي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018، ص 21 ص 22.

أ- البرمجيات: وهي مجموعة البرامج والتعليمات التي تتحكم بالحاسبة، وتستخدم لتشغيل الأجهزة حيث تضم الأجزاء الرئيسية التالية:

- أنظمة التشغيل: وظيفتها التحكم ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات وتوجيه الأعمال.
  - لغات البرمجة: وهي لغة كتابة البرامج.
  - الأنظمة التطبيقية: وهي مجموع البرامج التي تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريها وبرامج التصميم والرسم.
  - البرامج: وهي مجموعة البرامج الخاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات، مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات وغيرها.
  - البيانات: مجموعة الحقائق الأولية يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة، مكتوبة، أو مسموعة.
- **صناع المعرفة:** تتمثل في القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية حيث يلعب صناع المعرفة دورا أساسيا في خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يمتلكونه من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.

شكل رقم (1-1): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة

**المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها**

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>

**المتطلبات الإدارية:** تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

◆ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وفي هذه المرحلة لابد من توفى الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

◆ **توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكة الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكّم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات تقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره للأفراد والمؤسسات.

◆ **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم مبادئ الإدارة الإلكترونية.

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

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

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء مما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى

<sup>1</sup>شريف ميلود، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص18



المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية.

➤ **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات و التجمعات التحسيسية الخاصة بنشر الفوائد الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي و المحلي.<sup>1</sup>

➤ **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع و في أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها لذلك فان الإدارة الإلكترونية من والى العنصر البشري وتتمثل في البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الممتلكات العلمية و الفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلكالمهارة المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة، تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطوير أو البنية التحتية الناعمة، تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية...الخ<sup>2</sup>

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبل داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فان مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج، وهذا يؤكد إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم و

<sup>1</sup> شريف ميلود، مرجعسبذكره، ص19.

<sup>2</sup> شريف ميلود، مرجع سبق ذكره، ص20 ص21.

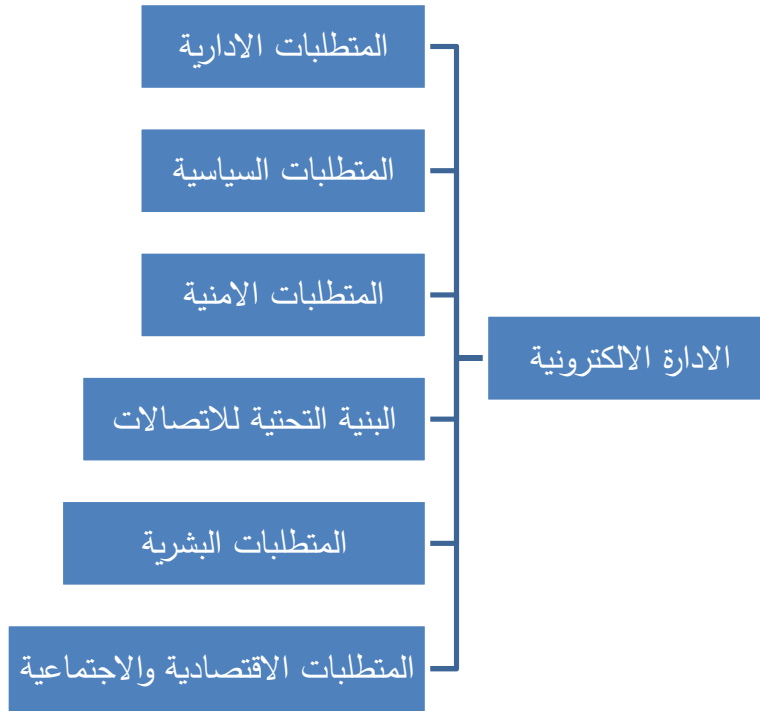
التدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط و البرامج و الأساليب و المصادر التعليمية على كافة المستويات الإدارية.

➤ **متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، و الهواتف و الفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، حيث تعتبر إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية من خلال التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، و الاستفادة من الموارد البشرية و رأس المال و الاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية و أخرى، وهذا حسب برامج التحول الالكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف وظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

➤ **المتطلبات السياسية:** حيث تترجمها وجود إدارة سياسة داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي، المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني، والإدارة الالكترونية، إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحداهم النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإدارة لدى القيادة.

➤ **المتطلبات الأمنية:** تعتبر مسألة امن المعلومات في الإدارة الالكترونية من أهم معضلات العمل الالكتروني، بمعنى امن المعاملات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة عليها الالكتروني لتتفقد متطلبات العمل، ويعتبر ضعف الأمن في مجال العمل الالكتروني ضعفاً للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الالكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة لها.

شكل رقم (1-2): متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة

### ثانيا: معوقات الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلأخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ❖ المعوقات الإدارية

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينهما.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بالمبادئ الإدارية التقليدية والتحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

<sup>1</sup>شريف ميلود، مرجع سبق ذكره، ص23.

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الالكترونية
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

#### ❖ المعوقات السياسية والقانونية:

تشمل هذه المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

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

غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقييم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزة وترقيته. عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

#### ❖ المعوقات المالية والتقنية:

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

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخيرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

- تكلفة الحاسب الآلي الشخصية للأسر متوسطة الدخل.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

- عدم جاهزية المؤسسات من ناحية امن المعلومات على شبكة الانترنت.

- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال.

- ضعف خدمات الاتصالات المتوفرة.

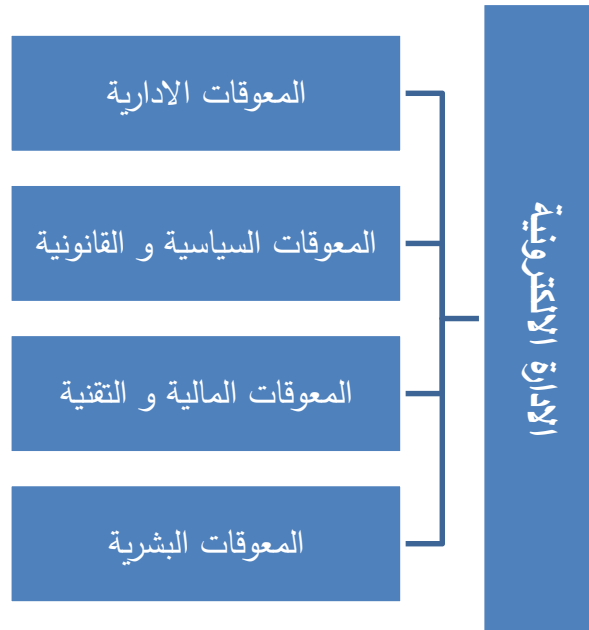
#### ❖ المعوقات البشرية:

تتمثل المعوقات البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>شريف ميلود، مرجع سبق ذكره، ص24.

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسلكة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدبالي صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه(فئات تملك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفقدها)، أدبالي ازدياد حدة التفروق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- إشكالات البطالة التي يمكن إن تتجم عن طريق تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.

### شكل رقم (1-3): يبين معوقات الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة

### المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري

يعتبر موضوع رأس المال البشري ذات أهمية بالغة في عصرنا الحالي، وباعتباره أساسيا للنمو والتنمية الاقتصادية، ولهذا تطرقنا إلى مفهوم رأس المال البشري والى أهميته وخصائصه وتصنيفاته.

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

عرف مصطلح رأس المال البشري عدة تعاريف قدمها باحثون اقتصاديون وآخرون إداريون.

<sup>1</sup>شريف ميلود، مرجع سبق ذكره، ص24 ص25.

- ✓ تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على انه المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء المنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية.<sup>1</sup>
- ✓ رأس المال البشري هو القيمة غير المحسوبة القادرة على دعم الإنتاجية والابتكار وخلق فرص العمل وتعزيزها.<sup>2</sup>
- ✓ رأس المال البشري هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية لإيجاد الحلول العملية المناسبة والمهارات والخبرات اللازمة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.<sup>3</sup>
- ✓ رأس المال البشري هو مجموعة متجمعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والخصائص والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية.<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري

تتجلى أهمية رأس المال البشري فيما يلي:<sup>5</sup>

- تكمن أهميته في كونه انعكاساً لقيمة المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
- يمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية.
- له أهمية في توليد المعرفة الضمنية التي تملكها المنظمة.
- قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الأداء المرغوب، كونه مقدر اجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المنظمة.
- يساهم في إدارة الفكر الإنساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة.

<sup>1</sup> مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، 2017-2018، ص43.

<sup>2</sup> ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014-2015، ص 03.

<sup>3</sup> قشوم احمد؛ قزح محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص 20.

<sup>4</sup> مسعوداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، 01-2015، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 235.

<sup>5</sup> سعدون حمود؛ حثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص90.



▪ هو الموجود الأكثر أهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية.

▪ له تأثير في الإبداع، والعمليات، والزيون، والأداء.

▪ تكمن أهميته في كونه مصدر للميزة التنافسية.

▪ يساهم في تحفيز العاملين للابتكار والإبداع.

### المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري

تكمن خصائص رأس المال البشري فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** تطالب الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة بنجاح اكبر كلما

زادت كمية الأصول اللازمة، وكلما زادت فترة هذه الأصول بالمشروع المقترح وهذه الأهداف تقترن بالأفراد الذين تستند أعمالهم على الإبداع، والعمل الجديد، وهذا الأخير يحمل نوعاً من المخاطرة المبنية على الشجاعة والمبادرة القائمة على العمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة.

❖ **الرغبة في النجاح:** تحدد الكفاءات أهدافها، وتعمل بمثابة لتحقيها، ان هذه الكفاءات منظمة

فسيولوجيا على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح حيث يقدمون مسؤوليتهم الذاتية لأعمالهم ووظائفهم.

❖ **الثقة بالنفس:** لان الكفاءات الريادية تملك الثقة بالنفس وقادرة على مواجهة التحديات، حيث أنها

تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد بما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المردود من أعماله الجديدة.

❖ **الالتزام:** يمتاز رأس المال البشري بإدامة التركيز على الأهداف عن طريق التخطيط للأنشطة

المختلفة والتنظيم لها.

❖ **منهجي ونظمي:** إن رأس المال البشري لديه القدرة على الترتيب والتنظيم، ولديه قدرات متميزة في

مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية.

**المطلب الرابع: تصنيفات رأس المال البشري**

### ➤ التصنيف الأول

يتعلق مسألة التخصص الذي تناولته التعاريف بشأن المهارات، فمنها المتخصصة وتقابلها بالضرورة مهارات عامة ونفس الشيء بالنسبة للمعرفة، وعليه هناك رأس المال بشري عام وآخر خاص يوضحان فيما يلي:<sup>2</sup>

▪ **رأس المال البشري العام:**

<sup>1</sup> قشوم احمد؛ قزيح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> مليكة مدفوني، مرجع سابق، ص 46.

يتعلق بمعارف ومهارات عامة كالقراءة والكتابة، أساسيات الحساب، قدرات التعلم، التشخيص وقدرات تحليل وفهم الحالات، والتي تراكمت بشكل رئيسي بالخبرات المهنية والتعليم، وتجدر الإشارة إلى انه لا يتعلق بمعارف ومهارات خاصة بالنسبة للمؤسسة ولا بالنسبة لوظيفة أو مهام فريدة.

#### ▪ رأس المال البشري الخاص:

يتعلق بمعارف ومهارات يتقنها الموظف، يعتمد على قدرات ترتبط مباشرة باحتياجات خاصة بالمؤسسة على وجه التحديد، وهو ما يكسبه قيمته لديها ويفقده إياها لدى مغادرته لها. حيث إن جزءاً منه (رأس المال البشري) لن يستخدم إذا ما غادر صاحبه إلى مؤسسة أخرى تكون تطلعاتها واحتياجاتها مختلفة عن تلك الخاصة بسابقتها، لهذا السبب تتخفف قيمته (رأس المال البشري) لما يغادر حامله المؤسسة التي تراكم بها ويصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وهو أيضاً السبب الذي يسهل السيطرة عليه من قبل المؤسسة التي طورته.

#### ➤ التصنيف الثاني

من خلال إعادة تصفح التعاريف السابقة يبدووا جليا هناك ثلاثة مستويات لطرح مفهوم رأس المال البشري يمكن اعتبارها معياراً لتصنيفه إلى:<sup>1</sup>

#### ▪ رأس المال البشري للفرد:

يمثل مختلف المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها الفرد، والتي يكون عادة محصلة للتعليم الأكاديمي الذي تلقاه والدورات التدريبية التي تشارك بها، وكذا مختلف خبراته في الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الرصيد يختلف من شخص لآخر، فتجده عند أحدهم عالي المستوى وكثيف وضعيف أو متوسط عند آخر، كما انه يختار (صاحبه) المكان الذي سيوظفه به بما يحقق له المنفعة الشخصية التي تتمثل عادة في الأجر، ويسمح للمؤسسة (هي المكان المفترض لتوظيف الرصيد) يخلق القيمة لها ولعملائها.

#### ▪ رأس المال البشري المنظمي:

تعكس هذه التعاريف التي ذكرت وخصص فيها الحديث عن المؤسسات ويمثل مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في أدائها، العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهاج للتعلم مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغيابات الإرادية، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف مواصفات الوظيفة على الأقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.

<sup>1</sup>مليكة مدفوني، مرجع سابق، ص 47.

### ▪ رأس المال البشري المجتمعي:

انطلاقاً من تعريف اليونيسيف يتضح إن رأس المال البشري المجتمعي يتمثل في مجموع الطاقات البشرية التي تتمثل في السكان الذين يتمتعون بالصحة والتعليم والكفاءة الإنتاجية التي توظف بالضرورة على مستوى المؤسسات سواء كانت فردية ام لا لتحقيق النمو الاقتصادي للدول، ويعد عاملاً رئيسياً في ذلك ومؤشراً هاماً للتنمية البشرية بها، وعلى قدرتها التنافسية (هذا الطرح هو على المستوى الكلي للاقتصاد ولا يهم هذه الدراسة) ويمكن القول أيضاً إن هذا التصنيف هو المقصود بمصطلح مستويات رأس المال البشري الذي أشير إليه في بداية العنصر.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل النظري تم تناول المفاهيم الأساسية لكل من الإدارة الالكترونية ورأس المال البشري وتعتبر الإدارة الالكترونية على أنها: ثورة معلوماتية وبرمجة لمختلف المهام تهدف الى الانتقال من الاعمال الورقية الى الاعمال الالكترونية وتقوم على استخدام البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الادارية المختلفة وانجاز الاعمال التنفيذية والاعتماد على الانترنت والشبكات الاخرى في تقديم الخدمات بصورة الكترونية. أما رأس المال البشري فيعتبر مصدر تكوين الافراد وتنمية مهاراتهم بالاعتماد على جميع المصادر المتنوعة المتعلقة بتطوير أفكارهم.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

**تمهيد**

تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا ووقفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو المباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها. إذ إن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والراس مال البشري جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيئات والميادين المختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا الى بلورة المنظور البحثي لكل من إدارة الالكترونية للموارد البشرية وراس مال البشري. وفي هذا السياق سنستعرض اهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

**المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية**

**المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية**

بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الادارة الإلكترونية من جوانب عديدة، ودراسات شملت ايضا موضوع تنمية راس المال البشري استعرضنا منها البعض وقمنا بالتعليق عليها مع ذكر ما استفدنا منها في حدود ما شابه دراساتنا من خلال تلك الدراسات.

**الدراسة الاولى**

**التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أسس و تحديات.**

ورقة بحثية مقدمة من طرف ثلاثية الطيب و دغير فتحى ضمن الملتقى الافتراضي حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر الواقع وإشكالية التطبيق - سوق اهراس-

**الهدف من هذه الدراسة:**

تسليط الضوء على سبل وآليات التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية من خلال ابراز التحديات والعوائق امام هذا التحول وذلك لعدم القدرة على توفير متطلبات هذا التغيير وهو ما استوجب البحث في آليات وطرق الاستفادة من هذه التكنولوجيات الحديثة التي تقدم العديد من المزايا والمنافع في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية.

**والنتائج المتوصل اليها:**

- الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية على مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالي وركب قاطرة التطور على غرار الدول المتقدمة.
- لا تزال الادارة الجزائرية في طريق النمو نحو تطبيق الادارة الإلكترونية.
- يوجد العديد من المتطلبات والمعوقات التي تعترض مشروع الادارة الإلكترونية في الجزائر.
- عدو وجود استراتيجية فعالة للتحول نحو الادارة الإلكترونية.
- تعد ضعف شبكة الأنترنت من اهم المعوقات.

**الدراسة الثانية**

**الادارة الإلكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري**

دراسة حالة عينة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة" بوغراة جهيدة" عام 2015 بالجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**الهدف من الدراسة:**

تحديد مدى فعالية الادارة الإلكترونية في بناء الرأس مال البشري واختبار النموذج المفترض لدور الادارة الإلكترونية في بناء الرأس المال البشري على المؤسسة محل الدراسة

**والنتائج المتوصل اليها:**



- الإدارة الإلكترونية وسيلة مساعدة على توفر الجهد العقلي للفرد وتقادي تكرار نفس العمل وحفظ المعلومات منالضياع والنسيان بطريقة أكثر تطوراً، وسهولة الوصول إليها في المخازن الإلكترونية، مما يتيح إعادة دمجها مع الخبرات والمهارات للوصول الى نتائج أفضل ومعارف أكثر.
- يتطلب الاستفادة من رأس المال البشري استخدام الإدارة الإلكترونية في الكليات من خلال توظيف منظومتها والتي تساهم في توفر المعلومات المتعلقة ببنائه.
- لممارسة بناء رأس المال البشري يجب التركيز على ابعاده: الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة، وكذا ابعاد الإدارة الإلكترونية الحاسب الآلي وبرامج الحاسوب، شبكة الاتصال وصناع المعرفة.

### الدراسة الثالثة

#### أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، قام بها الباحث "الرواحنه عبد الله عوده" عام 2013 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

**الهدف من هذه الدراسة:**

التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) ، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (77) موظفاً من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الفروع.

#### والنتائج المتوصل إليها:

جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء؛ العاملين في الشركة

### الدراسة الرابعة

#### واقع اداره الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة

من طرف يوسف محمد أبو أمونه، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة 2009 .

**الهدف من هذه الدراسة:**

معرفة واقع اداره الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة

#### النتائج المتواصل إليها:

يوجد وضوح لدى عينه الدراسة لأهمية اداره الموارد البشرية الكترونيا وفوائدها المتعددة وهذا ما يساعد بشكل كبير عل تبني E-HRM وتطويرها كون افراد الدراسة من المستويات الإدارية العليا مما يؤثر في اتخاذ القرار كما توصل الى ان نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة مجالات التدريب والتطوير والاتصال والتعلم الإلكتروني.

## الدراسة الخامسة

متطلب اتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية

من طرف إيهاب خميس أحمد المير، مذكرة ماجستير، البحرين، 2008 .  
الهدف من هذه الدراسة:

توضيح متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟"

النتائج المتواصل إليها:

وقد توصل من خلال دراسته إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

## الدراسة الاولى

**The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results: from a Quantitative Study in a Dutch Ministry**

هي دراسة قام بها Ruel وزملاءه سنة 2007 ، وقد هدفت إلى قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيفعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا.

الهدف من هذه الدراسة:

معرفة هل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا. وقد توصلت إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبط بفعالية إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية وتأثير إيجابي في فعالية تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يخفض التكاليف، ويعزز مستوى خدمات الموارد البشرية، ويعطيها مكانة كي تصبح شريكا استراتيجيا مهما وفعالاً.

## الدراسة الثانية

**The Impact of Electronic Human Resource Management: (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunication Sector: "The Employees Perspective"**

هي دراسة قام بها Al-Ryalat و Khashman سنة 2015 .

الهدف من هذه الدراسة:

التعرف على تأثير الممارسات الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها ( التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصالات الإلكترونية والتعويض الإلكتروني

(على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة والمرونة) وذلك في قطاع الاتصالات الأردنية ممثل في ثلاث شركات للاتصالات الخلوية (زين، أورنج وأمنية).

توصلت بذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على الوقت
- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على التكلفة
- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على الجودة
- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجاباً على المرونة

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لراس المال البشري

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى:

" الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية - دراسة حالة بلدية وولاية الشلف -"

هي دراسة مقدمة لشهادة ماجستير من طرف بلحمري سمية بجامعة تلمسان، 2013 - 2014.

الهدف من هذه الدراسة:

مدى استفادة الموارد البشرية من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بالشلف

والنتيجة المتوصل إليها

هي أن الموارد البشرية بالجماعات المحلية تعتمد بنسبة ضعيفة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولا تسعى إلى تعظيم استفادتها منها، كذلك توصلت إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يعتبر ضعيفاً والسبب هو عدم توفر الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

الدراسة الثانية

إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة - تصور مقترح -

هي دراسة مقدمة لشهادة الدكتوراه قام بها محي بن خلف عبد لمطيري في سنة 2006 .

الهدف من هذه الدراسة:

أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي والمجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، كما هدفت إلى الكشف عن أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات واستخدمت الدراسة مدخلاً لتحليل الاستراتيجي وفقاً لنموذج Swot.

والنتيجة المتوصل إليها

وضع تصور عام لاستراتيجية إدارة رأس المال الفكري مع الأخذ في الاعتبار مجمل الأوضاع القائمة في التعليم العالي السعودي، وقد استندت الاستراتيجية إلى أهداف، منطلقات، محددات، متطلبات ثم آليات

تطبيق إدارة رأس المال الفكري، في كل بعد من أبعاده، ثم تم التوصل إلى هيكل مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات.

### الدراسة الثالثة

تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف.

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، قام بها الباحثة "زواوي خالصة" عام 2017 بالجامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وقد هدفت إلى .

### الهدف من هذه الدراسة:

التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى اهتمامها برأس المال الفكري حسب طبيعة الملكية ونوع القطاع.

### والنتيجة المتوصل إليها

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تخص الحضور والانصراف، تقييم الأداء، إدارة الأجور، أي أن المؤسسات تركز أكثر على أتمتة الأنشطة الروتينية لإدارة الموارد البشرية والتيساهم بشكل غير مباشر في تطوير رأس المال الفكري من خلال التوجه الاستراتيجي لإدارته.
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الأنترنت للحصول على مجموعة متنوعة من المترشحين، فقط لكنها لا تكمل إجراءات التوظيف الإلكتروني، وهذا ما حال دون الاستفادة من مزاياه وهي الحصول على رأس مال بشري متميز لذا توصلنا إلى عدم وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال الفكري.
- ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أنظمة التعليم الإلكتروني والتي تساعد في تطوير رأس المال البشري من خلال جذب والاحتفاظ بالموظفين ومنحهم فرصة لمراقبة وتطوير كفاءاتهم الفردية وإدارة حياتهم الذهنية، من خلال توفر بعض الكتب والمواد التعليمية وبعض البرامج التدريبية وأيضاً خدمة المؤتمرات المرئية، إلكترونية على الشبكة الداخلية والتي تساهم أكثر في تحفيز التعلم الذاتي للموظفين والتي تم الاعتماد عليها في بعض البنوك، وهو ما ساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال الفكري.

### الدراسة الرابعة

دراسة فرعون أمجد محمد أليفي، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة - الجزائر - 14/15 افريل 2009.

**الهدف من هذه الدراسة:**

أن الموارد البشرية أصبحت هي أكثر الموضوعات التي تهتم الإداريين وأصحاب القرارات هذا وقد ظهر مفهوم راسال مال البشري في إطار اقتصاد المعرفة من أجل دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية فالعامل البشري هو المصدر الحقيقي والأساسي لنمو وتطور المؤسسات وعليه سيتم التعرف في هذا البحث على إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية. وكذا علاقة الاستثمار في رأسال مال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات وكيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة المعرفة.

**والنتائج المتوصل إليها:**

- رأس المال البشري يصعب استبدال هو التركيز عليه والاستثمار فيه إلى أقصى حد.
- الاستثمار في رأس المال البشري يعني الأسلوب والآلية التي تمكن البقاء للمؤسسة وتحقيق النمو

**الدراسة الخامسة**

دائرة بن براهيم رحمة بجامعة بسكرة لنيل شهادة الماستر دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين-باتنة- 2013

**الهدف من هذه الدراسة:**

توضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- قياس العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي من حيث الأداء المالي الإبداعي والتنافسي.
- قياس مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد مدي الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**والنتائج المتوصل إليها:**

فقد تبين لنا من خال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولى اهتمام ابالأداء التنافسي أنه يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، إذ يساهم في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

أما من خال الجانب التطبيقي لهذا البحث فقد اتضح لنا بأن توجه المؤسسة نحو استقطاب، تنشيط، صناعة، او المحافظة على رأس المال البشري يساعده افي تقوية وضعها التنافسي وبالتالي تحسين أداءه الاستراتيجي وزيادة القدرة على الاستجابة للمحيط.

**المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:**

**الدراسة الاولى**

**" HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital"**

هي دراسة قام بها Cataldo Dino Ruta سنة 2009 .

**الهدف من هذه الدراسة:**

دمج النظريات الاستراتيجية للموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري، واستكشاف مفهوم محاذاة بوابة الموارد البشرية، كمتغيرات أساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على كيف يمكن لبوابة الموارد البشرية خلق وتطوير رأس المال الفكري؟، عن طريق دراسة حالة لشركة استشارية متعددة الجنسيات رائدة فيما يخص تطبيقها لبوابة الموارد البشرية، من خلال تصميم نموذج تضمن الوظائف العامة لتطبيقات بوابة الموارد البشرية على أساس تأثيرها على كل من رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، والذي تم عرضه على خمس خبراء في الموارد البشرية وخمس مدراء من مختلف أنحاء العالم.

**وقد توصلت الدراسة إلى:**

أن اعتماد البوابة يمكن أن يرفع إلى حد كبير من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في تطوير رأس المال الفكري من خلال اعتماد مجموعة محددة من التطبيقات الخاصة بالبوابة والتي تقدم مجموعة من البدائل للموظف الواحد، وأكدت الدراسة أن البوابة يمكن أن تكون أداة استراتيجية لمديري الموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري، أيضا تطبيقاتها تعتبر أداة قوية لمراقبة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال أن زيادة العلاقات بين الموظفين سيؤثر على الكفاءات، وفي تبادل المعلومات والمعرفة وتدريب الموظفين يؤثر على المهارات السلوكية (تساهم في تطوير رأس المال البشري) والتي تؤثر على العلاقات الذهنية (تساعد على تطوير رأس المال علاقتي)، وعلاوة على ذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على العمليات (يؤثر على بناء رأس المال التنظيمي)، يخلق الأساس لعمليات التعلم المستقبلية التي تمكن من تنشيط الموظفين الجدد، والاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة تخلق مجتمعات الممارسة (رأس المال الاجتماعي) .

**الدراسة الثانية :**

**The Impact Of Education On Economic, Growth: The Case Of : Mauritius**

هي دراسة قام بها Mohun وزملاءه سنة 2010 ، اهتمت بدراسة أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي فيموريشيوس خلال الفترة 1990-2006، وبينت النتائج التقدير بواسطة نموذج تصحيح الخطأ ان راس مال البشري يلعب دورا هاما في رفع معدلات النمو الاقتصادي باعتباره محرك أساسي للتحسين من مستوى الإنتاج.

**المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

**المطلب الاول:أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

تكمّن أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في النقاط التالية:

- هناك توجهات ايجابية نحو تبني ادارة الكترونية لتنمية الراس المال البشري



- ان كل الدراسات تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز مستوى خدماتها
- تأكيد الدراسات على اهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز مستوى خدمات الموارد البشرية مما يعطي وظيفة الموارد مكانه كي تصبح شريكا اقتصاديا.
- اعتمدت اغلب هذه الدراسات على اداة الاستبيان والاستمارة والمقابلة باستعمال دليل المقابلة.
- اعتمدت اغلب هذه الدراسات على الاساليب المنهجية، الوصفية، والتحليلية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية وموضوع راس المال البشري من الجانب النظري.

### المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تكمن اوجه الاختلاف من حيث بيئة الدراسة (الحدود المكانية، الحدود الزمنية) ومن حيث المضمون (الإشكالية، المنهج المتبع) ، وكذلك من حيث ابعاد المتغير المستقل و ابعاد المتغير التابع وهي كالتالي:  
الدراسة الحالية:

تمحورت مشكلة الدراسة في معرفه دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الراس المال البشري.

**الحدود الزمنية: 2022**

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بأردار .

**المنهج:** المنهج الوصفي وذلك من اجل ابراز الإطار النظري للموضوع اما الجانب التطبيقي استعملنا المنهج التحليلي لدراسة الحالة.

**1- دراسة ثلاثيه الطيب و دغير فتحي**

**الإشكالية:**

تحددت مشكلة الدراسة في تحديد سبل واليات التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية وإبراز التحديات والعوائق امام هذا التحول

**الحدود المكانية:** مؤسسات اقتصادية في الجزائر

**الحدود الزمانية: 2021**

**الجزائر المنهج:** استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي.

**2- دراسة بوغرة جهيد**

**الإشكالية:** ما مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في بناء رأس المال البشري؟

**الحدود المكانية:** كليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

**الحدود الزمنية: 2015**

**المنهج:** استخدمت الدراسة لمنهج الوصفي كما اعتمدت البحث في التحليل واثبات فرضيات محل دراسة

**3- دراسة الرواحنه عبد الله عوده**

**الإشكالية:** ما أثر جودة انظمه اداره الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة العاملين.

الحدود المكانية: شركة الاتصالات الأردنية أورانج.

الحدود الزمانية: 2013

المنهج: الوصفي والمنهج التحليلي والاساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

4- دراسة يوسف محمد أبو أمونه

الإشكالية: ما واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية؟

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة

الحدود الزمانية: 2009

الجزائر المنهج: استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي.

5- دراسة إيهاب خميس أحمدالمير

الإشكالية: ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية؟

الحدود المكانية: الإدارة العامة للمرور وزارة الداخلية - البحرين

الحدود الزمانية: 2008

الجزائر المنهج: استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي.

6- دراسة Ruel وزملاؤه

الإشكالية: ما مدى مساهمة اداره الموارد البشرية الإلكترونية في فعالية اداره الموارد البشرية؟

الحدود المكانية: وزاره الداخلية في هولندا.

الحدود الزمنية: 2007

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج استقرائي

7- دراسة Khashman و Al-Ryalat

الإشكالية: ما تأثير الممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال ابعادها على الاداء الوظيفي؟

الحدود المكانية: قطاع الاتصالات الأردنية

الحدود الزمنية: 2015

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

8- دراسة بالحمري سمية

الإشكالية: ما مدى استفادة الموارد البشرية من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية؟

الحدود المكانية: بلديه ولاية الشلف

الحدود الزمنية: 2013 - 2014

المنهج: استخدمت الدراسة منهج وصف تحليلي

9- دراسة محي بن خلف عبد المطيري

**الإشكالية:** ما أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة بإدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي؟

**الحدود المكانية:** التعليم العالي السعودي.

**الحدود الزمنية:** 2006

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

**10- دراسة زواوي خالصة**

**الإشكالية:** ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري؟.

**حدود المكانية:** مؤسسات اقتصادية الجزائرية.

**الحدود الزمنية:** 2017

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

**11- دراسة فرعون أحمد محمد أليفي**

**الإشكالية:** ما دور الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية؟

**حدود المكانية:** مؤسسات اقتصادية الجزائرية.

**الحدود الزمنية:** 15 افريل 2009

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

**12- دراسة بن براهيم رحمة**

**الإشكالية:** ما دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؟

**حدود المكانية:** مجموعة منوكالات التأمين باتنة - الجزائر.

**الحدود الزمنية:** 2013

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

**13- دراسة Cataldo Dino Ruta**

**الإشكالية:** تحددت مشكله الدراسة في كيف يمكن لبوابة الموارد البشرية خلق وتطوير رأس المال الفكري

**الحدود المكانية:** دراسة حالة الشركات متعددة الجنسيات رائدة

**الحدود الزمنية:** 2009.

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي تحليلي

**14- دراسة Mohun وزملاءه**

**الإشكالية:** ما أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي.

**الحدود المكانية:** موريشيوس

**الحدود الزمنية:** 1990 - 2006

**المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي تحليلي



## خلاصة الفصل

بعد ان استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة بموضوع دراستنا، حيث وصل عدد الدراسات إلى اربعة عشر دراسة خصصنا منها سبعة لمتغير الإدارة الالكترونية، وسبعة لمتغير تنمية راس المال البشري. يمكننا القول ان الدراسات السابقة لها دور كبير جدا في أي بحث علمي او رسالة فهي تمكن الباحث من ان يأخذ فكرة شاملة وعامة عن الموضوع الذي يقوم ببحثه. حيث افادتنا الدراسات السابقة في تصويب الاشكالية، تكوين رصيد نظري مساعد على التفسير والتحليل، بناء الاداة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات.



الدراسة المبرانية



**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الفصل الاول الى تقديم المفاهيم الاساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة "الادارة الالكترونية ورأس المال البشري"، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري للدراسة، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر-ادرار-، بحيث تم جمع المعلومات بواسطة اداة الاستمارة التي تم اعدادها وتوزيعها على عينة البحث.

واستنادا على ماسبق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

**المبحث الأول : عموميات حول اتصالات الجزائر**

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة حيث أصبح وجوده ضرورة ملحة في تنفيذ مختلف المهام والأعمال في جميع المؤسسات بالإضافة إلى مصالح الأفراد ومن بين أهم المؤسسات الرائدة في هذا المجال على المستوى الوطني مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر أكبر موزع لهذه الخدمة على مستوى الوطن ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ونشأتها وتطورها التاريخي إضافة إلى أهدافها وأهم الوظائف التي تقوم به.

**المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر  
أولا / التعريف بالمؤسسة**

الوكالة التجارية للاتصالات هي الواجهة الأساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر المعرفة بأنها مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 61275187000 دج تحت رقم 02 0018083 B. <sup>1</sup>

**ثانيا / التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر**

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث

أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر .

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل كذلك فتح السوق الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نشاط، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر أولا / طبيعة نشاط المؤسسة وأهميته

تتمتع اتصالات الجزائر بحكم تاريخها وقيمها وكجزء من التزامها بخدمة الصالح العام، بكم هائل من الخبرات المثبتة وتجربة معترف بها، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى لمستوى تطلعاتها، كما تعد اتصالات الجزائر اليوم، بفضل استثماراتها الكبيرة، طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مسار رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال مرافقة هذا التحول اليومي نحو تحقيق المزيد من التقدم والرفي الذي غدا اليوم في المتناول، ولقد أصبحت اتصالات الجزائر تركز جل اهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتسعى دائما لإرضائهم. فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لها يمكن في تمكين جميع المواطنين من الوصول والاستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن تموقعهم الجغرافي<sup>1</sup>.

حيث سخرت لتحقيق هذه الغاية شبكة من الوكالات التجارية للاتصالات والتي تعتبر كنقطة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها في مختلف منتجاتها ووسائلها حيث تعتبر القاعدة الأساسية لتلقي مختلف طلبات الزبائن وتسويق وبيع جميع منتجات وخدمات المؤسسة من اجل تقريب وتحسين أداء مختلف الخدمات

## ثانيا / مهام المؤسسة وأهدافها المستقبلية

## 1-مهام المؤسسة :

من خلال التركيز على مهامها الأساسية، تسعى اتصالات الجزائر اليوم جاهدة إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا. فقد قامت اتصالات الجزائر، إيماناً منها بمبادئها الأساسية ورؤيتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق 2019 كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجد عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله، كما تركز اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وتهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي:

1-تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.

2-وضع زبائنها في محور قراراتها وإجراءاتها.

3-توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون<sup>1</sup>.

كما تعتمد المؤسسة على شبكة وكالاتها التجارية عبر الوطن في تنفيذ عدة مهام يمكن جملها فيما يلي:

- تسويق خدمة الهاتف الثابت للخواص والمؤسسات.
- تسويق خدمة الأنترنت للخواص والمؤسسات.
- تلقي طلبات المشتركين .

-تحصيل مبالغ الاشتراكات لمختلف المنتجات والخدمات.

-استقبال شكاوى الزبائن ودراسة النقائص وتوجيهها للمصالح المعنية من اجل معالجتها.

## 2-أهداف المؤسسة المستقبلية

أما أهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى إيصال تكنولوجيات الهاتف والأنترنت لجميع المواطنين على مستوى التراب الوطني فقد سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية أساسية أهداف أساسية تقوم عليها الشركة كالتالي:

-الجودة

-الفعالية

-نوعية الخدمات

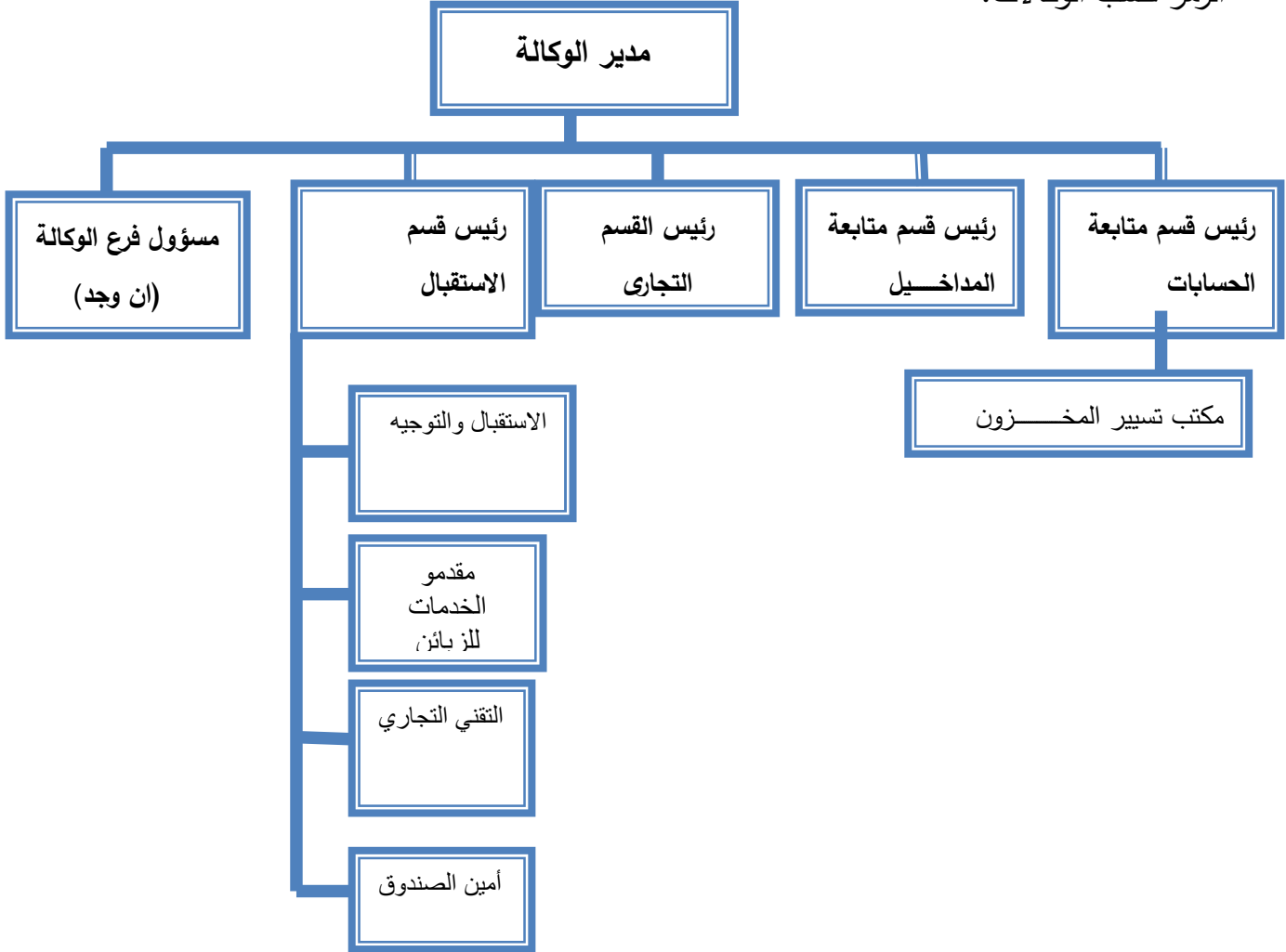
وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات**

يتمثل الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات بأدوار في الشكل التالي

**الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات بأدوار**

الرمز حسب الوكالات:



المصدر: التعليم رقم 2017/02 بتاريخ 2017/03/05 الصادرة عن المديرية العامة للاتصالات الجزائر المتعلقة بتنظيم

الوكالات التجارية

**ثانيا / شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

- 1-المدير: هو المسير الرئيسي الذي يشرف على حسن سير جميع العمليات والمهام الخاصة بالوكالة مع ضمان الاستقبال والتعامل الأمثل مع الزبائن واحتياجاتهم بالإضافة إلى السهر على تطبيق التعليمات والإجراءات المتعلقة بالعمل، وإيصال جميع المعلومات للعمال وتقديم مختلف النقائص والاقتراحات إلى الجهات العليا
- 2-رئيس قسم الاستقبال والواجهة: SUPERVISEUR Front-Office ويشمل هذا المنصب الإشراف على
- 1-2- مكاتب الاستقبال والتوجيه (Acceuille et Orientation) المكلف باستقبال وتوجيه الزبائن إلى العون المكلف بخدماتهم المطلوبة.
- 2-2- مكاتب تقديم الخدمات للزبائن: (conseiller client) وهم الأعوان المتواجدين في شبابيك الوكالة والمكلفين بتنفيذ مختلف العمليات المطلوبة من طرف الزبائن كتسديد الفواتير وشراء الأجهزة المختلفة... الخ.
- 2-3- المكتب التقني التجاري: (technico-commercial) وهو المكلف بالتنسيق بين الجهة التجارية والتقنية في الأعطال التي يشتكي منها الزبائن
- 2-4- أمين الصندوق: caissier وهو المكلف بتحصيل الأموال النقدية والشيكات.
- 3-رئيس القسم التجاري: chef département commerciale وهو المكلف بتسجيل ومتابعة جميع العمليات التجارية المختلفة داخل الوكالة.
- 4-رئيس قسم متابعة المداخيل: chef département suivi des encaissement وهو المكلف بمتابعة جميع العمليات المالية التي تتم داخل الوكالة.
- 5-رئيس قسم متابعة الحسابات والمقارنة: chef département suivi des comptes et rapprochement وهو المكلف بمتابعة المداخيل وحركة الحسابات البريدية والبنكية و المقارنة بالإضافة إلى حركة المخزون<sup>1</sup>

**المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.**

قمنا بإجراء دراسة ميدانية عن طريق إستقصاء آراء عينة من الموظفين باتصالات الجزائر وكالة ادرار

**المطلب الاول: الطريقة المتبعة و الأدوات المستخدمة.**

لإعداد أي دراسة يتوجب على الباحث إتباع مجموعة من الطرق لكي تكون وفق أسلوب ومنهج علمي.

**أولاً:مجتمع وعينة الدراسة:**

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر، وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد موظف في هذه المؤسسة، ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لكل الموظفين قمنا بإختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها، قام الباحثان بتوزيع (30) إستمارة إستبيان، وتم إسترجاع (27) إستمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

**ثانيا:متغيرات الدراسة ( أداة الدراسة):**

إستعانت هذه الدراسة على إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين. خصص الجزء الأول للتعرف على المتغيرات الشخصية والمهنية للمبحوثين وهي ( النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة). أما الجزء الثاني فخصص الادارة الالكترونية والجزء الثالث رأس المال البشري.

**ثالثا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.**

**1 -مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:**

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكذلك تم إجراء مقابلة مع عينة من التجار محل الدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة تتكون من (5) فقرات.

الجزء الثاني: يحتوي على محور خاص بمتغير الادارة الالكترونية ويتضمن ( 13) عبارة .

الجزء الثالث : يحتوي على محور خاص بمتغير رأس المال البشري ويتضمن ( 13) عبارة .

من أجل التقدير المناسب لدرجة موافقة المبحوثين على سلم (ليكارت) يتم عادة تحديد مجالات المتوسطات الحسابية المرجحة ودرجات الموافقة المناسبة لها، وهذا من خلال حساب المدى الذي يساوي



إلى الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة في المقياس، يمكن توضيح الإجراءات المتبعة لتحديد درجات الموافقة على سلم (ليكارت) الخماسي.

$$* \text{المدى: } 4 = (1-5)$$

\* طول الفئة: هو حاصل قسمة قيمة المدى على عدد درجة المقياس. وعليه فطول الفئة في هذه الحالة يساوي  $0.8 = (4/5)$

\* يتحدد طول الفئة الأولى بإضافة (0.8) إلى أدنى قيمة بالمقياس وهي (1)، في كل مرة تضاف تلك القيمة (0.8) على الفئة الجديدة حتى يتم الإنتهاء من تحديد أطول الفئات الخمس.

- يمكن الحصول على مجالات المتوسطات الحسابية المرجحة ودرجات الموافقة المناسبة لها كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (1-2): يوضح الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي.

| الفئات         | مجالات المتوسطات الحسابية | درجة الموافقة المناسبة      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|
| غير موافق بشدة | ]1.8-1[                   | درجة متدنية جدا من الموافقة |
| غير موافق      | ]2.6-1.8[                 | درجة متدنية من الموافقة     |
| محايد          | ]3.4-2.6[                 | درجة متوسطة من الموافقة     |
| موافق          | ]4.2-3.4[                 | درجة عالية من الموافقة      |
| موافق بشدة     | ]5-4.2[                   | درجة عالية جدا من الموافقة  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) والمتمثلة في:

\* معامل "آلفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة البحث.

\* إختبار kolmogorov-Smirnov و shapiro-wilk: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).

\* مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف المجتمع وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والتباين.

المطلب الثاني : الدراسة الاحصائية والوصفية للعينة  
أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

لقد تناول الجزء الأول من الإستبانة بعض الأسئلة حول البيانات الشخصية للأفراد وهي: النوع- العمر-  
المؤهل العلمي- الوظيفة- والخبرة، وفيما يلي أفراد العينة والتحليل الوصفي حسب كل متغير:

جدول رقم 1: يمثل توزيع العين حسب متغير الجنس

| المتغير | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| الجنس   | ذكر     | 10     |
|         | انثى    | 17     |
|         | المجموع | 27     |
|         |         | 37,0   |
|         |         | 63,0   |
|         |         | 100,0  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة الاناث أكثر من نسبة الذكور وهي نسب مقارنة بلغت قيمة 63%  
أم الاناث 37% .

جدول رقم 2: يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر

| المتغير | التكرار       | النسبة |
|---------|---------------|--------|
| العمر   | أقل من 30 سنة | 14     |
|         | من 30 الى 34  | 4      |
|         | من 35 الى 39  | 5      |
|         | من 40 الى 49  | 3      |
|         | 50 وما فوق    | 1      |
|         | المجموع       | 27     |
|         |               | 51,9   |
|         |               | 14,8   |
|         |               | 18,5   |
|         |               | 11,1   |
|         |               | 3,7    |
|         |               | 100,0  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

من خلال الجدول نلاحظ أن الأكثر الافراد من العينة هم الاقل من 30 سنة بنسبة 51.9% تليها  
الأعمار بين 35 و 39 سنة بنسبة 18.2% ليتالي في الاخير الاعمار قوف الخمسين 50سنة  
بنسبة 3.7% .

جدول رقم 3: يمثل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العملي

| النسبة | التكرار | المستوى       |
|--------|---------|---------------|
| 11,1   | 3       | بكالوريا وأقل |
| 25,9   | 7       | ليسانس        |
| 59,3   | 16      | ماستر         |
| 3,7    | 1       | ماجستير وأكثر |
| 100,0  | 27      | المجموع       |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معظم أفراد العينة من متحصون على الماستر بنسبة 59.3% تليها نسبة الحاصلين على ليسانس بنسبة 25.9% ثم البكالوري وأقل بنسبة 11.1% .

جدول رقم 4: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | المتغير              |
|--------|---------|----------------------|
| 44,4   | 12      | أقل من 5 سنوات       |
| 25,9   | 7       | 5 سنوات الى 7 سنوات  |
| 18,5   | 5       | 7 سنوات الى 10 سنوات |
| 11,1   | 3       | من 11 وما فوق        |
| 100,0  | 27      | المجموع              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

من خلال الجدول أعلاه ان معظم الانشطة بلغت خبرة ميدانية تتراوح بين اقل من 5 سنوات ب نسبة 44.5% تليها من 5 سنوات الى 7 سنوات بنسبة 25.9% وتليها سنوات الخبرة من 7 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 18.5% .

## جدول رقم 5: يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

| المتغير           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| الوظيفية          | 1       | 3,7    |
| موظف              | 20      | 74,1   |
| رئيس مصلحة أو قسم | 6       | 22,2   |
| المجموع           | 27      | 100,0  |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الوظيفة الغالبة هي الموظفين بمختلف رتبهم بنسبة 74.1% تليها رؤساء المصالح بنسبة 22.2% لتأتي في الأخير المدراء بنسبة 3.7%

ثانيا: ثبات وصدق أداة البحث وإختبار التوزيع الطبيعي:

## 1- ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة المقياس بمستوى (0.06) فأكثر، حيث كانت النتيجة الإجمالية للإستبانة لمعامل ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول رقم ( ) وكانت النتيجة تقدر ب(0.607) وهي أكبر من (0.06) مما يدل على أن الإستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعدادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

جدول رقم 6: يوضح نتيجة إختبار ثبات أداة القياس.

| البيان                                 | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--|--------------|---------------------------|
| القيمة الإجمالية لجميع متغيرات الدراسة | 26           | 0.607                     |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

## 2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تستطيع فعلا الأسئلة المقدمة في الإستبيان قياس ما وضعت لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين تضم أربعة أعضاء من هيئة التدريس في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المختصين في إدارة الأعمال كما هو موضح في ملحق الدراسة، وذلك لمعرفة آرائهم حول تناسق فقرات هذه الدراسة مع متغيرات هذا البحث. وبعد إجراء

التعديلات المطلوبة وفقا لتوجيهاتهم تم إعداد الإستمارة النهائية لتقديمها للمستجوبين كما هي موضحة في الملاحق.

### 3- التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمعرفة أثر تبني الممارسات الاخلاقية على رأس المال البشري بدراسة عينة التجار محل الدراسة لابد أولا، نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وسنقوم بحسابه من خلال معامل Kolmogorov-Smirnova و shapiro-wilk بحيث يجب أن تكون النتيجة أكبر من مستوى معنوية (0.05)، من خلال الجدول رقم( ) نجد أن نتيجة إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة حسب معامل Kolmogorov-Smirnova كانت تقدر ب(0.11) وحسب معامل shapiro-wilk كانت تقدر ب(0.02) وهي اقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 7: يوضح نتيجة إختبار التوزيع الطبيعي

| shapiro-wilk | Kolmogorov-Smirnova | البيان                                 |
|--------------|---------------------|--|
| 0.024        | 0.118               | القيمة الإجمالية لجميع متغيرات الدراسة |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

### رابعاً : الاتساق الداخلي لفقرات

#### 1- الإدارة الالكترونية

جدول رقم 8: يمثل معامل الارتباط لفقرات المحور الاول

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | العبرة   |
|---------------|----------------|--|
| 0,115         | 0,311          | تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة                            |
| 0,023         | 0,435*         | تقوم المؤسسة بإستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات |
| 0,000         | 0,792**        | توفير الأجهزة و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية                 |
| 0,324         | 0,197          | توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة   |
| 0,137         | 0,294          | تحسن إستخدام جهاز الحاسوب  |
| 0,499         | 0,136          | البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة                 |

|       |         |  |
|-------|---------|--|
| 0,001 | 0,608** | تعقد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور و الإنصراف                                 |
| 0,011 | 0,484*  | تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية و النزاهة بين الموظف و المواطن |
| 0,014 | 0,466*  | نظم المعلومات المستخدمة تسهم في إتخاذ القرارات بفعالية                           |
| 0,076 | 0,348   | يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشيح لمنصب ما عبر الإنترنت                             |
| 0,038 | 0,402*  | تستعمل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الأنترنت                                   |
| 0,002 | 0,561** | تستعمل مؤسستكم الأنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة                               |
| 0,363 | 0,182   | تقديم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة من أجل التوظيف                      |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

نلاحظ من خلال الجدول أن بعض عبارات بلغت ارتباط قوي مقل العبارة " توفير الأجهزة و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" التي بلغ ارتباط قدرة بـ  $0,792^{**}$  وه اعلى ائتبارط وهي دالة احصائيا عن مستوى الدلالة 0.01 حيث قدرة قيمة مستوى الدلالة 0.00 ثم تليها العبارة " تعقد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور و الإنصراف" بمعامل ارتباط قدرة بـ  $0,608^{**}$  وهي ايضا ذالة احصائيا عن مستوى الدلالة 0.01 وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.001 تم تليها العبارة "تستعمل مؤسستكم الأنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة" وهي ايضا ذالة احصائيا عن مستوى الدلالة 0.01 ب مستوى الدلالة 0.002 اما العبارات

نظم المعلومات المستخدمة تسهم في إتخاذ القرارات بفعالية

تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية و النزاهة بين الموظف و المواطن

تستعمل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الأنترنت

تقوم المؤسسة بإستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات

قد بلغت معامل الارتباط اقل من 50 % وهي دالة احصائيا عن 0.05

اما باقي العبارة لم تصل الى درجة الاتساق لأن معامل الارتباط أقل من 35% وهي غير دالة

احصائيا يتحسن اعادة صياغة فيحالة الاستعانة بها في دراسات أخرى

## 2- رأس المال البشري

جدور رقم 9: يمثل معامل الارتباط للمحور الثاني

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | العبرة  |
|---------------|----------------|---|
| ,041          | ,403*          | تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات و حدثهم للعمل فيها                       |
| ,040          | ,405*          | يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة بأداء المهام على اكمل وجه                  |
| ,001          | ,614**         | تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي  |
| ,010          | ,495*          | يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب                     |
| ,014          | ,475*          | تحرص الادارة على جذب الموظفين الذين يتصفون بالابداع و الابتكار                |
| ,000          | ,687**         | تسعى المؤسسة الى تنمية المعارف الظاهرة و الضمنية لأفرادها                     |
| ,028          | ,432*          | تعمل المؤسسة على الاستثمار في الجانب المعرفي لافرادها و المحافظة عليه         |
| ,000          | ,689**         | تسعى المؤسسة النالحفاظ على خبرات عمالها و تنميتها                             |
| ,023          | ,443*          | تحرص المؤسسة على تحقيق رضا افرادها للحفاظ على مهاراتهم                        |
| ,212          | ,253           | تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى افرادها و تعمل على تنميتها          |
| ,677          | ,086           | تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لموظفيها و ادارييها                        |
| ,882          | ,031           | تترك المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم          |
| ,240          | ,239           | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالافراد ذو الكفاءات للاستفادة من معارفهم و خبراتهم |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

نلاحظ من خلال الجدول أعلام أن بع د عبارة التمحور تتسبع الاتساق لبلوغ مستوى الارتباط أكبر من 50 % مثل العبارة "تسعى المؤسسة النالحفاظ على خبرات عمالها و تنميتها" التي لغت أكبر ارتباط بلغ  $0,689^{**}$  هي داة احصائيا عن مستوى الدلالة 0.01 بقية مستوى الدلالة 0.00 تليها العبارة "تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي" بمعامل ارتباط بلغ  $0,687^{**}$  وهي ايضا دالة احصائيا بقيمة 0.000 كذلك نفي الشئ للعبارة "تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي" هي ايضا دالة احصائيا بقيمة 0.01 بمعامل ارتباط قدر بـ  $0,614^{**}$



اما العبارات التالية :

- تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات و حدتهم للعمل فيها
- يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة بأداء المهام على اكمل وجه
- تحرص الادارة على جذب الموظفين الذين يتصفون بالابداع و الابتكار
- يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
- تعمل المؤسسة على الاستثمار في الجانب المعرفي لأفرادها و المحافظة عليه
- تحرص المؤسسة على تحقيق رضا افرادها للحفاظ على مهاراتهم

فهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 أن معامل الارتباط بلغت قيمة أقل من 50%

وكل هذه العبارات تتسبع الاساق الداخلي ، أما باقي العبارات فهي لاتتبع اللاتساق الداخلي بلاد من اعادة صياغة فيحالة استخدمنا في دراسات أخرى.

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المتوصل لها ومناقشتها وتحليلها.**

بعد أن قمنا بجمع الإستمارات التي تم توزيعها على أفراد العينة، سوف نقوم بتحليل نتائج الإستبانة والتي كانت كالتالي:

**المطلب الاول: اسجابة افرادا العينة لفقرات الاتبيان**

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف مدى استجابة العينة لفقرات الاستبيان وذلك بالاستعانة سلم ديكرات الخماس المشار اليها سابقا وبحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

**اولا: محور الممارسة الاخلاقية**

**جدول رقم 10: يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للممارسة الاخلاقية**

| العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| الإدارة الإلكترونية  | 3,4444          | ,88900            | موافق           |
| تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة                            | 3,8889          | 1,08604           | موافق           |
| تقوم المؤسسة بإستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات | 3,2593          | 1,28879           | محايد           |
| توفير الأجهزة و البرامج اللازمة لتطبيق                                     | 4,8889          | 7,51068           | موافق بشدة      |

| الإدارة الإلكترونية |         |        |  |
|---------------------|---------|--------|--|
| موافق               | 1,35032 | 3,8519 | توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة   |
| موافق               | 1,25064 | 3,5556 | تحسن استخدام جهاز الحاسوب  |
| محايد               | 1,16330 | 3,2593 | البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة                       |
| محايد               | 1,32476 | 2,7037 | تعقد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور و الإنصراف                                 |
| موافق               | 1,47438 | 3,4074 | تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية و النزاهة بين الموظف و المواطن |
| محايد               | 1,28879 | 3,2593 | نظم المعلومات المستخدمة تسهم في إتخاذ القرارات بفعالية                           |
| محايد               | 1,16697 | 3,1481 | يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشح لمنصب ما عبر الإنترنت                              |
| محايد               | 1,32798 | 3,0741 | تستعمل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الأنترنت                                   |
| محايد               | 1,05948 | 3,2593 | تستعمل مؤسستكم الأنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة                               |
| محايد               | 1,45002 | 3,2222 | تقديم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة من أجل التوظيف                      |

من خلال الجدول اعلاه ان جل المبحوثين في يتقون على في العبارات التالية التي بلغا درجة التوافق حيث انهم يقرون بما يلي :

تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة

توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة

تحسن استخدام جهاز الحاسوب

تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية و النزاهة بين الموظف و المواطن

وهذا يدل على انه نسبة عالية من ترى ان الاجهزة متوفرة وان الادارة الالكترونية توي ألتحقيق الشفافية والنزاهة بين الموظف و المواطن في حالة تفعيل

أما العبارة " توفير الأجهزة و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" فقد بلغت درجة التوافق بشدة أي عالية جدا مما يدل على المبحوثين يرون ان توفير الاجهزة الالكترونية يعتبر ضرورة حتمية لازمة.

في حين بلغت الدرجة التحايد في العبارات التالية

- تقوم المؤسسة بإستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات
  - البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة
  - تعقد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور و الإنصراف
  - نظم المعلومات المستخدمة تسهم في إتخاذ القرارات بفعالية
  - يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشح لمنصب ما عبر الإنترنت
  - تستعمل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الأنترنت
  - تستعمل مؤسستكم الأنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة
  - تقديم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة من أجل التوظيف
- مما يدل على هذه العبارة يروى المبحوثين رأي وسط وهي تعبر عالية حسب سلم ديكارت الخماسي أي انه هناك استخدام للاجهزة الالكترونية وانا البرامج المستخدمة فيها تتناسب وطبيعة العمل لكن لاترقى الى الهدف المرجو منها .

### ثانياً: محور الولاء

#### جدورقم 11: يمثل المتوسطات الانحرافات المعياري لمحور الولاء

| مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |  |
|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| محايد           | ,50104            | 3,3757          | رأس المال البشري   |
| محايد           | 1,11068           | 3,1852          | تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات و حدثهم للعمل فيها        |
| موافق           | 1,12217           | 3,5185          | يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة بأداء المهام على اكمل وجه   |
| محايد           | 1,20304           | 3,2963          | تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي                               |
| موافق           | 1,11452           | 3,6296          | يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب      |
| محايد           | 1,31071           | 3,2222          | تحرص الادارة على جذب الموظفين الذين يتصفون بالابداع و الابتكار |
| محايد           | 1,35873           | 3,0000          | تسعى المؤسسة الى تنمية المعارف الظاهرة و الضمنية لأفرادها      |

|       |         |        |   |
|-------|---------|--------|---|
| محايد | 1,32476 | 3,2963 | تعمل المؤسسة على الاستثمار في الجانب المعرفي لافرادها و المحافظة عليه         |
| موافق | 1,44806 | 3,4074 | تسعى المؤسسة النالحفاظ على خبرات عمالها و تميمتها                             |
| موافق | 1,17063 | 3,7037 | تحرص المؤسسة على تحقيق رضا افرادها للحفاظ على مهاراتهم                        |
| موافق | 1,31829 | 3,2593 | تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى افرادها و تعمل على تميمتها          |
| محايد | 1,29870 | 2,9259 | تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لموظفيها و اداريها                         |
| محايد | 2,40192 | 3,3333 | تترك المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم          |
| موافق | ,77360  | 4,0385 | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالافراد ذو الكفاءات للاستفادة من معارفهم و خبراتهم |

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان افراد العينة يتفقون على العبارات التي بلغت درجة الموافق مثل العبارات التالية :

يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة بأداء المهام على اكمل وجه  
 يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب  
 تسعى المؤسسة النالحفاظ على خبرات عمالها و تميمتها  
 تحرص المؤسسة على تحقيق رضا افرادها للحفاظ على مهاراتهم  
 تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى افرادها و تعمل على تميمتها  
 تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالافراد ذو الكفاءات للاستفادة من معارفهم و خبراتهم  
 أي بدرجة عالية من التوافق مما يفسر ان الموظفين يمتلكون المعارف الكافية لأداء مهامهم والقدرة اللازمة  
 كما ان المؤسسة تحرص على تحقيق رضهم وتحافضهم

اما العبارات الذي بلغت دراجة المحاييد الذين يرون افراد العينة ان قريبة من التوافق العالية مثل العبارات :

- تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات و حدثهم للعمل فيها
  - تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي
  - تحرص الادارة على جذب الموظفين الذين يتصفون بالابداع و الابتكار
  - تسعى المؤسسة الى تنمية المعارف الظاهرة و الضمنية لأفرادها
  - تعمل المؤسسة على الاستثمار في الجانب المعرفي لافرادها و المحافظة عليه
  - تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لموظفيها و ادارييها
  - تترك المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم
- اين انه يرزن المؤسسة تشجع على الاسلوب الجماعي وتسعى ألى تنمية القدرات والمعارف لدى أفرادها وذلك بتقديم دروات تدريبية لكن ليس بدرجة كبيرة.

**المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشتها**

لمناقشة الفرضيات نقوم بحساب التباين في الفروق وكذا الاحتمال البسيط لمتغير

**اولا : تحليل التباين**

لدراسات الفروق لمتغيرا الشخصية للعينة ومتغيري الدراسة نحسب تبيان الفروق وندرس الفرضيات التالية

**الفرضية الرئيسة الاول :** توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير رأس المال البشري حسب المتغيرات الطبيعية للعينة

وتتبع عنها مجموعة من الفرضيات الجزئية

**الفرضية الجزئية الاولى :** تجد فروق ذات دلالة احصائية رأس المال البشري حسب متغير الجنس

**الفرضية الجزئية الثانية :** تجد فروق ذات دلالة احصائية رأس المال البشري حسب متغير العمر

**الفرضية الجزئية الثالثة :** تجد فروق ذات دلالة احصائية رأس المال البشري متغير المؤهل

جدول رقم 12: يمثل تبيان الفروق حسب الجنس

| Sig. | F    | المتوسط الحسابي للمجموعات | درجة الحرية | مربع المجموعات |                |
|------|------|---------------------------|-------------|----------------|----------------|
| ,539 | ,388 | ,100                      | 1           | ,100           | بين المجموعات  |
|      |      | ,257                      | 24          | 6,176          | داخل المجموعات |
|      |      |                           | 25          | 6,276          | المجموع        |

من خلال الجدول اعلاه تبين ان مستوى الدلالة بلغ 0.539 بالنسبة لمحور رأس المال البشري وهي قيمة اكبر من مستوى معنوية (0.05) وقيمة احتمالية 0.388 ويدل هذا على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات كل من العينة حسب الجنس ، وقد بلغ متوسط المجموعتا 0.25 عند درجة الحرية 1 الى 24 من افراد العينة

جدول رقم 13: يمثل تبيان الفروق حسب العمر

| Sig. | F    | المتوسط الحسابي للمجموعات | درجة الحرية | مربع المجموعات |                |           |
|------|------|---------------------------|-------------|----------------|----------------|-----------|
| ,543 | ,792 | ,206                      | 4           | ,823           | بين المجموعات  | رأس المال |
|      |      | ,260                      | 21          | 5,453          | داخل المجموعات | البشري    |
|      |      |                           | 25          | 6,276          | المجموع        |           |

من خلال الجدول اعلاه تبين ان مستوى الدلالة بلغ 0.543 بالنسبة لمحور رأس المال البشري وهي قيمة اكبر من مستوى معنوية (0.05) وقيمة احتمالية 0.792 ويدل هذا على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات كل من العينة حسب العمر .

جدول رقم 14: يمثل تبيان الفروق حسب المؤهل

| Sig. | F    | المتوسط الحسابي للمجموعات | درجة الحرية | مربع المجموعات |                |           |
|------|------|---------------------------|-------------|----------------|----------------|-----------|
| ,666 | ,530 | ,141                      | 3           | ,423           | بين المجموعات  | رأس المال |
|      |      | ,266                      | 22          | 5,853          | داخل المجموعات | البشري    |
|      |      |                           | 25          | 6,276          | المجموع        |           |

من خلال الجدول اعلاه تبين ان مستوى الدلالة بلغ 0.666 بالنسبة لمحور رأس المال البشري وهي قيمة اكبر من مستوى معنوية (0.05) وقيمة احتمالية 0.530 ويدل هذا على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات كل من العينة حسب المؤهل العملي .

ثانيا : تحليل الانحدار الخطي لعلاقة بين المحاور

من اجل قياس مدى تأثير المتغير المستقل اللادارة الالكترونية على المتغير التابع ولاء الزبائن نستخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي كما يلي :

$H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 اللادارة الالكترونية على ولاء الزبائن

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 اللادارة الالكترونية على ولاء الزبائن.

جدورقم 15: تحليل نتائج الانحدار للفرضية

| معامل الثبات  |         | معامل الانحدار |       | قيمة T |                    | قيمة مستوى فيشر |                    | معامل التحديد          |                     |
|---------------|---------|----------------|-------|--------|--------------------|-----------------|--------------------|------------------------|---------------------|
| ثابت $\alpha$ | $\beta$ | t              | sig t | F      | sig F              | R               | $R^2$              |                        |                     |
| 0,224         | 0,405   | 2,171          | 0,040 | 4,712  | 0,040 <sup>b</sup> | 0.164           | 0,405 <sup>a</sup> | الادارة<br>الالكترونية | رأس المال<br>البشري |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة فيشر بلغت (4.712) يتضح انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية اكبر من 0.05 للادارة الالكترونية على رأس المال البشري لان قيمة sig بلغا 0.04 اقل من مستوى الدلالة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، ويلاحظ كذلك قيمة T المحسوبة 2.171 وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة ب 0.040 وهي اقل من مستو الدلالة 0.05 ، كما تشير النتائج الجدول عند وجود ارتباط ايجابي للادارة الالكترونية على رأس المال البشري قدرة ب 40% وبالنظر لقيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.405 ان التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (الادارة الالكترونية) تفسر ما نسبته 40% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع رأس المال الفكري، يؤكد هذا ان نموذج الانحدار الخطي بسيط معنوي وبالتالي وجود اثر معنوي للادارة الالكترونية على رأس المال البشري وذلك من خلال قيمة F 4.712 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر النموذج.

وتصاغ معادلة خط الانحدار الحظي البسيط كما يلي :

$$Y=0.405+0.226$$



## خلاصة الفصل

تعتبر الادارة الالكترونية والوسائل المتاحة من اهم العوامل في تطوير وتكوين رأس المال البشري حسب رأي المبحوثين الذين يرون ان الادارة الالكترونية تضمن الشفافية والنزهة بينالموظف والمواطن اذا تم استخدام على الوجه الحسن وبعد تحليل النتائج تبين ان يوجد اثر معنوي للادارة الالكترونية على رأس المال البشري قدر ب 4.171 كما ان لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لرأس المال البشري حسب المتغيرات الطبيعية للعينة.



## الخاتمة

يعتبر موضوع الادارة الالكترونية من المواضيع التي أخذت اهتماما كبيرا لدى العديد من دول العالم، حيث يعد نمطا متطورا واسلوبا حديثا وجديد بموجبه يتم الرفع من مستوى الاداء والكفاءة الادارية، كما تمثل الادارة الالكترونية وسيلة تواصل تفاعلية دائمة كونها تجعل الاتصال وتبادل المعلومات أكثر سرعة وسهولة وشفافية، كما يعتبر رأس المال البشري اهم اصول المؤسسة لا يمكنها تحقيق اهدافها الاساسية بدونها، فالرأس المال البشري هو المحرك الديناميكي والرئيسي الفعال لكافة العمليات وخطط التنمية. قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر- ادرار- توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات:

### اولا: نتائج الدراسة النظرية:

- على ضوء الدراسة النظرية في الفصل السابق تم الوقوف على جملة من الاستنتاجات:
- الادارة الالكترونية بأنها ادارة بلا اوراق
- الادارة الالكترونية بنية شبكية تحتية سريعة وقوية
- تعمل الادارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الاداري مع رفع مستوى الاداء.
- يعد رأس المال البشري مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
- يساهم رأس المال البشري بفضل قدراته ومهاراته على تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة.

### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- وجود اثر معنوي للادارة الالكترونية على رأس المال البشري
- وجود تأثير ايجابي للادارة الالكترونية على رأس المال البشري
- لا توجد فروق ذات احصائية لرأس المال البشري حسب المتغيرات الطبيعية

### ثالثا: توصيات الدراسة

- استناد الى استنتاجات البحث يمكن وضع بعض التوصيات:
- استعمال اسلوب الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- ضرورة التأكيد على اهمية رأس المال البشري.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الادارة الالكترونية لجميع العاملين.
- زيادة البحوث والدراسات حول كيفية نجاح الادارة الالكترونية في تنمية رأس المال البشري.

### افاق الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح اشكاليات البحث التالية:
- تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري.

- الادارة الالكترونية كأداة لبناء الراس المال البشري.
- دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في استدامة رأس المال المعرفي.
- أثر الادارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية.



قائمة المصادر  
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1- بن يمينة خيرة؛ ناشد داوود؛ احمد زادي، دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تميم إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، العدد 12، مايو 2019، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف.
- 2- تلاجية الطيب، دغير فتحي، التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية أسس وتحديات، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الإدارة الالكترونية في الجزائر الواقع و إشكالية التطبيق، سوق اهراس.
- 3- سعدون حمود؛ حثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 4- محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة الأولى، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
- 5- ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014-2015.
- 6- بركاني مريم، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي مهدي، ام البواقي، 2017-2018.
- 7- بوشفيرات رضوان؛ بو عبد الله علي، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018.
- 8- دنيا اكرم المدادحة؛ محمد مفضي الكسائية، اثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 10، 2016، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 9- شريف ميلود، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.
- 10- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في اطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر و القانون، برج اية، 2014.
- 11- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

- 12- قشوم احمد؛ قزيع محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.
- 13- مسعوداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، 01-2015، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- 14- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية واشكالية تقييمه، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، 2017-، 2018.
- 15- منوار بسمة؛ مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند ولحاج، البويرة، 2017-2018.





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستمارة بحث

أخي الموظف/ أختي الموظفة

الإستمارة التي بين يديك أنجزت من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي نقوم بإعداده و ذلك لإتمام شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تنمية رُس المال البشري، تحتوي هذه الإستمارة على أسئلة و التي يؤدي منك الإجابة عليها بكل مصداقية و ذقة و موضوعية و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 34 سنة   
 من 35 سنة إلى 39 سنة  من 40 سنة إلى 49 سنة   
 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

يكالوريا و أقل  الليسانس   
 ماستر  مهندس  ماجستير و أكثر

4- سنوات الخبرة:

لأقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات   
 من 10 سنوات إلى 14 سنة  من 15 سنة إلى 19 سنة   
 من 20 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي:

6- مدير  موظف  رئيس مصلحة أو قسم

المحور الثاني : الإدارة الإلكترونية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم إلى مدى إعتقاد مؤسستكم على الإدارة الإلكترونية، لذا يرجى منك تحديد إختيارك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة .

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة بإستخدام الحاسب و ذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف.

| الرقم | الإدارة الإلكترونية  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1     | تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة                                  |                |           |       |       |            |
| 2     | تقوم المؤسسة بإستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للإستفادة من المعلومات       |                |           |       |       |            |
| 3     | توفير الأجهزة و البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية                       |                |           |       |       |            |
| 4     | توفير جهاز حاسوب لكل مصلحة   |                |           |       |       |            |
| 5     | تحسن إستخدام جهاز الحاسوب  |                |           |       |       |            |
| 6     | البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة                       |                |           |       |       |            |
| 7     | تعقد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور و الإنصراف                                 |                |           |       |       |            |
| 8     | تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية و النزاهة بين الموظف و المواطن |                |           |       |       |            |
| 9     | نظم المعلومات المستخدمة تسهم في إتخاذ القرارات بفعالية                           |                |           |       |       |            |
| 10    | يقدم موظفي المؤسسة طلب الترشح لمنصب ما عبر الإنترنت                              |                |           |       |       |            |
| 11    | تستعمل مؤسستكم طلبات التوظيف عبر شبكة الأنترنت                                   |                |           |       |       |            |
| 12    | تستعمل مؤسستكم الأنترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة                               |                |           |       |       |            |
| 13    | تقديم عروض العمل عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة من أجل التوظيف                      |                |           |       |       |            |

المحور الثالث : رأس المال البشري

| الرقم | رأس المال البشري   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1     | تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات و<br>حدثهم للعمل فيها                       |                |           |       |       |            |
| 2     | يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة بأداء<br>المهام على اكمل وجه                  |                |           |       |       |            |
| 3     | تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي   |                |           |       |       |            |
| 4     | يملك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات في<br>الوقت المناسب                      |                |           |       |       |            |
| 5     | تحرص الادارة على جذب الموظفين الذين<br>يتصفون بالابداع و الابتكار                |                |           |       |       |            |
| 6     | تسعى المؤسسة الى تنمية المعارف الظاهرة و<br>الضمنية لأفرادها                     |                |           |       |       |            |
| 7     | تعمل المؤسسة على الاستثمار في الجانب<br>المعرفي لأفرادها و المحافظة عليه         |                |           |       |       |            |
| 8     | تسعى المؤسسة النالحفاظ على خبرات عمالها و<br>تتميتها                             |                |           |       |       |            |
| 9     | تحرص المؤسسة على تحقيق رضا افرادها<br>للحفاظ على مهاراتهم                        |                |           |       |       |            |
| 10    | تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى<br>افرادها و تعمل على تتميتها          |                |           |       |       |            |
| 11    | تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لموظفيها و<br>أداريها                         |                |           |       |       |            |
| 12    | تترك المجال للموظفين في التصرف بحرية في<br>مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم          |                |           |       |       |            |
| 13    | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالافراد ذو<br>الكفاءات للاستفادة من معارفهم و خبراتهم |                |           |       |       |            |

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم إلى مدى إعتقاد مؤسستكم على تنمية رأس المال البشري لذى يرجى

منك تحديد إختيارك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب

رأس المال البشري هو مجموع المعارف و المهارات و الخبرات و الصفات الإجتماعية التي تساهم في

قدرة الشخص على إداء العمل بطريقة تنتج قيمة إقتصادية.

## الملخص

تناولت الدراسة موضوع الادارة الالكترونية ودورها في تنمية راس المال البشري من المواضيع التي أخذت اهتماما كبيرا لدى العديد من دول العالم، قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار - توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصياتهما

تعمل الادارة الالكترونية على خفض تكاليف العمل الاداري مع رفع مستوى الاداء. كما ان يساهم رأس المال البشري بفضل قدراته ومهاراته على تحقيق أهداف المؤسسة ويساعد في تطوير التقنيات المتقدمة.

كما انه وجود اثر معنوي للادارة الالكترونية على راس المال البشري بتأثير ايجابي .

الكلمات المفتاحية : الادارة الالكترونية، راس المال البشري، اتصالات الجزائر

## Summary

The study dealt with the subject of electronic management and its role in the development of human capital, one of the topics that took great interest in many countries of the world.

Electronic management works to reduce the costs of administrative work while raising the level of performance. Also, human capital, thanks to its capabilities and skills, contributes to achieving the goals of the institution and helps in the development of advanced technologies. There is also a significant impact of electronic management on human capital with a positive impact.

**Keywords:** electronic management, human capital, Algeria communications