

دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية

The role of electronic administration in the development of human resources in Algerian organizations

د. بلقرمي سهام*

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد بوضياف - المسيلة

University of Msila

Siham.belgarmi@univ-msila.dz

تاريخ القبول: 2020/08/07

تاريخ الاستلام: 2019/10/12

الملخص:

إنَّ التَّحول الإلكتروني لإدارة المنظمات المعاصرة يركز على تحقيق مخرجات تتسم بالفعالية والكفاءة عند التعامل بالنظم الإلكترونية وما تحققه من سرعة وجودة في العمل، مما يتطلب تنمية مهارات العاملين بها في سبيل تحقيق ديناميكيته والاستثمار في المميزات التنافسية لمواردها البشرية. من خلال التحول نحو استخدام شبكات الانترنت والإنترنت، وتغيير الأساليب الفردية والجماعية في التعامل والاتصال والتواصل وإنجاز المهام، والتحول الكامل للأنشطة الإدارية والعمليات داخل المنظمات بالانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، ضمن رؤية إستراتيجية للتغيير التنظيمي لتحقيق الابتكار التنظيمي والعمليات من أجل تحقيق ابتكارٍ للمنتج والخدمة. وقد تمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية؟ وقد تمَّ اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذجاً للبحث. وتوصلت الدراسة إلى أن للإدارة الإلكترونية دوراً في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية من خلال المناخ التنظيمي المحفز والإثراء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية; التنمية البشرية; المنظمة; الإثراء الوظيفي; المناخ

التنظيمي.

Abstract:

The electronic transformation of the management of contemporary organizations is based on the achievement of effective and efficient results in the processing of

*المؤلف المرسل: بلقرمي سهام، الإيميل: Siham.belgarmi@univ-msila.dz

electronic systems as well as on the speed and quality of work that require developing the skills of their employees in order to achieve their dynamism and to invest in the competitive advantages of their human resources ,evolving towards the use of the Internet and Intranets, modifying individual and collective methods of processing, communication and accomplishment of tasks, and the complete transformation of business activities and processes within organizations from the traditional business model to e-business model, as part of a strategic vision of organizational change to achieve organizational and operational innovation to achieve product and service innovation, where Algeria Telecom was chosen as a research model. The study revealed that electronic management plays a role in the development of human resources in Algerian organizations through stimulating organizational climate and functional enrichment.

Keywords: Electronic administration; human development; organization; functional enrichment; organizational climate.

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية كبيرة في مجال تطبيق التقنيات ونظم المعلومات والاتصالات، ما غيرَ الشيء الكثير في أنماط الإدارة التقليدية خاصةً مع استحداث اقتصاد المعرفة ضمن مجتمع المعلومات الحديث والذي صاحبه تغيرات اقتصادية واجتماعية متسارعة، مع وجود ضغوط دائمة لرفع مستوى المنتجات والخدمات في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الكبيرين، وضرورة تشجيع التنافسية بين المنظمات من خلال الاعتماد على المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. فأبرز ما دفع إلى التحول نحو الإدارة الالكترونية هو الانتشار الهائل في استخدام شبكات الانترنت والإنترنت، وتغيّر الأساليب الفردية والجماعية في التعامل والاتصال والتواصل وإنجاز المهام من خلالها، فحدث بذلك تحوُّل كامل للأنشطة الإدارية والعمليات داخل المنظمات وتم الانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الالكترونية، مما طوّر بنية قاعدية تُوثّق الصلة بين تكنولوجيات المعلومات والانترنت وبين إدارة تطبيقات نماذج الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة والمنافسة الكونية.

المنظمات الاقتصادية، الاجتماعية وحتى السياسية في الجزائر نَحَت هذا النحو في تطبيق الإدارة الالكترونية، وتسعى جاهدة لوضع أرضية صلبة ضمن بنائها التحتية للتحوّل إلى نمط غير تقليدي في إدارة عملياتها ضمن رؤية استراتيجية للتغيير التنظيمي لتحقيق الابتكار التنظيمي والعملياتي من أجل تحقيق ابتكارٍ للمنتج والخدمة. في سبيل ذلك، تراهن هذه المنظمات بقوة على ثروة رأس مالها البشري كونه المحرك الأول والمحوري لجميع المقدرات الأخرى، بكسر القواعد التقليدية في إدارة مواردها البشرية وتحسين متطلبات أدائهم ضمن الإدارة الالكترونية ضمن بيئة العمل الداخلية سواء في إطار البعد الداخلي للمنظمة المرتبط بالأنشطة والعمليات الالكترونية أو

بُعدها الخارجي الإداري المتضمن إدارة تدفقات العمل الكترونيا مع العملاء ،حيث سجلت إدارة الموارد البشرية اليوم قفزة نوعية انتقلت من خلالها المنظمات الحديثة من إدارة شؤون موظفيها إلى تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم في سبيل تحقيق ديناميكيته والاستثمار في المميزات التنافسية لمواردها البشرية.

2. **مشكلة البحث:** إنّ التّحول الالكتروني لإدارة المنظمات المعاصرة يركز على تحقيق مخرجات تتسم بالفعالية والكفاءة عند التعامل بالنظم الالكترونية وما تحقّقه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، مما يتطلّب تنمية مهارات العاملين بها في التحكم في أساليب التعامل الالكتروني في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات وتطوير قدراتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة الكترونيا مع التّحليّ بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي مع الآخرين سواء الزملاء العاملين، المديرين أو العملاء الخارجيين.

مما سبق، تتمحور الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تؤثر الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية؟**

محاولة الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي يكون من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق المناخ التنظيمي المحفز؟
- هل تؤثر الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق الإثراء الوظيفي؟

3. **أهمية الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة خاصة وأن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس ضربا من ضروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية مع وجود نظام جديد لخلق الثروة ضمن مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه عملية إنتاج المعلومات والتعامل معها كأصول ناعمة للاقتصاد الجديد كونها من أهم عناصر النشاط الإنساني، مما دفع بالتطور الفكري الإداري نحو هذا الاتجاه في إدارة المنظمات. كما وأن الاتجاه العام للدول هو الإقبال على الدخول في هذا المجال والتأسيس لبنيتها التحتية أهم دافع للبحث والدراسة والتحليل. كما أن الخدمات الالكترونية التي تقدم للمستفيدين تكون ذات جودة عالية تسهم في تلبية حاجياتهم وتقليل المشكلات المرتبطة بتقديم الخدمات لشريحة اكبر من العملاء في اقصر وقت وبأقل تكلفة مع تحقيق رضاهم ،مما يزيد منافعهم ويحقق تراكم وتوزيع للقيمة ،سواء القيمة الموجهة للمستفيدين أو الموارد البشرية العاملة في المنظمات بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية و الإدارية ،فهم أيضا عملاء ومستفيدون داخليون ،تصلهم كذلك منافع ومزايا استخدام التكنولوجيا

و الرقمنة كبيئة العمل الجديدة والمناخ التنظيمي المحفز، ما يؤثر على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم والتقليل من نسب دوران العمل ويعزز الاتصالات التنظيمية فيرتفع بذلك مستوى أدائهم الوظيفي وغيرها من التغيرات التي تفصل فيها الدراسة الحالية، والتي تكسبها أهمية بالغة. كما تستند أهمية هذه الدراسة في نتائجها التي ستكون عوناً أكاديمياً لمتخذي القرار في المنظمة محل الدراسة حول أهمية الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية وانعكاس ذلك على تحسين مخرجات المنظمة و تنافسيتها.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ رغبة الباحثة في معرفة تطورات الفكر الإداري المرتبط بالإدارة الالكترونية وتأثيرها على الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية
- ✓ جدة الموضوع كاتجاه حديث في التناول والتطبيق.
- ✓ التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات المعاصرة التي تبنت الإدارة الالكترونية وأثرها على تنمية مواردها البشرية

5. هدف الدراسة:

- ✓ معرفة واقع التطورات الحاصلة في المجال الإداري بعد التحول نحو الإدارة الالكترونية في المنظمات الجزائرية بالتركيز على توضيح العلاقة القائمة بين الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية

6. فرضيتنا الدراسة:

- يمكن أن تؤثر الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق المناخ التنظيمي المحفز
- يمكن أن تؤثر الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق الإثراء الوظيفي

7. الدراسات السابقة:

- 1-7. دراسة محلية: دراسة ايمان آيت مهدي وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: " تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، اشراف د. عيشور نادية، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف لسنة 2017-2018. تعتبر هذه الدراسة مماثلة لبحثنا في جزئية توضيح الدور الفاعل للإدارة الالكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من تناول المنظمات الجزائرية كنموذج، وكونها تطبيقاً فعلياً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تساهم في تحديث المسائل الإدارية، والتفاعل بين الموظفين عبر تسهيل التعاون، والتدريب، والتحفيز والمشاركة بالمؤسسة. وتختلف معها في أبعاد الدراسة والمتغيرات المتناولة، حيث عالجت الباحثة

المؤسسة الجزائرية كنموذج ١، فتناولت جهاز إدارة الموارد البشرية لأهميته التنظيمية، وخلصت إلى التأثير الفعال والجوهرى لهذه المنظومة التكنو-إدارية على إدارة الموارد البشرية.

7-2. **دراسة عربية:** وهي دراسة رشاد خضير وحيد الدايني بعنوان " أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة " دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية). مذكرة ماجستير إدارة أعمال، إشراف د. نجم عبد الله العزاوي، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010. حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا كذلك مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، وتتشابه هذه الدراسة مع بحثنا الحالي في شقه النظري، في حين تختلف عنه فيما تعلق بالإشكالية المطروحة والدراسة الميدانية.

7-3. **دراسة أجنبية:** وهي دراسة ليتيسيا غو Laëtitia Roux دراسة تقييمية نشرت عام 2010 حول العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتطوير الخدمة العمومية في فرنسا، على وجه التحديد نظم المعلومات والاتصالات حيث أطلقت سياسة تطوير الحكومة الإلكترونية منذ حوالي عشر سنوات ، بهدف تحسين جودة الخدمة للجمهور وتبسيط العلاقات مع المستخدمين. وكانت هذه الدراسة تبحث في الاستنتاجات التي يمكننا استخلاصها من تنفيذ الإدارة الالكترونية، وهل زادت جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين؟ وتوصلت الدراسة في الأخير إلى أن الإدارة الإلكترونية، بخلاف كونها قضية تقنية بحتة، هي أداة إستراتيجية بارزة لتحسين الخدمة للمواطنين. وتشترك الدراسة التي أجرتها الباحثة مع هذه الدراسة في الشق النظري المتعلق بالإدارة الالكترونية وتختلف في كونها دراسة وصفية وليست نقدية لان المنظمات الجزائرية أقدمت على تطبيق الإدارة الالكترونية في وقت قريب على عكس الدول الأوروبية كفرنسا مثلا التي أطلقت برنامج العمل الحكومي لمجتمع المعلومات في عام 1998 كمحفز لسياسة التنمية الوطنية للحكومة الالكترونية، قد شرعت في إجراء دراسات تقييمية لتطبيق هذا النوع من الإدارة وركزت على جودة المخرجات المتمثلة في الخدمات العمومية المقدمة للزبائن، أما الدراسة الحالية فتبحث في أثر الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية للمنظمات الجزائرية ودورها في تنميتها في أبعاد محددة للدراسة.

وقد تم تناول الدراسة النظرية في محورين نظريين تناول أولهما الإدارة الالكترونية تعريفها مبررات تطبيقها، خصائصها ،أهدافها ،ومتطلبات تطبيقها ومعيقاته ،في حين تناول الفرع الثاني تنمية الموارد البشرية تعريفها، خصائصها ،مداخلها ومتطلباتها. وتم في محور ثالث

تناول دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة من خلال الدراسة الميدانية عن طريق التطرق إلى أربعة محاور تناولت المناخ التنظيمي، تطوير المعارف والمهارات، الإثراء الوظيفي، نظم التقييم.

8. الإطار النظري:

8-1. الإدارة الالكترونية:

أ- تعريف الإدارة الالكترونية:

للإدارة الالكترونية العديد من التعاريف نذكر من بينها:

➤ تعريف نائل عبد الحافظ العولمة بأنها " استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها ،ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم العلمي المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرة هذه الخدمات وتحسين أساليب تقديمها لهم بوسائل غير تقليدية على أساس المساواة والعدالة بين كافة المعنيين بالخدمات العامة " (اسماعيل، 2010، صفحة 14) مع انتقاء العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل إلا من خلال شبكات الاتصالات الالكترونية.

➤ كما تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الالكترونية والمعلوماتية لتطوير وميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية " (جمعة، 2014، صفحة 8) حيث أن استخدام الأدوات والقدرات التقنية المتاحة للمنظمة تُفَعِّل العمل الإداري وتزيد من كفاءة أدائه، كونها طريقة للتفكير والإدارة تطبّق نتائج العلم الحديث في سبيل تجويد المنتجات والخدمات المقدمة كمخرجات خارجية للمنظمة وتنمية معارف ومهارات العاملين بها كمخرجات داخلية.

➤ كما يمكن أن تُعرّف الإدارة الالكترونية إجرائياً بأنها: "مجموع العمليات الإدارية الحديثة القائمة على الاستخدام الأمثل لنتائج التقدم العلمي المعرفي، في جوانبه التقنية والبشرية و النّسقية ضمن المراحل الإدارية المختلفة من تخطيط وتوجيه ورقابة من خلال تفعيل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات عن طريق تنمية الموارد البشرية، ما يحسن من أداء المنظمة ويعزز مركزها التنافسي و يحقق التطوير التنظيمي.

ويتعين التفريق بين مصطلح الإدارة الرقمية و الإدارة الالكترونية كون هذه الأخيرة - التي تقوم بإدارة الأنشطة الإدارية إلكترونيا - تتعامل مع جميع أنماط التكنولوجيا الحديثة سواء كانت رقمية أو غير رقمية وتستفيد في جوانب أخرى من التراكمات المعرفية التي عرفتتها الإنسانية في المجالات ذات الصلة، حيث أحدثت تغييرات في نظريات الإدارة والتنظيم وآليات

استخدام نظم الاتصالات والمعلومات، وطوّرت الكثير من مراحل وأساليب العمل الإداري بأقل وقت وجهد وتكلفة، ممّا أثر بشكل جذري على تعاظم المجتمعات الإنسانية معها سواء في منظمات الأعمال أو التوجه نحو اقتصاد المعرفة. ولكن في المقابل لا يجب فهم الإدارة الالكترونية فقط ضمن البعد المحدود غالباً بالقضية التقنية التي تستند أساساً إلى الكمبيوتر والشبكة المعلوماتية، بل على العكس هي تشكل أداة إستراتيجية تكنو-إدارية بارزة لتحويل المنظمات في مخرجاتها الداخلية والخارجية على السواء.

وقد يطلق على مصطلح الإدارة الالكترونية مصطلحات أخرى مثل الإدارة عن بعد لإلغاء عامل المكان وغياب الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وأحياناً يطلق عليها مصطلح الإدارة بلا ورق لاستخدام وسائل واليات الكترونية في المعاملات وإنجاز المهام والاتصال كالبريد الالكتروني والأرضيات الرقمية، أو يطلق عليها الإدارة من خلال شبكات الانترنت الداخلية والخارجية نحو العملاء مثل الرسائل الصوتية.

كما أنّ مصطلح الإدارة الالكترونية قد يُطرح مرادفاً لمصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. فالأعمال الإلكترونية لم يمض عليها عقد من الزمن أين استخدمت شركة IBM هذا المصطلح لأول مرة عام 1997 في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية حيث عرّفتها بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميّزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفّذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية باستخدام تكنولوجيا الانترنت. أمّا التجارة الإلكترونية فهي استخدام وسائل الكترونية (اتصالات الكترونية) لتمكين عمليات التبادل (ياسين، 2017، الصفحات 10-11)، وبذلك يمكن أن تعرف بدلالة القدرات المستفاد من شبكة المعلوماتية والوسائل الالكترونية في إنجاز المهام و العمليات التجارية، وإن كان ظهورها سبق الانترنت من خلال النقل الالكتروني للأرصدة.

ب- مبررات تطبيق الإدارة الالكترونية: من بين مبررات تطبيق الإدارة الالكترونية أنّ العالم اليوم يشهد ثورة متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويراً وانتشاراً لا محدود لشبكات الانترنت عبر العالم، ممّا استدعى الاعتماد على أصول غير تقليدية في الإدارة والاقتصاد أدّت إلى ظهور نظام جديد متمثّل في مجتمع المعلومات لخلق الثروة المالية والاقتصادية والمعرفية وتخفيض تكاليف العمليات الإدارية والإنتاجية في جميع مراحلها مما يقلل من الهدر والوقت والتكلفة، ولم تعد هناك مبررات للاستمرار في تطبيق الأنماط التقليدية للجوانب الإدارية التقليدية بعد أن استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة - وبعد تزايد حجم البيانات - أن تخلق أساليب جديدة لمعالجة البيانات وتخزين للمعلومات التي يتم استخدامها في

اتّخاذ القرارات الإدارية. (العنزي، 2017، صفحة 50) إلى جانب ندرة إدارة الوقت بطريقة فعالة ويرجع ذلك إلى أنّ الإحساس بقيمة الوقت لازال ضعيفاً، حيث أن جزءاً كبيراً من الوقت المخصّص للعمل يضيع هدراً، دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جادٍ له (خليل، 2014، صفحة 163) ضيف إلى ذلك، الزيادة المتنامية في المشكلات الإدارية من سيادة النظام البيروقراطي القائم على الروتين، وتزايد حدة الصراعات بين الموارد البشرية مع ضعف هذه الأخيرة على مواجهة المنافسة المحلية والعالمية خاصة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، ما أثقل كاهل الإداريين وتذمّر العملاء والمستفيدين. كما دعت الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية بعد انتشار ثقافة استخدام الانترنت بين الأفراد والتواصل من خلالها، فتشكل ما يسمى المستهلكون الرقميون بالنظر إلى معدل ساعات وجودهم على الانترنت ما حفز المنظمات لاستهدافهم من الناحية التسويقية عبر الشبكات الاجتماعية لتقديم خدماتها ومنتجاتها السلعية، ضمن مجتمع الاستهلاك. بل قد دعت الضرورة إلى تطوير الإدارة وتحويلها لتواكب زمناً تعدت فوائد استخدام الانترنت فيه مجرد الفوائد المعلوماتية والمعاملات المنظماتية إلى ما هو أبعد من ذلك، مجتمعات كاملة تتفاعل وتتواصل.

ج- خصائص الإدارة الالكترونية (نجم، 2008، الصفحات 92-97):

- **الكفاءة العالية:** من خلال التشبيك الفائق الذي أوجد والذي يُعظّم أداء الشبكة سواء كانت شبكات المهام المغلقة أم شبكات مفتوحة ممثلة في الانترنت بوصفها التكنولوجيا الأرقى التي أوجدت قدرات اتصالات فائقة مفتوحة مع عدد لا متناهي من المستفيدين.
- **تكلفة المنتج الرقمي:** قد تكون الكلفة ثابتة تميل أن تكون كلفة غارقة خلاف ما هو حال في المنتجات المادية، أما الكلفة المتغيرة لإنتاج المنتجات الرقمية فإنها لا تزيد حتى إذا كان حجم المنتج منها كبيراً، ما يعني أن للمنظمات قيوداً قليلة جداً من السعة الإنتاجية.
- **السرعة الفائقة:** التي أدت إلى الحاجة إلى منظمات تتسم بالرشاقة في الحجم (التحجيم)، وفي التنظيم (من خلال العلاقات الشبكية) وفي المعلومات (من خلال تقاسم المعلومات الفوري).
- **إعادة توازن العرض والطلب:** من خلال الرجوع إلى أولوية التفاعل في الزمن الحقيقي مع ما يريده الزبون، وهذا يعني أن هناك قدرات وسعة فائضة تجعل العرض يتسم بالوفرة.

د- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر ذات التأثير المتبادل في سياق هذا التحول، ومن بين أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ما يلي:

- ✓ **الهيكل الإلكتروني:** من خلال تنمية وتطوير الأرضية القاعدية لوجود وعمل نظم المعلومات والبنى الفوقية من منظور القدرات والموارد المعرفية والتقنية ومهارات التفكير.. وغيرها
- ✓ **الإدارة الإلكترونية:** بتثبيت وتعزيز وإدارة مكانة وموقع المنظمة ضمن شبكة المعلومات ونظم الاتصالات من خلال تحديث موقع الويب الخاص بها يتضمن تشكيلة واسعة من الخدمات والمعلومات والتسهيلات الموجهة للزبائن والمستفيدين.
- ✓ **العمليات الإلكترونية:** المعتمدة على إعادة هندسة الأنشطة والمهام الإدارية باستخدام نظم المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية المتعددة التي تؤدي إلى التطوير المستمر للإدارة الإلكترونية للمنظمة وممارسة الأنشطة الوظيفية المتخصصة وإجراء تغيير استراتيجي للعملية الإدارية وتعزيز التعاضد التنظيمي.
- ✓ **التسويق الإلكتروني:** بعد إجراء البحوث الدراسات التطويرية المركزة في مخرجاتها على الزبون الذي يتم تحديد احتياجاته من خلال العلاقات الإلكترونية التفاعلية المباشرة معه والعلاقات التقليدية للمنظمة يتم تسويق المنتج أو الخدمة بسرعة وجودة وفق الطلب والحاجة بصفة دائمة التجدد والسرعة ودون تنقل الزبون. « service sans déplacement »

هـ-مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية المرور بمرحلتين هما:

- **مرحلة التوثيق الإداري :** حيث أنّ الاهتمام الأول للإدارة هو أن تكون على علم بكل شيء وتقصيل مهما كانت درجة أهميته في نطاق تخصصها، في نفس الوقت العمل على إمكانية الحصول على وثائق دائمة تشكل مادة أولية تساعد الإداري على إيجاد إجابات للأسئلة التي قد تُطرح (Mban, 2012, p. 19) من خلال التحول من نظم وإجراءات الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بتطوير مختلف الإجراءات والجوانب التنظيمية سواء من خلال توثيق الإجراءات الإدارية أو الصلاحيات و المهام الوظيفية ،و المنتجات (سلع أو خدمات) التي تقدمها المنظمة. ويشمل التوثيق الإداري أيضا توثيق الهيكل التنظيمي الذي يحوي شبكة العلاقات الوظيفية التي تسمح للمنظمة بتقسيم العمل وتنسيق المهام الوظيفية وتحديد المسؤوليات والقيادة الإدارية بين الأفراد والمجموعات داخل الوحدات الوظيفية وفيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Lusthaus, 1999)

- **مرحلة التعديلات المعرفية والتطوير الإداري التقني:** لا بد بعد الاهتمام بالجانب التنظيمي للمنظمة الشروع في عمليات التطوير الإداري التقني التي تهدف إلى تحقيق التنمية في غضون مواعيد نهائية محددة باحترام ميزانية معينة، من خلال إدارة مشاريع منتجات أو خدمات تختلف في النطاق والمدة والأهداف، في ست خطوات هي: تحديد التوجه العام و تحليل الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة من أهمها توفير البنية التحتية الضرورية للأعمال الإلكترونية

تصميم الخدمة أو المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار جوانبها التقنية والعملية و التطويرية؛ المصادقة بعد معرفة الجدوى الاقتصادية الاجتماعية، ثم خطوة التنفيذ بأنشطة مبرمجة موجهة نحو الحصول على نتائج محددة وفقا للأهداف، التحقق المنتظم والمستمر من تقدم وجودة العمليات، وأخيرا مرحلة التقييم في فترات معينة لتقييم وقياس الإنجاز ومدى تحقق الأهداف التنظيمية (Bishop, 2002, p. 3)

و- معيقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

- **المعيقات الإدارية:** نذكر من بينها ما يلي:
 - عدم وضوح الرؤية لدى المنظمات بضرورة تفعيل الأنظمة المعلوماتية الإدارية، وآليات هذا التحول.
 - غياب إدارة التغيير في غياب كتلة بشرية نوعية تكون قادرة على إحداث ذلك التغيير (البطيوي، 2018، صفحة 572) بحيث أن التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى تغيير علاقة الجهاز الإداري مع بيئته الداخلية والخارجية مما سيستوجب إعادة تصميم نسق العمليات الإدارية للمنظمة.
- **مقاومة التغيير من قبل العاملين من أجل التحول نحو الإدارة الالكترونية، سواء لأسباب شخصية أو لتصلب ثقافتهم التنظيمية، مع وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المديرين نحو استخدام التقنيات الحديثة، وهي مقاومة متعددة يجب توقعها سواء من ناحية الأفراد أو من ناحية التنظيم (بربخ، 2012، صفحة 64)**
- **المعيقات التقنية:** من بينها (محمد م.، 2016، صفحة 45)
 - صعوبة بناء وتكوين البنية القاعدية المعلوماتية اللازمة التي تتسم بارتفاع الكلفة المادية لإنشائها، ما يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك خاصة في الدول التي لا تملك صناعات تقنية أو إلكترونية.
 - وجود الفجوة الرقمية نتيجة العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية.
 - الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة، وحفظ الأمن المعلوماتي، و ضعف البنية الأساسية في مجالات الاتصالات.
- **معيقات متعلقة بالأمن المعلوماتي:** منها
 - عدم تمكن خدمة معينة أو منتج محدد من تقديم نفسه بشكل جيد للتوصيل الرقمي، إضافة إلى عوائق تتعلق بالموصفات والخصوصية وتوفر الكفاءة في المخطط الداخلي والخارجي الأمني للمنظمة (OCDE, 2004, p. 220) .

- الأمن الإلكتروني: مع وجود أنواع مختلفة من التهديدات الإلكترونية مثل القرصنة والتدمير، جرائم التزوير والسرقة الإلكترونية، الجرائم المنظمة كتجارة المخدرات وغسيل الأموال، الجرائم والانتهاكات الجنسية أو اللاأخلاقية.
- الطابع الاحتكاري: إنّ التّوجه لتطبيق التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المنظمات ونواحي الحياة المختلفة جعل العالم سوقا عالمية يغلب عليها الطابع الاحتكاري حيث تستأثر مجموعة محدودة من الشركات الدولية العملاقة بحق الاتجار في التكنولوجيا الحديثة، وتقوم بفرض شروطها التعسفية على البلدان النامية التي تجد نفسها مضطرة لاستيراد هذه التكنولوجيا بهدف تطوير قدراتها (عبد، 1981، صفحة 25)
- عدم استقرار وثبات المواقع التي تربط بينها في شبكة المعلومات فما نجده في وقت معين، قد لا نجده في وقت آخر.

■ المعوقات المعرفية: منها

- تحديات الجمهور الإلكتروني: ليس المقصود بها تحول كل أفراد المجتمع إلى متخصصين في التقنيات الرقمية أو الإلكترونية، وإنما المقصود الوعي الجماهيري المناسب الذي يعرف مفهوم الإدارة الإلكترونية ويتحمس لها، فضلا عن إلمام الجمهور بمعلومات مبسطة عن المعلوماتية وكيفية التعامل مع الحاسب الآلي وشبكات الاتصال (سليمان، 2010، صفحة 140)
- الأمية الرقمية لمجتمعات الدول النامية: حيث أصبح مقياس الأمية حديثا مرتبطا بقدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا، وعملية تعليم وتعلم التكنولوجيا واستخدام أدواتها وهي مسؤولية فردية وجماعية، تتضافر فيها الجهود من أجل توفير فرص التعلم والتعليم والتدريب لاستخدام التكنولوجيا وأدواتها المختلفة بالشكل الأمثل والاستفادة منها (الرؤوف، 2018، صفحة 96)

8-2. تنمية الموارد البشرية:

تتعاظم أهمية الموارد البشرية في المنظمات فهي تعبير عن ثروتها الحقيقية و الأساسية بها، كونها الورقة الناجحة و الإستراتيجية الفعالة لتمييز ونجاح أي منظمة، لأنه لا يمكن تحقيق تعظيم منفعة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والفنية والتقنية الأخرى، بدون وجود موارد بشرية خبيرة و مؤهلة. وفي ضوء أهمية العناصر البشرية لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد بل أضحي يستخدم مصطلح الموارد البشرية للدلالة على أهميته كأهم عناصر مدخلات العمل.

تأسيسًا على ما سبق وقبل تناول تعريف تنمية الموارد البشرية، يمكن تعريف الموارد البشرية حتى يمكن تحديد الفئة البشرية التي يمكن تناولها، حيث تعرف بأنها " جميع الناس الذين

يعملون في المنظمة سواء رؤساء أو مسؤولين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة النظم والسياسات التي تنظم أداء مهامهم قصد تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية" (الكلبي، 2015، صفحة 9)

أ- **تعريف تنمية الموارد البشرية:** إن عملية تنمية الموارد البشرية من الوجهة الاقتصادية تعني توفير وإعداد رأس المال البشري واستثماره بكفاءة في التنمية الاقتصادية للمجتمع وتعني من الوجهة الاجتماعية إعداد الفرد للإسهام في الحياة الاجتماعية من مختلف نواحيها (الغرايبة، 2010، صفحة 48)

حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية تعني " تكوين القدرات البشرية.. وتطوير معارفها ومهاراتها ثم استخدامها لهذه القدرات في الاستمتاع أو الإنتاج (سلع وخدمات) مع مساهمتهم الفاعلة في النشاطات المختلفة الاجتماعية والثقافية والسياسية" (جميل، 2017، صفحة 8)

إجرائيا، يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها "استثمار بشري وفق خطة منتظمة مستمرة، تتضمن جملة من الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتمكينها، وإكسابها القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لتلبية حاجاتها وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي"

ب- **خصائص تنمية الموارد البشرية:** من بينها نذكر ما يلي

- تنمية الموارد البشرية معنية بجانبين أولهما تشكيل القدرات والمهارات والمعارف البشرية وثانيهما الانتفاع بهذه القدرات المكتسبة في مجال العمل.
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وإدارتها هو أساس نجاح المنظمة وفعالية خطة التنمية بها
- الحاجة إلى إنفاق استثماري بتوفير رأس المال اللازم لتنمية المهارات وزيادة طاقات الموارد البشرية بالمنظمة
- تنمية الموارد البشرية لا بد من الأخذ بالاعتبار الاتجاهات والميول الفردية والرغبة في الانجاز ثم الاتجاهات والثقافة التنظيمية
- يتمتع المورد البشري بطاقات كامنة يمكن استغلالها ورفعها من خلال تنميتها من خلال التطور النافع لإجمالي العوامل المساهمة في تحسين قدراته ورفع إمكانياته على عكس الآلة التي لها طاقة وقدرة محدودة في الغالب.

ج- **مداخل تنمية الموارد البشرية:** توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية وهي كالاتي: المدخل الفردي، المدخل الجماعي والمدخل التنظيمي. إلا أننا سنركز في دراستنا تبعاً لطبيعة المتغيرات على مدخل واحد فقط هو:

■ **المدخل التنظيمي:** يركز هذا المدخل على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، وتتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات العاملين إلى دفعهم للعمل بكفاءة في مناخ تنظيمي جيد، في إطار تنظيم تطويري يركز على تطوير ذات الوظيفة، الأقسام وأدوات التطوير التي من بينها نظم المعلومات، والذي من خصائصه اعتبار كل مورد بشري قوة واحدة (شهاب، 2014، الصفحات 26-27) ويُعتبر فيه تطوير المنظمة ككل أولوية على تطوير المورد البشري وإن كانت تتميته تتدرج ضمناً في إطار إستراتيجية المنظمة (خاصة في حالات التوجه نحو المنظمة الالكترونية).

د- **متطلبات تنمية الموارد البشرية:** لخصها مدحت أبو النصر فيما يلي (النصر، 2017، صفحة 167)

- الاهتمام بالتنشئة الاجتماعية للموارد البشرية بتعاون كافة المنظمات المجتمعية ليمتلكوا القدرة على المشاركة الايجابية والفعالة.
 - تطوير نظم وسياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي بما يؤدي إلى الوفاء بالاحتياجات في التخصصات والمهارات المطلوبة على المدى القصير والطويل.
9. **الإطار الميداني للدراسة:**

9-1. منهجية البحث الميداني

أولاً- منهج البحث: اعتمد في البحث على استخدام المنهج الوصفي كونه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، مع وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفياً من خلال وصفها وبيان خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفا رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ثانياً- عينة الدراسة: نظراً لعدم وجود إدارة الكترونية فعلية كاملة الأركان في الجزائر (نظراً لتوجه الدولة إلى تبنيها فقط مع بداية عام 2008، وتطبيقها فعلياً في نظام العدالة والجماعات المحلية خاصة البلدية تحديداً خلال السنوات الأخيرة، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر التي فتحت أبوابها للزبائن منذ 2003)، لذلك اختارت الباحثة عينة قصدية على أساس الاقدمية وسنوات الخدمة لتكون الإجابات أكثر دقة ونتعرف على حقيقة دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية بها، فشملت الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر الذين تجاوزت سنوات خبرتهم الإحدى عشر سنة وتخصصوا في الجانب التقني من العمل، كون المؤسسة تحوي شقين من العمال

المتخصصين، فئة تعمل في الشق التجاري وأخرى في الشق التقني، وانشصر مجموع أفراد العينة على 41 مبحوثا

ثالثا- طرق وأدوات الدراسة: استعانت الباحثة بالاستبيان في سياق إخضاع ميدان الدراسة التي تناولت محاور ثلاثة رئيسية هي:

1. دور الإدارة الالكترونية في تنمية وتحسين المناخ التنظيمي
2. دور الإدارة الالكترونية في الإثراء الوظيفي لموارد المنظمة البشرية
- 9-2. تحليل البيانات وتفسير النتائج في ظل فرضيات الدراسة:

9-2-1. تفرغ و تبويب وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى (دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق المناخ التنظيمي المحفز):

الجدول رقم 01: يبين دور الإدارة الالكترونية في تنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين

	Fréquence	Pourcentage
نعم	32	78,0
لا	9	22,0
Total	41	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول أن 78 % من أفراد العينة ساهمت الإدارة الالكترونية في تنمية علاقات ايجابية بينهم وهذا يعود حسب ملاحظة الباحثة إلى التوافق بين مؤهلات الأفراد ودرجة التغير في تكنولوجيا العمل مما جعل العلاقات المهنية إضافة إلى كونها جيدة، فإنها تميزت أيضا بالايجابية، كما أن التدريب لدى أفراد العينة وسنوات الخبرة العملية وحجم وحدة العمل ومدى لامركزية أو مركزية العمل تسهم جميعا في تعزيز العلاقات المهنية الايجابية التي كما يذكر دسلر، أنها دافع لتسريع انجاز الأعمال وإلى قرارات ذات استجابة أكبر للمواقف وإلى تطوير إداري أفضل (النعيمي، 2009، صفحة 126) في حين أن 22% من أفراد العينة لا يعتقدون بمساهمة الإدارة الالكترونية في خلق علاقات ايجابية كون الإدارة التكنولوجية كمتغير تنظيمي تؤثر بشكل أو بآخر في المؤسسة وأفرادها لكنهم لم يلمسوه فعليا في هذا الجانب .

الجدول رقم 2: يبين دور الإدارة الالكترونية في تغليب الثقافة المؤسسية المشجعة لتطوير مجال العمل:

	Fréquence	Pourcentage
Valide نعم	34	82,9
لا	7	17,1
Total	41	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول أعلاه يؤكد على الدور الهام للإدارة الالكترونية في خلق مناخ عمل تعاوني سمته الايجابية والعطاء بين أفرادها، حيث أنّ أغلب الإجابات كانت في اتجاه تأييد هذا الدور في إطار تغليب الثقافة المؤسسية المُشجّعة لتطوير مجال العمل بما نسبته 82.9 % (مقدار التغير، القدرة على إدارة المهام، درجة تعقد العمل، نوع التكنولوجيا...) في مقابل (مواصفات الأفراد، الهيكل التنظيمي، درجة الفعالية..) حيث أنّ المؤسسة موضوع الدراسة تعطي قيمة بالغة لما يمتلكه موظفوها من طاقات كامنة ومحتملة وليس فقط على تقويم الأداء الفعلي، كما أنّ إستراتيجية المؤسسة حسب ما ذكره مسؤول التدريب تعتني بمشاريع التطوير التي يقترحها مواردها البشرية كما لا تغفل عن تشجيع مواهبهم خارج التخصص المهني، مما يجعل المورد البشري بها يمتلك ثقافة تنظيمية تشجعه على تطوير مجال عمله سواء في جانبه التقني المعني بالدراسة أو في جانبه التجاري التسويقي.

الجدول رقم 3: يبين دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التوافق بين نوعية العمل الإداري والتطوير التقني بالمؤسسة :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	80,5	82,5
	لا	7	17,1	100,0
	Total	40	97,6	
Manquant	Système	1	2,4	
Total		41	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير نتائج الجدول أنّ ما نسبته 17.1% لا يعتقدون بوجود دور فاعل للإدارة في تحقيق التوافق بين العمل الإداري والتطوير التكنولوجي في الجانب التقني للمؤسسة محل الدراسة، ولم يذكروا الدافع وراء إجاباتهم هذه، في حين كان التوجه العام في غالبيته أي 80.5% يؤكد على الدور الأساسي للإدارة الالكترونية في تحقيق التوافق بين العمل الإداري والتطوير التقني لإدراك الإدارة الجلي أنّ تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وفرصه الوظيفية وبين أهداف المؤسسة وتطلعاتها للجودة والتميز لا بد من أن يجعل نوعية العمل الإداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي (التقني في حالة دراستنا) من خلال دمج تطلعات الأفراد نحو النمو والتطور.

من خلال ما سبق، نستنتج تحقق الفرضية الأولى وهي "أنّ للإدارة الالكترونية دور في تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق المناخ التنظيمي المحفز"

9-2-2. تفرغ و تبويب وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية (دور الإدارة الالكترونية في الإثراء الوظيفي لموارد المنظمة البشرية)

الجدول رقم 4: يبين مدى إسهام التعديلات التكنولوجية في ميدان العمل في إثراء الوظيفة من خلال استخدام معارف جديدة:

	Fréquence	Pourcentage
Valide	35	85,4
لا	6	14,6
Total	41	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال النتائج المبينة بالجدول السابق يتضح أن الاتجاه العام لعينة الدراسة (85.4%) يتجه نحو الموافقة بشدة على إسهام التعديلات التكنولوجية من خلال استخدام معارف جديدة في إثراء الوظيفة وذلك من خلال دعم الإدارة للمستخدمين و تشجيعهم على استخدام هذه التعديلات البرمجيات التي تلبي احتياجاتهم التي تتماشى مع التطور المتسارع للتطور التكنولوجي الكبير في ميدان الاتصالات والتي تتلاءم مع الأجهزة والشبكات المستخدمة في العمل وتقوم احتياجاتهم التدريبية في المجال لمقابلة احتياجات وتطلعات الزبائن؛ هذا بالإضافة إلى الاستمرارية في تزويدهم بنظام المعلومات والمعارف التقنية الضرورية لكي يستطيعوا القيام بواجباتهم على أكمل وجه، مما يعطيهم الإحساس بأهمية أدائهم و دورهم داخل المؤسسة محل الدراسة لأن اعتماد مقاربة الدور في هذا المجال يجعل المورد البشري وما يقوم به من أدوار ومهام وحدة التحليل الرئيسية بالتركيز على سلوكه وتحقيق تمايز مجموع الأدوار لأفراد المؤسسة العاملين في الشق التقني من خلال ارتفاع معدلات الإثراء الوظيفي الذي تحققه هذه التعديلات التكنولوجية التي توفرها الإدارة الالكترونية لموظفيها وبذلك إمكانية تحديد توقعات الدور والالتزامات والواجبات المرتبطة به في الواقع كما يشير كازانشجيل ما يجعل الانجاز والعمل واضحين للموظف بالمؤسسة (الشيبي، 2015، الصفحات 17-19) خاصة فيما تعلق بزيادة القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمؤسسة وللعاملين. في المقابل 14.6 % فقط قللوا من إمكانية مساهمة التعديلات التكنولوجية في ميدان العمل في تحقيق الإثراء الوظيفي من خلال استخدام معارف جديدة، وأن نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم قد تؤدي إلى غموض الدور لأن ما يمكن إدخاله من تعديلات و مدخلات معرفية وتكنولوجية في محاولة لتحقيق الإثراء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قد تكون له آثار سلبية كإحباط الدافعية والروح المعنوية لديهم، مقارنة بنظرائهم في مؤسسات أقل تعقيدا تكنولوجيا، كما أن هذه التعديلات التي قد تستحدث في كل مرة

دون مراعاة آثارها النفسية والاجتماعية قد تخلف أمراضا تفوق إحداث التنمية في جانبها التكنولوجي ويستحضر المتغيرات قبل التحول التكنولوجي.

الجدول رقم 5: يبين مدى إسهام الإدارة الالكترونية في شعور العامل بالمسؤولية في تحسين طريقة أدائه لوظيفته:

		Fréquence	Pourcentage
Valide	نعم	22	53,7
	لا	16	39,0
	Total	38	92,7
Manquant	Système	3	7,3

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول أن الاتجاه العام لأفراد العينة مع اعتماد وجود إسهام للإدارة الالكترونية في شعور العامل بالمسؤولية في تحسين مستوى أدائه لمهامه (53.7%) وذلك راجع إلى أن محتوى العمل كافٍ لأن يشعر الموظف بأنه يؤدي عملا ذا معنى، يتميز بقدر من التحكم الذاتي الذي يُمكنه من العمل بحرية (توفيت انجاز الواجبات وكيفية انجازها)، كما أن الإثراء الوظيفي من خلال التوسع العمودي والأفقي للمهام يزيد من شعور العامل بالمسؤولية والاستقلالية والتحكم الذاتي، الأمر الذي يجعل من الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة إدارة للتغيير والتحسين التكنولوجيين، التي تتناسب مع تحسين القدرات التنافسية لموظفيها من خلال تحقيق درجة عالية من الوعي والإدراك والشعور العميق بالمسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه الطموحات والأهداف الشخصية لتنمية مسار وظيفي متميز وناجح عن طريق منح الفرد العامل حق التمتع بحريته في تأكيد كفاياته المهنية في مختلف الأعمال الإلكترونية التقنية والتجارية، ورفع مستواه وقدراته بما يحقق تقدمه وتطوره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى القدرة على العمل وتخفيف الشعور بالاغتراب النفسي وتطوير المهارات الإنتاجية وحسن الأداء لدى لموظفين الذين يركزون بعد ذلك على الانجاز والتحدي في الوظيفة والمسؤولية والاستقلالية، لأن دافعية سلوك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتعلّق كذلك بأهمية أهداف وغايات العمل في حد ذاته وأهمية ذلك لديهم، فكون من أهداف المؤسسة هو تحسين أداء الموظفين فإن سلوكهم سيكون محكوما بهذا الهدف الذي تسعى إليه وأهميته لديهم، فكلما كانت الأهداف واضحة لدى المؤسسة وتسهم في شعور الموظف بها كلما كانت دافعيته لها أكبر. بينما 39% لا يعتقدون بأن الوظيفة التي يشغلونها تساعدهم في زيادة مسؤوليتهم لتحسين أدائهم نظرا لتسارع التغيرات التكنولوجية المرتبطة بالوظيفة مما لا يُمكن جميع الموظفين من تجميع المعلومات المستحدثة كل مرة وحسن استغلالها، فمسايرة التطور العلمي في

مجال الاتصالات سيقود العاملين مرة بعد الأخرى لاستخدام وتعلم تكنولوجيات جديدة والانتقال من محاولة التحكم في مهارات وظيفية معينة إلى مهارات ومعارف جديدة مما يتطلب التطوير الداخلي في سياسات المؤسسات المعتمدة على التكنولوجيا بدرجة كبيرة مع تحديد درجة تعقد هذه التكنولوجيا وبالتالي توفير دورات تدريبية مكلفة في الغالب، يتم انتقاء موارد بشرية محددة متخصصة من أجل ذلك لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد إضافة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يؤثر معنويا في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي لا من حيث كمية الأداء أو جودة العمل أو الالتزام الوظيفي. في حين امتنع 7.3% عن الإجابة عن هذا السؤال واكتفوا في المقابلة بالقول أن الأفراد يبنون تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع الوظيفي.

الجدول رقم 6: يبين مدى إسهام التعديلات التكنولوجية في ميدان العمل في معرفة النتائج الحقيقية للأداء:

	Fréquence	Pourcentage
نعم	30	73,2
لا	11	26,8
Total	41	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة

تتجلى أهمية معرفة النتائج الحقيقية للأداء في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد ،لدفعه للعمل باجتهد رغبة في النجاح وتحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، كما تساعد في تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمات (محمد م.، 2014، صفحة 253) وقد بيّنت نتائج الجدول أن 73.2% يقرّون بإسهام التعديلات التكنولوجية في الوظيفة في معرفة النتائج الحقيقية لأدائهم من خلال معرفة الكفاءات الوظيفية المحققة وتلك التي لم يتم تحقيقها، ومدى سير عملهم في تحقيق النتائج، حيث ساهمت التعديلات التكنولوجية في الوظيفة من اقتراح الحلول اللازمة لتفادي الصعوبات والمشكلات وتصويب أيّ أوضاعٍ قد تحول دون تنفيذ الوظيفة بالشكل المطلوب، كما تمكن التعديلات التكنولوجية في الوظيفة من حصر الأنشطة والأهداف الوظيفية التي يقع انجازها في مستوى قدرات العاملين لتحقيق مستويات أداء تتجاوز أحيانا توقّعات المؤسسة. بينما أجاب 26.8% من أفراد العينة بعدم وجود دور للتعديلات التكنولوجية في الوظيفة في معرفة النتائج الحقيقية للأداء نظرا لوجود تناقض طبيعي بين متطلّبات العمل ومتطلبات الموظف الذي يؤدي العمل، فمن ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته (مدى التحكم في التقنية) ومستوى الجودة المطلوب، أما متطلبات الموظف فيكون فيها التركيز على الأداء المريح من حيث سعة الوقت وفترات الراحة وأقلّ الضغوط.

من خلال ما سبق، نستنتج تحقق الفرضية الثانية وهي "أن للإدارة الالكترونية دور في الإثراء الوظيفي لموارد المنظمة البشرية.

وعليه، تؤثر الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية من خلال المناخ التنظيمي المحفز و الإثراء الوظيفي.

10. الخاتمة:

إنّ توجّه المؤسسات المعاصرة إلى اعتماد الرقمنة والإدارة الالكترونية ضمن مداخل متكاملة لثقافة الكترونية (السرعة، التنافسية، القيادة والريادة... وغيرها) حثّم عليها بناء قاعدة تمكينية لمواردها البشرية حيث ساهمت الإدارة الالكترونية انطلاقاً من مؤسسة الدراسة نموذجاً في:

✓ تنمية الموارد البشرية للمنظمة عن طريق المناخ التنظيمي المحفز من خلال:

- تنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين (78 %)
- تغليب الثقافة المؤسسية المُشجّعة لتطوير مجال العمل (82.9 %)
- تحقيق التوافق بين نوعية العمل الإداري والتطوير التقني بالمؤسسة (80.5%)

✓ الإثراء الوظيفي لموارد المنظمة البشرية من خلال:

- إثراء الوظيفة من خلال استخدام معارف جديدة (85.4 %)
- المساهمة في شعور الموظف بالمسؤولية في تحسين طريقة أدائه لوظيفته (53.7%)
- المساهمة في معرفة الموظف للنتائج الحقيقية لأدائه (73.2%)

وعليه ترتبط نوعية الموارد البشرية ومدى تنميتها بالمؤسسات المختلفة بنوعية ونمط الإدارة بها ومدى استخدام هذه المؤسسات للتكنولوجيا ودرجة صعوبة أو تعقّد هذه الأخيرة، في سبيل استثمار كل المعارف والمهارات والتقنيات الصاعدة المرتكزة على الطاقات المعرفية والتقنية والفنية لمواردها البشرية من أجل تعظيم رأس المال البشري عن طريق تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته استناداً إلى مدخل النظم والذي من خصائصه اعتبار كل مورد بشري قوة واحدة تهدف لتطوير المنظمة ككل و تطوير المورد البشري بسيادة الثقافة التنظيمية الالكترونية التي تصنع التغيير الذي يكون الإبداع والابتكار والانجاز ضمن نتائجه المرجوة.

11. قائمة المراجع:

11-1. المراجع العربية:

1. ابراهيم سليمان. (2010). الحكومة الالكترونية. الاردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

2. . اسماعيل عبد الرؤوف. (2018). المدينة الذكية طموح اديولوجي عربي (استراتيجية دعم التحول الرقمي. القاهرة: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر.
3. اسماعيل م. ص. (2010). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية. القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.
- الاردن، س. غ. (2017). الإدارة لالكترونية. الاردن: دار اليازوري العلمية.
4. العنزي م. ب. (2017). تطبيق الادارة الالكترونية، مفهوم مزايا معوقات. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
5. المبيضين و الاكليبي. (2015). التخطيط في الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. جمعة ص. ف. (2014). مسؤولية الموظف العام في اطار تطبيق نظام الادارة الإلكترونية. المنصورة: دار الفكر والقانون.
7. خليل بن س. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الالفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. سمير عبده. (1981). العرب والتكنولوجيا. بيروت: دار الآفاق الجديدة.
9. عبد الكريم أحمد جميل. (2017). التنمية البشرية الحديثة. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
10. عدنان تايه ذياب النعيمي. (2009). تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان.
11. عزيز البطيوي. (2018). سنن العمران البشري في السنة النبوية. الاردن: مركز معرفة الانسان للنشر والتوزيع.
12. فادية ابراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي (القواعد، النظرية والممارسات التطبيقية). عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
13. فرحان حسن بريخ. (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. فيصل محمود الغرايبة. (2010). أبعاد التنمية الاجتماعية العربية في ضوء التجربة الاردنية. الاردن: دار يافا للنشر والتوزيع.
15. محمد عبد العظيم الشيمي. (2015). الوظيفة السياسية لصانع القرار في السياسة الخارجية المصرية (النظرية والمؤشرات). مصر: المكتب العربي للمعارف.
16. محمد مدحت محمد. (2016). الحكومة الإلكترونية. الاردن: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
17. محمد هاني محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

18. مدحت أبو النصر. (2017). التنمية المستدامة (مفهومها، أبعادها ومؤشراتها). الاردن: لمجموعة العربية للتدريب و النشر.
19. نجم ن. ع. (2008). الادارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية الوظائف والمجالات. عمان: دار اليازوري العلمية.
20. ياسين، س. غ. (2017). الادارة الالكترونية. الاردن: دار اليازوري العلمية.
- 11-2. المراجع الأجنبية:
21. Bishop, C. (2002). Guide technique Gestion du cycle de projet
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture FAO.
Programme d'analyse socioéconomique selon le genre. Italie.
22. Lusthaus, C. (1999). Améliorer la performance organisationnelle manuel
d'auto évaluation. Canada: Centre de recherche pour le développement
international.
23. Mban, A. (2012). L'administration africaine face à sa documentation: Un
défi pour l'émergence. Paris: Harmattan
24. OCDE. (2004). Perspectives des technologies de l'information. Paris:
OCDE Publishing