



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: ...../2016

القسم: علوم التسيير  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك  
التجارية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

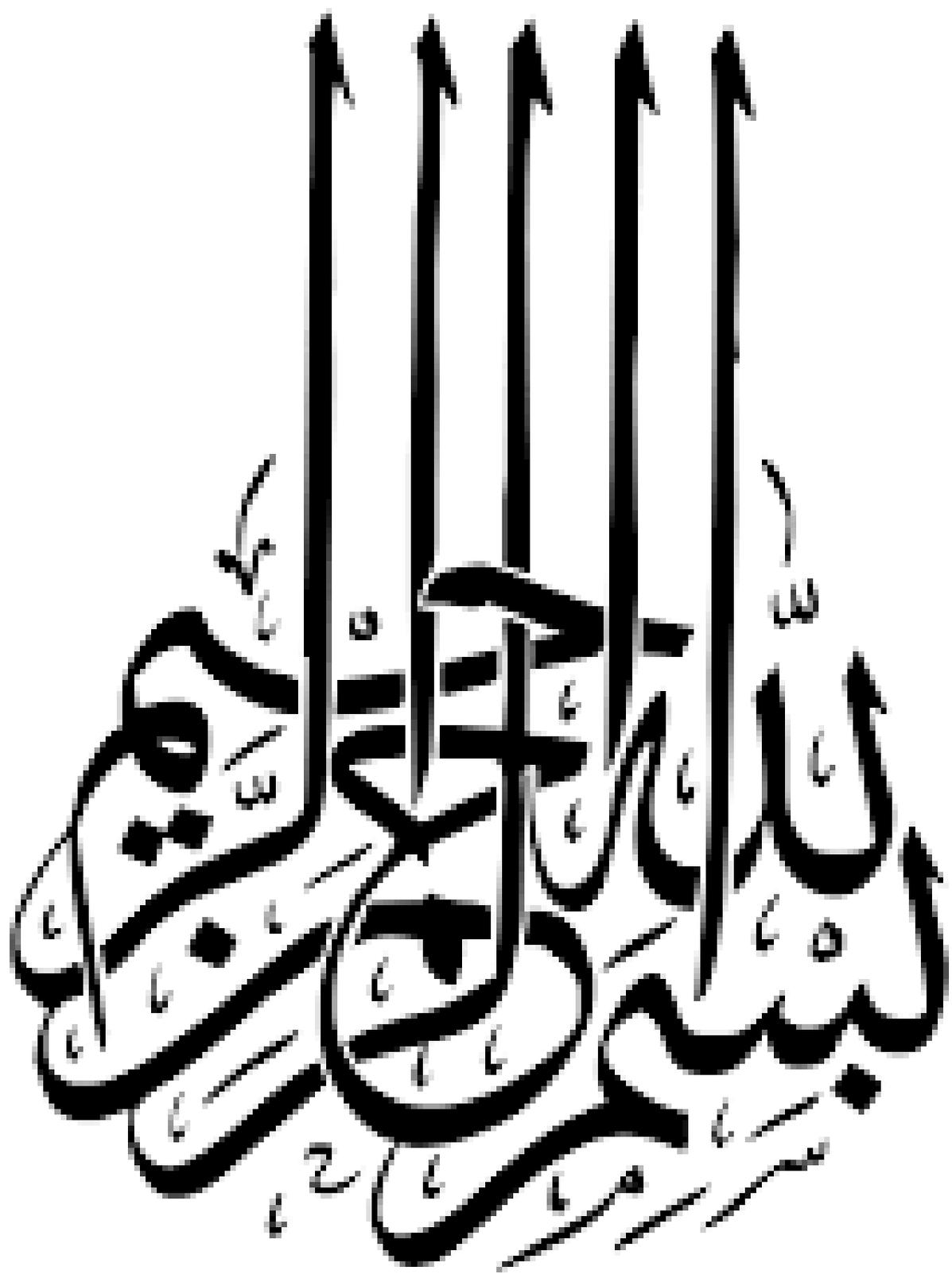
- بوالريحان فاروق

- مهناوي ريان

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوزاهر صونية
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	حيمر حمودي
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوالريحان فاروق

السنة الجامعية: 2016/2015



## الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل أولا وأخيرا، فله الحمد والشكر، الا بفضل  
الله تتم الصالحات

وبعد أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم  
بوالريحان فاروق الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة،  
فكان نعم الناصح والمرشد، وكان مرجعا ومرشدا في كل خطوة خطوتها  
في هذا العمل منذ أن كان فكرة  
إلى أن وصل إلى ما هو عليه.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة لتفضلهما  
بمناقشة هذه المذكرة وتحملا عناء قرأتها وتقييمها.  
والشكر موصولا إلى جميع أساتذة معهد العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
و خاصة الأستاذ سنوسي أسامة

## إهداء

إلى من دعموني في حياتي ووقفوا معي بدعائهم  
الصادق وأمدوني بعطفهم ورعايتهم الكريمة

إلى والدي

إلى جميع أفراد عائلتي

إلى من تقاسمت معهم أفكاري وعشت معهم أحلامي وآمالي

إلى صديقاتي .

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة العامة
ج	أولاً- الإشكالية
ج	ثانياً- الأسئلة الفرعية
ج	ثالثاً- فرضيات الدراسة
د	رابعاً- الدراسات السابقة
ز	خامساً- أهداف الدراسة
ز	سادساً- أهمية الدراسة
ز	سابعاً- أسباب اختيار الموضوع
ز	ثامناً- حدود الدراسة
ح	تاسعاً- منهج الدراسة
ح	عاشراً- هيكل الدراسة

## فهرس المحتويات

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
03	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية
04	الفرع الثاني: خصائص الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: أسباب ظهور الموارد البشرية و أهميتها
05	الفرع الأول: أسباب ظهور الموارد البشرية
05	الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية
06	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
07	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
07	أولاً- أهمية إدارة الموارد البشرية
07	ثانياً- أهداف إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
10	الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
11	الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: دوافع وأهداف تنمية الموارد البشرية
12	الفرع الأول: دوافع تنمية الموارد البشرية

## فهرس المحتويات

13	الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
13	الفرع الأول: مسؤوليات وتنمية الموارد البشرية
14	الفرع الثاني: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
16	المطلب الرابع: برامج تنمية الموارد البشرية ومداخلها
16	الفرع الأول: برامج تنمية الموارد البشرية
17	الفرع الثاني: مداخل تنمية الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول: تعريف سياسات تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: تحليل الوظيفة والاستقطاب
20	الفرع الأول: تحليل الوظيفة
22	الفرع الثاني: الاستقطاب
22	المطلب الرابع: تنمية المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين
22	الفرع الأول: تنمية المسار الوظيفي
22	الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين
23	المطلب الخامس: التدريب والتكوين
23	الفرع الأول: التدريب
25	الفرع الثاني: التكوين
27	المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية و تفعيل الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الأول: مهارات الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية

## فهرس المحتويات

29	المطلب الثاني: عوامل نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الثالث: معوقات نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
35	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
36	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
37	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية والمصطلحات المرادفة
37	الفرع الأول: المصطلحات المرادفة
38	الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة والحكومة والأعمال الإلكترونية
39	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
39	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية
39	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
41	المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وخطواتها
41	الفرع الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
42	الفرع الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
45	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

## فهرس المحتويات

47	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
47	الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني
48	الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني
48	الفرع الثالث: الرقابة الإلكترونية
50	الفرع الرابع القيادة الإلكترونية
50	المطلب الثالث: مجالات الإدارة الإلكترونية وأنظمتها
50	الفرع الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية
51	الفرع الثاني: أنظمة الإدارة الإلكترونية
53	المطلب الرابع: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية
53	أولاً: شبكة الاتصالات المحلية
54	ثانياً: شبكة المنظمة الخارجية
54	ثالثاً: شبكة المنظمة الداخلية
56	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقات تطبيقها وتقييم الإدارة الإلكترونية
56	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
57	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
59	المطلب الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية
59	الفرع الأول: مزايا الإدارة الإلكترونية
60	الفرع الثاني: عيوب الإدارة الإلكترونية
61	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في بعض الدول العربية والعالمية
61	الفرع الأول: التجارب العربية
62	الفرع الثاني: التجارب العالمية

## فهرس المحتويات

63	خلاصة الفصل .
	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية و وكالة ميلا
65	تمهيد
66	المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
66	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
66	الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
66	الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
69	الفرع الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
70	المطلب الثاني: تقديم مديرية و وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلا
70	الفرع الأول: مديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلا
73	الفرع الثاني: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلا
74	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: منهج الدراسة
74	الفرع الأول: مجمع وعينة الدراسة
75	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
77	المطلب الثاني: اختبار الاستمارة
77	الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة
78	الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستمارة
79	الفرع الثالث: صدق التوزيع الطبيعي
80	الفرع الرابع: ثبات أداة الدراسة
82	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

## فهرس المحتويات

91	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات
91	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني
94	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث
98	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
101	خلاصة الفصل
103	الخاتمة
108	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي	76
02	أطوال فترات المقياس	76
03	أسماء الأساتذة محكمي الاستمارة الأولية	77
04	معامل ارتباط بيرسون لعبارات تنمية الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور	78
05	معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية) بالدرجة الكلية للمحور .	79
06	اختبار التوزيع الطبيعي " K -S "	80
07	قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ	80
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس	82
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	83
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	84
11	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مسمى الوظيفة	85
12	توزيع عينة الدراسة وفق متغير ملائمة الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها	87
13	توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	88
14	توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة .	89
15	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و التباين لعبارات سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين	92
16	الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري و التباين لعبارات سياسات	93

## قائمة الجداول

	التدريب والتكوين .	
94	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والتباين لجميع عبارات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية )	17
95	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والتباين لعبارات المتطلبات المالية والتقنية ، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية لتفعيل الإدارة الإلكترونية	18
96	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والتباين لعبارات المتطلبات البشرية .	19
97	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والتباين لجميع عبارات المحور الثالث .	20
100	معامل الارتباط بين متوسط المحور الثاني و متوسط المؤشر الرابع للمحور الثالث	21

# قائمة الأشكال و الملاحق

## قائمة الأشكال والملاحق

### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	محتويات تحليل الوظيفة	21
02	مراحل تنفيذ الادارة الالكترونية	44
03	عناصر الادارة الالكترونية	45
04	العلاقة بين الانترنت والانترنت والاكسترنات	55
05	الهيكل التنظيمي لمديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميله	71
06	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميله .	73
07	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	82
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	83
09	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	84
10	توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة	86
11	توزيع أفراد العينة حسب نوع ملائمة الوظيفة	87
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .	88
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة .	90

### قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستمارة في صورتها الأولية	117
02	الاستمارة في صورتها النهائية	124
03	مخرجات برنامج spss	131

# المقدمة العامة

### تمهيد:

تمتلك المنظمة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين خدماتها ومن ثم تحقيق أهدافها ، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا حيث يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي بالمنظمة لما يقدمه من فاعلية خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وبما أنه هو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير، الإبداع، التطوير والابتكار ومن تم التمييز وهو ما أدى إلى ظهور بما يعرف بالأنترنت التي انتقل من منتصف التسعينات من أغراض محدودة أكاديمية وعسكرية إلى أغراض واستخدامات واسعة تجارية، خدماتية وغيرها من المجالات ، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتبر من ابرز التطبيقات التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية وأخذت تشغل حيزا واسعا وحاضر العمليات الإدارية ومستقبلها .

وللأهمية الكبيرة للموارد البشرية فإن الحاجة إلى تنميتها يعتبر أمرا ضروريا لتفعيل الإدارة الإلكترونية، والتي على ضوءها يمكن تحقيق أهداف المنظمة أيا كان نشاطها، وباعتبار البنوك التجارية هي جزء من المنظومة المؤسسية فبدوره بدأ يأخذ منحى جديد وذلك ناتجا عن قدرات وانشغال الموظفين وإقبال الزبائن على الطرق التي تتسم بالشفافية والسرعة وأعلى درجات الإتقان وذلك بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية.

إن موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع التي من خلالها تستطيع البنوك تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل منظومتها ومن تم مواكبة تطورات العصر، تقديم أحسن الخدمات وتحقيق أهدافها.

### أولا - الإشكالية :

بما أن تنمية الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها البنوك التجارية للوصول إلى أهدافها فهي تعتبر أيضا أداة تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة عملية تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة؟

### ثانيا- الأسئلة الفرعية:

لمعالجة الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1) هل يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين لتنمية الموارد البشرية ؟
- 2) هل يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة سياسات التدريب والتكوين لتنمية الموارد البشرية ؟
- 3) هل يتوفر البنك على المتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ؟
- 4) هل يتوفر البنك على المتطلبات البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ؟

### ثالثا - فرضيات الدراسة :

كإجابة مؤقتة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية :

### الفرضية الرئيسية:

" تُساهم عملية تنمية الموارد البشرية بشكل نسبي في تفعيل الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة" .

أما الفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

### الفرضية الأولى:

"بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلا يطبق سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين لتنمية الموارد البشرية ."

### الفرضية الثانية:

" بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلا يطبق سياسات التدريب والتكوين لتنمية الموارد البشرية ."

### الفرضية الثالثة:

" يتوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلا على المتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ."

### الفرضية الرابعة:

" يتوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلا على المتطلبات البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ."

### رابعا - الدراسات السابقة :

**الدراسة الأولى:** قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان : " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض لعليان بن عبد الله الرشيد، وأنجزت هذه الدراسة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، سنة 2007م، ودارت إشكالية هذه الدراسة حول ما دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية على العاملين في الجهاز الرئيسي للأمن العام ؟،حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على تنمية الموارد البشرية وخصائصها

وأهدافها والكشف عن معايير نجاحها وأثرها على الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بالعملين بالأمن العام والتعرف على معوقاتهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، موزعة على عينة الدراسة الذي بلغت (375) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن إدارة شؤون الضباط بالأمن العام تساهم في تنمية الموارد البشرية .
- أن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالأمن العام.
- توجد معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية بالأمن العام .
- وجود رضى من طرف أفراد عينة الدراسة عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية .

وقد أفادت هذه الدراسة بحثي في معرفة أهم المتطلبات لتفعيل الإدارة الإلكترونية .

**الدراسة الثانية:** قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد بعنوان " دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة " لشادي محمد مطر، وأنجزت هذه الدراسة في جامعة الأقصى غزة فلسطين سنة 2013م، حيث دارت إشكالية هذه الدراسة حول ما دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بغزة ؟

وهي دراسة تهدف إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان من خلال دراسة سياسات تنمية الموارد البشرية المتبعة في الوزارة، ومدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بها، أما عن عينة الدراسة فكان عددها (120) موظف، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية  
بالوزارة

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود ضعف في السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

- وأن هناك توافر لبعض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن هذه المتطلبات تحتاج للتطوير والتعزيز .

وقد أفادت هذه الدراسة بحثي في معرفة أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية .

**الدراسة الثالثة:** قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين " لإيهاب خميس أحمد المير، وأنجزت هذه الدراسة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، سنة 2007، ودارت إشكالية هذه الدراسة حول : ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين ؟

وهي تهدف إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين والتعرف على الخطط والبرامج المخصصة لتنميتها وكيفية تحديد احتياجات، والإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن السياسات التي طرحها الباحث لتنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية موجودة بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
  - وجود برامج وخطط مناسبة لتنمية الموارد اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة العمامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
  - أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيلهم .
- وقد أفادت هذه الدراسة بحثي في معرفة أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية .

### خامسا - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميله من خلال دراسة سياسات تنمية الموارد البشرية في البنك محل الدراسة، ومدى توافر متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنك .

### سادسا- أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية: تكمن أهمية الموضوع في أهمية التعرف على مدى ماهية تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية

الأهمية العملية : يساهم البحث في التعرف بتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية الشيء الذي جعل موضوع الدراسة جدير بالبحث .

سابعا- أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- الرغبة في تطوير الرصيد العلمي والمعرفي في هذا الجانب .
- الشعور بأهمية الموضوع خصوصا وأنه يواكب التطورات الحاصلة في العالم.

الأسباب الموضوعية :

- نقص الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية .
- إفادة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة بنتائج هذه الدراسة .

ثامنا - حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** يقتصر موضوع الدراسة حول تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية .

**الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة .

**الحدود الزمنية :** السداسي الثاني من السنة الجامعية (2016/2015) ، والدراسة الميدانية كانت بالبنك التي تم جمعها عن طريق الاستبيان وكان مجال الدراسة مفتوح .

تاسعا - منهج الدراسة :

من أجل اتمام الدراسة نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة.

### عاشرا- أدوات الدراسة :

ولقد تم استخدام الاستمارة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : معامل الارتباط بيرسون، صدق التوزيع الطبيعي، معامل ألفا كرونباخ، التكرارات، نسب المئوية المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري والتباين .

### احدى عشر - هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي توافقا مع موضوع الدراسة تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية ، وهذا وفق الهيكل التالي :

**الفصل الأول :** تنمية الموارد البشرية والذي سيتم تقسيمه إلى اربعة مباحث

وهي :

- المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : عموميات حول تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : أساسيات حول تنمية الموارد البشرية .

المبحث الرابع : تنمية الموارد البشرية وتفعيل الإدارة الإلكترونية

**الفصل الثاني :** الإدارة الإلكترونية والذي سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي :

- المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقات تطبيقها، آثارها وتجارب بعض الدول.

**الفصل الثالث: دراسة تطبيقية** ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميله والذي سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

الفصل الأول:

تتمة الموارد البشرية

## تمهيد:

الاهتمام الكبير والمستمر بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات جعلها تعتبر بمثابة الموارد الأكثر أهمية، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لهذا تسعى المؤسسات جاهدة إلى تنمية الموارد البشرية وهذا الأمر يتطلب إدارة متخصصة تتكفل بهذا المورد، بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات وبرامج فعالة من أجل البحث عن أنسب الأشخاص وأكفئهم للعمل في المؤسسة وترغيبهم في البقاء فيها، ونظرا لأهمية المورد البشري أنشأت مراكز مختلفة للتدريب كما عرفت المؤسسات برامج تدريبية لتأهيل مواردها وذلك لضمان استقرارها، ومن هذا المنطلق احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه.

ولهذا خصصنا فصلا كاملا نتناول فيه المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية وتفعيل الإدارة الإلكترونية .

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بمفهوم المورد البشري وإدارته ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حول كل منهما من تعاريف وأهمية، خصائص وأهداف وهذا ما سنقوم بعرضه في المطالب التالية:

### المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.

ولقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين وسنقوم بعرضهما فيما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية.

الموارد البشرية هي: " مجموعة من الأفراد والجماعات المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال في المؤسسة وتنقسم إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة والاتحادات العمالية ". (إبراهيم حسن بلوط، 2002، ص17).

ولقد عرفت أيضا بأنها: " الموارد الكامنة في أي مؤسسة ومصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مجموعة من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو راتب يتقاضونه". (زويلف مهدي حسن، 2003، ص72).

وبعبارة أخرى الموارد البشرية هي: " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية، والتي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائفهم المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور". (عمر وصفي عقيلي، 2004، ص11).

فالموارد البشرية لها أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

الفرع الثاني: خصائص الموارد البشرية.

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك حسب نوعية الموارد البشرية من حيث تطور مستوى معارفهم، كفاءاتهم وقدراتهم، وسوف نتطرق لها فيما يلي: ( حمداوي وسيطة، 2004، 24).

اولا. المعارف: وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية ومعارف تطبيقية.

1. المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

2. المعارف التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.

ثانيا. المهارة: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين وذلك للقيام بعمل متطلب منه ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائص وطرق تطبيقه للعمل كما يعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل.

ثالثا. الكفاءة: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين لها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

رابعا. المواقف، التصرفات، القيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمرة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه.

والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

### المطلب الثاني: أسباب ظهور الموارد البشرية وأهميتها

وقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين سوف نتطرق لهما فيما يلي :

#### الفرع الأول: أسباب ظهور الموارد البشرية.

يرجع ظهور الموارد البشرية إلى أسباب متعددة وسوف نتطرق لها فيما يلي: ( قوي بوجنية، 2009، 70)

حيث يعتبر السبب الأول والمهم جدا هو التطور الصناعي الذي ميز العصر الحديث وما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية لما يشترط فيها من مواصفات ما تحتاجه من تدريب ويجعل من الصعب التفريط في القوى التي تم استخدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها خلال نظم واجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها ادارة مسؤولة متخصصة.

وأیضا نجد ارتفاع مستوى التعليم والوعي والثقافة لدى العاملين مما أدى الى تغيير خصائص القوى العاملة وتطلب هذا وجود خبراء متخصصين في ادارة القوى العاملة ووسائل اكثر حداثة للتعامل مع هذه النوعية الحديثة من العاملين وكذلك نجد سبب ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور النسبة العالية والمتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الامر الذي لزم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة انتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والادارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين كما لدينا سبب توسيع المشروعات والصناعات والذي ادى الى تضخم المؤسسات وظهور اشكال حديثة كالشركات المتعددة الجنسيات القابضة والمساهمة، وهذا ما ادى الى كبر حجم العمالة من حيث العدد وتنوع المهارات والتخصصات ومن ثم ضرورة وجود ادارة متخصصة تسهر على تطبيق القوانين وتحافظ عليها.

وأیضا: ظهور بعض التجارب الرياضية في الادارة ونتج عنها ان الاهتمام بالعاملين سيؤدي الى تحقيق مصلحة الادارة.

التأكيد على واجب المؤسسات الادارية والتعليمية ومراعاة تدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تؤمن لهم التكيف مع الظروف المتغيرة من سوق العمل.

#### الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية من كونها أهم العناصر الانتاجية الى ما يلي: ( جاري ديلسر وآخرون، 2008، 39)

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين.
- 2- تزايد ادراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- 3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يستطيعون الحصول على الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم ومنه فان أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال اذا ما أحسن استغلاله وتدريبه وهذا يساعد على تقدم الدول الكبرى لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع خطط الاستراتيجية لإدراكها أهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: ما هية إدارة الموارد البشرية

ولقد قسمنا هذا المطلب الى فرعين وسنقوم بعرضهما فيما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت واختلفت وجهات نظر العلماء في اعطاء مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، بحيث هناك وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، فأصحاب وجهة النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير فقد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى فبعد ما كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون الى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط نشاطا روتينيا يختص بأمر لا تأثير لها على انتاجية المؤسسة فأصبحت ادارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين التعاريف المعطاة لهذا المفهوم سنتطرق لها فيما يلي:

إدارة الموارد البشرية هي " الادارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة." ( محمد موسى أحمد، 2014، 24).

كما أنها عرفت أيضا بأنها " جزء من الادارة يعني شؤون الافراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم." ( محمد هاني محمد 2014-29).

وهناك من يعرفها بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. " (سعاد نايف برنوطي، 2007، 17)

ومن التعاريف السابقة تتضح لنا إدارة الموارد البشرية على أنها: " كل الإجراءات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الأفراد العاملين في جميع المستويات"

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري من أهم العناصر الانتاجية ومحور عملية الانتاج وتطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة الى أن توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء والتميز.

وأهمية إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال نشاطاتها ونتائجها ويمكن أن تلخص أهميتها في

النقاط التالية:

1. لا توجد مؤسسة بدون موارد بشرية.
2. تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة وهم الأفراد.
3. تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.
4. تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
5. تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
6. تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
7. محور فاعلية كل نشاط
8. تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة

#### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمّن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي: ( فيصل حسونة، 2011، 13)

1. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة
2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة

3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين الى أعلى قدر ممكن
4. ايصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة.
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
6. ادارة وضبط عملية " التغيير " لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
7. السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع ادارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية وبرامج الإنتاجية الواقعية وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية تلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، وتهتم وظائف ادارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي: (رواية محمد حسن، 1998، 23)

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقييم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الادارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطة التطوير.

10. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.

11. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد داخل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على ادائهم في العمل.

12. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات

13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فان وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى، بالاضافة الى الوظائف السابقة الذكر يمكن ادراج تقسيم اخر لمهام ادارة الموارد البشرية تركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الاخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية: (ابراهيم حمود العبود واخرون، 1993، 19-21).

1. التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية: الاختيار، التعيين، الإحلال الترقية، النقل، خبرات العمل، خطة الأداء، التقييم والاستشارات.

2. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية:

دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.

3. الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل: المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات والحوافز، الكافات والاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والاجراءات.

4. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط:

دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط ، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف ادارة الموارد البشرية لا تكون بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر: ( اسامة الخولي وحسن مختار الجمال، 1987، 71).

•معاونة الادارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- معاونة الادارة العليا والادارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام يهدف الى:
  1. تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
  2. التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
  3. التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الادارة العليا.
  4. القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم الوسائل في ميادين الأعمال المختلفة، فإنها وسيلة فعالة تستخدمها المنظمات من أجل تجديد حيويتها باستمرار ولكي تكون قادرة على مواجهة تحديات العصر وبهذا سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية وأيضا مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

وسوف نتطرق في هذا الفرع إلى تعريف وخصائص تنمية الموارد البشرية

#### الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

لقد تعددت تعريفات التنمية الموارد البشرية إذ عرفت على أنها "هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي ، بحيث يتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة " ( الداودي الشيخ، 2008،9) وقد أشار تقرير التنمية الموارد البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني: " توسيع نطاق اختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة " (بارك نعيمة، د-ت، ع7،276).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام: " مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا إعاناتهم على

التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية " ( عبد الرحمان توفيق، 1992، 30 )

ومنه يمكن استخلاص تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها: "عملية توسيع المعارف والانتفاع بها " ( عبد القادر مجمد عبد القادر عطية، 2003، 49 ).

وفي الأخير فان تنمية الموارد البشرية هي كل جهد عملي منظم يبذل من اجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري.

### الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تتمتع بمجموعة من الخصائص ومن أهمها ما يلي: (عمر وصفي عقلي، 2005، 437)

أولاً- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكن من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن نظام استراتيجي أكبر هي استراتيجية المؤسسة وضمن إطار ودور وإدارة الموارد البشرية فيها.

وتتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسمى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءاتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم مع التغيرات من أجل تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

### ثانياً- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية

منظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ومهارات و سلوكيات واتجاهات لدى

الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

### المطلب الثاني: دوافع وأهداف تنمية الموارد البشرية

ولقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين وسنقوم بعرضهما فيما يلي:

#### الفرع الأول: دوافع تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضغوط الحالية لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة هي كالتالي: (حسن ابراهيم بلوط، 2004، 237).

1. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

2. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخطط، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

3. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

4. تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤولية أكبر.

5. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأولى في حماية واستقرار المؤسسة.

6. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

يمكن ذكر أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية: (سمر محمد خليل العلول، 2011،  
(104)

1. تنمية المهارات الادارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وفي العلاقات الانسانية لدى المدربين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
2. تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات.
3. تسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين مجموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
4. الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.

5. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بدل أقصى جهد.
6. إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المنظمات مسؤولية تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات: (محمد سمير أحمد، 2009، 79).

**أولاً- الادارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة في مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الادارة والأقسام المختلفة للمؤسسة، ومتابعة الاجراءات اللازمة.

**ثانياً- الادارة الاشرافية:** مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حين يستطيع الافراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية والتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة، وتدخل فيما يلي :

1. المشاركة في اختيار الموارد البشرية واسناد الأعمال لهم
2. متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
3. الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
4. التدريب أثناء العمل.
5. استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.
6. المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم الاحتياجات المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

### الفرع الثاني: المتطلبات الواجب توفرها لتنمية الموارد البشرية

لتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الاتي: ( محمد سمير أحمد، 2009، 81)

أولاً- **تنظيم وظيفة تنمية الموارد:** وذلك بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة

ثانياً- **توفر الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:**

1- **مستوى الإدارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية أهمها:

1-1: فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية

1-2: التزام كافي بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه.

1-3: تهيئة المناخ المناسب للعمل.

2- **مستوى الوحدة أو القسم:** وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين

المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية وهو أقرب الى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف امكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجات التدريبية.

3- **مستوى العمليات:** المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف

وعمليات محددة التدريب والتنمية.

ثالثاً- **إدارة أفراد فعالة:** انجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية

وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة الفعلية والعملية.

رابعاً - الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية الادارية للعمليات ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

خامساً - رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: بمعنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

سادساً - هدف وسياسة تنمية الفرد: أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية الى التعبير عن تلك الرؤية الى سياسات تقرر وضع الهدف من التنمية في المنشأة.

سابعاً - خطط واستراتيجيات التنمية: وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق التنمية:

1- الاستراتيجية الأولى: (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام، برامج، التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة اما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

2- الاستراتيجية الثانية: (سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق أو العملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة.

ثامناً - ضمان فاعلية تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية: أن يكون هناك مستوى عال من الادارة الاشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة الى تحديد كل من التكاليف المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة ، القسم ، الإدارة والأفراد.

تاسعاً - التعليم التنظيمي: لأن فكرة التعليم التنظيمي مستمدة من التحسين المستمر ، حيث نبحت الموارد البشرية وأساليب تحسين أدائها، والتعليم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات.

### المطلب الرابع: برامج تنمية الموارد البشرية ومداخلها

وقد قسمنا هذا المطلب الى فرعين وسوف نتطرق اليهما فيما يلي:

#### الفرع الأول: برامج تنمية الموارد البشرية

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن ايجاز معظمها فيما يلي ( زاهد محمد دبيري رامي السكوني، 2009، 238، 239، 240).

**أولاً- برامج التنمية الادارية:** وتهدف هذه البرامج الى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الادارة العليا والادارة التنفيذية بالمنظمة وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر الى المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر الى المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات وعلى ذلك فان هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

**ثانياً- برامج الإدارة الإشرافية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الادارة الاشرافية من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل التدريب في مكان العمل، التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة... الخ

**ثالثاً- برامج المتدربين الاداريين:** تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج والتحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية. بحيث يمكن تعيينهم في وظائف ادارية بعد انتهاء التدريب ووفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة، وكذا بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين، كذلك تتضمن هذه الطريقة الحاق كل متدرب بقسم أو ادارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

**رابعاً- برامج التثقيف العام:** تهدف هذه الى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي تربط بأداء العمل، تهدف برامج التثقيف العام الى التنمية وكل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في الديكور، التصميم، الأدب، أشغال الزخرفة، التصوير، التمريض، والاسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة.

**خامساً- برامج التكيف:** وتهدف عادة الى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي

يعملون بها.

**سادسا- برامج تنمية المهارات:** تهدف هذه البرامج الى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا تتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات مثل: رجال البيع، رجال الخزينة، حفظ السجلات وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل.

**سابعا- البرامج المتخصصة:** تهدف هذه البرامج الى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا، ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج الى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسين، ضبط الجودة ، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد.

**ثامنا- برامج المهارات السلوكية:** تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل، ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة وخصوصا أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية.

### الفرع الثاني: مداخل تنمية الموارد البشرية

تتحقق تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أساليب وآليات تندرج في الإختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تعتمد عليه ومن بين أهم تلك المداخل نجد مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل (ناصر مراد، 2009، العدد9، 318-319).

### أولا- مدخل سلسلة المهارات والمعرفة :

لقد أصبحت المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمهارات والمعرفة للموارد البشرية، لذلك تعمل على تنميتها، وذلك من خلال تخطيطها واكتسابها وتوظيفها

**1- تخطيط المهارات والمعرفة:** وذلك من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية للمهارات ثم مقارنتها بما هو متاح لدى المؤسسة وقد نجد فجوة في المهارات والمعرفة، وتعمل المؤسسة على تغطيتها على أساس العدد اللازم توظيفه وطبيعة المجالات المطلوبة. وقد تلجأ المؤسسة إلى الحراك الداخلي من خلال انتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى وترقيتهم.

## 2- الحصول على المهارات والمعرفة:

وذلك من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي، ومن بين التقنيات المستعملة نجد استقطاب أفراد جدد على درجة عالية من التعليم والخبرة، أو شراء خدمات استثمارية باللجوء إلى الاستشارة الخارجية نظرا للخبرات والمهارات المتخصصة التي يتمتعون بها مثل الخبير المناسب.

## 3- تنمية المهارات والمعرفة: وذلك من خلال التعلم، تدريب الأفراد، التطوير الإداري، برامج

التدريب المهني والأشكال الداخلية للتعاون مثل حلقات البحث العلمي وجماعات العمل ودوائر الجودة.

## 4- توظيف المهارات والمعرفة: بحيث تقوم المؤسسة بجني ثمار جهودها في مجال التدريب

واكتساب المهارات، وفي هذا السياق تلجأ كل مؤسسة إلى الطريقة المثلى لتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفقا لبعض الأهداف والمعايير التي تحددها.

### ثانيا- مدخل تصميم العمل:

يشكل تصميم العمل أحد أهم المداخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وسنستعرض ذلك المدخل من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

## 1- علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي: يؤثر تصميم العمل على الوظيفة وخاصة على الكفاءة

المطلوبة، بحيث يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل، وفي هذا السياق يجب توفر معلومات كاملة، وضرورة تصميم العمل أن يعكس الواقع، لذلك يجب التحليل المعمق للوظائف.

## 2- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

وذلك من خلال توزيع الوظائف على أسس صحيحة قصد الاستغلال الأمثل للخبرات والمهارات والاستفادة من المواهب والخبرات التي تضمنها الموارد البشرية وفي هذا السياق يجب التركيز على تحسين الاختيار وتخطيط المسار الوظيفي.

### المبحث الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية:

سنتناول في هذا المبحث أهم سياسات تنمية الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: تعريف سياسات تنمية الموارد البشرية

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه، والأبعد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة (متولي سيد متولي، 1991، 131)

وإن سياسات تنمية الموارد البشرية أشبه بالحلقات المتداخلة والمتراطة مع بعضها البعض، وأن كل جزء من حلقاتها متماسك مع الجزء الذي يسبقه والآخر الذي يليه، ومن هنا يتبين مدى العلاقة القوية التي يجب أن تربط بينها جميعا لتحقيق تنمية بشرية عالية وبالتالي جودة عالية للعنصر البشري. وأهم هذه السياسات تتمثل في تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظيفة، الاستقطاب، الاختيار، تنمية المسار الوظيفي، التدريب والتكوين. (محمد سمير أحمد، 2009، 88).

#### المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية، وذلك فيما يلي :

##### أولاً- تعريف التخطيط للموارد البشرية :

يعرف التخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال (عبد البارئ إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ، 2008، 167).

ويعرف أيضا على أنه: "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة. (إبراهيم الديب، 2006، 91)

**ثانياً - أهمية تخطيط الموارد البشرية:**

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية الموارد ومن ثم أدائها مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية (عبد البارئ ابراهيم ذرة، 2008، 168).

وتساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد البشرية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد. (عمرو وصفي عقيلي، 2005، 234)

ومنه فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك.

**المطلب الثالث: تحليل الوظيفة والاستقطاب**

**الفرع الأول: تحليل الوظيفة**

هي عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف. وأن الغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الاجابة عن الأسئلة التالية: (عبد البارئ ذرة وزهير نعيم الصباغ، 2008، 157)

1. ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟

2. كيف يقوم بتلك الأعمال؟

3. ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها من أجل انجاز تلك الأعمال؟

4. ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟

5. ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

ويكمن الأسلوب العلمي التحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتها من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرحناها أعلاه وهذان الجانبان هما:

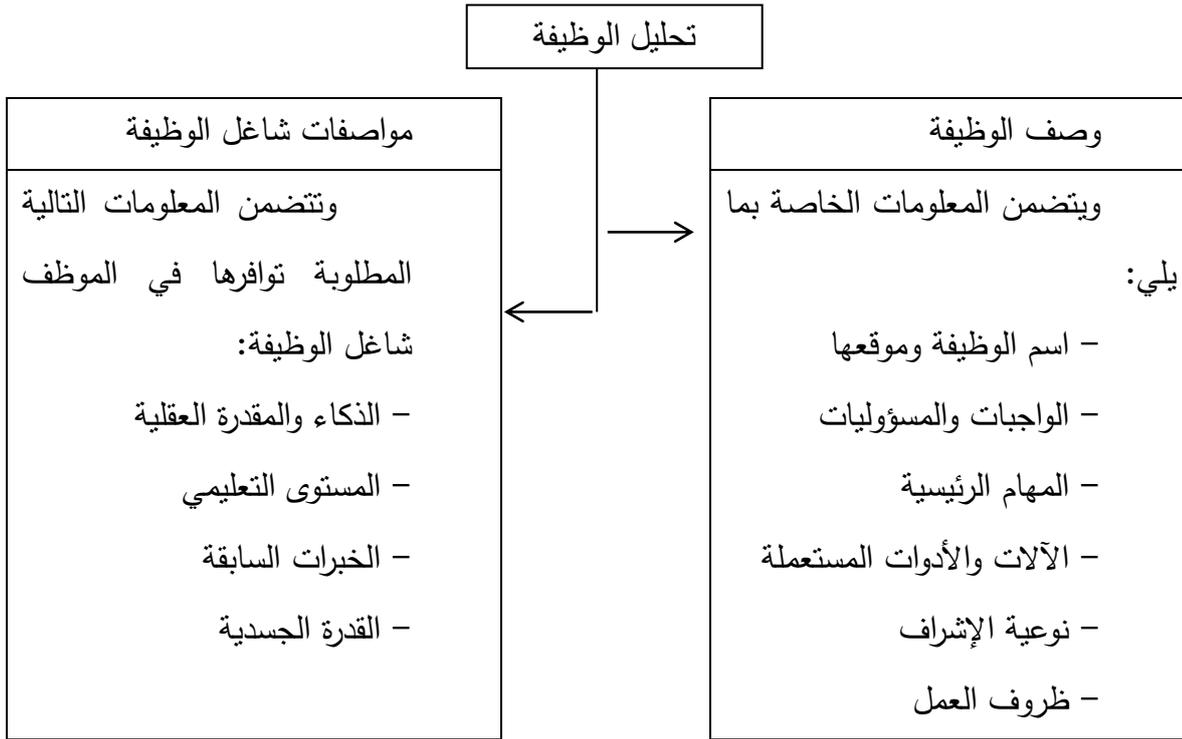
6. وصف الوظيفة: وهو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجب، المسؤوليات وظروف

العمل والأدوات المستخدمة.

7. مواصفات شاغل الوظيفة: والذي يتمثل في تحديد المهارات والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

والشكل التالي يبين محتويات هذين الجانبين :

شكل رقم (1): محتويات تحليل الوظيفة



المصدر: (عادل حرحوش صالح ومؤيد سالم، 2006، 42)

التعليق:

التحليل الوظيفي يتمثل في:

-تحليل مهام الأدوار التدريب والتنمية في المنظمة وتحديد المهارات والمعرفة والاتجاهات

المطلوبة من خلال وصف وتوصيف الوظيفة (محمد سمير أحمد، 2009، 89)

-وإنه يستخدم كمؤشر لبيان مدى الحاجة إلى ضرورة الاستعانة بالتدريب والتنمية (محمد محمد

إبراهيم، 2009، 343)

الفرع الثاني: الاستقطاب

أولاً- تعريف الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجدهم واختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل (عادل حرحوش، 2006، 81)

ثانياً- مراحل الاستقطاب :

وتتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيتين. (محمد سمير أحمد، 2009، 92)

1- المرحلة الأولى: مراقبة التغييرات البيئية والتنظيمية التي تخلف لأفراد جدد، تحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظيفة

2- المرحلة الثانية: تكوين عدد كبير من المرشحين المحتملين لوظائف محددة وحذيم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة.

المطلب الرابع: تنمية المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين

وقد قسمنا هذا المطلب الى فرعين سوف نتطرق لهما فيما يلي :

الفرع الأول: تنمية المسار الوظيفي

تنمية المسار الوظيفي هي العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معينة ليحقق أهداف مساره الوظيفي، والميزة الرئيسية لمثل هذه السياسة هي أنها تقدم نموذجاً يتسنى للعاملين بمقتضاه أن يقارنوا بين توقعاتهم كأفراد وبين المسار المخطط لهم ومن ثم أن يوجهوا تنميتهم الذاتية وجهودهم لتحسين أدائهم.

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

لتقييم الأداء خطوات محددة يمكن تلخيصها فيما يلي: (عبد الرحمن توفيق، 1996، 41، 42)

الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه

وتتلخص أسسها في البيانات المسجلة للعمل الواجب انجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل، وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الوظيفة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم به، كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساعلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

#### الخطوة الثانية: التقييم المستمر.

وذلك بأن يكون المدير على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك، كما أنه يجب أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها بالإضافة إلى توفير التغذية العكسية حتى يمكن توضيح، تطوير، وتعديل الأهداف والأسس المساعلة وتصحيح الأداء الغير مقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير.

#### الخطوة الثالثة: استكمال استمارة تقييم الأداء

حيث يجب على الإدارة أن تضمن أن تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل .

#### المطلب الخامس: التدريب والتكوين

وقد قسمنا هذا المطلب الى فرعين سوف نتطرق لهما فيما يلي :

#### الفرع الأول: التدريب

#### أولاً- تعريف التدريب :

يعرف التدريب على أنه عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل ملائمة إيجابي في المهارات التقنية والادارية والسلوكية للأفراد وذلك بهدف تكوين الفرد. (ابراهيم اسماعيل حسين الحديد، 2009، 6)

ويعرف أيضاً على أنه: عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. (رواية محمد حسن، 2001، 123)

#### ثانياً- أهداف التدريب :

للتدريب أهداف محددة تحقق على مستوى المنظمة والادارة والفرد، وأنه يمكن تصنيف الأهداف التدريبية كالتالي: (محمد عبد الوهاب حسن عشماري، 2014، 167)

1. أهداف ارشادية أو توجيهية وذلك من خلال المبادئ والحقائق والمفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال تنفيذ البرامج التدريبية.

2. أهداف تنظيمية ما هو تأثير التدريب على دوران العمل والانتاجية.

3. أهداف فردية ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على سلوكيات واتجاهات الأفراد.

### ثالثاً - أنواع التدريب :

وينقسم التدريب وفقاً لمرحلتين أساسيتين وهما:

#### 1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد

حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وينقسم إلى:

##### 1-1 التوجيه العام: ويهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات

المنشأة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل العام للمنشأة، كما يتضمن إجابة عن كل استفساراته.

##### 2-1 التدريب الاختصاصي الابتدائي: ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص

الوظيفة التي سوف يمارسها.

##### 3-1 التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف بطريقة مباشرة

من خلال التوجيه المستمر من الرؤساء أثناء تأدية العمل.

#### 2- التدريب في مراحل متقدمة من العمل: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد طوال

حياته الوظيفية وينقسم إلى:

##### 1-2 التدريب بغرض تطبيق النظم الحديثة: وهدف هذا التدريب إضافة معلومات جديدة

في التخصص الذي يمارسه الموظف، ونظراً لضرورة مواكبة التطور العلمي والتقني لا بد من اجراء

تدريب ليرفع من كفاءة الموظف بهدف اجراء بعض التغييرات والتجديدات الاساسية لتطوير العمل.

##### 2-2 التدريب بغرض الترقية أو التنقل لوظيفة أخرى: وهذا التدريب الذي يلزم إعداد الفرد

لتولي وظيفة جديدة خاصة في حالة الترقى أو النقل إلى وظيفة أخرى.

كما يمكن إضافة تقسيم آخر للتدريب تبعاً للوظائف المختلفة ويقسم إلى الأنواع التالية:

##### 1-2-2 التدريب التخصصي: ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغرض توفير

الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل التخصصي.

##### 2-2-2 التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع الإداري التي تساهم

في الأعمال الإدارية حيث تتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل الإداري.

##### 3-2-2 التدريب الإداري القيادي: وهو يغطي تدريب القيادات أو الرؤساء بالمنشأة على

مختلف مسؤولياتهم الإدارية القيادية في المستويات التالية:

- أ- مستوى الاشراف الأولى: ويقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه العاملون الآخرون خاصة في المجال التنفيذي.
- ب- مستوى الادارة الوسطى: وهم حلقة الوصل بين القيادات العليا ومستوى الاشراف الأول ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة.
- ت- التدريب المهني: وعادة يوجد معاهد متخصصة أو مراكز للتدريب المهني وتوجد للتدريب على بعض المهن اليدوية والميكانيكية.
- كما يمكن اضافة تقسيم آخر لأنواع التدريب من حيث تقسيم التدريب فهل من الأفضل أن يتم تعليم الفرد العمل ككل مرة واحدة أم أن يتعلم الفرد أجزاء العمل منفصلة أي يتعلم جزء وبعد التأكد من تعلمه يتعلم الجزء الذي يليه، ويتوقف اتخاذ مثل هذا القرار على عدة عوامل منها:

1. محتوى الوظيفة المتخصصة التي يتدرب عليها الفرد.

2. نوعية المواد التي يتعلمها الفرد.

3. مدى حاجة المنظمة إلى المتدربين.

ولقد أثبتت التجربة العلمية أن إعطاء الفرد فكرة متخصصة عامة عن الوظيفة ككل ثم تقسيم الوظيفة بعد ذلك إلى أجزاء لتعليمها بتعمق أكبر. (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014، 175-176)

### الفرع الثاني: التكوين

#### أولاً- تعريف التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية حيث عرف على انه جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او ان يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

يعرف على أنه سيرورة نظامية لتنمية المهارات والقدرات والقواعد والسلوكيات التي من شأنها أن تحسن العلاقة بين خصائص الأفراد واحتياجاتهم . (بوقطف محمود، 2013، 12)

ثانياً - أهمية التكوين:

تعتبر وظيفة التكوين من الوظائف المهمة في الإدارة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1. يكسب الفرد ثقة وقدرة على العمل ويرفع روحه المعنوي. (فيصل حسونة، 2008، 138)  
إن التكوين يساعد على انفتاح العامل على الآخرين وبيئته. (صلاح صالح معمار، 2011،  
(22

2. يساهم التكوين في استقرار عجلة الانتاجية بصورة شاملة.

3. التكوين يساهم في تقليص حوادث واصابات العمل وتحقيق أمن وسلامة العاملين. (خضير

كاظم محمود وياسين كاسي خرشة، 2007، 128)

## المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية وتفعيل الإدارة الإلكترونية

تلعب تنمية الموارد البشرية دورا مهما في تفعيل الإدارة الإلكترونية ولذلك سنتناول في هذا المبحث مهارات الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عوامل نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ومعوقات نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مهارات الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية

تختلف المهارات المطلوبة توافرها في الموارد البشرية في عصر المعلومات والاتصالات عن المهارات التي يمكن أن تكون مفيدة في عصور سابقة في عصر المعلومات فالتعامل مع المعلومات يحتاج توفر مهارات معينة في المورد البشري، وهناك مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية لكي تستطيع التعامل مع عصر المعرفة والمعلومات وهذه المهارات هي: (شادي محمد مطر، 2013، 64، 65، 66)

**أولاً- التفكير الناقد والفعال:** حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على التعرف بالمشكلات واستخدام الأدوات المتاحة للبحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.

**ثانياً- الإبداع:** يعتبر الإبداع هو الحل الوحيد للتمييز في عصرنا الحالي ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهاراتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار

**ثالثاً- التعاون:** لقد فرضت التقنيات المتقدمة التعاون في جميع المجالات فأصبح النموذج المعتمد الآن في إدارة القوى العاملة في جميع المجالات هو تشكيل فريق متكامل يستطيع كل فرد فيه أن يبذل بما لديه من القدرات ومهارات ولقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط من العمل، حيث ساعدت الشبكات المعلوماتية والبرامج الإلكترونية على سهولة تناقل وتراسل المعلومات والأفكار.

**رابعاً:- فهم التدخلات الثقافية:** حيث أصبحت الإدارة اليوم تعمل في عالم منفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري أصبح أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم، ولكي يستطيع الأفراد العاملون عبور حجز الاختلاف والتدخلات الموجودة بين كل المتغيرات لكي يؤدوا عملهم بشكل ناجح في مجتمعات مليئة بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي منفتح ومتنامي.

**خامسا- العرض والاتصال:** يحتاج العاملون اليوم لمهارات متميزة في العرض والاتصال ، فإتقان الاتصالات الفعالة في جميع المجالات ومع مختلف الأشخاص والمؤسسات أصبح ضرورة في عصر المعرفة والمعلومات ،فطريقة الاتصال الفعالة لها مفعول في توصيل الرسالة وخصوصا أن العاملين في الإدارة الإلكترونية سيتعاملون مع أصناف مختلفة من الأشخاص والمؤسسات.

**سادسا- الاعتماد على النفس:** أصبح من الضرورة أن يعمل الأفراد على تطوير مهاراتهم ذاتيا مستغلين ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات ووسائلها وخصوصا شبكة الانترنت من تسهيلات في هذا المجال.

**سابعا- التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات:** حيث يحتاج كل فرد في عصر المعلومات من المعرفة الجيدة لاستخدام المعدات الالكترونية ،والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الإلكترونية والرقمية.

وهناك مجموعة من المهارات التقنية المطلوبة من الأفراد يجب معرفة الحد الأدنى منها هي:

1. الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.
2. التفاعل مع شبكات الحاسوب.
3. التفاعل مع الشبكة العالمية الانترنت.
4. استعمال البريد الإلكتروني.
5. استخدام معالجات النصوص والبرمجيات والصفحات المجدولة.
6. فهم السياسات والإجراءات الأساسية للأمان والسرية.
7. القدرة على النقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
8. القدرة على التكيف والتعلم بسرعة ، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
9. إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.
- 10.القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، إتقان مهارات الاتصال اللفظية، الكتابية والافتراضية.
- 11.امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية.
- 12.إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.

13. إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان، والقدرة على إدارة العمل، سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية.

14. القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين، الأفراد، المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في منظومة الموارد البشرية بالمنظمة وهذا من أجل أن تتمكن الموارد البشرية من أداء دورها اتجاه الإدارة الإلكترونية بنجاح ومن هذه العوامل ما يلي: (عليان بن عبد الله الرشيد، 49، 2007)

1- بما أن الموارد البشرية بمثابة استثمار طويل الأجل إذا تم إدارته وتتميته وتطويره بفعالية، يمكن أن يحقق إنجازات هامة وطويلة الأجل في مجال تفعيل الإدارة الإلكترونية.

2- إذا تم وضع سياسات وبرامج وممارسات خاصة بالمنظمة والموارد البشرية سينعكس هذا بالإيجاب على دور الإدارة الإلكترونية ومهامها.

3- العمل خلال رؤية استراتيجية واضحة للموارد البشرية يساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وغيرها من الإدارات ذات العلاقة.

4- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاهتمام باختياره وآلية تطويره وتدريبه وكذلك تشجيعه الدائم ووضع خطط مدروسة واستراتيجيات واضحة للموارد البشرية توضح آلية تعاملها مع الإدارة الإلكترونية.

5- تشجيع بيئة العمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم.

6- تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف واستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

وهناك عشر عوامل تؤثر في نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية وتتعلق معظمها بنجاح الموارد البشرية وتتمثل هذه العوامل في:

1- تحديد أهداف الإدارة الإلكترونية بواسطة الموارد البشرية بدقة.

2- المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم المعلومات.

3- قوة الارتباط والتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.

- 4- عدم وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة في علاقة الموارد البشرية بالإدارة الإلكترونية وتطبيقها بصورة سهلة.
  - 5- وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
  - 6- الاستفادة من كوادر وقيادات الموارد البشرية في تصميم ومتابعة نظم الإدارة الإلكترونية.
  - 7- تفهم موظفي إدارة الموارد البشرية المؤهلين والمدربين لاستخدام التكنولوجيا المعقدة.
  - 8- التشديد في عملات الرقابة قبل وأثناء عمليات وتصميم الإدارة الإلكترونية من قبل قيادات الموارد البشرية.
  - 9- ترحيب العاملين بالموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتقبلهم العمل بموجبها لسرعة انجاز أعمالهم ودقة تلك الأعمال.
- التخطيط لدراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.
- وإن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي وهذا دليل على أنه قادر على تفعيل الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الثالث: معوقات نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية سوف نتطرق إلى مجموعة منها فيما يلي: (عليان بن عبد الله الرشيد، 2007، 50)

- 1- ضعف إلمام المورد البشري باللغات الأجنبية المستخدمة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- 2- قلة المدربين الملمين بتقنيات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- 3- عدم اقتناع المورد البشري بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- ضعف البنية التحتية.
- 5- ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 6- قدم الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 7- عدم تنمية مهارات التفكير الابتكاري للموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.
- 8- ضعف الاستفادة من تقنيات التدريب الحديثة المستخدمة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 9- عدم تدريب الموارد البشرية أو عدم خضوعهم لبرامج تدريبية في الإعلام الآلي والانترنت.
- 10- قلة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين للخضوع إلى برامج تدريبية الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
- 11- استخدام تكنولوجيا معقدة.
- 12- اعتقاد بأن سلبيات الإدارة الإلكترونية أكبر من إيجابياتها من طرف المورد البشري.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التعرف على مفهوم الموارد البشرية وأيضاً مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها ووظائفها وبشكل عام نستخلص أن تنمية الموارد البشرية عبارة عن عملية تدريب وإكساب الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، وتعد تنمية وتدريب الموارد البشرية أنها مهمة بالنسبة للمؤسسات لأنها تدفعها إلى الارتقاء وتقديم أفضل الخدمات والسلع ومنه الريادة، وتم التعرف أيضاً إلى مهارات الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عوامل نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها .

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية

### تمهيد:

نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، تناول الكثير من الباحثين موضوع الإدارة الإلكترونية حيث تعتبر من المصطلحات الإدارية الحديثة، ويشير مفهومها إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي للتقنيات، المعلومات والاتصالات الحديثة، وأيضاً ما أحدثته من تحولات وتغييرات هامة في أداء المؤسسات والمنظمات وذلك بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها وتسيير إدارتها بسهولة.

ولأهمية هذا الموضوع خصصنا له فصلاً كاملاً لنتناول فيه المفاهيم العاملة حول الإدارة الإلكترونية وذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارة العادية إلى الإدارة الإلكترونية هو حاجة المؤسسات المختلفة، وهذا للتطورات الحاصلة وذلك من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي على أساسها تتخذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم العصرية والتي تعرض لبعض موضوعاتها القليل من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة ولمفهوم الإدارة الإلكترونية عدة تعاريف قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب ولكنها في المحصلة تجمع على أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن الاستخدام الأمثل لأحدث تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري وتقييم الخدمات، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض تعريفات الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات". (غالب ياسين، 2005، 22)

كما عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها هي "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً". (علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، 2008، 39).

كما يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي "بأنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة". (محمد الحسن العوض، 2010، 5)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف إجرائيا للإدارة الإلكترونية والمتمثل في أن الإدارة الإلكترونية هي: الاستغناء عن المعاملات الورقية بإحلال المكتب الإلكتروني، وذلك بتنفيذ الأعمال والأنشطة عن طريق نظم الكترونية حيث تكون أكثر فعالية وكفاءة، كما أنها تتضمن تبادل المعلومات وتقديم خدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة مع ضمان سرعة تداول المعلومات.

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

وتتمثل فيما يلي: (حسن محمد الحسن، 2011، 77-78)

تتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية مراجعة الأعمال طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين.

1. تتميز الإدارة الإلكترونية بعدم الانتقال من مكان لآخر تكبد مشاق السفر، لأن الالتقاء إلكترونيا، إذن من خلالها يتم تقليل التكاليف.
2. لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في الإدارات التقليدية.
3. الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس بالاحتفاظ بها وتكديسها في أرفف أرشيف الإدارة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي: (محمد أحمد كنان، 2013،

(23

1. **السرعة والوضوح:** ذلك من خلال سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معاملاتها، وأيضا سرعة إنتاج المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.
2. **الرقابة المباشرة والصادقة:** بإمكان الإدارة الإلكترونية أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية.

3. السرية والخصوصية: بما تملكه من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور والنفوذ إلى تلك المعلومات.
4. المرونة الاستجابة السريعة للأحداث والتجارب معها.

### المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية والمصطلحات المرادفة

عقب التقدم الهائل الذي حدث من خلال ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تعددت المصطلحات التي تربط بين هذه الثورة وأعمال المنظمات فيطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونتيجة لهذا الخلط بين المصطلحات لا بد لنا أن نتناول هذه المصطلحات وتعريفاتها ومحاولة معرفة الفرق بينها.

#### الفرع الأول: المصطلحات المرادفة

أولاً- التجارة الإلكترونية: يرى البعض أن التجارة الإلكترونية ما هي الا ممارسة التجارة عبر الانترنت وتعرف على أنها "هي شكل من أشكال التبادل التجاري من خلال استخدام شبكة الاتصالات بين مؤسسات الأعمال مع بعضها البعض، ومؤسسات الأعمال وزبائنهما، أو بين مؤسسات الأعمال والإدارة العامة". (حامد، 2012، 109)

ثانياً- الأعمال الإلكترونية: وتعرف على أنها هي: "عملية إعادة التفكير المستمرة من أجل التحول إلى الاستراتيجية الإلكترونية وتكاملها مع استراتيجية الأعمال في الشركة وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي: صياغة وتحديد استراتيجية أعمال الشركة، بناء الاستراتيجية الإلكترونية، تكامل استراتيجية أعمال الشركة مع الاستراتيجية الإلكترونية". (نجم، 2009، 62)

أي أنها استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الخارجية للمؤسسات الغير الحكومية وتطوير الأعمال الداخلية في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تطبيق استراتيجية الأعمال بشكل كفؤ وفعال.

ثالثاً- الحكومة الإلكترونية: هناك العديد من التعاريف للحكومة الإلكترونية وهذا الاختلاف الباحثين ورغم الاختلاف إلا أنهم يتفقون على أن الحكومة الإلكترونية تتمحور حول تقديم الخدمات

العامّة الكترونيًا للمواطنين فقد عرفت بأنها: "هي إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع الكتروني" (عامر، 2007، 72)

### الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف وسنتطرق لها فيما يلي:

1. القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في انجاز الخدمات والمعاملات.
2. تعتبر الإدارة الالكترونية هي المفهوم الأوسع الذي يتضمن الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية.
3. علاقة الأعمال الالكترونية بالتجارة الالكترونية هي علاقة الكل بالجزء حيث أن التجارة جزء من الأعمال التجارية.
4. تستهدف الحكومة الالكترونية الخدمات الحكومية التي يتم تنفيذها بالوسائل الالكترونية إلى الجمهور وهي أحد الوسائل المساعدة للحكومة لرفع كفاءة العمل الحكومي وتوفير الوقت والجهد .
5. الأعمال الالكترونية هي تستهدف المشروعات الخاصة وهي تنقسم إلى التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية الغير جارية.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

#### الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية

ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية: ( عبد الرزاق السالمي، 2008، 37، 38 )

1. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات ما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات وجودتها.
2. اختصار وقت وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة الدقة والموضوعية في الانجاز.
3. تسهيل الاتصال بين وحدات المؤسسة المختلفة وكذلك مع غيرها من المؤسسات.
4. تساهم في معالجة مشكلة عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى إضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى وهي:  
(محمد احمد غنيم، 2004، 45)
5. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
6. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
7. تحسين جودة المنتجات أو زيادة درجة تنافسية المنظمة.
8. توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين بناء على ما توفره الإدارة من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم.

#### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية

وتكمن في عدة نقاط نذكر منها: ( عبد الفتاح تيومي حجازي، 2004، 100)

1. تحسين مستوى الخدمات وذلك عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه لعمله.
2. التقليل من التعقيدات الإدارية وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية من الإدارات واختصار مراحل انجاز المعاملات.

3. تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق شبكة الانترنت دون الرجوع إلى المؤسسة بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى وهي: ( محمد الهادي 2005، 124)
4. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التربوية والعمل على رفع لقاءاتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة بالإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
5. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها كي تتلاءم ومتطلبات الخدمات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية.
- وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية أهداف أخرى تتمثل في : (سعيد آل دحوان، 2008، 38 )
6. تطوير الإدارة كالعادة من خلال خفض الأعمال الورقية.
7. تحسين الخدمات من خلال خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وفي أي مكان وسهولة الوصول للمعلومات.
8. القرب من المواطنين.
9. تحسين التنافس الاقتصادي باستخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرص للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
10. خفض المصاريف، تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية وهناك أهداف أخرى تتمثل في : ( محمود حسين الوادي: 2011، 291)
11. إدارة متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
12. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر ومراقبتها .
13. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
14. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
15. التعلم المستمر وبناء المعرفة.

### المطلب الرابع: أسباب وخطوات التحول إلى الإدارة الالكترونية

بفعل التغيرات المتواصلة في ميدان التكنولوجيا أصبح التحول إلى الإدارة الالكترونية ضروريا وهناك عدة أسباب لهذا التحول، بالإضافة إلى كونه يتم وقف خطوات ومراحل معينة سوف نتطرق لها فيما يلي:

#### الفرع الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية:

توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الالكترونية والتي من أهمها: (عامر طارق الرعوف، 2007، 45)

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
2. القرارات والتوجيهات الفورية التي من نشأتها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
5. التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
6. توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات.
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل ويضيف ( سعد مبارك القحطاني، 2006، 17 ) ما يلي :
9. التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته، فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي في نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان.
10. التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت: فالاتصالات الالكترونية أصبحت تنتج للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة سرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة.

11. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنب لاحتمال العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرقة والمعلومات.

كما أن هناك أسباب أخرى ألا وهي: ( حماد مختار، 2007، 11-13 )

12. توجيهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت سبب للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المستفيدين من ناحية أخرى.

13. التحولات الديمقراطية: وما رافقتها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية أو الدولية.

14. الكفاءة في تقديم الخدمة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة.

15. السيطرة الإدارية: فالإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل.

### الفرع الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية

لابد من التأكد من عدة أمور عند اتخاذ قرار أولي بتطبيق الإدارة الالكترونية من أهمها الحاجة الفعلية لهذه الأمور وهل العناصر الأساسية متوفرة لإنجاح هذه الإدارة ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:

#### أولاً- إعداد الدراسة الأولية:

وهذه الدراسة لابد من تشكيل عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة حال الإدارة من حيث تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على علم بكل النواحي المالية، الفنية، والبشرية، حيث يصل الفرد إلى واحد من القرارات تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية: (علاء عبد الرزاق السالمي، إبراهيم السلطي، 2008، 64)

1. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
2. وجود انسجام آخر التطورات واستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغرض تطبيق الإدارة الالكترونية

3. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

**ثانيا- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، 64)

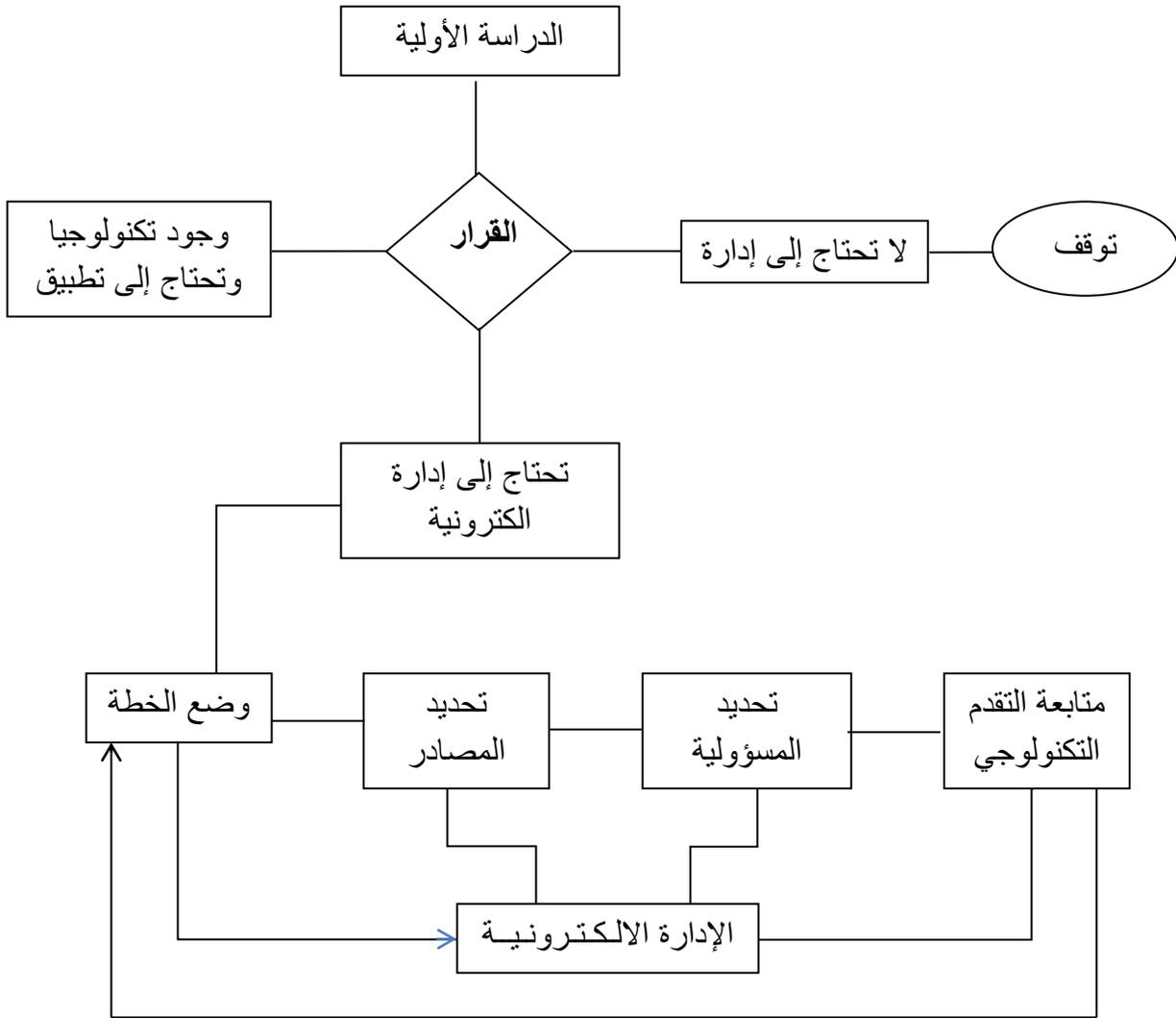
**ثالثا- تحديد وتطوير المصادر:** تطوير جميع الجوانب التقنية كالبرمجيات والعتاد، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات، تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى تطبيقات في الحاسب الآلي على أن يراعي في ذلك اختيار لغات البرمجة المناسبة. (بن خليفة، 2008، 25)

**رابعا- تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها ضمن الوقت المحدد في الخطة. (السالمي السلطي، 2008، 65)

**خامسا- متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية. (علاء عبد الرزاق، السالمي، 2008، 65)

وهذا موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): مراحل تنفيذ الإدارة الالكترونية



المصدر: (علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، 65)، بالتصرف

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه للوصول للإدارة الالكترونية يجب اتباع الخطوات السابقة وهي بداية بدراسة الاولية مرورا باتخاذ القرار في حالة وجود او عدم وجود التكنولوجيا ففي حالة عدم فالقرار سيكون بالتوقف ،اما في حالة الوجود فيكون القرار باتباع الخطوات الموالية وصولا الى الادارة الالكترونية .

## المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب الأساسية في الإدارة الإلكترونية، عناصر، وظائف، مجالات، أنظمة والبنية الشبكية للإدارة الإلكترونية والتي سننتقل إليها في المطالب التالية:

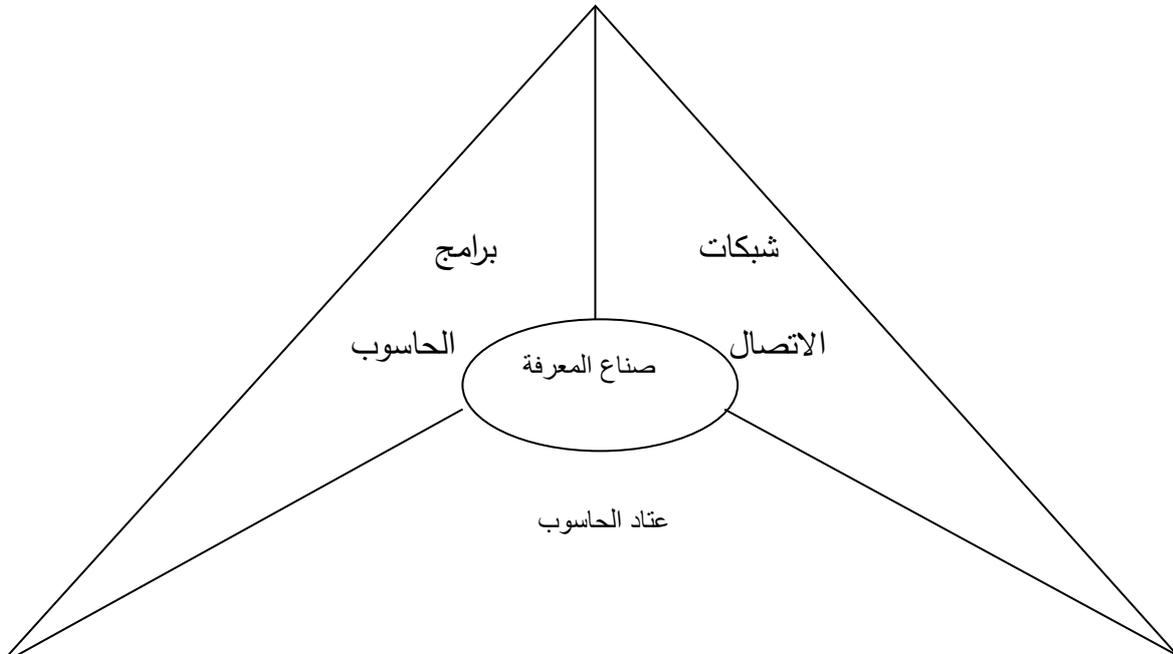
### المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مكونات وهي أربعة عناصر مترابطة وهي:

1. عتاد الحاسوب Hard Ware
2. البرمجيات Soft Ware
3. شبكة الاتصال Communication Net work
4. صانع المعرفة KnowledGeworkers

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: (خالد ياسين، 2005، 24)

### أولاً - عتاد الحاسوب:

المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخدمات وملحقاتها، ونظرا لتطور برنامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين: (يوسف محمد أبو أمونة، 2009، 37)

1. توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.
2. ملائمة العتاد للتطورات المبرمجة وبرمجيات نظم المعلومات.

### ثانياً - البرمجيات:

تحتاج كل دائرة إلى قائمة من البرامج التي تتناسب معها من بين آلاف البرامج الحاسوبية وهي تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الالكتروني، قواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الانترنت، الإكسترانت، الانترنت). (عشور، 2010، 28)

### ثالثاً - شبكة الاتصال:

لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية، فبدونه لا وجود للإدارة الالكترونية أو لأي مفهوم الكتروني موجود حالياً، ويمكن اعتبارها حالياً أنها الوصلات الالكترونية المعتمدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترانت والانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الالكترونية. وشبكة الحواسيب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم. (يوسف محمود أبو أمونة، 2009، 38)

### رابعاً - صناع المعرفة:

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية وتقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية المدبرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع

المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة. (خالد ياسين، 2010، 32)

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية وهي مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

### الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني (E-planning)

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات وهي: (حسن محمد الحسن، 2010، 81)

1. أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة حسب الأهداف الواسعة المرة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر.
2. أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار.
3. أنه يتجاوز فكرة تقسيم الأعمال التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، وجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق والمنتجات والخدمات الغير موجودة وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي وإيجابياته تكمن في: (محمد الشرمان، 2004، 48)

1. زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.
2. دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.
3. زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو التمثيل والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.

4. القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم المعلومات موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة

القرارات .... الخ

### الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني (E-organizing)

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية، الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (الالكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (الالكترونيين) خارج المنظمة. (عبود نجم، 2009، 307)

إن التنظيم الالكتروني يختلف في التنظيم التقليدي فيما يلي: (يوسف بن عبد الله حمدي،

2008، 43)

1. التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي.

2. التشبيك الفائق والواسع وذلك عن طريق الشبكة الداخلية (الانترانت).

وأيضا حسب ما جاء في كتاب (القذوة، 2010، 57)

3. الانتقال من التنظيم العمودي إلى المصفوفي أو المشروع.

4. الانتقال من التنظيم الموحد (الهيكل الموحد) إلى هيكل غير موحد.

5. الانتقال من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية

وخارجية.

6. الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.

### الفرع الثالث: الرقابة الالكترونية (E-controlling)

أولاً- مفهومها: هي تلك المهمة من الوظيفة والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداءات

المنجزة لنعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة بما خطط ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والاستراتيجيات

المرسومة سابقا واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود اختلاف. (الصياح وآخرون، 2005، 127)

**ثانياً- الفرق بين الرقابة التقليدية والالكترونية:** يكمن الفرق في كون الأولى تركز على الماضي حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف المعايير المحددة من ناحية، والأداء من ناحية أخرى وذلك لتحديد الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه أما الرقابة الالكترونية فهي تسمح بالرقابة الفورية وذلك بمساعدة الشبكة الداخلية للمنظمة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة.

### ثالثاً- مزاياها:

تتمثل فيما يلي: (بن سعيد محمد العريش، 2008، 40)

1. سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول إليها.
2. تساعد في ربح الوقت وإنهاء الخدمات الالكترونية ووضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية مما يسهل المتابعة.
3. التقليل من الانحرافات الداخلية بفضل الرقابة الالكترونية الفورية وتصحيحها في حينها.

### رابعاً- عيوبها:

تتمثل فيما يلي: (نجم عبود، 2009، 351)

1. الرقابة الالكترونية تفتقر لتفاعل انساني الذي هو أساس كل تطوير.
2. مخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت الذي يعتقد البعض أن الحصول برمجيته قياسية لتشبيك الأعمال هو أمر كاف، ولكن هذا ليس صحيحاً لأن المضمون الرقابي يظل عملاً إدارياً ذكياً.
3. مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الالكترونية تجعل معلومات المنظمة لأنشطة المحترفين.

### الفرع الرابع: القيادة الالكترونية (E-leadership)

لقد تم تعريف القيادة بأنها "فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة".

والقيادة وظيفة أساسية في الإدارة الالكترونية ومسؤوليات كل قائد من موقعه أن يقوم بمهمة الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية، أفقية أو عمودية بالإضافة إلى قيامه بمسؤولية التحفيز المباشر وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف. (حسن محمد الحسين، 2010، 39)

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية مثل تقنية المعلومات في الحاسب الآلي وشبكات الاتصالات الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها بالإضافة إلى مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء مكتوبة أو شفوية وأخيرا مهارات إدارية وهي تتضمن تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون وبالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة. (أحمد محمد غنيم، 2004، 73).

### المطلب الثالث: مجالات الإدارة الالكترونية وأنظمتها

#### الفرع الأول: مجالات الإدارة الالكترونية

تعددت مجالات الإدارة الالكترونية وسوف نذكر منها:

**أولاً- الأعمال الإدارية:** والتي تشمل تبادل الوثائق والمعلومات والتعليمات وحفظ الصورة والوثائق الكترونيا مما يسهل الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان وتكون الوثائق منظمة ومفهرسة ومدونة.

**ثانياً- الأعمال المالية:** وتضم وضع نظام الأعمال في قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة وبالتالي إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

**ثالثاً- الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:** وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها والإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين أو الترقيات... الخ الكترونيا.

**رابعاً- أعمال الميزانية :** وتشمل أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها الكترونياً (محمد الحسن، 2011، 20).

**خامساً- المجال السياسي :** سيؤدي التحول إلى تطبيقات الإدارة الالكترونية إلى تطوير الحكم الالكتروني والشؤون العامة كذلك .

**سادساً- المجال الاقتصادي :** تؤثر الإدارة الالكترونية بشكل مباشر على المجال الاقتصادي فالتقنية الالكترونية أحدثت بالفعل تحولا في الحياة الاقتصادية وتتجلى أهم سماتها في الثورة الرقمية التي أوجدت قطاعا اقتصاديا الكترونيا جديدا لم يكن له وجود .

**سابعاً- المجال الاجتماعي :** عند تطبيق الأعمال الالكترونية في هذا المجال ستؤثر على جميع المكونات الاجتماعية بشكل مباشر حيث ستزيد التقنية من التفكك اجتماعي وضعف العلاقات.

**ثامناً- المؤتمرات الالكترونية:** تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين.

**تاسعاً- المتابعة الالكترونية :** تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر المعالجة الفورية للأخطاء ( محمد الحسن، 2011، 201).

### **الفرع الثاني: أنظمة الإدارة الالكترونية :**

تعتمد الالكترونية على مجموعة من الأنظمة تتمثل في ما يلي : ( علاء عبد الرزاق السالمي السليطي، 2008، 38-39 )

- 1- أنظمة المتابعة الفورية.
- 2- أنظمة الشراء الالكتروني.
- 3- أنظمة الخدمة المتكاملة .
- 4- النظم غير التقليدية وتشمل :
  - أ- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .
  - ب- النظم الخبيرة والذكية.

5- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل : ضبط ترقيم العناصر أدناه

أ- نظم التعميم والإنتاج .

ب- نظم تتبع العملية الإنتاجية.

ج - نظم الجودة الشاملة .

د- نظم تطوير المنتجات.

هـ - نظم كفاءة شبكة الموردين.

6- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:

أ- نقاط البيع الالكتروني.

ب- نقطة التجارة الالكترونية.

ج- نظم إدارة علاقة العملاء.

7- نظم تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل ومنها :

أ- نظم البنوك الدولية .

ب- نظم البورصات العالمية .

ج- نظم بورصات السلع.

د- نظم مواصفات المدير الالكتروني.

هـ- النظم الابتكارية ( القدرة على الابتكار )

و- نظم المعلوماتية ( أن تكون لديه المعلومة حاضرة ).

### المطب الرابع : البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعات من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكال مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الانترنت، الاكسترانت والانترنت وفيما يلي شرحا مختصرا لكل واحد منها :

#### أولا- شبكة الاتصالات المحلية(الانترنت Intanet):

هي شبكة اتصالات للحواسيب تتطلب قنوات الاتصال مكرسة خاصة بها إلا أن هذا النوع من الشبكات لا يغطي سوى مسافات محددة تكون عادة بناية واحدة أو بضعة بنايات متقاربة في منطقة جغرافية واحدة وتعرف أيضا بشبكة حاسوب محلية مصممة لربط نظم الحاسوب الشخصية مع الأجهزة الرقمية الأخرى بحدود 500 م وتربط هذه الشبكة عدد من أجهزة الحاسوب في مكتب واحد أو عدة مكاتب في مبنى واحد ويمكن أن تمتد إلى مباني متقاربة في مجال واحد .

وأن شبكة الاتصال المحلية لها ضرورة كبيرة في المنظمة حيث إنها تسمح لعدد كبير من المستخدمين من مشاركة موارد المنظمة مثل ( أجهزة تخزين البيانات، الطابعات، البرامج، ملفات المعلومات ) كما أنها تمنح المستخدمين طريقة سريعة وفعالية للوصول إلى بنك المعلومات والبيانات وهي تعمل على إلغاء وتوزيع النشرات الورقية باستبدالها بالنشرات الالكترونية مما يزيد في الكفاءة والفعالية( محمد جمال أكرم عمار ،2009، 42) .

وتعتبر شبكة الاتصال المحلية ذات أهمية تقنية بالغة التأثير على الإدارة الالكترونية وخاصة استراتيجية تطويرها وذلك لان هذه الشبكة هي منطلق المنظمة لنسج اتصالات في الداخل أولا قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج .

#### ثانيا- شبكة المنظمة الخارجية ( الاكسترانت extranet):

هي شبكة تستخدم تقنية الانترنت لربط أكثر من شبكة انترنت معا، وتستخدم كذلك لربط فروع الشركة مع كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة وعند استخدام شبكة الاكسترانت يجب على جميع الأطراف استخدام نفس برنامج التطبيق في عملية الاتصال للشركة (خضر مصباح الطيطي ،2012، 57)

كما أن شبكة الانترنت تصمم لتسمح للمستفيدين في خارج المنظمة كالموردين والزبائن بالوصول لبعض محتويات شبكة المنظمة الداخلية (الانترنت) وذلك من خلال الانترنت فيمكنهم مثلا الحصول على معلومات عن خصائص منتجات شركة وأسعارها، وتستخدم الشركة وسائل حماية مثل الجدار الناري وطلب كلمة السر مثلا لمنع وصول الأشخاص الغير مسموح لهم بالدخول إلى شبكة المنظمة وتساعد شبكة الاتصالات بصورة خاصة الانترنت المنظمة على امتلاك الميزة التنافسية إذا ما تم استخدام موارد وقدرات الشبكة بطريقة كفاءة وفعالة، كما أن شبكة الانترنت لها مزايا كبيرة عند استخدامها في قطاع الأعمال مما تؤديه لتحسين العمل ونقله خطوة عن طريق الانتقال إلى الأعمال الالكترونية ومن هذه المزايا مثلا تسهيل عمليات الشراء في الشركات ومتابعة توزيع الفواتير، وخدمة التوظيف وتواصل شبكات توزيع السلع ( محمد جمال أكرم عمار ، 2009، 49)

#### رابعا - شبكة المنظمة الداخلية (الانترنت internet):

هي عبارة عن شبكة كونية لمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من آلاف الشبكات الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة، وهي بحق أم الشبكات المحسوبة في العالم.

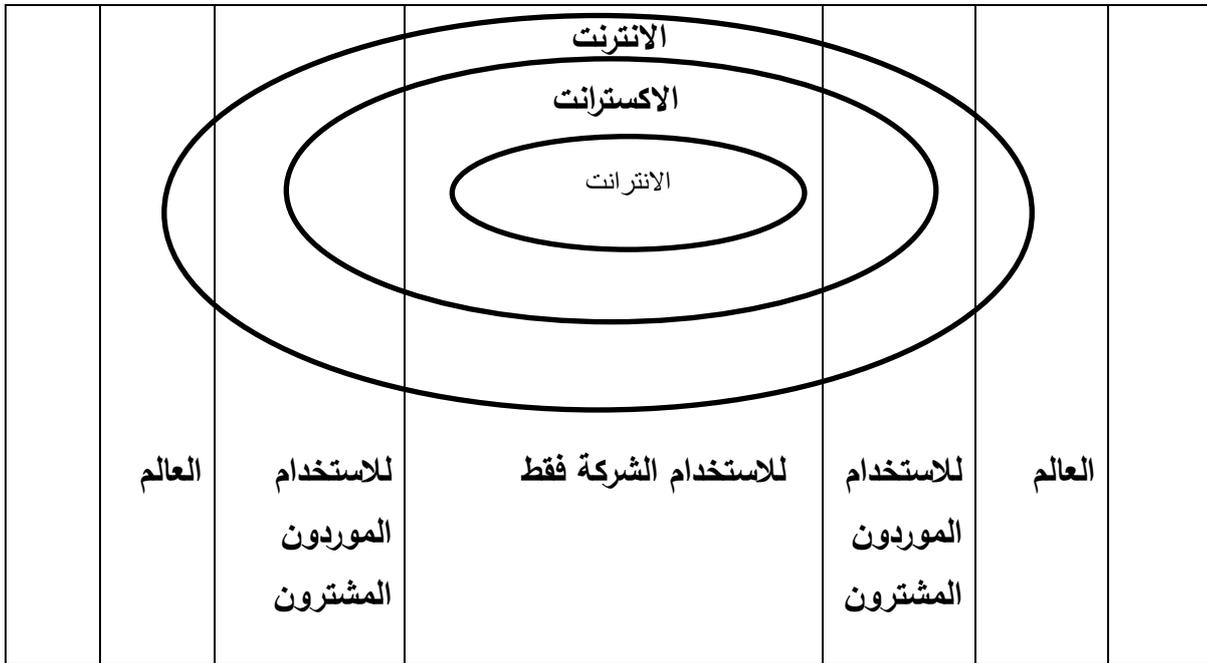
تحتوي شبكة الانترنت بالإضافة إلى الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيفة التي ترتبط بقنوات اتصال مثل الكابلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية وبدونها لا تعمل هذه الشبكة على المستوى من الكفاءة العالية والفعالية ولقد غيرت شبكة الانترنت قواعد العمل في عالم الأعمال، بل غيرت أم الشبكات قواعد لغة الأعمال لأنها مكنت قبل كل شيء من استثمار الفرصة المتاحة في بيئة تكنولوجية المعلومات لتحقيق مكاسب كبيرة ( سعد غالب ياسين 2005، 66، 68 )

ولشبكة الانترنت أهمية كبيرة في بناء علم الإدارة الالكترونية في ضل الاتصال الرقمي الجديد، اقتصاد المعرفة لاعتبارات مهمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي من الأسباب: ( سعد غالب ياسين 2005، 68، 71).

1. شبكة الانترنت أهم من شبكات الاتصال الأخرى.
2. تعتبر شبكة الانترنت الفضاء الرقمي للإدارة الالكترونية وهي أيضا قاعدة الانطلاق التقنية لها ولأنشطة الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية.

3. شبكة الانترنت وسيلة الإدارة الالكترونية لبناء المنظمة الشبكية في الاقتصاد الشبكي.
4. شبكة الانترنت هي أيضا وسيلة الإدارة الالكترونية للولوج إلى السوق الكوني والاندماج في أنشطة الأعمال الكونية لتلبية احتياجات الزبائن والمستفيدين في كل زمان ومكان .
- وأخيرا تعتبر شبكة الانترنت أساس خيارات تطوير تكنولوجيا الاتصالات وتحويل منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية إلى منظمات مرنة ومفتوحة تستند إلى المعرفة.
- وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4) يوضح العلاقة بين الأنترنت الانترنت والإكسترنانت :



المصدر: (محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، 2011، 173 )

### المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية - متطلبات ، معوقات وتقييم

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبط بمدى توفر متطلباتها وعدم النجاح يوحي بأن هناك معوقات لمنع النجاح، وينتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية آثار منها الإيجابية والأخرى سلبية، وسوف نتطرق لها في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

##### أولاً- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

من أهمها تشكيل إدارة أو هيئة أو نظام وطني للمعلومات للتخطيط ومتابعة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المترابطة بأكثر من جهة وتحديد منافذ الإدارة الإلكترونية أيضاً الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع. (إيهاب خميس أحمد المير، 2007، (25)

##### ثانياً- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، بحيث تتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها توفير البنية التحتية مع مراعاة عدة أمور كإعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة، المعدات والبرمجيات من أجل ترقيةها لكي تستجيب للتحويل إلى أعمال إلكترونية متطورة وكذا بناء نظام معلومات وتحديثه وفقاً للمتغيرات. (الكبيسي، 2006، 31).

##### ثالثاً- التعليم والتدريب والنوعية والتثقيف :

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني لزوم إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة التحول الجديد، بما في ذلك تتطلب الإدارة الإلكترونية إلى نوعية اجتماعية بثقافتها وبطبيعتها هذا التحول. (سعد بن معلا العمري، 2003، 19)

### رابعاً- التطور الإداري:

الإدارة الالكترونية تتطلب أجهزة وشبكات فقط فهي واقع ونهج كبير، حيث تكتمل عملية التطوير الإداري عبر العديد من الممارسات الإدارية وذلك من خلال دعم القيادة الإدارية ومساندتها وإعادة هندسة العمليات وغيرها من الإصلاحات الإدارية التي تمهد لتبني الإدارة الالكترونية

### خامساً- القوانين والتشريعات:

يجب على الدولة التي تريد دخول تجربة الإدارة الالكترونية أن توفر البيئة الالكترونية للمنظمات ويكون الدافع أقوى إذا كانت الدولة نفسها تسعى لغرس التنمية وتطبيقها في دوائر حينها يكون من الضروري إعداد بيئة تشريعية ملائمة تستجيب لمتطلبات الإدارة الالكترونية وتسهل معاملاتها. (محمد الحسن، 2011، 144)

كما يجب توفر متطلبات السلامة والأمان من أجل حماية قواعد بيانات المنظمات من المخاطر الداخلية والخارجية كالقرصنة، التلغف.... الخ. (عبد ربه أحمد السفيري، 2009، 89)

### المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

حتى وان وجد استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الالكترونية فهذا لا يعني أنها لا توجد مشكلات وعوائق ستواجهها ولذلك سنتطرق للبعض منها فيما يلي:

### أولاً- المعوقات التنظيمية :

وتتلخص فيما يلي: (رضوان، 2001، 2)

1. قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية.
2. انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا فيما يخص البرامج الالكترونية.
3. غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الصغرى.
4. ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

### ثانيا- المعوقات الفنية والتقنية:

وتتلخص فيما يلي: (عبد الله المسفر، 2003، 50-51)

1. ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
2. ضعف التقنية لدعم اللغة العربية.
3. مشاكل تشغيل وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات.
4. خوف المتعاملين من سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عنها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

### ثالثا: المعوقات البشرية

المتتمثلة في: (العلاق، 2006، 76)

1. ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الادارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
  2. قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة.
  3. ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين والرغبة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
  4. قلة الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
- كما أشار العلاق: أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحديا حقيقيا وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية
- كما توجد معوقات أخرى، مثل: (طالب يسيسو، 2010، 21)
5. ضعف قدرة الأفراد على شراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي.

6. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.

7. اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.

8. عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.

9. عدم توفر الحافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والإنجاح.

10. عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الالكترونية.

### المطلب الثالث: تقييم الإدارة الالكترونية

بالرغم من أن الكثير من المهتمين بتطوير الإدارة يؤكدون على أهمية استخدام الإدارة الالكترونية من قبل المنظمات نظير الفوائد والمزايا العديدة التي يحققها استخدام الإدارة الالكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية ورغم هذه الايجابيات يوجد في المقابل صعوبات ومعوقات تقف في طريق استخدام الإدارة الالكترونية حيث سنتناول في هذا المطلب النقاط التالية:

- مزايا وايجابيات الإدارة الالكترونية.

- عيوب وسلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

### الفرع الأول: مزايا الإدارة الالكترونية

من المزايا المحتملة من تطبيق الإدارة الالكترونية ما يلي: (مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، 2014، 182، 236)

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.

2. دعم عمل اتحادية اتحاد القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.

3. تجميع البيانات ومصادرهما الأصلية بصورة موحدة ومركزية.

4. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها البعض.

5. تقليل النفقات في عمليات الإدارة المختلفة.
6. توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.
7. التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
8. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
9. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد في الشركة.
10. زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.

### الفرع الثاني: عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية

من عيوب الإدارة الإلكترونية نجد :

**أولاً- التجسس الإلكتروني:** والذي يكون عند عدم الاهتمام بالجانب الأمني وهذا يؤدي إلى كارثة يحدثها التجسس الإلكتروني والذي غالبا يكون من طرف ثلاث فئات هي: (الأفراد العاديون، الهاكرز أو القرصنة، أجهزة الاستخبارات العالمية للدول).

**ثانياً- شلل الإدارة:** الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرننا الأولى ولم نربح الثانية، هذا ما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء. (حسن باكير، 2006، 65).

### المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية في بعض الدول العربية والعالمية

لقد دخلت العديد من الدول في تجارب للإدارة الالكترونية وسوف نتطرق إلى البعض منها:

#### الفرع الأول: التجارب العربية

##### أولاً- تجربة الجزائر:

مازلت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الالكترونية وهناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعض خدماتها وإن هناك اهتمام من قبل الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمتعاملين. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، 360).

##### ثانياً- تجربة تونس:

تعتبر تونس من الدول العربية المتميزة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد قامت بالعديد من الانجازات في هذا الصدد منها:

- 1- بناء قاعدة اتصالات واسعة وتدريب الكوادر.
- 2- الاعتراف بالوثيقة الالكترونية منذ سنة 1998م.
- 3- الاعتراف بموثوقية الإمضاء الالكتروني منذ جوان 2000.
- 4- اعتماد قانون التجارة والمبادلات الالكترونية منذ أوت 2000. (السالمي، السلطي، 2008، 360)

##### ثالثاً- تجربة المملكة العربية السعودية:

قبل حوالي 25 عاما بدأت المملكة العربية السعودية أولى خطواتها لإدخال الحاسب الآلي لنظامها التعليمي، كما قامت وزارة المعارف بإدخال برنامج معارف وتعميمه عام 1998م على جميع المدارس السعودية، حيث يتمثل في وضع قواعد بيانات للطلبة والمعلمين، كما أن الحكومة السعودية أدخلت بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الالكتروني. (عثمان خليف لماجدي، 2006، 42).

### الفرع الثاني: التجارب الأجنبية

#### أولاً- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

إن تجربتها في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد، حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أن وصلت إلى إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي وللإدارات فيمى بينها وإلى القطاع الخاص على مدار الساعة وفي متناول اليد من خلال شبكة الانترنت. (السالمي، السليطي، 2008، 370)

#### ثانياً- تجربة الاتحاد الأوروبي:

تعتبر الحكومة الإلكترونية الأوروبية تركيبة واسعة من المنظمات الأوروبية الخاصة بالاتحاد الأوروبي ويمكن من خلالها القيام بالعديد من الأعمال والمهام الإلكترونية. (السالمي والسليطي، 2008، 370).

#### ثالثاً. تجربة سنغافورة:

تعتبر من الدول الأوائل في تطوير الخدمات المعلوماتية في مجال الخدمات الحكومية والاقتصاد بشكل عام، حيث يكمن الهدف في وضع الخدمات الحكومية على شبكة الانترنت لعرض هذه الخدمات بشكل كامل وأن تكون متاحة لجميع المواطنين مع نهاية 2001م وقد قررت الحكومة أن تصبح سنغافورة مركزاً رئيسياً في مجال التجارة الإلكترونية، ونتيجة للتجارب التي قامت بها مشروع المواطن الإلكتروني، ومنذ عام 1980م وهي تمتلك ثلاث مجمعات للبيانات وهذه البيانات تشمل كل من الأراضي، السكان والمؤسسات، كما يتوفر بها محطات إلكترونية في دوائر الشرطة تمكنها من معرفة عناوين المواطنين. (عبد الله العتيبي، 2004، 33-34).

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية، أهميتها، أسباب التحول إليها وأهم أهدافها وبشكل عام يتم تطبيق الإدارة الالكترونية باستعمال التقنيات المتطورة حيث أن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكننة، وأنها تستعمل في مختلف المعاملات وفي العديد من المجالات حيث أنها تؤدي إلى توفير الجهد والوقت وكذلك التكاليف ولهذا فهي تعتبر مطمح كل البلدان وتبنيها ليضمن لها الريادة التقدم والازدهار.

## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية بينك الفلاحة

والتنمية الريفية مديرية

ووكالة ميعة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

---

### تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة، حيث تعتمد هذه الدراسة على معرفة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا.

وسوف تكون معالجة هذا الفصل بداية بتقديم مديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة، كما سوف يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستمارة وكيفية اختبار عينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل مفرداته، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة الخمسة للتوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

### المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أقدم البنوك الجزائرية وأكبرها نشأة في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة، من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وقد قسمنا هذا المطلب إلى ثلاثة فروع سنتطرق لها فيما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية Banque de L'Agriculture et de Développement Rural هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري.

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990، الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، وقد ورث من البنك الجزائري 18 مديرية و 140 وكالة وأصبح يحتضن أكثر من 300 وكالة و 37 مديرية ويشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف. (موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية: <http://www.badr.Bank.dz>).

#### الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاثة مراحل رئيسية هي : ( معلومات مقدمة من طرف البنك)

#### أولاً- مرحلة الأولى: 1982-1990:

خلال هذه الفترة كان الهدف المنشود فرض الوجود ضمن العالم الريفي وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منصوص عليه في إطار المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

### ثانيا- المرحلة الثانية 1991-1999 :

بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصيص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في تشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة، كما وسع أفقه الى مجالات أخرى من الأنشطة المصغرة، وعليه يمكننا تعريف تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل وهدفها تكوين رأس مال الثابت، وفي المجال التقني كانت هذه المرحلة بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي ويمكن ذكر أهم المستجدات خلال هذه المرحلة في:

1. سنة 1991: تطبيق نظام « SWIFT » لتطبيق عمليات التجارة الدولية.
2. سنة 1992: وضع برمجيات « CYBU » مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات التجارية الإلكترونية، كما تم إدخال مخطط جديد للحاسبات على مستوى الوكالات.
3. سنة 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
4. سنة 1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.
5. سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلبي خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشبكات بالصور في أقل وقت ممكن.
6. سنة 1998: تشغيل بطاقة السحب بين البنوك « CIB ».

### ثالثا- المرحلة الثالثة 2000-2009 :

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته بمختلف مناطق الوطن وذلك عن طرق فتح المزيد من الوكالات وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن قام بنك

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

1. سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

2. سنة 2001: سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوكة في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة مختلف العمليات المصرفية اتجاه الزبائن.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة وأيضاً إدخال مخطط جديد للحسابات على مستوى المحاسبة.

3. سنة 2003: إدخال نظام « SYRAT » وهو نظام يستخدم لمعالجة الشيكات والتحويلات والأوراق التجارية بالبنوك وذلك بتغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.

4. سنة 2004: تعميق استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك والعلاقات التلقائية بين البنوك « SATIM » خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية.

5. سنة 2006: تم ادخال المقاصة الإلكترونية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميلة

### الفرع الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

فيما يلي يتم ايضاح أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

#### أولاً- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :

أدى توسيع فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى توسيع وظائفه ومهامه ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي: ( معلومات مقدمة من طرف البنك)

1. معالجة كل عمليات الائتمان .
2. فتح حسابات بنكية لكل شخص قام بالطلب.
3. استلام الودائع.
4. المشاركة في جمع الادخار.
5. المساهمة في التنمية الزراعية.
6. ضمان وتشجيع الزراعة وتصنيع المواد الغذائية، الزراعية، الصناعية والحرفية.
7. إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
8. الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
9. المراقبة بالتعاون مع السلطات التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات.

#### ثانياً- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وراء نشاطاته في القطاع المصرفي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة يمكن إيجازها في النقاط التالية: ( معلومات مقدمة من طرف البنك)

1. الزيادة في الموارد بأقل تكاليف وأكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية.
2. ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يلبها.
3. توسيع وإعادة تطوير شبكته.
4. رضا العملاء وهذا من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم .
5. التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل: التسويق وإدخال منتجات جديدة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ولاية ميلة

#### الفرع الأول: المديرية الجهوية للاستغلال ميلة

أولاً- تقديم مديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة : ( معلومات مقدمة من طرف البنك )

أنشأ بولاية ميلة سنة 1952 ما يسمى بدار الفلاحة التي كانت تتكفل بإقراض الفلاحين وحل المشاكل المتعلقة بالقطاع الفلاحي وفي سنة 1966 تم إنشاء البنك الوطني الجزائري الذي اتخذ بنك الفلاحة مقرا له، وكان يتكفل بكافة العمليات المصرفية الفلاحية الصناعية والتجارية.

وفي 13 مارس 1982 وبموجب المرسوم 82-106 الذي تقرر بموجبه إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولعدم توفر مقر له فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن فتح هذا البنك، وبعد انتقال البنك الوطني إلى مكان جديد، حل بنك بدر محله الذي كان في الأصل دار الفلاحة، وأصبح كلا البنكين يعملان بشكل مستقل.

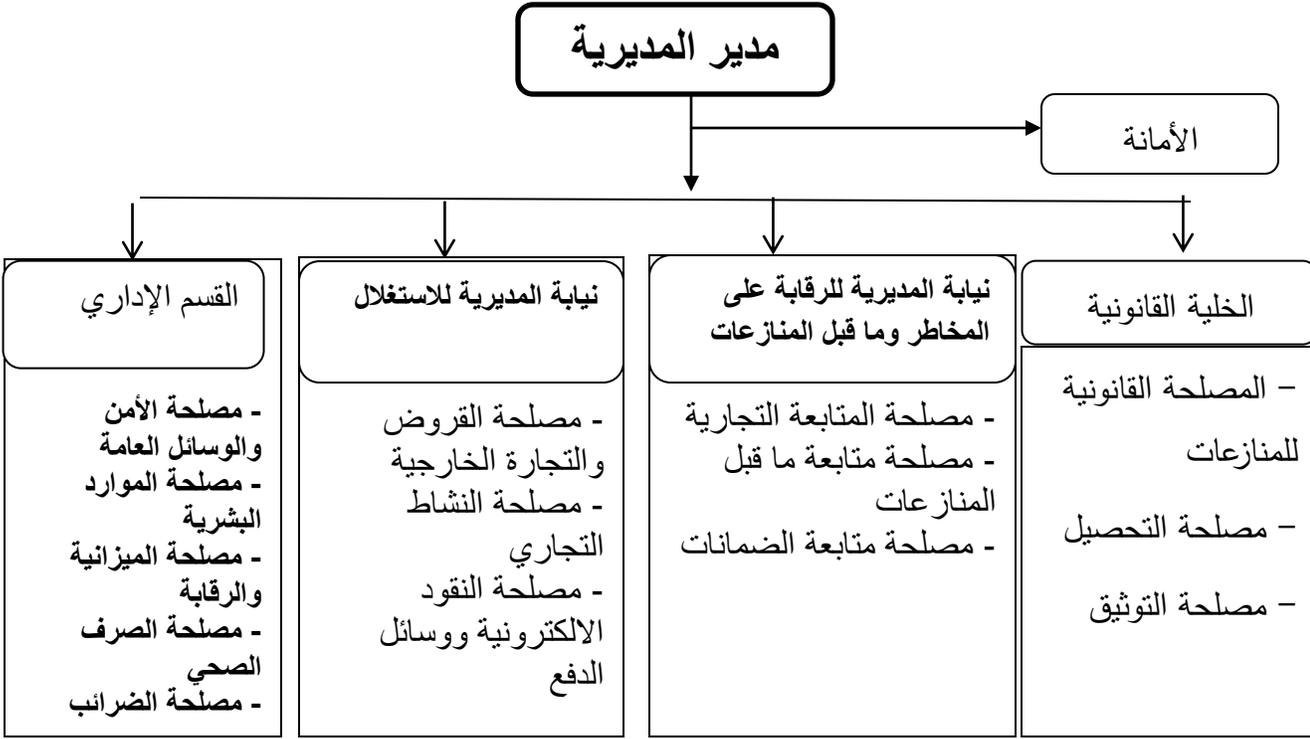
قبل التقسيم الإداري للجزائر عام 1984 كانت ميلة بلدية تابعة لولاية قسنطينة، وبموجب هذا التقسيم الإداري أصبحت ميلة ولاية، وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة مستقلا عن المديرية الجهوية لقسنطينة بعدما كان تابعا لها من قبل كما أن للبنك تسعة وكالات موزعة على مستوى الولاية كالاتي :

وكالة ميلة، فرجيوة، شلغوم العيد، القرارم، واد العثمانية التلاغمة، واد النجلاء، تاجنانت، الرواشد.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

ثانيا- الهيكل التنظيمي لمديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة :

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: (وثائق داخلية مقدمة من طرف البنك ) .

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي للمديرية :

1- مدير المديرية

2- القسم الإداري: مهمته الحرص على التسيير الجيد للموارد البشرية والمادية وتأمين امن الممتلكات والأفراد الموظفين لدى المديرية والوكالات التابعة لها والتسيير الجيد للحسابات، احترام اللوائح بخصوص فرض الضرائب ومراقبة الميزانية وتتضمن المصالح التالية :

- مصلحة الأمن والوسائل العامة.
- مصلحة الإعلام الآلي.
- مصلحة الميزانية والرقابة.
- مصلحة الصرف الصحي.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلا

- مصلحة الضرائب.
- 3- نيابة المديرية للاستغلال: هدفها تنمية جمع الموارد، توزيع القروض، ترويج المنتجات والخدمات المتاحة للزبائن وتتضمن المصالح التالية:
  - مصلحة القروض والتجارة الخارجية.
  - مصلحة النشاط التجاري
  - مصلحة النقود الالكترونية ووسائل الدفع
- 4- نيابة المديرية للرقابة على المخاطر ما قبل المنازعات: مهمتها مراقبة القروض القائمة وعمليات التجارة الخارجية بواسطة الوكالات التابعة والسهر على استكمال وجمع الضمانات وتتضمن المصالح التالية:
  - مصلحة المتابعة التجارية
  - مصلحة متابعة ما قبل المنازعات
  - مصلحة متابعة الضمانات
- 5- الخلية القانونية: مهمتها الإشراف ومساعدة الوكالات قضائيا للدفاع عن مصالح البنك ضد الغير وتأمين حفظ أرشيف المديرية والوكالات التابعة لها وتتضمن المصالح التالية:
  - المصلحة القانونية للمنازعات
  - مصلحة التحصيل
  - مصلحة التوثيق

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

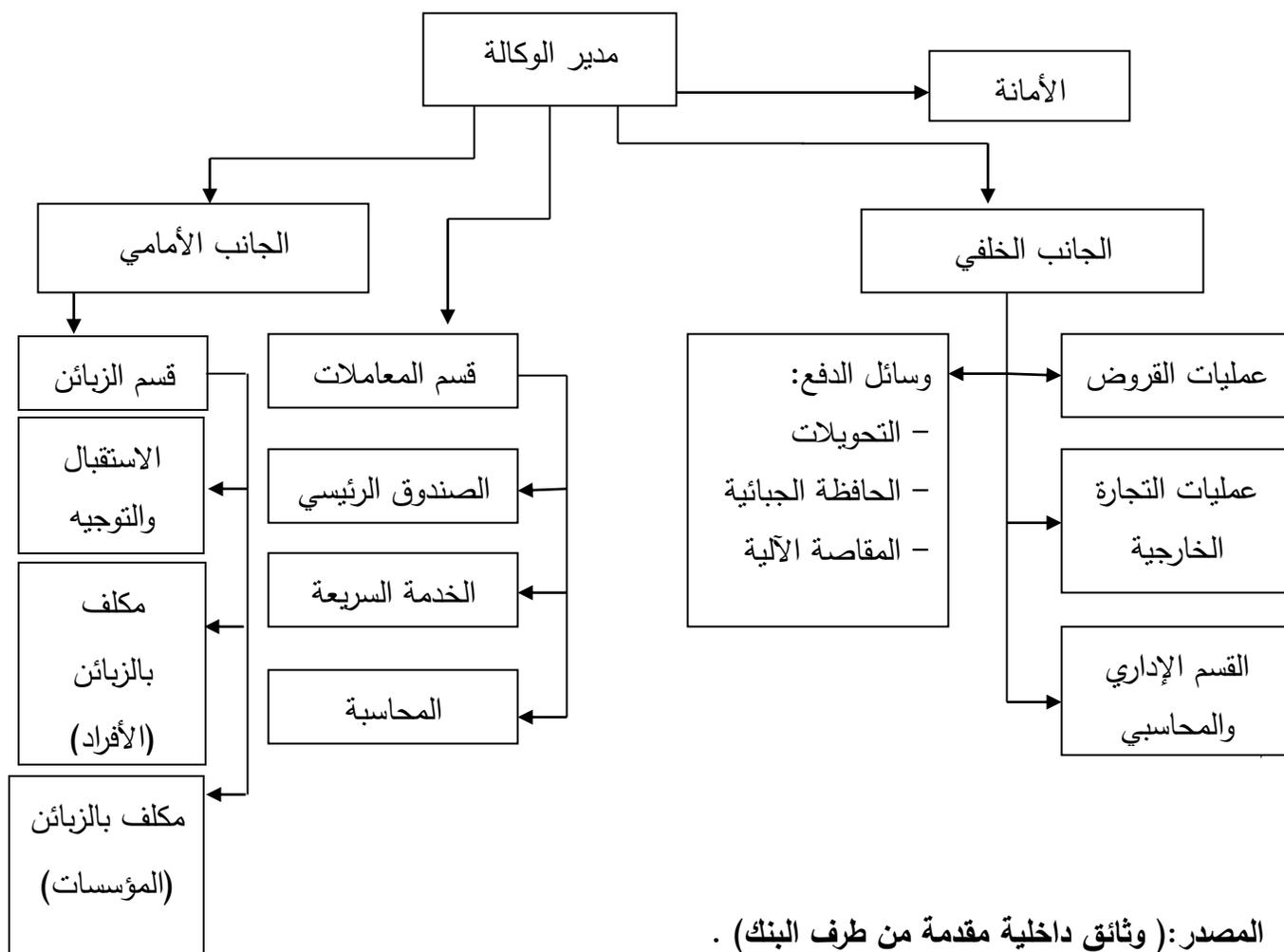
### الفرع الثاني: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة

أولاً- تقديم الوكالة: تأسست وكالة ميلة في مارس 1982 تزامناً مع تأسيس البنك، تشغل الوكالة 24 موظف وهي تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة المجموعة الجهوية للاستغلال ميلة، وهي تقوم بمعالجة مختلف العمليات المصرفية.

### ثانياً- الهيكل التنظيمي للوكالة:

يوضح الشكل التالي مختلف أقسام الوكالة:

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة.



المصدر: (وثائق داخلية مقدمة من طرف البنك) .

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرق التي اعتمدت في الدراسة الميدانية، وهي تتضمن المجتمع والعينة المدروسة والأداة المستخدمة وطرائق جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

يتناول هذا المطلب الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة وذلك بوصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة ( الاستمارة ) والتأكد من صدقها وثباتها.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق إل مجتمع الدراسة وعينتها فيما يلي :

#### أولاً- مجتمع الدراسة :

يعني مجموعة من المفردات أو العناصر التي تدخل في الدراسة ويتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة، والذي بلغ عددهم (61) موظف مقسمين كما يلي: 37 موظف بالمديرية و 24 موظف بالوكالة.

#### ثانياً- عينة الدراسة :

ويمكن تعريف العينة بأنها عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي تم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، وقد اعتمدنا على أسلوب ويمكن تعريف العينة بأنها عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي تم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، وقد اعتمدنا على أسلوب " العينة العشوائية البسيطة " في اختيار العاملين المستجوبين وكان عددهم 35 موظف، وبعد توزيعها على موظفين المديرية والوكالة تم استرجاعها كاملة أي 35 استمارة وكانت كلها صالحة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

في ضوء المراجعة للدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تناولت مواضيع تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية وبعد استطلاع رأي عدد من المتخصصين في هذا المجال، استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، باعتبارها أداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة وذلك وفق الخطوات التالية:

1- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستمارة.

2- مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة ذات نهاية مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.

3- إعداد الاستمارة في صورتها الأولية.

4- تحكيم الاستمارة.

5- إعداد الاستمارة في صورتها النهائية وذلك بعد القيام ببعض التعديلات.

6- توزيع الاستمارة شخصيا على عينة الدراسة وذلك لشرح أي غموض فيها ومراعاة الجدية في الإجابة عليها.

وقد شملت الاستمارة على ثلاثة محاور وهي:

**المحور الأول:** ويشتمل على أسئلة حول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد دورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة.

**المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بتنمية الموارد البشرية ويحتوي على مؤشرين وكل مؤشر يحتوي على مجموعة من العبارات.

حيث المؤشر الأول تتعلق عباراته على سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة وبه (07) عبارات.

أما بالنسبة للمؤشر الثاني: سياسات التدريب والتكوين بالبنك وبه (06) عبارات.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

**المحور الثالث:** فهو يحتوي على أربعة مؤشرات لقياس متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية، والتي شملت كلها على (12) عبارة، وهذه المؤشرات هي :

**المؤشر الأول:** المتطلبات الإدارية والتقنية وبها (04) عبارات وهي: (01)، (02)، (03)، (04).

**المؤشر الثاني:** المتطلبات المالية وبها عبارتين وهي: (05)، (06).

**المؤشر الثالث:** المتطلبات الأمنية وبها عبارتين وهي: (07)، (08).

**المؤشر الرابع:** المتطلبات البشرية وبها (04) عبارات وهي: (09)، (10)، (11)، (12).

- وقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستمارة وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمسة، التي تتدرج أوزانه بين (موافق بشدة +5) و (لا أوافق بشدة +1) كما يلي :

**الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي**

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
+5	+4	+3	+1

المصدر: (محمود جودة، 2008، 23).

ويتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية :

المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي (4-5 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي: (0.8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأعلى وهكذا.

والجدول رقم (02) يوضح أطوال الفترات كما يلي :

**الجدول رقم (02): أطوال فترات المقياس.**

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الفترة	(1.80-1)	(2.6-1.81)	(3.4-2.61)	(4.2-3.41)	(5-4.21)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### المطلب الثاني: اختبار الاستمارة

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستمارة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية أصبحت جاهزة لعرضها في صورتها الأولية ( الملحق رقم 01) على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم توزيع نسخ مطبوعة من الاستمارة عليهم، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محاورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وكذلك لحذف، إضافة، تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ضوء التوجيهات التي أبقاها المحكمون تم إجراء التعديلات وحذف العبارات التي اتفق عليها أغلب المحكمين الآتية أسمائهم.

#### الجدول رقم (03): أسماء الأساتذة محكمي الاستمارة الأولية

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	الأستاذ: سنوسي أسامة	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
02	الأستاذ: بوسالم أبو بكر	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
03	الأستاذ: برني ميلود	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
04	الأستاذ: غيثي عبد العالي	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
05	الأستاذ: بنون خير الدين	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

المصدر: (إعداد الطالبة).

وبعد التعديل أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية، وذلك بعد حذف واختصار وتعديل بعض أسئلة المحورين الثاني والثالث، بهدف تجنب الوقوع في مشكل ملل المستجوبين نتيجة لكثرة عدد الأسئلة، وتم دمج المحورين الثالث والرابع، بينما تمت المحافظة على أسئلة المحور الأول الذي يتعلق بالبيانات الشخصية، وأصبحت الاستمارة في صورتها النهائية المبينة في الملحق رقم (02).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الهدف الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما هو موضح في الجداول التالية والملحق رقم (03):

أولاً- الجدول رقم (04): معامل ارتباط بيرسون لعبارات تنمية الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.585**	07	0.750**
02	0.659**	08	0.761**
03	0.443**	09	0.672**
04	0.768**	10	0.455**
05	0.703**	11	0.722**
06	0.683**	12	0.529**
		13	0.538**

\*\* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS).

يوضح الجدول رقم (04) أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور نفسه دالة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لعبارات المحور مع المحور نفسه.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

ثانيا- الجدول رقم (05): معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية) بالدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.346*	07	0.436**
02	0.421*	08	0.244
03	0.64**	09	0.612**
04	0.599**	10	0.335*
05	0.517**	11	0.742**
06	0.712**	12	0.765**

\*\* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.01

\* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05.

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS).

يوضح الجدول رقم (05) أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور نفسه دالة عند مستوى معنوية (0.01) إلا العبارات (01)، (02) و(10) دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وأما العبارة (08) فهي غير دالة.

### الفرع الثالث: صدق التوزيع الطبيعي

للتأكد من صدق التوزيع الطبيعي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، تم استخدام اختبار "كولمجروف- سمر نوف" "Kolmogorov- Smirnov".

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي "S - K" والقيمة المعنوية "SIG" لمحاور أداة الدراسة وهو موضح في الملحق رقم (03).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي "K-S"

محاور	عدد العبارات	القيمة Z	القيمة المعنوية Sig
المحور الأول	13	0.683	0.740
المحور الثاني	12	0.550	0.923
الإجمالي	25	0.783	0.572

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى (Sig>0.05).

المصدر: (إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss).

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيم القيمة المعنوية Sig لمحاور أداة الدراسة هي: 0.70 و 0.923 يعني أن كل قيم (Sig >0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

### الفرع الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستمارة)

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استعملنا معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان يساوي أو أكبر من (0.6) كلما دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للأداة والجدول رقم (07) يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة وهو موضح في الملحق رقم: (03).

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحورين الثاني والثالث	25	0.898
المحور الثاني	13	0.879
المحور الثالث	12	0.778

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من (0.6) حيث بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) (0.879)، وبلغ معامل الثبات للمتغير

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

التابع (متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية) (0.778)، وبلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستمارة (0.898) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدمنا برنامج (Statistical Package for Social Sciences) وهو برنامج تحليل إحصائي للعلوم الاجتماعية ويرمز له باختصار (SPSS)، حيث تم ترميز وإدخال البيانات على الحاسب الآلي، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط وبحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{n(\sum X_i^2) - (\sum X_i)^2} \sqrt{n(\sum Y_i^2) - (\sum Y_i)^2}}$$

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

- الوسط الحسابي وبحسب بالعلاقة التالية :

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n).$$

- الانحراف المعياري وبحسب بالعلاقة التالية :

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \left( \sum_{i=1}^N x_i^2 - N\bar{x}^2 \right)}.$$

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة، ملائمة الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها، عدد سنوات الخبرة والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة، وذلك فيما يلي وهي موضحة في الملحق رقم (03):

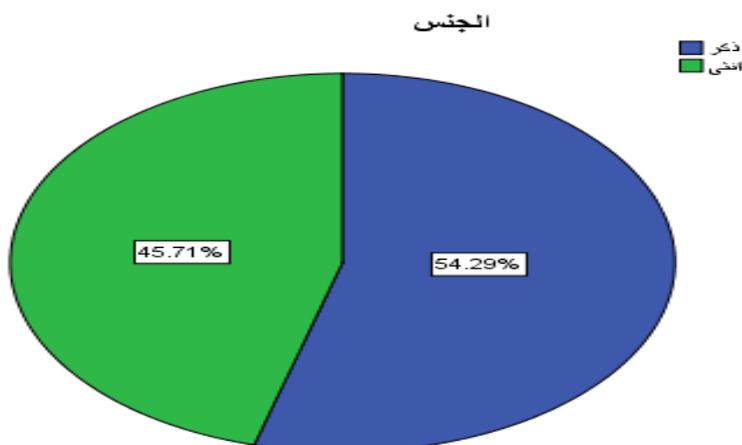
#### أولاً- توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس :

يوضح الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	19	54.3	54.3
أنثى	16	45.7	100
المجموع	35	100	

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss )

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس



المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss ).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يظهر كل من الجدول رقم (08) والشكل رقم (07) أن 54.3% أي (19) موظف من أفراد عينة الدراسة هم ذكور، مقابل 45.7% من الإناث أي (16) موظفة، وبالتالي فإن أغلب عدد أفراد العينة هم من الذكور.

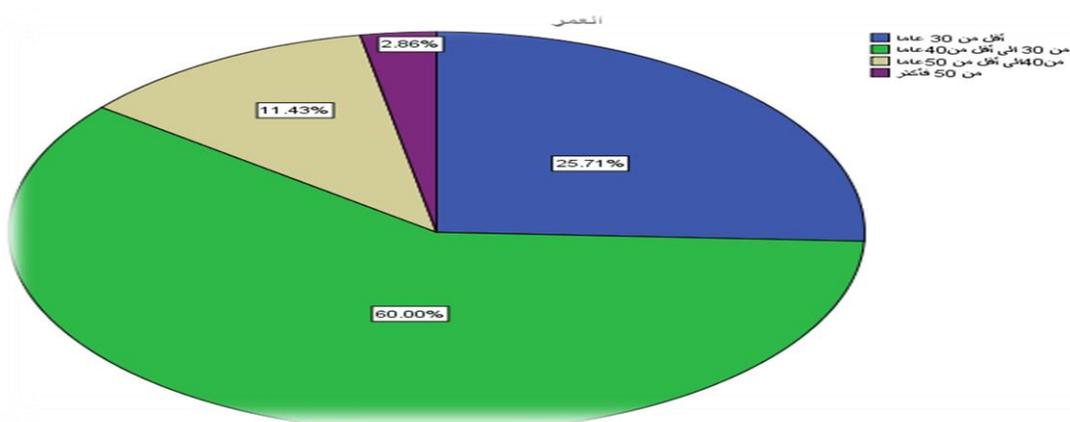
### ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر :

يوضح الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 30 عاما	09	25.7	25.7
من 30 إلى أقل من 40 عاما	21	60	85.7
من 40 إلى أقل من 50 عاما	4	11.4	97.1
من 50 فأكثر	1	2.9	100
المجموع	35	100	

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss )

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss )

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يظهر كل من الجدول رقم (09) والشكل رقم (08) أن (21) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 عاما يمثلون ما نسبته 60% من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن (09) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 25.7% من إجمالي عينة الدراسة هم أفراد أعمارهم أقل من 30 عاما، بينما يبلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 عاما فأكثر أدنى فئة والتي كان عددها فرد واحد من إجمالي عينة الدراسة بنسبة 2.9%.

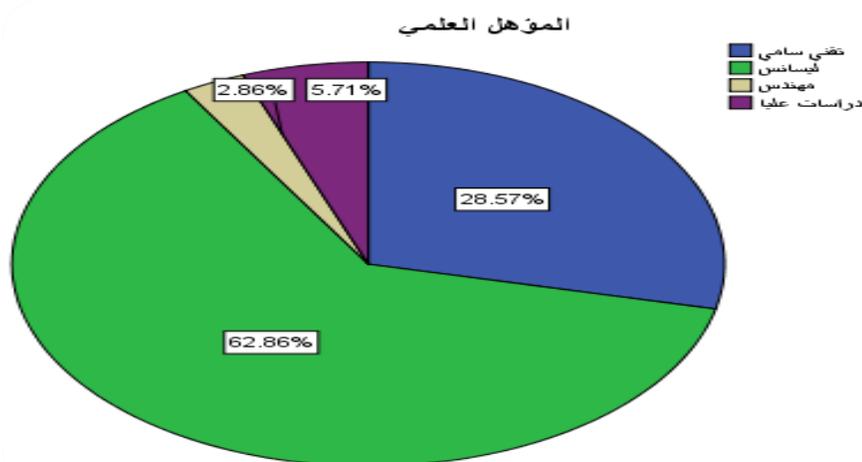
### ثالثا - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

يوضح الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
تقني سامي	10	28.6	28.6
ليسانس	22	62.9	91.4
مهندس	1	2.9	64.3
دراسات عليا	2	5.7	100
المجموع	35	100	

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss )

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .



المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss )

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يتبين من الجدول رقم (10) والشكل رقم (09) أن: (22) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 62.9% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم العلمي ليسانس، و(10) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 28.6% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي تقني سامي، بينما (02) من أفراد عينة الدراسة بنسبة 5.7% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، في حين نلاحظ أنه يوجد فرد واحد بنسبة 2.9% من إجمالي عينة الدراسة مؤهله العلمي مهندس.

### رابعا- توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة :

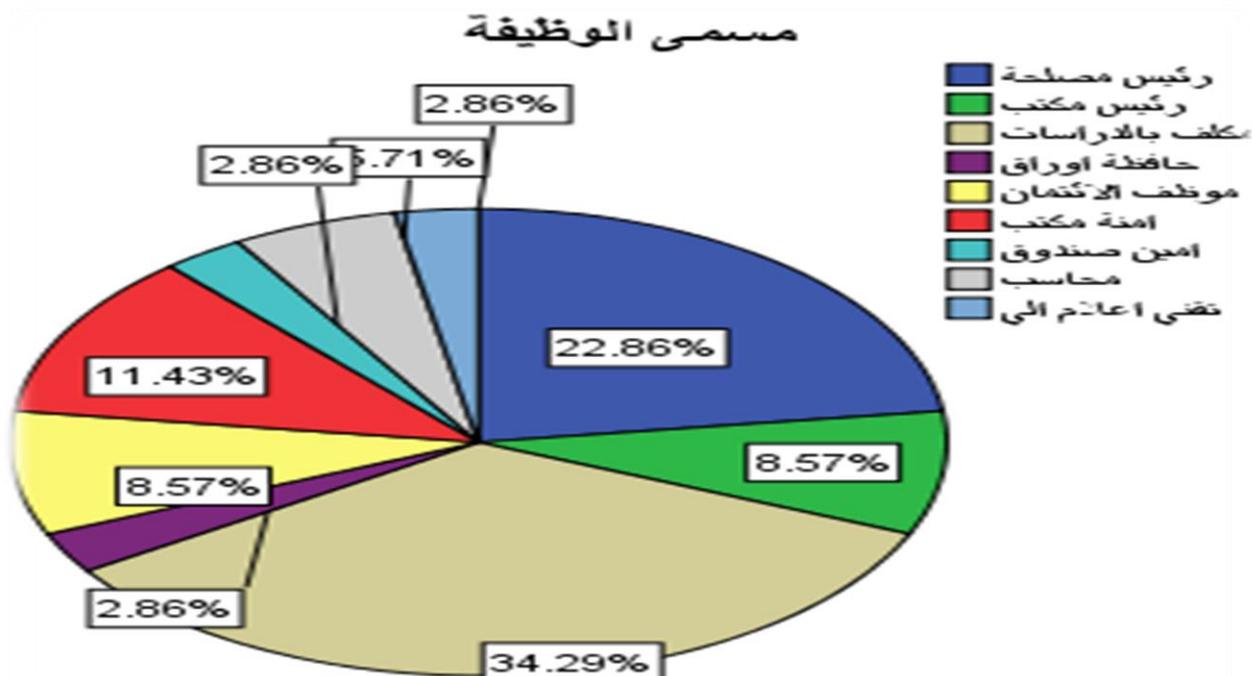
يوضح الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة وفق متغير مسمى الوظيفة

مسمى الوظيفة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
رئيس مصلحة	08	22.9	22.9
رئيس مكتب	03	08.6	31.4
مكلف بالدراسات	12	34.3	65.7
حافضة الأوراق	01	2.9	68.6
موظف الائتمان	03	8.6	77.1
أمنة مكتب	04	11.4	88.6
أمين صندوق	01	2.9	91.4
محاسب	02	5.7	97.1
تقني إعلام آلي	01	2.9	100
المجموع	35	100	

المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة



المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss )

يظهر من الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) أن: (12) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 34.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم مكلف بالدراسات، في حين أن (08) منهم يمثلون ما نسبته 22.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس مصلحة، ثم يليهم أمانة مكتب الذين بلغ عددهم (04) من أفراد عينة الدراسة بنسبة 11.4%، ثم يليهم رئيس مكتب وموظفين ائتمان الذي بلغ عددهم في كل مسمى وظيفي (03) من إجمالي أفراد عينة الدراسة بنسبة 8.6% محاسبين من إجمالي أفراد عينة الدراسة بنسبة 5.7%، ثم يليهم حافظة أوراق، أمين صندوق وتقني إعلام آلي الذين بلغ عددهم في كل مسمى وظيفي (01) اي عينة واحدة من أفراد عينة الدراسة بنسبة 2.9%.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلا

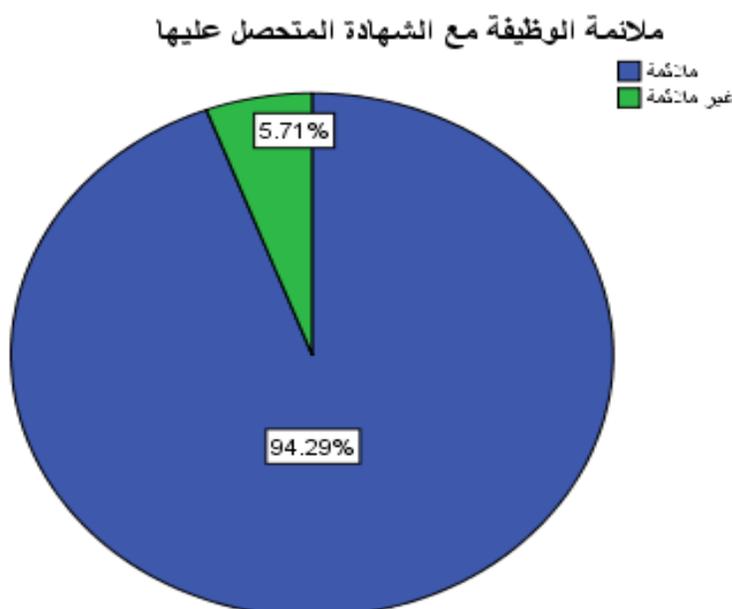
خامسا- توزيع أفراد العينة حسب نوع ملائمة الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها :

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير ملائمة الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها.

الملائمة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ملائمة	33	94.3	94.3
غير ملائمة	2	5.7	100
المجموع	35	100	

المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss).

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب ملائمة الوظيفة



المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss).

يظهر من الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) أن: 94.3% أي (33) من أفراد العينة وظائفهم ملائمة للشهادة المتحصل عليها، في حين أن فردين من أفراد عينة الدراسة بنسبة 5.7% وظائفهم غير ملائمة مع الشهادة المتحصل عليها.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

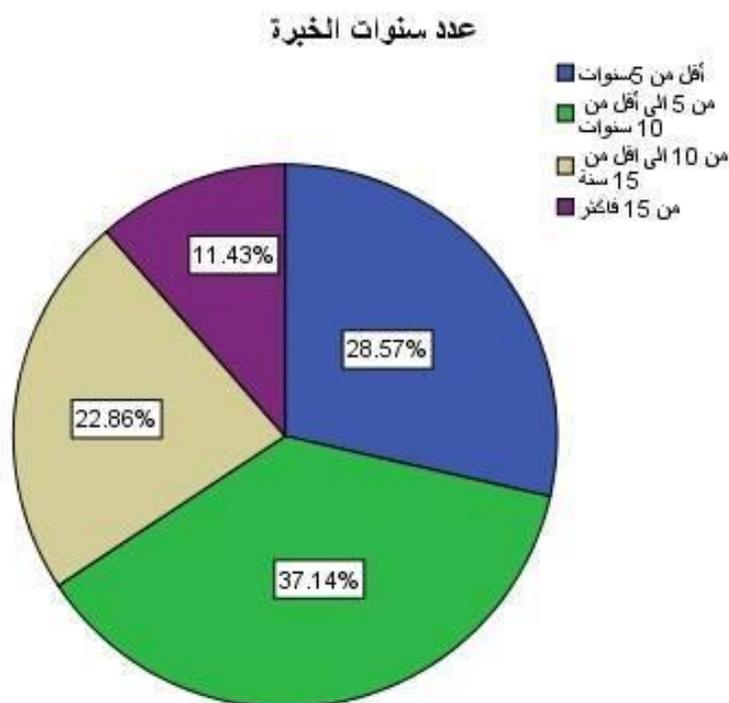
سادسا- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	10	28.6	28.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	37.6	65.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	08	22.9	88.6
من 15 سنة فأكثر	04	11.4	100
المجموع	35	100	

المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss).

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss)

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يظهر كل من الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) أن: (13) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهذا بنسبة 37.1% وأن (10) منهم يمثلون ما نسبته 28.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، بينما (09) منهم يمثلون ما نسبته 22.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين (04) منهم يمثلون ما نسبته 11.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أن سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فأكثر.

سابعاً - توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة :

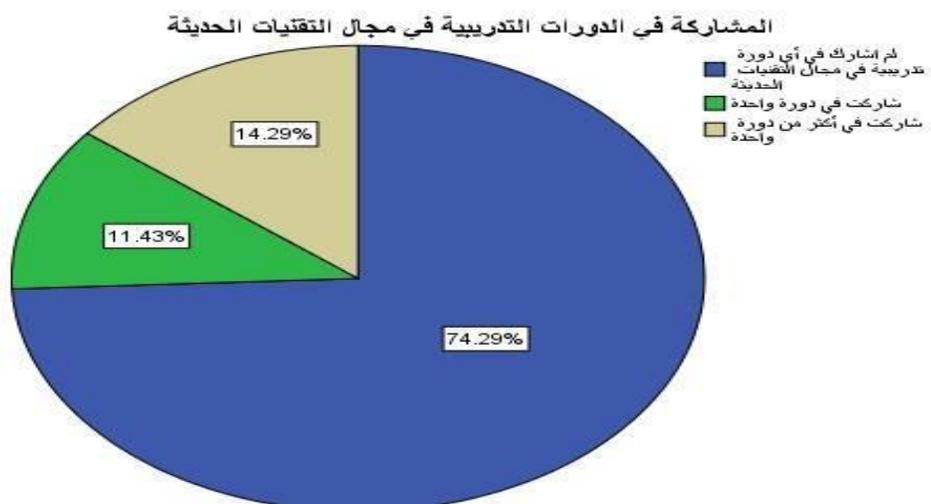
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة.

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
لم أشارك في أي دورة	26	74.3	74.3
شاركت في دورة واحدة	4	11.4	85.7
شاركت في أكثر من دورة واحدة	5	14.3	100
المجموع	35	100	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة.



المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss)

يظهر كل من الجدول رقم (14) والشكل رقم (13) أن: (26) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 75.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال التقنيات الحديثة، في حين أن (05) منهم يمثلون ما نسبته 14.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة شاركوا في أكثر من دورة واحدة في مجال التقنيات الحديثة، بينما (04) منهم يمثلون ما نسبته 11.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة شاركوا في دورة تدريبية واحدة فقط في مجال التقنيات الحديثة.

### المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث عرض إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني والثالث لأداة الدراسة ومن ثم القيام باختبار الفرضيات وهذا كما يلي:

#### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني

وفيه سيتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني المتعلق بتنمية الموارد البشرية، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (spss) انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستمارة وهي موضحة في الملحق رقم (03) والتحليل كما يلي :

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### الفرع الأول: سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (15): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتباين لعبارة سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين

الرقم	العبارات	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
01	تولي الإدارة أهمية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي	35	3.74	0.61	0.37
02	تشجع الإدارة الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتيا بما يخدم تنمية وتطوير مساهمهم الوظيفي	35	3.51	0.85	0.72
03	ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بالمعرفة التي يمتلكها الموظف	35	3.37	1.003	1.005
04	يوجد بالبنك نظام تقييم أداء فعال يقوم على أسس موضوعية	35	3.11	0.93	0.98
05	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الايجابية لدى الموظفين	35	3.11	0.86	0.75
06	يستخدم نظام تقييم الأداء في علاج القصور في أداء الموظفين	35	2.97	0.82	0.67
07	يساعد نظام تقييم الأداء على تحفيز الموظفين لتطوير أنفسهم	35	3.31	1.02	1.04
<b>0.39</b>	<b>جميع العبارات</b>	<b>35</b>	<b>3.31</b>	<b>0.63</b>	

المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ spss).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يتضح من الجدول رقم (15): ان الوسط الحسابي لسياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين والذي تم قياسها بسبعة عبارات قد بلغ (3.74، 3.51، 3.37، 3.11، 3.11، 2.97، 3.31) على التوالي، وقد بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات قيمة (3.31) وهو يدل على أن سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين بالبنك محل الدراسة مطبقة نسبيا.

### الفرع الثاني: مؤشر سياسات التدريب والتكوين

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والتباين لعبارات سياسات التدريب والتكوين.

الرقم	العبارات	عدد الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
01	تولي الإدارة أهمية لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم	35	3.31	0.9	0.81
02	تعمل مصلحة التدريب في البنك بشكل فعال	35	2.89	0.93	0.87
03	يبدل البنك الجهد الكافي لجمع المعلومات التي تلزم للتخطيط المناسب لعملية التدريب.	35	3.43	0.82	0.66
04	يوفر البنك برامج تدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.	35	3.23	1.03	1.06
05	يخصص البنك ميزانية كافية للتدريب	35	3.31	0.93	0.87
06	تتم الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة في تدريب غيرهم من الموظفين بالبنك	35	3.37	1.06	1.13
	<b>جميع العبارات</b>	<b>35</b>	<b>3.25</b>	<b>0.72</b>	<b>0.53</b>

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ spss).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يتضح من الجدول رقم (16): أن الوسط الحسابي لسياسات التدريب والتكوين والذي تم قياسها بستة عبارات قد بلغ (3.31، 2.89، 3.43، 3.23، 3.31، 3.37) على التوالي، وبلغ لجميع العبارات قيمة (3.25) وهذا يعني سياسات التدريب والتكوين بالبنك محل الدراسة مطبقة نسبيا.

### ثالثا- تنمية الموارد البشرية :

الجدول رقم (17): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتباين لجميع عبارات المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية )

المحور	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
المحور الثاني	35	3.31	0.57	0.33

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss ).

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن الوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية قد بلغ (3.31) وهذا يعني أن تنمية الموارد البشرية بالبنك عينة الدراسة مطبقة نسبيا.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث

وفيه سيتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثالث المتعلق بمتطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (spss) انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستمارة والتحليل كما يلي :

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### الفرع الأول: المتطلبات غير البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (18): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتباين لعبارات المتطلبات المالية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
01	تتوفر الحواسيب الآلية والبرامج المتطورة بالبنك	35	3.94	0.64	0.41
02	من الضروري أن يتوفر بالبنك موقعا الكترونيا خاصا بها	35	4.17	0.71	0.49
03	تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام التقنيات الحديثة	35	3.20	0.96	0.93
04	مدى وضوح اللوائح التنظيمية من ناحية إجراء المعاملات الالكترونية	35	3.31	0.79	0.63
05	مدى كفاية الميزانيات لشراء المعدات الالكترونية	35	3.57	1.06	1.07
06	تعتبر ميزانية تطوير البرمجيات بالبنك كافية	35	3.14	0.97	1.13
07	تعتبر أنظمة حماية البرامج والمعلومات فعالة	35	3.74	0.78	0.61
08	يملك البنك آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية	35	3.89	0.83	0.69
	جميع العبارات	35	3.62	0.49	0.24

المصدر: (إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية لتفعيل الإدارة الإلكترونية والتي تم قياسها بالعبارات من (01) إلى (08) قد بلغ ( 3.94، 4.17، 3.20، 3.31، 3.57، 3.14، 3.74، 3.89 ) على التوالي، وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (3.62) وهذا يعني أن المتطلبات الإدارية، التقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية بالبنك عينة الدراسة متوفرة بشكل مرتفع.

### الفرع الثاني: المتطلبات البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم(19): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتباين لعبارات المتطلبات البشرية.

الرقم	العبارات	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
09	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات ودورات فيما يخص الإعلام الآلي	35	2.57	0.85	0.72
10	يتم اختيار الموظفين على أساس الخبرة والكفاءة في استخدام الإعلام الآلي	35	2.66	0.87	0.76
11	هناك توعية وزرع ثقافة الكترونية بالبنك	35	3.26	0.91	0.84
12	يوجد تشجيع للموظفين على تنمية أفكار جديدة وتقديمها للإدارة	35	2.83	0.95	0.91
	<b>جميع العبارات</b>	35	2.83	0.71	0.51

المصدر: (إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـspss).

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن الوسط الحسابي لمتطلبات البشرية والذي تم قياسها بأربعة قد بلغ ( 2.57، 2.66، 3.26، 2.83 ) على التوالي، وبلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات قيمة (2.83) وهو يدل على أن المتطلبات البشرية متوفرة بشكل متوسط أي متوفرة نسبيا.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### الفرع الثالث: متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (20): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتباين لجميع عبارات المحور الثالث.

المحور	عدد الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
المحور الثالث	35	3.36	0.47	0.22

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss ).

يتضح من الجدول رقم (20): أن الوسط الحسابي لمتطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية بلغ (3.36) وهو يدل على أن متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنك عينة الدراسة متوفر بشكل متوسط أي أنها متوفرة نسبياً.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميلة

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات الدراسة بناءً على البيانات التي تم تفرغها ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج التالية وذلك فيما يلي :

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: " بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميلة يطبق سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين " .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الوسط الحسابي للمؤشر الأول من المحور الثاني والمتضمن "تنمية الموارد البشرية" وذلك من خلال مؤشر "سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين" وهي موضحة في الجدول رقم ( 15 )

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أعلاه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر الأول "سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين بلغ (3.31) وهو أكبر من النصف أي أكبر من (2.5) وهذا يدل على تطبيق نسبي لسياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين لأفراد عينة الدراسة.

وعليه وبناءً على ما سبق يمكن القول أن البنك أحياناً يطبق سياسات تنمية المسار الوظيفي وسياسات تقييم أداء العاملين، وبالتالي فإن: **الفرضية الأولى مقبولة.**

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميله

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميله يطبق سياسات التدريب والتكوين".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الوسط الحسابي للمؤشر الثاني من المحور الثاني والمتضمن "تنمية الموارد البشرية" من خلال مؤشر "سياسات التدريب والتكوين" وهي موضحة في الجدول رقم (16).

و نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أعلاه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر الثاني "سياسات التدريب والتكوين" بلغ (3.25) وهو أكبر من (2.5) وهذا يدل على تطبيق نسبي لسياسات التدريب والتكوين بالبنك عينة الدراسة.

ومما سبق نستنتج أن البنك أحيانا يطبق سياسات التدريب والتكوين، وبالتالي فإن: **الفرضية الثانية مقبولة.**

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه " يتوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميله على المتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية لتفعيل الإدارة الإلكترونية".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر الأول والثاني والثالث للمحور الثالث المتضمن "متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية" وهي موضحة في الجدول رقم (18).

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أعلاه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية بلغ (3.62) وهو يدل على توفر بشكل مرتفع لهذه المتطلبات.

ومما سبق نستنتج أن غالبا تتوفر المتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية بالبنك وبشكل مرتفع من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن: **الفرضية الثالثة مقبولة.**

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على انه " يتوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة على المتطلبات البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ".  
تم اختبار هذه الفرضية من خلال الوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر الثاني للمحور الثالث المتضمن "متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية" وهي موضحة في الجدول (19).

ونلاحظ من خلال الجدول (19) أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتطلبات البشرية بلغ (2.82) وهو أكبر من (2.82) وهذا يدل على توفر نسبي للمتطلبات البشرية.

و مما سبق نستنتج أن: أحيانا تتوفر المتطلبات البشرية بالبنك، وبالتالي الفرضية الرابعة مقبولة.

### الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية الفائلة بأنه " تساهم عملية تنمية الموارد البشرية بشكل نسبي في تفعيل الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة ".  
الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين متوسط المحور الثاني ومتوسط المؤشر الرابع للمحور الثالث.

أي بين متوسط محور تنمية الموارد البشرية ومتوسط المتطلبات البشرية

المؤشر	المحور	تنمية الموارد البشرية
المتطلبات البشرية		0.580**

\*\* ارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: ( إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال spss ).

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة الارتباط 0.580\*\* تدل على عملية تفعيل الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية تكون نسبية فقط، مما يدل أن هناك متطلبات أخرى يجب توفرها لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

وإن تنمية الموارد البشرية أثر إيجابي متوسط في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وعليه الفرضية الرئيسية مقبولة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة ميلة

---

### خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على مديرية وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة وذلك بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها بمساعدة موظفي البنك، وكانت الزيارات التي تم القيام بها بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي لهذا البنك، والوقوف عند أهم النقاط والتعرف على مدى تطبيق البنك لسياسات تنمية الموارد البشرية ومدى توفر متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية به

وبعد القيام بجمع المعلومات، تبويبها وترتيبها وفق ما تتطلبه الدراسة وذلك بمساعدة البرنامج الإحصائي الـ SPSS، ومن خلال حساب الوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون، تم التوصل إلى أن سياسات تنمية الموارد البشرية مطبقة نسبيا بالبنك، ويتوفر بشكل مرتفع تقريبا على المتطلبات الإدارية والتقنية، المتطلبات المالية والمتطلبات الأمنية أما بالنسبة للمتطلبات البشرية فهي متوفرة بشكل نسبي.

الخاتمة

## الخاتمة

### الخاتمة:

تمثل الموارد البشرية مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة وأصلاً من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد فهي التي تقوم بالتسيير، الإنتاج، الابتكار والإبداع، لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من أهمية وارتباط بالتطورات الحاصلة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاعلام الآلي، ومن أجل أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع سياسات وأساليب متطورة وهذا ما تقتضيه البنوك التجارية من أجل غد أفضل .

### نتائج الدراسة:

أظهر إنجاز هذه الدراسة عدد من المعطيات يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي:

### نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل الى النتائج التالية:

- 1- لا يمكن إدارة أي منظمة بدون مورد بشري،
- 2- إن الموارد البشرية طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات، الاقتراحات والابتكارات،
- 3- إدارة الموارد البشرية إدارة تعنتي بالأفراد العاملين بالمنظمة من حيث التعيين والتأهيل والتدريب والتنمية،

## الخاتمة

4- هناك مجموعة من العوامل اللازمة لنجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، كالاهتمام بالعنصر البشري من حيث اختياره ، الية تطويره ، تدريبيه وتشجيعه.

5- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، كضعف المام الموارد البشرية باللغات الاجنبية المستخدمة في تطبيقات الادارة الالكترونية وقدم الاساليب التدريبية المستخدمة .

6- لا يوجد تعريف موحد للإدارة الإلكترونية، إلا أنه لوحظ أن جوهر الإدارة الإلكترونية هو إنجاز الأعمال الإدارية إلكترونيا باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.

7- تهدف الإدارة الإلكترونية عموما إلى تقديم الخدمات إلكترونيا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى سرعة التنفيذ وبتكلفة أقل.

8- لتوفر الإدارة الإلكترونية يجب توفر مجموعة من المتطلبات المتمثلة في متطلبات إدارية وتقنية، مالية وبشرية، كتوفير البنية التحتية ،أجهزة وشبكات الاتصال وايضا توفير برامج للحماية والامان .

### نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة وبشكل نسبي سياسات تنمية المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين .

## الخاتمة

2- يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة وبشكل نسبي سياسات التدريب والتكوين.

3- تتوفر المتطلبات الإدارية والتقنية، المالية والأمنية بالبنك من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية

4- أحيانا ما تتوفر المتطلبات البشرية بالبنك.

### الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصلنا لمجموعة من الاقتراحات والتوصيات نردها فيما يلي:

1- عقد دورات تدريبية أكثر من السابق للموظفين بالبنك في مجال الإدارة الإلكترونية وتحفيزهم لحضورها.

2- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار مطويات ونشرات بالبنك،

3- العمل على تحسين البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية.

4- ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في أعمال البنك.

5- ضرورة تطوير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنك.

## الخاتمة

---

### آفاق الدراسة:

تقترح الطالبة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في الجوانب التي تنظر لها هذه الدراسة ومن ذلك:

1- دراسة معوقات التي تحد من نجاح الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية .

2- دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالمنظومة المصرفية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً- الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم : الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2004.
- 2- اسامة الخولي وحسين مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الطبعة الأولى، 1987.
- 3- إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 4- إبراهيم حمد العبود وآخرون: تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 5- جاري ديلسر وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008.
- 6- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 7- حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 8- حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 9- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 10 - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب خرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.

## قائمة المراجع

- 11 - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999.
- 12- راوية محمد حسن :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2001
- 13- زاهد محمد ديريو سعاد راغب السكوني: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- زوبلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 15- زياد محمد الشрман: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ،الطبعة الأولى، 2004.
- 16 - سعاد نايف برنوطي :إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن ،الطبعة الثانية، 2007.
- 17- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة السعودية، 2005.
- 18 - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2010.
- 19- صلاح صالح معمار: التدريب : الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر عمان الأردن ،2011.
- 20 - عامر إبراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجانبي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، 2008.

## قائمة المراجع

- 21- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب الحديث العالمي، الأردن، 2006.
- 22- عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 23- عبد الباري إبراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ،الطبعة الأولى، 2008.
- 24- عبد الرحمان توفيق: استراتيجيات الاستثمار البشري : المؤسسات العربية، القاهرة مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ،1992.
- 25- عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ،2004.
- 26- عبد القادر محمد و عبد القادر عطية: اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية مصر ،2008.
- 27 - علاء عبد الرزاق السالمي و إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،دون طبعة، 2008.
- 28- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2008.
- 29 - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 30 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

- 31 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 32 - قوي بوجنانة : تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2009.
- 33- متولي سيد متولي: إدارة الأفراد ( مدخل سلوكي )، مكتبة عين الشمس القاهرة 1991.
- 34- محفوظ جودة : التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 35- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ،مصر 2006.
- 36- محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 37 - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
- 38- مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 39- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H.R ) بين النظرية والتطبيق مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر ،2014.
- 40- محمد محمد الهاني: التعليم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 41- محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009

## قائمة المراجع

42- محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

43- محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة والتوزيع، 2010

44 - محمود الحسين الوادي و بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

### ثانياً- الرسائل والأطروحات:

1- أحمد عثمان خليف الماجدي: درجة استعداد مديري مدارس التعليم العام لتطبيق إدارة المدرسة الإلكترونية، رسالة ماجستير في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006.

2- العمري سعيد بن معلا: المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2003.

3- إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2007.

4- بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، رسابة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013.

5- حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائرية بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

## قائمة المراجع

- 6- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود: المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008.
- 7 - سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2011.
- 8 - شائع بن سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 09 - شادي محمد مطر: دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
- 10- عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة كلية إدارة الأعمال، الرياض، 2008.
- 11 - عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 12- قويع خيرة: تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

## قائمة المراجع

- 13- مبروك عبد الله المسفر: المعوقات الإدارية والتطبيق لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 14- محمد بن سعيد محمد العريشي: امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة لتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، رسالة ماجستير أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 15- محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإعلامي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 16- محمد طالب بسيسو: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 17- محمد مربع أحمد كناني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك اربك، الأردن، 2010.
- 18- مريم عبد ربه أحمد السميري: درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2009.
- 19- موسى بن عبد الله حمدي: الصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية، ماجستير الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 20- يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية، غزة ، فلسطين، 2009.
- ثالثاً- الملتقيات والمؤتمرات:

## قائمة المراجع

- 1 - إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، بابا عبد القادر: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة الملتقى العلمي الوطني يومي 10 - 11 نوفمبر، 2009.
  - 2- أحمد محمد الحسن العوض: الإدارة الإلكترونية: مفاهيم، السمات، العناصر مؤتمر المركز القومي للبحوث، الخرطوم، السودان، 2010.
  - 3- رأفت رضوان: الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، الرياض، السعودية، 2001.
- رابعا. المجالات :
- 1- الداودي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة الجزائر، 2008.
  - 2- بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، بدون سنة.
- خامسا - المواقع الإلكترونية:
- موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1. <http://www.badr.Bank.dz> .

الملاحق

الملحق رقم (01):

استمارة الدراسة  
في صورتها الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

**تخصص: تقنيات مالية وبنكية**

أقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة بعنوان :

" تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية - دراسة حالة بمديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة " .

أملين منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا،

تحت إشراف الأستاذ

بو الريحان فاروق

من إعداد الطلبة:

مهناوي ريان

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة ( × ) أمام العبارة الصحيحة.

العمر:  أقل من 30 عاما  من 30 إلى أقل من 40 عاما

من 40 إلى أقل من 50 عاما  من 50 فأكثر

2- المؤهل العلمي :  تقني سامي  دراسات عليا  ليسانس   
 مهندس  ماستر  ماجستير

3- مسمى الوظيفة: ( ) .

4- مطابقة مسمى الوظيفة مع واقع العلمي:  مطابق  غير مطابق

5- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 فأكثر

6- مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:  مرتفعة جدا  مرتفعة

متوسطة  منخفضة  منخفضة جدا

7- المشاركة في الدورات التدريبية:

لم أشارك في أي دورة في مجال التقنيات الحديثة

شاركت في دورة واحدة  شاركت في أكثر من دورة واحدة

## الملاحق

### المحور الثاني: الموارد البشرية

#### المؤشر الأول: سياسات تقييم أداء العاملين وتنمية المسار الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بمديرية و وكالة ميله

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء تحديد درجة موافقة او عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

#### أولاً- سياسات تقييم أداء العاملين:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشتمل نظام تقييم الأداء على معايير واضحة تشير الى قدرة الموظفين على تفعيل الإدارة الإلكترونية					
2	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الإيجابية في مجالات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين					
3	يحقق نظام تقييم الاداء تقدم ملموس في تفعيل الادارة الالكترونية					
4	يساعد نظام تقييم الأداء على تحفيز الموظفين لتطوير أنفسهم في مجالات الإدارة الإلكترونية					

#### ثانيا- سياسات تنمية المسار الوظيفي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تولي الإدارة العليا أهمية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي					
2	ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بمدى المعرفة التي يمتلكها الموظف في مجالات الإدارة الإلكترونية					
3	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتيا في مجالات الإدارة الإلكترونية بما يخدم تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي					
4	تهتم بتطوير نفسك في مجالات الإدارة الإلكترونية لايمانك الشخصي بأهمية ذلك لتنمية وتطوير مسارك الوظيفي					

## الملاحق

### المؤشر الثاني: سياسات التدريب والتكوين

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء تحديد درجة موافقة او عدم موافقتك عنها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تولي الإدارة العليا أهمية لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجالات الإدارة الإلكترونية					
2	تعمل دائرة التدريب في البنك بشكل فعال					
3	تبذل البنك الجهد الكافي لجمع المعلومات التي تلتزم للتخطيط المناسب لعملية التدريب على الإدارة الإلكترونية					
4	توفر البنك برامج تدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية					
5	تخصص البنك ميزانية كافية للتدريب على الإدارة الإلكترونية					
6	يتم الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة في تدريب غيرهم من الموظفين بالبنك					

### المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية

#### المؤشر الاول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالبنك المتطلبات الادارية والتقنية والمالية والامنية

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء تحديد درجة موافقة او عدم موافقتك عنها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوفر الحواسيب الالية والبرامج المتطورة بالبنك					
2	تمتلك البنك موقعا الكترونيا خاصا بها					
3	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام التقنيات الحديثة					

## الملاحق

					4	توجد لوائح تنظيمية توضح كيفية اجراء المعاملات الالكترونية
					5	يتحصل البنك على الموارد المالية الكافية لشراء المعدات الالكترونية
					6	توجد ميزانية خاصة لشراء التصاميم وتطوير البرمجيات بالبنك
					7	يتوفر البنك على نظام لتأمين وحماية المعلومة
					8	يمتلك البنك الية لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحاسبات الالية

### المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة

المؤشر الأول: المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببنك BADR مديرية ووكالة ميلة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ضعف المام الموظفين بالغات الأحنبية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية					
2	عدم اتاحة الفرصة للموظفين بالبنك بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتفعيل الادارة الالكترونية					
3	عدم تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنك الخاصة بتفعيل الادارة الالكترونية					
4	عدم اقتناع الموظفين بجدوى الادارة الالكترونية					
5	ضعف البنية التحتية					
6	الافتقار الى العنصر البشري المدرب على تفعيل الادارة الالكترونية					

## الملاحق

					7	عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات انترنت
					8	ندرة العنصر البشري القادر على تفعيل تقنيات المعلومات
					9	ارتفاع تكلفة تطبيق الادارة الالكترونية
					10	توفر اتجاهات لدى بعض الموظفين بالبنك بان سلبيات العمل الالكتروني اكثر من ايجابياته

### المؤشر الثاني: سبل التغلب على معوقات تنمية الموارد البشرية لتفعيل الادارة الالكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين سبل تفعيل الموارد البشرية للادارة الالكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية ووكالة ميلة ،الرجاء تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها ،وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	زيادة عدد المدربين الملمين بتقنيات تطبيق الادارة الالكترونية				
2	إحاق الموظفين ببرامج تدريبية في اللغات الاجنبية المستخدمة في تطبيقات الادارة الالكترونية				
3	تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنك لتفعيل الادارة الالكترونية				
4	التدريب الفعال للموظفين بالبنك على استخدام الاعلام الالي				
5	نشر الوعي بأهمية الادارة الالكترونية من خلال الحملات الاعلامية				
6	تدريب مناهج جديدة بالمعاهد تتلائم مع التقدم العلمي والتطور التقني				
7	تكثيف الندوات والمؤتمرات المتخصصة في تطبيق الادارة الالكترونية بالبنك				

الملحق رقم (02) :

استمارة الدراسة في صورتها  
النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استمارة بحث

مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تقنيات مالية وبنكية

أتقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة بعنوان :

" تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية - دراسة حالة بمديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة " .

أملين منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا،

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطلبة:

بو الريحان فاروق

مهناوي ريان

المحور الأول: البيانات الشخصية

## الملاحق

الرجاء وضع علامة ( × ) أمام العبارة الصحيحة.

1- الجنس:

ذكر  انثى

2 - العمر:

أقل من 30 عاما  من 30 إلى أقل من 40 عاما

من 40 إلى أقل من 50 عاما  من 50 فأكثر

3- المؤهل العلمي :

تقني سامي  ليسانس

مهندس  دراسات عليا

4- مسمى الوظيفة: ( ) .

5- ملائمة الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها :

ملائمة  غير ملائمة

6- عدد سنوات الخبرة في :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 فأكثر

7- المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة :

لم أشارك في أي دورة في مجال التقنيات الحديثة

شاركت في دورة واحدة

شاركت في أكثر من دورة واحدة

## الملاحق

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

**المؤشر الأول: سياسات تنمية المسار الوظيفي و تقييم أداء العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية بمديرية و وكالة ميلا**

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء تحديد درجة موافقة او عدم موافقتك عليها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

**أولاً- سياسات تنمية المسار الوظيفي:**

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تولي الإدارة أهمية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي					
2	تشجع الإدارة الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتيا بما يخدم تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي					
3	ترتبط عملية الترقيّة في السلم الوظيفي بالمعرفة التي يمتلكها الموظف					

**ثانيا- سياسات تقييم أداء العاملين :**

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوجد بالبنك نظام تقييم أداء فعال يقوم على أسس موضوعية					
2	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين					
3	يستخدم نظام تقييم الأداء في علاج القصور في أداء الموظفين					
4	يساعد نظام تقييم الأداء على تحفيز الموظفين لتطوير أنفسهم					

## الملاحق

### المؤشر الثاني: سياسات التدريب والتكوين

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء تحديد درجة موافقة او عدم موافقتك عنها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تولي الإدارة أهمية لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم					
2	تعمل مصلحة التدريب في البنك بشكل فعال					
3	يبدل البنك الجهد الكافي لجمع المعلومات التي تلزم للتخطيط المناسب لعملية التدريب					
4	يوفر البنك برامج تدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية					
5	يخصص البنك ميزانية كافية للتدريب					
6	تتم الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة في تدريب غيرهم من الموظفين بالبنك					

## الملاحق

المحور الثالث: متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية

المؤشر الاول: المتطلبات الادارية، التقنية والمالية، المالية، الامنية والبشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء تحديد درجة موافقة او عدم موافقتك عنها من وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

المتطلبات	الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المتطلبات الادارية والتقنية	1	تتوفر الحواسيب الالية والبرامج المتطورة بالبنك					
	2	من الضروري أن يتوفر بالبنك موقعا الكترونيا خاصا بها					
	3	تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام التقنيات الحديثة					
	4	مدى وضوح اللوائح التنظيمية من ناحية اجراء المعاملات الالكترونية					
المتطلبات المالية	5	مدى كفاية الميزانيات لشراء المعدات الالكترونية					
	6	تعتبر ميزانية تطوير البرمجيات بالبنك كافية					
المتطلبات الامنية	7	تعتبر انظمة حماية البرامج والمعلومات فعالة					
	8	يملك البنك الية لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحاسبات الالية					
المتطلبات البشرية	9	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات ودورات فيما يخص الإعلام الالي					
	10	يتم اختيار الموظفين على أساس الخبرة والكفاءة في استخدام الإعلام الألي					
	11	هناك توعية وزرع ثقافة الكترونية بالبنك					

## الملاحق

---

					12 يوجد تشجيع للموظفين على تنمية أفكار جديدة وتقديمها للإدارة	
--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------	--

الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج ال SPSS

Corrélations

		تولي الإدارة أهمية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي	X
تولي الإدارة أهمية للتنمية وتطوير المسار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	.585**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.585**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تسمح الإدارة الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتيا بما يخدم تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي	X
تسمح الإدارة للموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتيا بما يخدم تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	.659**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.659**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بالمعرفة التي يمتلكها الموظف	X
ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بالمعرفة التي يمتلكها الموظف	Corrélation de Pearson	1	.443**
	Sig. (bilatérale)		.008
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.443**	1
	Sig. (bilatérale)	.008	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

### Corrélations

		يوجد بالبنك نظام تقييم أداء فعال يقوم على اسس مو	X
يوجد بالبنك نظام تقييم أداء فعال يقوم على اسس مو	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 35	.768** .000 35
X	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.768** .000 35	1 35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		يستخدم نظام تقييم الإداء في تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين	X
يستخدم نظام تقييم الإداء في تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 35	.703** .000 35
X	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.703** .000 35	1 35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

### Corrélations

		يستخدم نظام تقييم الإداء في علاج القصور في أداء الموظفين	X
يستخدم نظام تقييم الإداء في علاج القصور في أداء الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 35	.683** .000 35
X	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.683** .000 35	1 35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

### Corrélations

		يساعد نظام تقييم الاداء على تحفيز الموظفين لتطوير انفسهم	X
	Corrélation de Pearson	1	.750**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.750**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		X	تولي الادارة اهمية لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم
	Corrélation de Pearson	1	.761**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
	Corrélation de Pearson	.761**	1
X	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		X	تعمل مصلحة التدريب في البنك بشكل فعال
	Corrélation de Pearson	1	.672**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
	Corrélation de Pearson	.672**	1
X	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

### Corrélations

		بيذل البنك الجهد الكافي لجمع المعلومات التي تلتزم للتخطيط المناسب لعملية التدريب	X
	Corrélation de Pearson	1	.455**
	Sig. (bilatérale)		.006
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.455**	1
	Sig. (bilatérale)	.006	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		يوفر البنك برامج تدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية	X
	Corrélation de Pearson	1	.722**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.722**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		يخصص البنك ميزانية كافية للتدريب	X
	Corrélation de Pearson	1	.529**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	35	35
X	Corrélation de Pearson	.529**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

### Corrélations

		X	
		تتم الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة في تدريب غيرهم من الموظفين بالبنك	
	Corrélacion de Pearson	1	.538**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	35	35
	Corrélacion de Pearson	.538**	1
X	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		Y	
		تتوفر الحواسيب الالية والبرامج المتطورة بالبنك	
	Corrélacion de Pearson	1	.346*
	Sig. (bilatérale)		.042
	N	35	35
	Corrélacion de Pearson	.346*	1
Y	Sig. (bilatérale)	.042	
	N	35	35

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		Y	
		من الضروري ان يتوفر بالبنك مقعا الكترونيا خاصا بها	
	Corrélacion de Pearson	1	.421*
	Sig. (bilatérale)		.012
	N	35	35
	Corrélacion de Pearson	.421*	1
Y	Sig. (bilatérale)	.012	
	N	35	35

## الملاحق

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام التقنيات الحديثة	Y
	Corrélation de Pearson	1	.640**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
	Corrélation de Pearson	.640**	1
Y	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		مدى وضوح اللوائح التنظيمية من ناحية اجراء المعاملات الالكترونية	Y
	Corrélation de Pearson	1	.599**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
	Corrélation de Pearson	.599**	1
Y	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

		مدى كفاية الميزانيات لشراء المعدات الالكترونية	Y
مدى كفاية الميزانيات لشراء المعدات الالكترونية	Corrélacion de Pearson	1	.517**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	35	35
	Corrélacion de Pearson	.517**	1
Y	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		تعتبر ميزانية تطوير البرمجيات بالبنك كافية	Y
تعتبر ميزانية تطوير البرمجيات بالبنك كافية	Corrélacion de Pearson	1	.712**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
	Corrélacion de Pearson	.712**	1
Y	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		تعتبر انظمة حماية البرامج والمعلومات فعالة	Y
تعتبر انظمة حماية البرامج والمعلومات فعالة	Corrélacion de Pearson	1	.436**
	Sig. (bilatérale)		.009
	N	35	35
	Corrélacion de Pearson	.436**	1
Y	Sig. (bilatérale)	.009	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

		يمتلك البنك الية لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحاسبات الالية	Y
	Corrélation de Pearson	1	.244
	Sig. (bilatérale)		.158
	N	35	35
	Corrélation de Pearson	.244	1
Y	Sig. (bilatérale)	.158	
	N	35	35

### Corrélations

		يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات ودورات فيما يخص الاعلام الالي	Y
	Corrélation de Pearson	1	.612**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
	Corrélation de Pearson	.612**	1
Y	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		يتم اختيار الموظفين على اساس الخبرة والكفاءة في استخدام الاعلام الالي	Y
	Corrélation de Pearson	1	.335*
	Sig. (bilatérale)		.049
	N	35	35
Y	Corrélation de Pearson	.335*	1

## الملاحق

Sig. (bilatérale)	.049	
N	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	هناك توعية وزرع ثقافة الكترونية بالبنك	Y
Corrélation de Pearson	1	.742**
Sig. (bilatérale)		.000
N	35	35
Corrélation de Pearson	.742**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	يوجد تشجيع للموظفين على تنمية افكار جديدة وتقديمها للإدارة	Y
Corrélation de Pearson	1	.765**
Sig. (bilatérale)		.000
N	35	35
Corrélation de Pearson	.765**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	X	Y	total
N	35	35	35
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.3095	3.3571
	Ecart-type	.57044	.47252
Différences les plus extrêmes	Absolue	.115	.093
	Positive	.090	.078
	Négative	-.115-	-.093-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.683	.550	.783

Signification asymptotique (bilatérale)	.740	.923	.572
-----------------------------------------	------	------	------

- a. La distribution à tester est gaussienne.
- b. Calculée à partir des données.

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	25

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	13

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

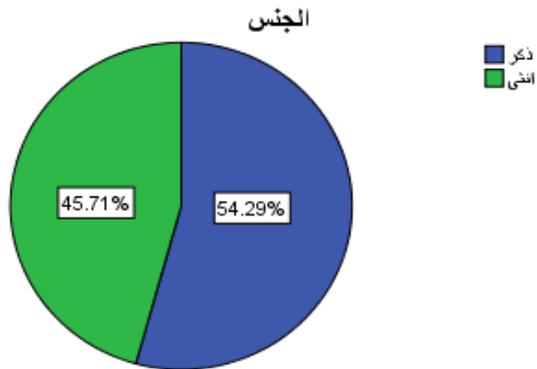
**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.778	12

**Effectifs**

الجنس

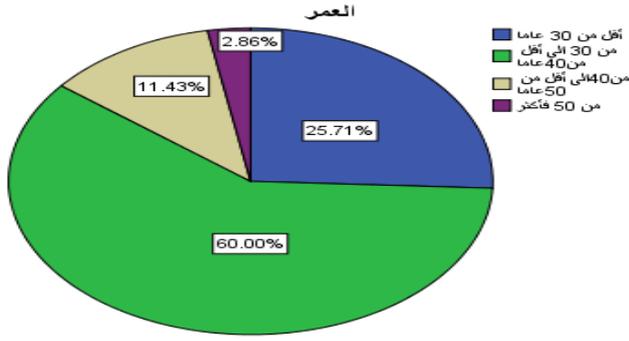
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	54.3	54.3	54.3
انثى	16	45.7	45.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	



العمر

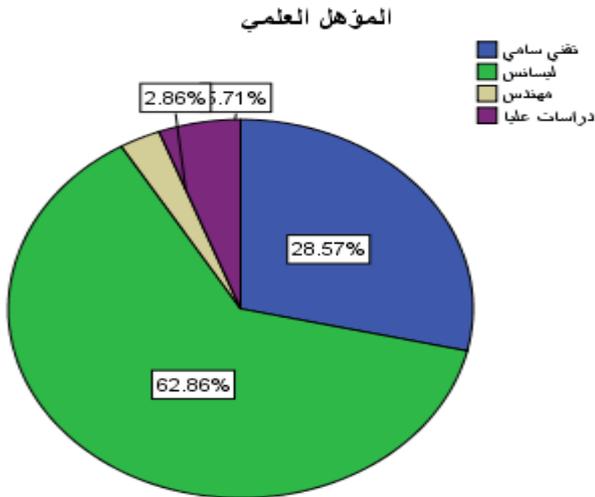
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 عاما	9	25.7	25.7	25.7
من 30 الى أقل من 40 عاما	21	60.0	60.0	85.7
من 40 الى أقل من 50 عاما	4	11.4	11.4	97.1
من 50 فأكثر	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

## الملاحق



المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
تقني سامي	10	28.6	28.6
ليسانس	22	62.9	62.9
مهندس	1	2.9	2.9
دراسات عليا	2	5.7	5.7
Total	35	100.0	100.0

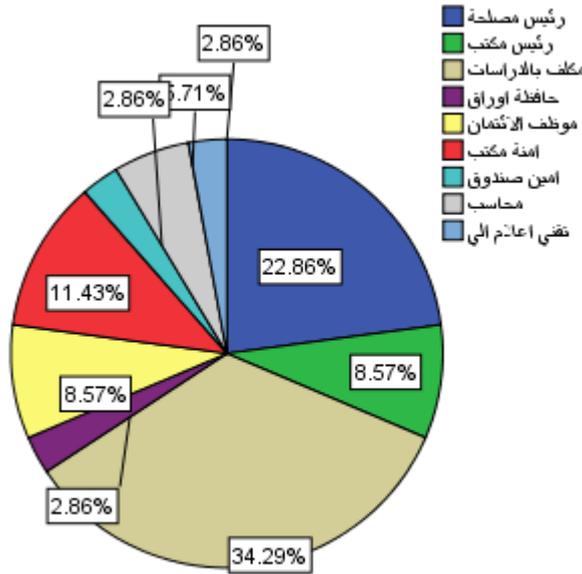


## الملاحق

مسمى الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
رئيس مصلحة	8	22.9	22.9	22.9
رئيس مكتب	3	8.6	8.6	31.4
مكلف بالدراسات	12	34.3	34.3	65.7
حافضة اوراق	1	2.9	2.9	68.6
موظف الائتمان	3	8.6	8.6	77.1
امنة مكتب	4	11.4	11.4	88.6
امين صندوق	1	2.9	2.9	91.4
محاسب	2	5.7	5.7	97.1
تقني اعالم الي	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

مسمى الوظيفة

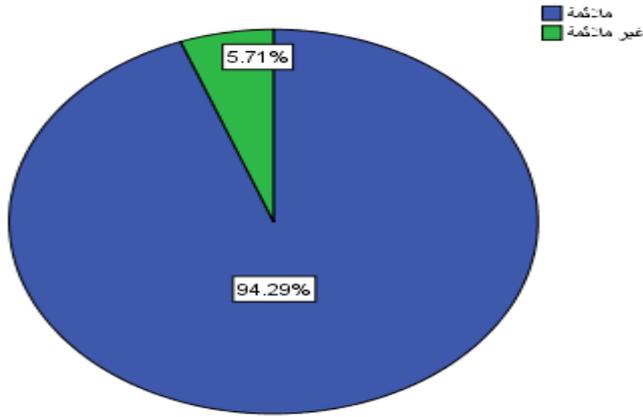


ملائمة الوظيفة مع الشهادة المنحصل عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ملائمة	33	94.3	94.3	94.3
غير ملائمة	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

## الملاحق

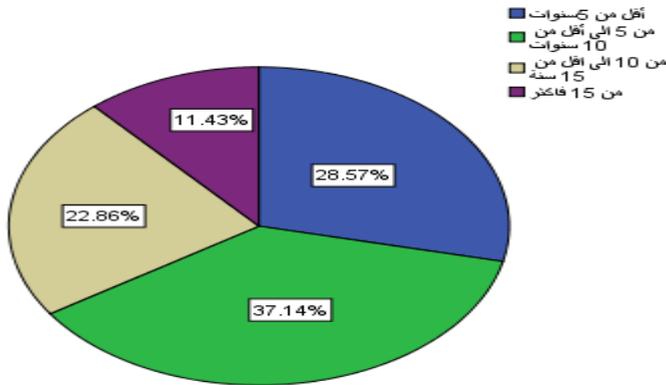
ملائمة الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها



عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	10	28.6	28.6	28.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	37.1	37.1	65.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	22.9	22.9	88.6
من 15 فأكثر	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

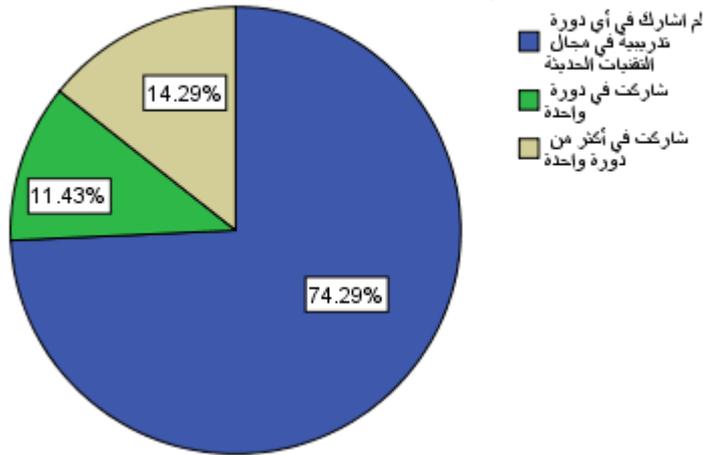


المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لم أسأرك في أي دورة تدريبية في مجال التقنيات الحديثة	26	74.3	74.3	74.3
شاركت في دورة واحدة	4	11.4	11.4	85.7
شاركت في أكثر من دورة واحدة	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

## الملاحق

### المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة



## Effectifs

### Statistiques

		تسجح الإدارة الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتها بما يخدم تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي	ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بالمعرفة التي يمتلكها الموظف	يوجد بالبنك نظام تقييم أداء فعال يقوم على أساس مو	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين	يستخدم نظام تقييم الأداء في علاج القصور في أداء الموظفين	يساعد نظام تقييم الأداء على تحفيز الموظفين لتطوير انفسهم
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.74	3.51	3.37	3.11	3.11	2.97
Ecart-type		.611	.853	1.003	.993	.867	1.022
Variance		.373	.728	1.005	.987	.751	1.045

## الملاحق

### Statistiques

		نولي الإدارة اهبة لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم	تعمل مصلحة التدريب في البنك بشكل فعال	بذل البنك الجهد الكافي لجمع المعلومات التي تلزم للتخطيط المناسب لعملية التدريب	توفر البنك برامج تدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية	بخصص البنك ميزانية كافية للتدريب	تم الاستفادة من فترات المتدربين الذين اجازوا برامج تدريبية معينة في تدريب غيرهم من الموظفين بالبنك
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.31	2.89	3.43	3.23	3.31	3.37
Ecart-type		.900	.932	.815	1.031	.932	1.060
Variance		.810	.869	.664	1.064	.869	1.123

### Statistiques

		توفر الحواسيب الآلية والبرامج المنطورة بالبنك	من الضروري ان توفر بالبنك موقعا الكترونيا خاصا بها	تعمل الإدارة على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام التقنيات الحديثة	مدى وضوح اللوائح التنظيمية من ناحية اجراء المعاملات الإلكترونية	مدى كفاية الميزانيات لسراء المعدات الإلكترونية	تعتبر ميزانية تطوير البرمجيات بالبنك كافية	تعتبر أنظمة حماية البرامج والمعلومات فعالة	يملك البنك الية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.94	4.17	3.20	3.31	3.57	3.14	3.74	3.89
Ecart-type		.639	.707	.964	.796	1.037	1.061	.780	.832
Variance		.408	.499	.929	.634	1.076	1.126	.608	.692

## الملاحق

### Statistiques

		يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات و دورات فيما يخص الاعلام الالي	يتم اختيار الموظفين على اساس الخبرة والكفاءة في استخدام الاعلام الالي	هناك نوعية و زرع ثقافة الكترونية بالبنك	يوجد تشجيع للموظفين على تنمية افكار جديدة وتقديمها للادارة
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2.57	2.66	3.26	2.83
Ecart-type		.850	.873	.919	.954
Variance		.723	.761	.844	.911

## Corrélation

### Corrélations

		X	y4
X	Corrélation de Pearson	1	.580**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
y4	Corrélation de Pearson	.580**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنوك التجارية بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية و وكالة ميله "

من خلال دراسة سياسات تنمية الموارد البشرية المطبقة بالبنك ، ومدى توفر متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية بالبنك محل الدراسة وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي : هل تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية أداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية و وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميله ؟

وقد تم وضع إجابات أولية بافتراض أن هذا البنك يطبق جل سياسات تنمية الموارد البشرية التي نصت عليها أداة الدراسة وأنه أيضا يتوفر على متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية ، وقد تم معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، حيث تناول الفصل الأول تنمية الموارد البشرية ، أما الفصل الثاني فتناول الإدارة الإلكترونية ، أما الفصل الثالث والأخير فتناول مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية و وكالة بادر ميله، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام الاستمارة كأداة للدراسة ، حيث وزعت على (35) عينة بمديرية و وكالة ميله عشوائيا ، وفي الأخير تم قبول الفرضيات الأربعة وأيضا تم قبول الفرضية الرئيسية .

**Abstract:**

The study aims to identify the role of human resources development in activation of E-management in BADR Bank Directorate and Agency of Mila. "

It was during a search applied of human resources development policies, and the availability of activating the electronic management requirements, and attempts to resolve the following problem:

What is the role of human resources development process in tool activating E-management BADR Bank Directorate and Agency of Mila?

It has been addressing this issue through three chapter, two theorists and one's application, where the first chapter search the aspects of human resource development, while the second chapter handled the E-management, and the final chapter Search reality of contribution of human resources development in the activation of electronic management Directorate and Agency BADR Mila.

We was followed descriptive analytical method, use of questionnaire, where it was distributed randomly on (35) per person employed Directorate and Agency of Mila.

Finally, four hypotheses was accepted as well as acceptance of the major hypothesis, sense that human resources development process is relatively contribute to the activation of E-management in BADR bank of Mila.