



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري - دراسة حالة إتصالات الجزائر بورقلة -

من إعداد الطالبة: سكينه العياط

منيرة زعطوط

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/15

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أستاذ محاضر

الأستاذ (ة): بشير بن شويحة

مشرفا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أستاذة محاضرة

الأستاذ (ة): سمية قداش

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أستاذ محاضر

الأستاذ (ة): سلوى تيشات

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مبراح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري -دراسة حالة إتصالات الجزائر بورقلة-

من إعداد الطالبة: سكينه العياط

منيرة زعطوط

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/15

رئيسا

جامعة قاصدي مبراح ورقلة

أستاذ محاضر

الأستاذ (ة): بشير بن شويحة

مشرفا

جامعة قاصدي مبراح ورقلة

أستاذة محاضرة

الأستاذ (ة): سمية قداش

مناقشا

جامعة قاصدي مبراح ورقلة

أستاذ محاضر

الأستاذ (ة): سلوى تيشات

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

السلاة والسلام على خاتم الانبياء حبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين عدد خلقه من يوم خلقهم الى يوم يبعثون.

أما بعد ...

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا المتواضعة بفضلته تعالى مهداة الى أبي الكريم حفظه الله وأدامه نورا لدربي، الى من ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب، الى امي العزيزة التي تحملت الكثير وعانته، ووقوفني في هذا المكان ما كان ليحدثك لولا تشجيعها المستمر لي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات والى زوجي الغالي أدامه الله سندا لي، والى رفيقات المشوار الآتي قاسمنني لحظاته رعاهن الله ووفقهن.

الى كل من له أثر على حياتي

زخبط منيرة

الإهداء

الحمد لله وكفى الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما

بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى، أهديتها الى جدي وجدتي الذين
علماني كيف يكون الصبر وطريق النجاح ودعموني في مشواري الدراسي
وكل خطوة خطوتها.

الى التي اعطاني الكثير ولم تنتظر الشكر الى باعثة العزم والتصميم
والارادة ساحرة البهجة الصادقة في حياتي أمي.

الى من هو أنس عمري ومخزن ذكرياتي الاخوة والخالوات والاقوال.

الى الاحباب ورفيقات الدرب وكل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز
هذه المذكرة

العياط سكيينة

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى، وعلى آله وصحبه وبعد ...

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، فعلا بهذا الحديث

نتوجه بالشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة قداس سمية لما أولته لنا من إهتمام

ومتابعة وما تفضلت به من توجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة، حيث كانت خير عون

ولم تبخل علينا بشيء من علمها ووقتها.

كما لا يفوتنا أن نشكر على معاملة السيد خويلدات محمد المؤطر الناخذل بمؤسسة

اتصالات الجزائر الذي كان سندا في الدراسة الميدانية من خلال أرائه السديدة

والدعم المتواصل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة مناصرة رشيد لما قدمه لنا من عمل ونصح في

عمل مذكرة.

ويطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

المشاركة في مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

والشكر موصول لكل من ساعدنا في إتمام هذا البحث ... فجزاكم الله خير الجزاء.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري، ولتحقيق هذا الهدف إتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات يتلحق بأبعاد الادارة الالكترونية عبارات تتعلق بأبعاد المورد البشري وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (80) موظف بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية ورقلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليل وتحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الادارة الالكترونية بوحدة البحث، كما توصلنا الى أن مستوى العنصر البشري متوسط بوحدة المؤسسة.
 - كذلك تووجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الادارة الالكترونية وأداء المورد في مؤسسة اتصالات الجزائر بمعامل ارتباط بلغ (0.59) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول أداء المورد البشري تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية، أداء المورد البشري، موظفي إتصالات الجزائر بورقلة.

Summary:

This study aims to know the impact of the application of electronic management on the performance of the human resource, and to achieve this goal, the study relied on the descriptive method to suit the nature of this study, where a questionnaire was designed as a tool for data collection related to the dimensions of electronic management, phrases related to the dimensions of the human resource, and it was distributed to a random sample composed From (80) employees of the Algeria Telecom Corporation in the state of Ouargla, the descriptive approach was used to analyze and analyze the data contained in the questionnaire by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to process the data by means of arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients and linear regression analysis. A group of results, most notably:

- There is a high level in the application of electronic management in the research unit, and we also found that the level of the human element is average in the enterprise unit.
- There is also a statistically significant correlation between the application of electronic management and the performance of the supplier in the Algeria Telecom Corporation with a correlation coefficient of (0.59), and there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the workers' answers about the performance of the human resource according to the personal and functional variables.

keywords: E-management, human resource performance, Algeria Telecom employees in ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الاهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
ب-و	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية وآداء المورد البشري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
03	المطلب الاول: المفاهيم الاساسية حول اداء المورد البشري
03	الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري، اهميته و محدداته
07	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري:
09	الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
11	الفرع الرابع: معايير تقييم أداء المورد البشري:
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية
16	الفرع الأول: مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية.
17	الفرع الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومراحل التحول إليها وعوامل نجاحها.
21	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية، معوقاتهما، وأهميتها وأهم أهدافها .
28	الفرع الرابع : أبعاد الإدارة الإلكترونية
29	المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية حول الإدارة الإلكترونية و أداء المورد البشري .
29	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:
35	المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

38	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة إتصالات الجزائر
42	المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات
47	المطلب الرابع: النشاطات والخدمات التسويقية للمؤسسة
51	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
51	الفرع الأول : مجتمع الدراسة و المنهج المستخدم
53	الفرع الثاني: الأساليب والادوات
54	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
54	الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد مجتمع الدراسة
59	الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
79	قائمة المراجع والمصادر
82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	(01-02)
54	يوضح اختبار الصدق والثبات الفاكرونباخ	(02-02)
54	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الجنس	(03-02)
55	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	(04-02)
56	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	(05-02)
57	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	(06-02)
58	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(07-02)
59	يوضح طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي	(08-02)
60	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الدرجة والرتبة لبعث تقييم الشبكات بالمؤسسة	(09-02)
61	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة في استخدام البرمجيات بمؤسسة اتصالات الجزائر.	(10-02)
62	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة في استخدام الاجهزة والمعدات بمؤسسة اتصالات الجزائر	(11-02)
63	يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والدرجة والرتبة للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر	(12-02)
64	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة في استخدام المراسلات الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر	(13-02)
65	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لتقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	(14-02)
66	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء المورد البشري	(15-02)
67	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(16-02)
68	مصنوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري	(17-02)
69	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة تحليل تباين الأحادي ANOVA	(18-02)
70	قيم معاملات خط الانحدار coefficients	(19-02)
71	قيم مستوى الدلالة لإجابات لأفراد الدراسة حول أداء المورد البشري حسب المورد البشري حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	(20-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	يمثل نموذج افتراضي للدراسة	(01-01)
15	يمثل الادارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	(02-01)
19	يوضح خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية	(03-01)
21	يوضح الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	(04-01)
22	يوضح توزيع برامج النظام وبرامج التطبيقات	(05-01)
44	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإتصالات الجزائر (ديسمبر 2018)	(06-02)
46	الهيكل التنظيمي للمديرية العمالية بورقلة (ديسمبر 2018)	(07-02)
55	يمثل الدائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية الجنس	(08-02)
56	يمثل الدائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية السن	(09-02)
57	يمثل دائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	(10-02)
58	يمثل الدائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب	(11-02)
59	يمثل الدائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة	(12-02)
69	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	(13-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
82	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر (ديسمبر 2018)	01
83	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بورقلة (ديسمبر 2018)	02
83	أسماء الأساتذة المحكمين	03
84	استمارة الاستبيان	04
86	معام اتساق الفاكرونبخ	05
87	توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	06
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	07
89	اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات	08
91	مصنوفة الارتباطات	09
91	اختبار t-test لمتغير الجنس	10
92	اختبار ANOVA لمتغير العمر	11
92	اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	12
92	اختبار ANOVA لمتغير طبيعة المنصب	13
93	اختبار ANOVA لمتغير الخبرة	14



مقدمة

شهدت الإدارة - فكريا وممارسة - تقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلوماتن إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي.

وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركاته، وفي الوقتالذي كانت فيه الإدارة تسير على هدي التفكير القيادي وتستنير بما تنتجه التجارب والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، فالإدارة اليوم أصبحت تسير على هدي معطيات التكنولوجيا وتطورها، ولأن عددا كبيرا من الأنشطة الادارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا.

كما ترتب على التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجتمعات، التي ألفت على الإدارة عبء الاعداد لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الادارية داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الاداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الافراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

ويعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظرا للتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات في ظل توفر إنتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية "الانترنت"، مما أدى الى الانتقال من مجتمع الصناعة الى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية الى الأنشطة الالكترونية، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الالكترونية التي تهدف الى تقليص الاجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم والغنى هو قدرة الاقليم على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها.

وقد استجابت دول العالم لهذا التحول اعتمادا على أوضاعها وخصوصياتها وقدرتها، وتم التحول بسهولة في البلدان المتطورة، ولم يكن الحال في البلدان العربية حيث الحاجة الى التغيير أكبر، بينما القدرة على التكيف والتأقلم هي الأضعف.

ويمثل هذا الوضع تحديا أمام الدول العربية، ولم تعد القضية المطروحة هي ما إذا كان من الواجب مواجهة التحدي من عدمه، بل في كيفية مواجهة هذا التحدي وتحقيق اتصال المواطنين بالانترنت والحد من اتساع الفجوة الرقمية المعرفية على أقل تقدير كمرحلة أولى تمهيدا لعبورها تفاديا لخطر التهميش والتخلف.

وعليه تولد لدينا الفضول عن أهمية هذه الأخيرة وتأثيرها على المورد البشري، وانطلاقا من هذا يمكن طرح غشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟

*ولإلمام بجوانب الإشكالية المطروحة ارتأينا لطرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

1- ماهو مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة؟

2- ماهو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة؟

4- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات عمال إتصالات الجزائر بورقلة حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ب- فرضيات الدراسة:

1- مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفع؛

2- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفع؛

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛

4- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال اتصالاتالجزائر بورقلة حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية.

ب-مبررات اختبار الموضوع: قد وقع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في:

- المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التكنولوجيا والأنترنتواستخداماتها في مجال الإدارة؛

- التساؤل الشخصي حول ماهي أهم أساليب التسيير الناجعة والسريعة التي تخدم الإدارات والتي تسهل العمليات الإدارية؛

- اندراج الموضوع ضمن التخصص كما يتناول الوسيلة والأداة التي تستخدمها المؤسسات في العصر الحديث لتسهيل العمليات الإدارية.

2- المبررات الموضوعية:

- استقرار التطور بمجال الإدارة عند الإدارة الإلكترونية؛
- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري؛
- إستقصاء وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة متمثلة في الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

ت-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري؛
- معرفة أهم الأسباب والطرق المعتمدة من أجل تجسيد هذا التحول على أرض الواقع.

ث-أهمية الدراسة: تتمثل في:

- إكتساب موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في تسيير الإدارات الحديثة؛
- وجوب التطورات العلمية وتسخيرها في وظيفة إدارة المورد البشري وذلك من أجل فاعلية ونجاعة الإدارة الإلكترونية في الارتقاء بالمورد البشري كأداة لتحسين الخدمة بالإدارات؛
- المساهمة الكبيرة للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري ونجاحه.

ج-حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 80 موظف مصنفيين حسب المناصب؛
- الحدود الموضوعية: هذه الدراسة سوف تقتصر على معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري؛
- الحدود الزمنية: فترة التريص وتوزيع الاستبيان (من 19/03/2023 إلى 06/04/2023)
- الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

ح- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

وفق الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والإحاطة بجوانب الموضوع والتمكن منها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المساعدة على معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري.

بالإضافة إلى تقنية الملاحظة والمقابلة والاستبيان لمعرفة آراء واتجاهات الموظفين العاملين بالمؤسسة. حيث تم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين بها والبالغ عددهم (80) عاملا وزعت عليهم استمارات لملئها برأيهم في الموضوع وإجراء الدراسة الإحصائية عليها للخروج بنتائج دقيقة في موضوع الدراسة.

خ- مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث إختارنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة التي تساعدنا في إجراء هذا البحث وتغطية جوانبه النظرية والتطبيقية وتمثل طبيعة هذه المراجع:

- الكتب العربية التي لها علاقة بالموضوع؛

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة والمجلات؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه.

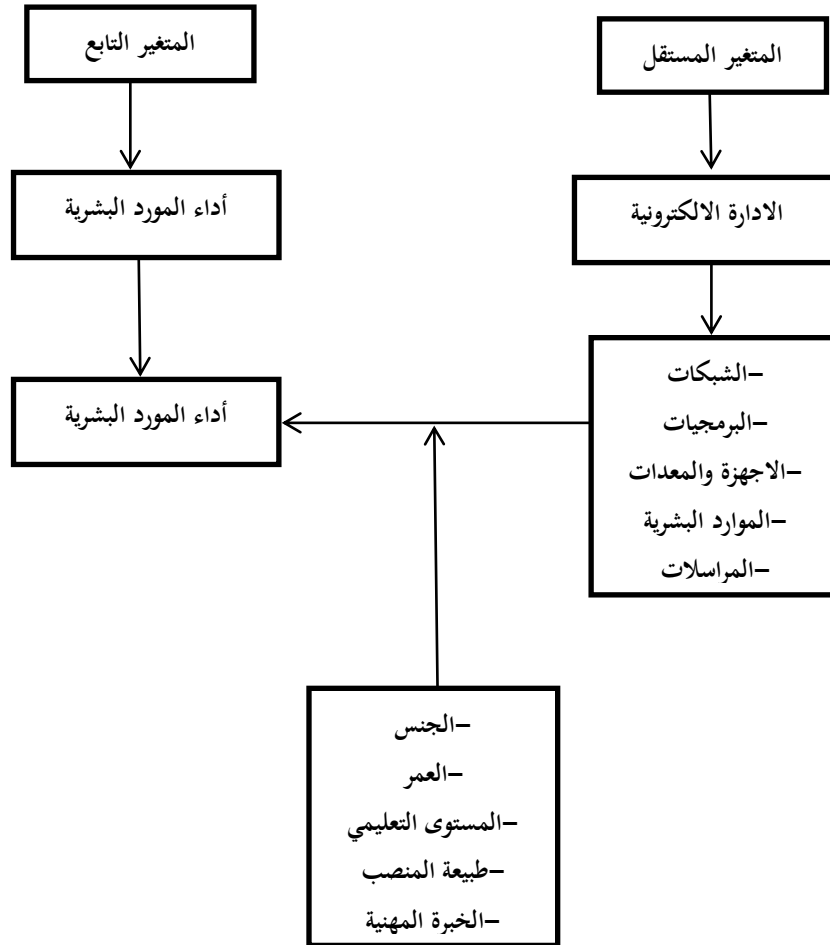
هذا في الفصل النظري أما في العمل التطبيقي فقد تم الإعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة بالإضافة إلى برنامج spss لتحليل البيانات.

د- هيكل الدراسة:

للإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات. تم تقسيم الدراسة إلى فصلين خصصنا الفصل الأول للأدبيات النظرية للدراسة وهو مقسم إلى ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول يتكلم عن المفاهيم الأساسية حول أداء المورد البشري والمبحث الثاني يدور حول المفاهيم الأساسية في الإدارة الإلكترونية، في حين تكلمنا في المبحث الثالث على الأبحاث والدراسات العلمية السابقة، وقسمنا الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسة

محل الدراسة وفي المبحث الثاني إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثالث تم تخصيصه في عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وأخيرا الخاتمة العامة بالدراسة.

الشكل رقم (01-01): يمثل نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية للأداء المورد البشري

والإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وتحقيقاً لهذه الأهداف فلا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة، ويأتي المورد البشري في مقدمة هذه الموارد حيث يعد هذا المورد المحرك الأساسي للموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها إيجاباً وسلباً ومع هذه الأهمية للعنصر البشري تحول اهتمام الإدارة الأول إلى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه أملاً في تحسين مستوى أدائه لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة مما يصل بالمنظمة في نهاية المطاف إلى تحسين أدائها الوظيفي وشهدت السنوات الأخيرة تحولاً سريعاً في إدارة الموارد البشرية حيث تحولت من الإدارة كثيفة العمالة إلى إدارة "كثيفة التكنولوجياً" وتغيرت الطرق التي تدار بها أنشطة الموارد البشرية في غضون السنوات القليلة الماضية بشكل كبير، حيث هناك إمكانية لتوصيل أنشطة الموارد البشرية، ليس فقط عن طريق خبراء الموارد البشرية المتخصصين بل أيضاً من خلال المديرين التنفيذيين وتكنولوجيا المعلومات كما أنه يمكن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأنشطة التي تتضمن الأعمال اليومية وحفظ السجلات فضلاً عن أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء والأنشطة التحويلية التي تضيف قيمة للمنظمة، ونظراً لأهمية الموضوع المطروح سا نوضح بهذا الفصل مفاهيم الإدارة الإلكترونية وأهدافها عوامل نجاحها ومراحل التحول إليها بالإضافة إلى تطرق للأداء مفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة عليه وتقييمه.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

إن الإهتمام بالموظفين وقبل كل شيء أداء وظائفهم كأهم رؤوس أموال المنظمة، فالإهتمام بالموظفين ظاهرة نمت بشكل كبير خلال العقدین الآخرين. فمعظم التطورات في السنوات الحالية نادت باللامركزية في إدارة وتوجيه النظام، والحد من الطبقات التنظيمية ومشاركة الموظفين في صنع القرار، لقد تغير الموقف التنظيمي للقوى العاملة داخل المنظمة وتم النظر إلى الموظفين باعتبارهم " موارد ثمينة".¹

المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري، اهميته ومحدداته

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

1- مفهوم الأداء

وهو تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة أو إختلاف هذه الأهداف والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها للمؤسسة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمؤسسة نتيجة العمل المؤدى.²

2- مفهوم المورد البشري

بغض النظر عن كافة التعريفات التي خاض فيها العديد، كل حسب إختصاصه أو حتى إهتمامه، فإن حلقة الوصل بينهما هو أنها تصب في نفس المضمون. ألا وهو التركيز على إهتمام بالعامل في المؤسسة، وكون إدارة الموارد البشرية إدارة مشاركة بين مجموع عناصرها، و فيما يلي سنتناول بعضها.³

- عرفته راوية حسن " هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة ".⁴

¹ باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة المنصورة - مصر - 2021 - ص 57.

² مجيد الكرخي، موازنة الأداء وأليات إستخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع ط 1، 2015، ص 141.

³ طويهي فاطمة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة وهران (2) - الجزائر - 2014-2015، ص 30.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002-2003، ص 2-3.

- كما عرفه علي السلمي " أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر الإداري وأن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي المجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز بالإضافة أن الإنسان إذا أحسن إختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان آدائه لعمله كذلك أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة".¹

- كما أشار العربي بالقاسم فرحاني بأنها "هي الإدارة فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"²

__ أما إجرائيا فنعرف المورد البشري على أنه " عبارة عن شخص يمتاز بقدرات وكفاءات تؤهله لشغل تلك الوظيفة من خلال التكوين والتدريب، الخبرة وزيادة مردودية العمل من خلال التحفيز.

ثانيا: أهمية ومحددات أداء المورد البشري

1- أهمية الأداء

يمكن إعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، وتنبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي الأداء العام للمنظمة، فمن خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانيات للفرد داخل المنظمة، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة كما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة، والذي يمكنها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان إستمرارية عمل المنظمة وتطويرها ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم، كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن أصحاب العمل من التنبؤ بالأخطار ووضع إستراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية، فهناك حاجة متزايدة إلى أداء متميز للمنظمات لتحديد أهدافها.³

¹علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة والنشر - القاهرة - 1997، ص34.

²العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما وحدينا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2012، من 22-21.

³باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

بينما يرى أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع وإتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة، والذي يكافأ بالحصول على حوافر مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافر سواء المادية أو المعنوية، وذلك لتشجيع الموظفين على الإستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجابيا على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل وينمي الموهبة والإبداع لديهم.

- وتتلور أهمية دراسة الأداء كما وضحتها فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية؛

- غالبا ما يتم ربط الحوافر بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى إهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

- تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

1 - تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛

2 - تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار منخفضة؛

3 - مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.

4 - كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة في تحقيق فائض يتم إستثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة؛

5 - أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

2- محددات أداء المورد البشري.

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:¹

2-1- إدراك الدور (المهام): يعني تصور الفرد للدور وإنطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة من التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها إنطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

2-2- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول على الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-3- القدرات: أو قدرة الفرد على أداء عمله وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة والمعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات.

➤ ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء الوظيفي = إدراك الدور × الجهد × القدرات.

- كما يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:²

أ - **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك بإتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته.

ب - **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

¹ فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار الميسرة، 2009، ص 26.
² مصطفى أحمد سيد، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ص 147.

- المعرفة أو معلومات الفنية اللازمة للعمل؛
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارات إستخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور.

ت - بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

➤ الرغبة = الإتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.

➤ القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

الآداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري:

من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري ما يلي:¹

1- نظام المكافآت والحوافز: يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم.

2- غياب الأهداف المحددة: حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

3- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

4- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها

¹جهد أحمد عبد الرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات . العدد 46 . أبريل 2022 . ص 14-18.

كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذوالأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

5- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

6- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

7- العمليات التنظيمية للمؤسسة: لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيثعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والابداع في العمل.

8- الموارد المادية للمؤسسة: تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

9- البيانات والمعلومات: كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد نقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة مستوى أداء هم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

10- القدرات الفردية: تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجوده العمل من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات القدرة على العمل مع الفريق القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.

11 - عوامل التحفيز: المعروف أن عوامل تحفيز الموظف تلعب دورا مهما في تحسين مستوى أداءه، لكن الأهم هو أن نعرف ما هي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف.

12 - معرفة طبيعة الوظيفة: معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم .

الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية¹

— إن التشخيص للحالة التي تكون عليها المنظمة في وقت ما لا يكفي، وإنما تقديم النتائج بطريقة كمية ومصحوبة بجملة من الاقتراحات والحلول لبعض المشاكل والأزمات، هو الحل الأمثل لازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أ- مفهوم تقييم الأداء: لقد صار من الضرورة على كل منظمة طرح بعض الأسئلة مثل: بأي أسلوب قامت المنظمة بكافة وظائفها لإنجاز أداؤها؟ ما مدى تحقيق الموارد البشرية لمختلف مهامها؟

— ما نتيجة ممارسة المنظمة لوظائفها؟ هل أخفقت، أما إن كان العكس فما مدى توفيقها؟

— ما هي مواطن القوة لدى المنظمة لجني ثمار النجاح؟

— وماهي نقاط ضعف المنظمة في حالة الإخفاق؟

ولعل الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يكشف النقاب عن دور تقييم الأداء في كل منظمة وضعت سياسات واستراتيجيات، لتعرف مدى تحقيقها أهدافها المسطرة قبلاً، ومدى نجاح استراتيجياتها باعتبار تقييم الأداء يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية. إذن: يمكن القول أن عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية تقدم كنتيجة نهائية خلال فترة معينة.

وفي هذا الصدد يجب توضيح الفرق بين اللفظين: "القياس وتقييم الأداء إذ يمثل أولهما عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه فإذا أضيف عليها ما يلي: معرفة النتائج وأسبابها، ثم اقتراح الحلول لتفادي السلبيات منها وصولاً إلى أهداف جيدة مستقبلاً تحول القياس إلى تقييم الأداء".

ويعرف عموماً تقييم الأداء على أنه: "التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقاً من مقارنة أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد، وذلك لبلوغ أهداف منها:

— تمكين العامل من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي".

— ويرى البعض أن "تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته وسلوكياته خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريراً في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج أثراً إدارية قانونية."

ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس، القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمد عليها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.

— هذا المفهوم يوحي بضرورة تقييم أداء كل طرف في المنظمة سواء عامل بسيط أو مدير كون تقييم الأداء يرمي إلى مقارنة الأداء الفعلي لكشف أوجه القصور، ولا يعني بالضرورة التجريح أو التشويه أو حتى الاتهامات والمحاکمة، لذا يمكننا القول أن "التقييم ذو

¹طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 52-55.

الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على الحوار إذ يحدد أهداف العامل في إطار الأهداف العامة للإدارة والتي تسمح بمشاركة في بلوغها أيضا من خلال اقتراح الأفضل ثم التحسين والتطوير.

وكخلاصة لهذه التعريفات يمكن القول أن: تقييم الأداء هو تلك العملية الحيوية والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير العاملين، وإتاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبيين نقاط القوة والضعف للمنظمة انطلاقا من الملاحظة والتحليل ووفقا لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير معينة من جهة أخرى مثل: حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج، مستويات الإنتاجية المتحققة... وغيرها

ب: طرق تقييم الأداء:

— إن الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها لأداء؛ وهذه الطرق تنقسم إلى قسمين:

1- قسم تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية نظرا لاعتماده على الحكم الشخصي.

2- قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.

1- تقييم الأداء بالطرق التقليدية (الذاتية): وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم «وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي» وهي تضم:

1.1. طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توفرها في أفراد الجماعة، "إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ"

2.1. طريقة المقارنة المزدوجة: "بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج"، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة."

3.1. طريقة التوزيع الإجباري: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحني."

4.1. طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعا، فهي تعتمد على وضع للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقا تتجلى درجة كل الفرد."

— رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياد بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، "هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

2. تقييم الأداء بالطرق الحديثة "الموضوعية" وهي تضم:

1.2. أسلوب الإدارة بالأهداف: "يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء وبرامج المراجعة."

– "وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف بواقعية ووضوح ووفقاً لقدراتهم ورسم الإستراتيجية، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقاً من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء. ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

2.2. طريقة الأحداث الحرجة: "يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له، ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثمة تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها وتستبعد كل العناصر التي التفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

3.2. طريقة الاختيار الإجباري: عرف هذا النوع من التقييم انتشاراً واسعاً، يهدف أساساً إلى تقليص التحيز البشري أثناء عملية التقييم، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات، تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مثنى مثنى مرغوبة وغير مرغوبة وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار ولا مجال للتخطي أبداً؛ وذلك انطلاقاً من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له، وتتصف بسرية تحتفظ بها المؤسسة فقط.

4.2. قوائم المراجعة: "عادة ما تحضر هذه القوائم من قبل خبراء ذوو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، وذلك انطلاقاً من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي؛ ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سرياً طبعاً لتفادي التحيز.

5.2. التقرير المكتوب: طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل، معتمداً في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم.

– ومن الطرق الحديثة في قياس وتقييم أداء العاملين هو تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي اعتبار للمركز الإداري؛ وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين ويتصف بالطابع العقابي، والتغاضي عن العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالفرد.

الفرع الرابع: معايير تقييم أداء المورد البشري

– **معايير تقييم الأداء:** بعد تحديدها في الجزء السابق الإجابة عن مختلف الجوانب التي يقيم فيها أداء العامل والمتمثلة في الشخصية، السلوك والنتائج، نعرض فيما يلي إلى الإجابة على الطرح التالي: بماذا نقيس أداء العامل؟ وما هي الشروط الواجب توافرها في هذه المقاييس لتفعيل عملية تقييم الأداء؟

– إن البحث عن أداة لقياس جوانب الأداء للعامل الشخصية السلوك والنتائج) يسمى بعملية تحديد معايير تقييم الأداء، ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأخيرة ومجالات تطبيقها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال والوظائف الإدارية، ومن أمثلة هذه المعايير معرفة العمل القيادة، المبادرة، الإبداع، التعاون القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

سنتطرق فيما يلي إلى تحديد مفهوم معايير تقييم الأداء أنواعها، العوامل المحددة التي تخضع للتقييم، عند عوامل التقييم وخصائص معايير التقييم الفعالة.¹

1 _ تعريف معايير تقييم أداء الموارد البشرية: تعرف معايير تقييم الأداء "بأنها الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".²
يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ويستخدم كمقياس للتقييم".³

كما تعرف معايير تقييم الأداء على أنها: "أهداف ونتائج مرغوبة وقابلة للقياس تسعى المنظمة إلى تحقيقها".⁴
- يتضح أن معايير تقييم الأداء توضح للعاملين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه فهي تمثل أهدافا يجب عليهم إنجازها من خلال أدائهم ضمن فترة محددة في المؤسسة، كما توضح للقائم بالتقييم ما الذي سيقومه في أداء الفرد.

2 _ أنواع معايير تقييم الأداء:⁵ يتم قياس أداء الموارد البشرية باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي، وعادة تكون هذه المعايير على نوعين هما: العناصر ومعدلات الأداء.

أولا - العناصر: تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح ومن أمثلتها التفاني في العمل الأمانة المواظبة إذ في ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان هما:

✓ **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته في العمل، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

✓ **العناصر غير الملموسة:** تشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد حيث أنها تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم (الرئيس) من ملاحظتها، ومن أمثلتها الأمانة الذكاء التعاون، الشخصية

_السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتم تحديد واختيار هذه العناصر؟

_ للإجابة على ذلك، يمكن القول أن تحديد واختيار العناصر يقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال (تحليل الوظائف التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل مع تحديد مواصفات شاغله، لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي يتم عليه اختيار

¹ يخلف رايح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس/ الجزائر، 2006. 2007، ص 52.
² Christian Batal. **La gestion des R.H dans le secteur public.** Edition organization، Edition، Paris، 2000، P: 90

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 202.

⁴ عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الإدارية، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 17.

⁵ يخلف رايح، مرجع سبق ذكره، ص 53-55.

العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف العامل بناء عليها عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها، لأنها تمثل صفات وأداء الفرد الكفاء ذو السلوك السليم في العمل.

ثانياً - معدلات الأداء: يقصد بمعدل تقييم الأداء مستوى الإنجاز الذي تحدده المؤسسات للعاملين لكي يلتزموا به كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المشرف على التقييم إنتاجية الموظف العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الكمية والجودة خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة الأداء المنجز للعامل مع المعدل المحدد.

_ تكون معدلات الأداء على ثلاثة أنواع يمكن توضيحها في الآتي:

- معدلات الأداء الكمية: هي معايير موضوعية يتم تحديدها من حيث الكم الإنتاجي، الوقت القياسي للإنتاج اليومي للعامل إضافة إلى تكلفة العمل، ومثال ذلك: إنتاج 20 وحدة خلال 8 ساعات اليوم.

- معدلات الأداء النوعية (الكيفية تحدد مستوى الجودة والإتقان للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنجازها وكذلك نسبة معينة مسموح بها من التلفيات أو الإنتاج المعيب.

- مزيج من المعدلات الكمية والنوعية: يحدد بموجب هذه المعايير عدد وحدات الإنتاج ومستوى الجودة والفترة الزمنية للإنتاج، كقيام المشرف بتحديد كمية الإنتاج ونسبة التلفيات والأخطاء المسموح بها مثل: إنتاج 100 وحدة من منتج معين خلال 8 ساعات / اليوم على ألا يتجاوز عدد الوحدات الثالثة 3 وحدات. = الجدير بالذكر، أن وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا، مدراء الإدارات والنقابات العمالية لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحظى بتأييد كل من الإدارة والعمال، وأن استخدام المعيار الأفضل يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها آل مؤسسة.

3 - خصائص معايير تقييم الأداء الفعالة:¹

_ ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة، ومنها ما يلي:

- يجب أن تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل والمخرجات الوظيفية التي تقيم؛
- _ يجب أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه؛
- _ يجب أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها وتحديدها؛
- يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة؛
- يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظائف التي تقيم؛
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ينجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها؛

_ وتدلل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام متعدد فيه المعايير، وليس معياراً واحداً وعدداً ضئيلاً منها.

¹عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 268.

– العوامل المحددة التي تخضع لتقييم الأداء

يقصد بعوامل تقييم أداء العمال تلك العناصر التي تستخدم كركائز التقييم والتي تكون مرتبطة بالعمل ولديها إمكانية التقدير، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاما لتقييم الأداء. الإجابة على السؤال التالي: ماذا تقيم في أداء العامل؟ وبصيغة أخرى، ما هي الجوانب التي تقوم بتقييمها في أداء العامل؟¹

اعتادت المؤسسات أن تقوم بصفة دورية بتقييم الأداء الفردي للعاملين فيها لأن هذا التقييم بعد أساسا لاتخاذ القرارات الوظيفية ويسهم في اختبار مدى صلاحية أساليب وطرق الاختيار والترقيات، لذلك من الضروري أن يقوم التقييم على نظام فاعل يكون سبيلا هاما للحافز الإيجابي تقديرا والسلبى مؤاخذة عندما يثبت التقصير ومن المهم أيضا أن يكون التقييم وفق معايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضاء العاملين وقللت من التحيز الذي أصبح سبيلا للبعض، مما قد تكون معه ظاهرة في المستقبل تؤثر على الإنتاجية إذا لم نعمل على تداركها من خلال إيجاد هيكل متكامل وفعال لنظام الحوافز المادية والمعنوية.

– إن تحديد هذه الجوانب يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء استراتيجيا يعتبر تحديد هذه المعايير أمرا ضروريا لنجاح نظام تقييم الأداء، لأنها تشكل المركز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة لاسيما العاملون ورؤساؤهم فائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف الموظف العامل بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء، لذلك ينصح بعدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة إضافة إلى إلزامية مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمؤسسة.

– يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها عند تأدية العامل لعمله مثل: النتائج المحققة، السلوك أثناء العمل إضافة إلى أهمية عوامل الشخصية للفرد خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، بيد أن الأمر يستلزم الحيطة والتحفظ في تقييم هذه الأخيرة بسبب صعوبة تقييمها بصفة موضوعية.

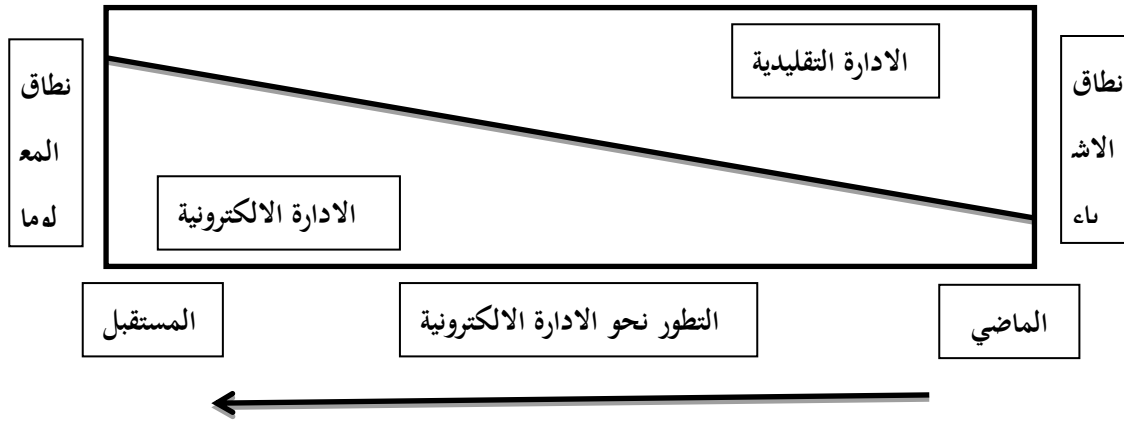
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

إن الإدارة الإلكترونية (E-Management) قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت التي بدأ استخدامها التجاري ولأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمي إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة. فأتمتة المكتب (Office Automation) قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات كالهاتف والفاكس والحفظ الآلي والمايكرو فيلم وغيرها). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب (CNC) والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD/CAM) التصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة. وكل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت. فما الجديد في مفهوم

¹ يخلف رايح، مرجع سبق ذكره، ص55-56.

الإدارة الإلكترونية؟ إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة، وهي أيضا إدارة الرقميات (Digitals) أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (10) بدلا من إدارة الأشياء. وبين الاثنين فارق نوعي لا يمكن إغفاله ليس فقط لأن الأشياء وما يرتبط بها هي ملموسات بالدرجة الأولى وإن الرقميات هي غير ملموسات، أو أن الأشياء هي حقيقية (Real) وإن الرقميات هي افتراضية (Virtual)، وإنما وهذا هو الأهم إن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلومات الاجتماعي - الفكري (إلا) في أضيق الحدود كما في شهرة المحل في مقابل أن الإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدامها. والشكل رقم (3-1) يوضح هذا الفرق الأكثر أهمية ولا بد من التمييز بين الإدارة الإلكترونية في الشركات الرقمية أو الإلكترونية المجردة التي تستخدم الإنترنت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل والإنتاج والتوزيع والإدارة، وبين الإدارة الإلكترونية في الشركات المزيجية (المادية - الرقمية التي تستخدم الإنترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للإنترنت.

الشكل رقم (01-02): يمثل الادارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



المصدر: نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، مكتبة دار البازوري للنشر

والتوزيع، الاردن/عمان، 2008، ص 119-120.

ففي الأولى تكون الإدارة التقليدية عبئا ثقيلًا وسببا في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها، في حين تكون في الثانية في الشركات المزيجية مصدرا لتكامل الأبعاد المادية (الإدارة التقليدية والرقمية (الإدارة الإلكترونية)). وفي هذا السياق من الجمع بين الأبعاد المتكاملة تحدث روبرت هار جروف (R.Hargrove) عن الإدارة الرقمية (الإلكترونية) كنموذج للإدارة التي تجمع الإدارة عن بعد (العاملين عن بعد خارج الشركة والإدارة عن قرب العاملين الدائمين والمؤقتون في الشركة).¹ ومن خلال هذا المبحث سنقدم ونشرح ما تم ذكره من خلال التعريف الشامل لإدارة الإلكترونية.

¹نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، مكتبة دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن/ عمان 2008، ص 119 - 120.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية.

— يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ومن المفاهيم الحديثة في علم الإدارة؛ ولذا فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم لها، فمنهم من عرفها بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات. وإن المتتبع لأدبيات الإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام العديد من المفاهيم المتعلقة بها، والتعريفات المحددة بصددتها، ولكن هذه التعريفات لا تقف عند اتجاه أو اهتمام معين، بل تتوزع على ثلاثة اتجاهات، الأول: ينظر لها على أساس مادي فلا تخرج عن كونها مجموعة الآلات والمعدات والأجهزة، والثاني: ينظر ما على أساس وظيفي لا تخرج عن كونها تؤدي مجموعة وظائف والثالث ينظر لها على أساس تكاملي يشمل الجوانب التنظيمية المادية والوظيفية والبشرية.¹

— فبحسب "مراد عبد الفتاح" فينظر للإدارة الإلكترونية على أنها: "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير، تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات".²

— أما قبل علاء عبد الرزاق ومحمد السالمي يران بأنها "الإدارة الالكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".³

— ويرى نجم عبود على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة ".⁴

— ويعرفها محمد سمير أحمد الإدارة الإلكترونية: " هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة ".⁵

— وأشار حسن الهلالي وآخرون للإدارة على أنها "نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق ... إلخ".⁶

¹عبد الله بن معيوف الجعيد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة أم القرى، السعودية، 1434هـ، ص 57-58.

²مراد عبد الفتاح، الحكومة الالكترونية، القاهرة، دار المعارف، 2003، ص 23.

³علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 235.

⁴نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁵محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

⁶حسن الهلالي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 53.

— أما البنك الدولي فعرفها" بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات. وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".¹

— وهذا الاختلاف في التعريفات والتشابه أحياناً جعل أحد الباحثين يقول: وتتفق التعريفات على أن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد في العمل الإداري من خلال استخدام التقنيات الإلكترونية والإفادة منها في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، وتقييم بحيث تكون أكثر فعالية وأحسن مستوى وجوده.²

وبعد دراسة هذه التعريفات نستطيع أن نخرج بتعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية وهو " الإدارة الإلكترونية هي تسيير حديث للإدارة وتعتمد على الشبكات والبرامج التي تستخدم بدورها في المراسلات الإلكترونية بين الموظفين".

الفرع الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومراحل التحول إليها وعوامل نجاحها.

أولاً: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات تحدد النجاح لأي مؤسسة من خلال رفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات وخاصة المكتبات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:³

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- 3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- 4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- 5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- 6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- 7- ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- 8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثانياً: مراحل التحول للإدارة الإلكترونية:

¹عابد عبد الكريم غريمي شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، 2013، ص 180.

²عبد الله بن معيوف الجعيد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، دار رسلان للنشر والتوزيع. دمشق/ سوريا، 2011، ص 422-423.

عندما نتخذ قرارا أوليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها وهل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، إلى غير ذلك من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:¹

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى إحدى من القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

ب - وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛

ج- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

د- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

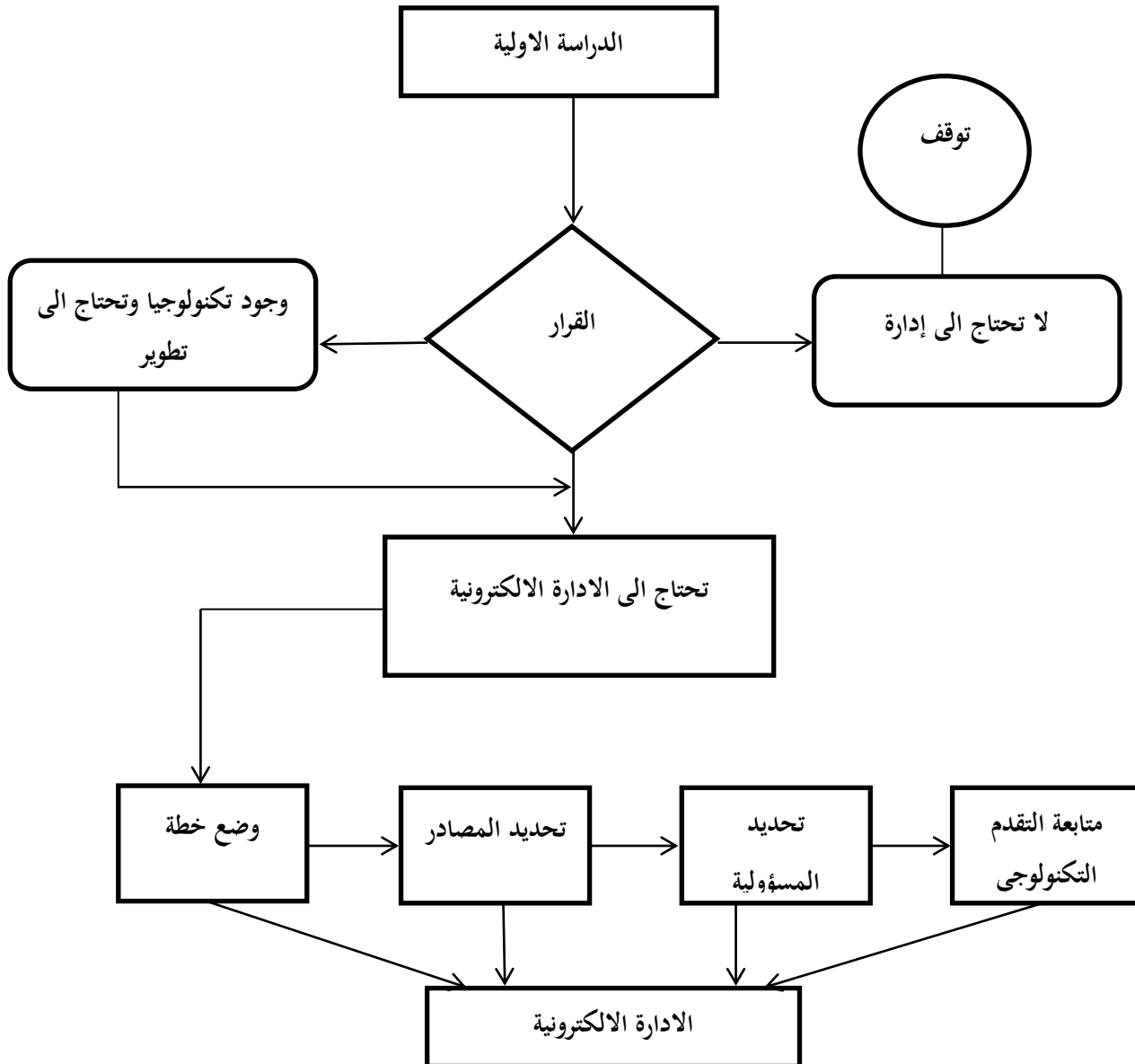
3 - تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4 - تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها.

5 - متابعة التقدم التكنولوجي: نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة باتنة 1، 2018، ص 60-61.

الشكل رقم (03-01): يوضح خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية



المصدر: رانية هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة باتنة 1، 2018، ص 61.

إن الانتقال من البيئة التقليدية إلى الالكترونية يتطلب من إدارة المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:

- دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة، التقنيات المتوافرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم بناء على ذلك يتم تحديد أولويات التطوير؛
- لا بد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفية القيام بالمهام التقنية الحديثة في تحقيق أهدافها؛
- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداء اليومي للعمل في المنظمة أو المؤسسة، وتوضيح أهداف التغيير، ودوافعه للعاملين وتدريبهم؛
- تحديد مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية الرقمية إلى المنظمة؛
- رسم خطط استراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس، ووضع آليات تطبيقية، لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر هذه الخطوات نقطة أساسية ومحورية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، حيث تعد بمثابة خطوات تمهيدية تركز على توفير الشروط الضرورية لتهيئة البيئة الملائمة للشروع في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة منه بفعالية وكفاءة.

ثالثاً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

بعد القيام بالخطوات السالفة الذكر (مراحل التحول للإدارة الإلكترونية) ولتحقيق التحول الكامل نحو الإدارة الإلكترونية لا بد من المرور بمجموعة من المراحل والتي تتضمن بعدين أساسيين هما البعد الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونياً وبوسائل إلكترونية، والبعد الثاني يتضمن تدفقات العمل الإداري إلكترونياً إلى المستخدمين وهذا الأمر يتطلب تخطيط تلك النشاطات وتنفيذها عبر مجموعة من المراحل المترابطة وذلك على النحو الآتي:¹

1- المرحلة التمهيدية للإصلاح الإداري: تتعلق هذه المرحلة بنظام الإدارة التقليدي الذي تعمل الحكومة من خلاله، و الذي أصبح من مخلفات الماضي، غير قادر على مواكبة التطور، و دخول عصر المعلوماتية، لذلك لا بد من إجراء تمهيدية للولوج في الإجراءات والمراحل التنفيذية للإدارة الإلكترونية، بإدخال إصلاحات معينة على هذا النظام الإداري، تتمثل في التقليل من الروتين والبيروقراطية في العمل، ومحاولة تقليص الإجراءات وتفعيل صور الرقابة الإدارية على مصدر القرار و منفذه على حد سواء، ذلك أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن ينجح إذا لم يتم إصلاح النظام الإداري التقليدي أولاً سيما و أن هذا أساس الإدارة الإلكترونية، خصوصاً في مراحل تطبيقها الأولية، وعلى الفترة الزمنية القريبة، تمهيداً لإيجاد بيئة إدارية صالحة للبدء بتطبيقات الإدارة الإلكترونية:

1 - المرحلة الأولى نشر المعلومات Trans Mission: تتضمن هذه المرحلة جعل المعلومات متاحة رقمياً للمستخدمين وتأخذ المعلومات مسار حركة خطية تبدأ من الموقع وتنتهي بالمستخدمين.

2 - المرحلة الثانية التفاعل Interactive: تتضمن هذه المرحلة إنشاء شبكات معلومات متطورة تتميز بالفاعلية والسرية وقدرات بحثية عالية ويكون مسار الحركة الخطية للمعلومات باتجاهين، إذ تستفيد المؤسسة من التغذية العكسية الراجعة من المستخدمين والزائرين من خلال أساليب مختلفة.

¹رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

3 - المرحلة الثالثة التعامل (التنفيذ) **Transaction**: تتضمن هذه المرحلة عرض الخدمات وتقديمها إلكترونياً للمستفيدين منها من خلال المواقع الإلكترونية المصاحبة للتسهيلات الإلكترونية المختلفة كالبحث والاستفسار وغيرها.

4 - المرحلة الرابعة التكامل **Integration**: يتحقق التكامل في هذه المرحلة ما بين العمليات الداخلية في المنظمة عملياتها الخارجية تحول الأنشطة التقليدية جميعها إلى أنشطة الكترونية.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية، معوقات، وأهميتها وأهم أهدافها

* أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

- عتاد الحاسوب Hardware؛

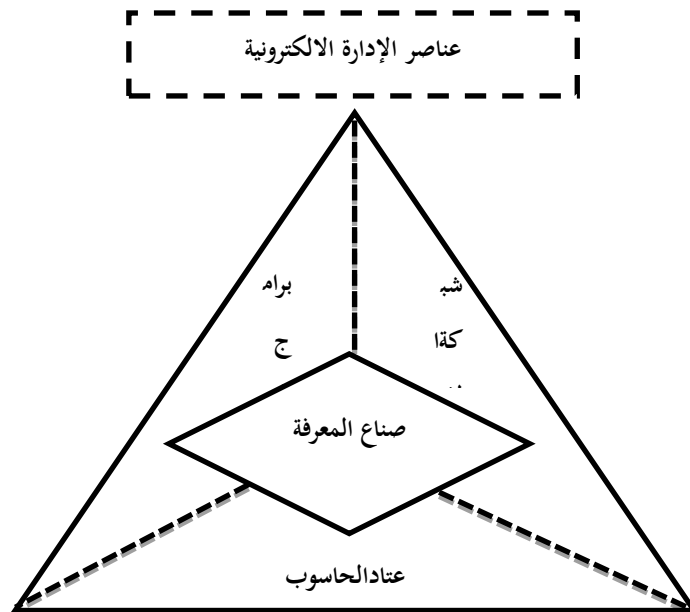
- البرمجيات Software؛

- شبكات الإتصال Communication Network؛

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة

الإلكترونية ويوضح الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (01-04): الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



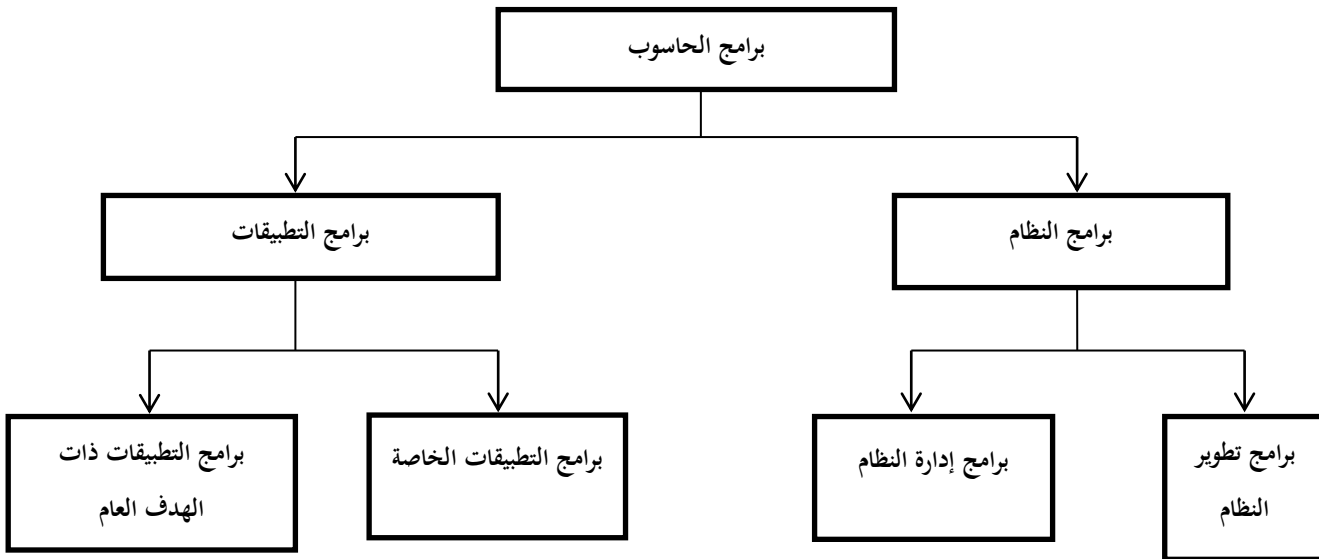
¹مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، ادارة بلا اوراق ادارة بلا مكان، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

- أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في الشكل.

الشكل رقم (01-05): يوضح توزيع برامج النظام وبرامج التطبيقات



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، ادارة بلا اوراق ادارة بلا مكان، مرجع سبق ذكره، ص 77.

* ثانيا: معوقات الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات التكنولوجيا على دوائرها إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد تعترضه عدد من المعوقات. وعلى مختلف الأصعدة الإدارية البشرية المالية، التكنولوجية، التشريعية والأمنية، مما يحد من فرص التطبيق أو يعطل المشروع، أو يجهضه، وربما يحول دون البدء في تطبيقه أصلا، ويمكن إستعراض تلك المعوقات فيما يلي:¹

¹رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

1 - المعوقات الإدارية: وتتمثل في الآتي:¹

- غموض المفهوم: فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية.
- ضعف التخطيط والتنسيق: من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تنهياً الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال، والعشوائية مما يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماماً.
- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول ومراقبة تطوره: تحسباً لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت تنفيذه وللتأكد من أن خطة التحول تطبق بالتزام وعلى نحو صحيح.
- غياب التنسيق بين الجهات المعنية بالمشروع: وانقطاع القنوات التي يمكن من خلالها تبادل المشورة.
- التصور والاعتقاد الخاطئ: بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية، كالشفافية والمرونة ونبد المركزية وغيرها.
- تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية: لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيساً عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن البعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي والهيكل الهرمية التقليدية نموذجاً للعمل به، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتقف عقبة في تطبيق التكنولوجيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.
- التحول غير المتدرج إلى الإدارة الإلكترونية يعني شلل عمل الإدارة، حيث لا يمكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، ومن شأن التحول الفوري إلى الإدارة الإلكترونية شل عمل الإدارة التي لم تحتفظ بنمط عملها القديم، فيما لم تستطع إنجاز منظومة الإدارة الإلكترونية.

2 - المعوقات البشرية: تمثل فيما يلي:²

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة؛
- قلة برامج التدريب في مجا التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة؛

¹ رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

² حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 190-192.

- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تحديدا نقص الخيارات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم؛
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرهبنة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه؛
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج والتطبيقات الإدارية الإلكترونية وتقنية المعلومات؛
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم، مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة. أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا؛
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

3 - معوقات مادية: تتمثل فيما يلي:¹

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه؛
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك؛
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل؛
- جمود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا، تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة؛
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

¹ حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص، المتطلبات، مرجع سبق ذكره، ص192-193.

4 - معوقات أمنية: تتمثل في:¹

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الإختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الإختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو إستغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الإختراقات المتعمدة؛
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

5 - معوقات تنظيمية: وتشمل:²

- إنعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية. وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية؛
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- ضعف إقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى، قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة؛
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة، ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات؛
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.

6 - معوقات تشريعية من المعوقات التشريعية

- عدم الإعتراف بحجة الوثائق الإلكترونية و إعتماها أدلة إثبات أو الإعتراف بمصداقيتها؛
- عدم صلاحية الأنظمة و اللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية ، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة و اللوائح التي تضبط علاقات العمل و التعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛

¹حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

²نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي ، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة إستطلاعية ، دار الكتب المصرية، دار شتات للنشر ، مصر ، 2011 ، ص 109

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها؛

- غياب التشريعات التي تحرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة تلك الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات.¹

*ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية

لقد غدت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير ولعل هذه الأهمية تعود إلى عدة أسباب منها:²

1 - تحسين مستوى أداء المنظمة فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة. كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات إتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين مع أداء الأعمال ييسر والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها؛

2 - تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على إستخدام عدد كبير من العاملين. واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات؛

3 - إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الإتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للإختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة؛

4 - توجيه الإنتاج وفقا لإحتياجات ورغبات العملاء إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن إحتياجات ورغبات العملاء ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات وإحتياجات هؤلاء العملاء؛

¹حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص195.

²رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010، ص18-21.

5 - تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهنا بدوره يمكن المنظمة من تحسين درجة تنافسية المنظمة. تلاقي مخاطر التعامل الورقي، فبإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي ينقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقْد والضياع.

ويذكر أن الإدارة الإلكترونية و ثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة دمج لثلاث مكونات الحاسوب البرمجيات ، شبكات الاتصالات و على مدى نصف القرن الماضي إرتقت هذه التكنولوجيا الثلاثية لتتوالى أجيالها و يتسارع معدل ظهورها حتى جاز لبعض الباحثين في تكنولوجيا المعلومات أن يتحدث عن عصورها الحجرية و حفرياتها الرمزية و هم يشيرون بذلك إلى الوسائط البدائية لمصادر المعلومات و عناصر الأجزاء الملموسة ، كذلك إلى الأساليب المختلفة للبرمجة الموسومة بالقطيعة و الخطية و عدم المرونة إضافة إلى النظم التقليدية المعمارية مكونات الكمبيوتر ذات الطابع المتلاحق أو المتتابع بالإشارة إلى أن تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي الحاسوب ، البرمجيات و شبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء و المختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية .

*رابعاً: أهم أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف على العديد من المستويات سواء القريب أو البعيد أو على مستوى الخدمات التي تهدف إلى تحقيقها، وعموماً يمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹

- 1 - إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كوحدة مركزية واحدة؛
- 2 - توفير المعلومات وتجميع البيانات من مصادرها الأساسية للمستخدمين منها بصورة فورية وبأسلوب موحد؛
- 3 - التعليم المستمر وبناء المعرفة لتسهيل عملية إتخاذ القرار؛
- 4 - تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فاعليتها في خدمة الأهداف المؤسسة؛
- 5 - تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل - تهيئة البيئة التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية؛

¹ نائل عبد الحافظ العوالم، الحكومة الإلكترونية، ومستقبل الإدارة العامة - دراسة إستطلاعية للقطاع العام في دولة قطر ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (29)، العدد (01) ، 2002 ، ص 266 .

6 - تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات؛

7 - توفير أكبر عدد من الخدمات الإلكترونية عبر الأنترنت والهواتف والأجهزة النقالة؛

8 - العمل على نوعية العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الإلكترونية؛

9 - تحقيق العديد من الخدمات التي تقدمها الإدارة كالجواز الإلكتروني و الدفع الإلكتروني أو الخصم و التوظيف الإلكتروني و التعرف على فرص العمل، و خدمات الدوائر الحكومية مثل إصدار و تحديد التراخيص والشهادات و تسديد المخالفات والإقامة والتأشيرات والبطاقات الصحية وملكية السيارات، وخدمة الحجز الإلكتروني ، والخدمات السياحية والإستعلامات في مراكز التسويق والخدمات البنكية ، والعديد من الخدمات التي أصبح بإمكان الفرد الحصول عليها أو تسهيلها دون عناء التنقل و كثرة الاجراءات.

الفرع الرابع: أبعاد الإدارة الإلكترونية¹

1 - التخطيط الإلكتروني: و يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة و الأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني e-planing فهو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسع و المرنة و الآتية و القصيرة الأجل و تكون قابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

2 - التنظيم الإلكتروني: يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة. فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها. لذا فالتنظيم هو الأكثر إرتباطا بالمكان فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف.

3 - الرقابة الإلكترونية: تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الإنحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، أما الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الإنحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين. والعاملين والموردين والمستهلكين فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الإنحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.

¹سلمى زرقين، نور الدين تاويرت، مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة - مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة /الجزائر، المجلد11، العدد2022، ص 311-312.

4 - **عتاد الحاسوب Hardware**: وهو الجزء المادي من الحاسبات و منها: المعالج الدقيق واللوحة الرئيسية والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات و سماعات و فأرة و لوحة المفاتيح و القرص الصلب و محرك القرص المرن ... إلخ

5 - **البرمجيات software**: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسية التالية أنظمة التشغيل (وظيفتها التحكم في معالجة البيانات وتوجيه الأعمال) ولغة البرمجة (وهي لغة الكتابة) البرامج والأنظمة التطبيقية (وهي برامج تؤدي نمطا معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها) وبرامج التصميم والرسوم البرمجية (وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج إختبارات الطلبة في الجامعات برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات. برامج إحتساب الرواتب للموظفين) برامج خاصة بقواعد البيانات (هي مجموعة من المعلومات التي عولجت بصفة مصورة أو مكتوبة أو مسموعة).

المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية حول الإدارة الإلكترونية وأداءه المورد البشري

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

❖ رشاد خيضر وحيد الداني أثر الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين " حالة دراسية " 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة وقد قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، و منها تحليل الإنحدار البسيط و المتعدد و تحليل المسار بإستخدام برنامج تحليل المسار amos و بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن عدد مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية و الحصة السوقية إذ بلغ معامل التحديد 0,385 أما تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية فقد بلغ معامل التحديد 0.427 و من خلال نتائج تبين أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً و قد أوصت الدراسة بإستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه .

❖ عائشة بنت أحمد الحسين، شذا بنت أحمد المحسن الخيال بعنوان أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء الوظيفي... دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير العملية الإدارية و قياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري و على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز ، و تحديد ما يواجهها من معوقات و تقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات ، بالإضافة إلى تقييم مدى فعاليتها الحالية و من أجل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و أسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري و على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط كما أوصت الدراسة بالعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل و تحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، والاهتمام بتوفير إحتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية و الدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية .

❖ طويهي فاطمة مذكرة ماجستير أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ... دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت 2015.

هدفت الدراسة إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ركزت الدراسة على 189 عامل من أصل 230 عامل في شركة، بإستجابتهم على إستبيان كأداة أولى في جمع البيانات ، وتدعيما لذلك إستعنا ببطاقة فنية للشركة لتحديد مدى إعتماها على تكنولوجيا الجديدة و بعد معالجة المعطيات ببرنامج ال spss نسخة 1700 توصلت إلى نتائج أبرزها أنه يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري و تحسين أدائه و أنه يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي ، لصالح كل من الذكور و حاملي شهادة ليسانس و عدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية و الدرجة الوظيفة وقد أوصت الدراسة بتوسيع البنية التحتية للإتصالات و تطويرها بشكل أكبر لتلائم و متطلبات العصر ، بإعتبار أن دورة حياة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال قصيرة جدا و تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني ، سواء الخدماتي منها أو التعليمي ، وعدم الإكتفاء بالجانب الإقتصادي فحسب .

❖ علي بن حليم (فعالية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية ... دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس - ليبيا) 2015.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قمنا بتطوير إستبانة. حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة من موظفي إدارات تنمية الموارد البشرية والحاسب الآلي والاتصالات وإدارة شؤون العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس والبالغ عددهم (144) موظفاً. ولتحليل بيانات الدراسة تم الإستعانة بالحاسب الآلي وإستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (spss11) حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج تتمثل في أن الدراسة بينت أن المستوى العام للإدارة الإلكترونية وأبعادها كان مرتفعاً 3.6556 وانحراف معياري بنسبة 69%. كما كشفت الدراسة أن المستوى العام للإدارة الإلكترونية كان مرتفعاً. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية إدارة الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية كما أوصت الدراسة بإستقطاب الكفاءات البشرية من الإداريين والفنيين المتعددة الإختصاصات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الوطنية للنفط.

❖ ناصر محمد خروب بعنوان أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني... دراسة حالة مجموعة سامح مول للإستثمار 2016

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة " مجموعة سامح مول للإستثمار ". من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم جمع البيانات بواسطة الإستبيان من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في فروع مجموعة سامح مول للإستثمار وعددهم 145 مدير في 15 فرع. وبعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي، تم فحص الارتباط ثم الأثر بواسطة الإنحدار البسيط و الإنحدار المتعدد و الإنحدار المتدرج لفحص الأثر المباشر. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجموعة سامح مول الإلكترونية بشكل مرتفع، وكان متغير التكلفة أعلى تطبيقاً للإستثمار تطبق قدرات الأعمال ألا يليه الإبداع ثم المرونة وأخيراً الكفاءة. وكذلك تبين النتائج أن المجموعة تطبق فقرات أداء الموارد البشرية بشكل مرتفع، وأخيراً تطبق المجموعة الأداء التنظيمي بشكل مرتفع أيضاً. وكان التطبيق الأكبر لرضا الزبائن ثم الربحية و أخيراً الحصة السوقية ، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عناصر المتغير المستقل (الكفاءة و المرونة و الإبداع و التكلفة) و علاقة قوية بين الأبعاد الأداء التنظيمي (الحصة السوقية و الربحية و رضا العملاء) حيث قدر معامل التحديد ب 0.53 و كذلك علاقة قوية بين جميع المتغيرات قدرات الأعمال الإلكترونية و أداء الموارد البشرية و الأداء التنظيمي و أشارت الدراسة إلى وجود أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة ، المرونة ، الإبداع ، التكلفة) على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية و قد قدر معامل التحديد فيها ب 0.58. وأوصت الدراسة بتكرار مثل هذه الدراسات على نفس الصناعة والصناعات الأخرى، كما أوصت الدراسة بفحص تعميمها على الدول العربية من خلال تطبيق الدراسة وبنفس المتغيرات.

❖ شفاء كرو بعنوان دراسة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ... تطبيق عملي على شركة جود - 2016.

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث إستبيان مؤلف من 51 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم إختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود و الموظفين في إدارة الموارد البشرية من مدير إدارة، مساعد المدير ، رئيس القسم ، موظفون . مركز وظيفي آخر ثم تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة و جمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من التحاليل حيث أوضحت نتائج التحليل بين الوظائف على أداء العاملين في شركة جود أن 97.1% من أداء العاملين يعود إلى تحليل و تصميم الوظائف أما عن تحليل بين أبعاد تخطيط الموارد البشرية بعد أداء العاملين بشركة فنسبته 92.8% من أداء العاملين يعود إلى تخطيط الموارد البشرية . و تحليل الإستقطاب فنسبته 92.2 من أداء العاملين يعود إلى الإستقطاب و تعيين الموارد البشرية . أما دلالة الإحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين فقد كانت 81.1% يعود إلى تدريب و تطوير الموارد البشرية كما أبرزت الدراسة لوجود أثر ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين بشركة بنسبة 94.8% يعود لتقييم الوظائف بالإضافة إلى دلالة الإحصائية لتحفيز الموارد البشرية بنسبة تقدر ب 82.8% من أداء العاملين يعود لتحفيز الموارد البشرية ونسبة مشاركة العاملين في أداء العاملين بشركة فهي 95.2% من أداء العاملين يعود إلى مشاركة العاملين . بتالي لخصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة و كان الأثر الأكبر لتحليل و تصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في إتخاذ القرار و تقييم الأداء ، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين . و إنتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات كالقيام بتدريب داخلي و خارجي للعاملين و إتاحة الفرصة لهم لإختيار البرامج التدريبية المناسبة و تطوير معايير التقييم و إتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات و الإقتراحات ووضع السياسات و الإستراتيجيات التي ترفع من اداء المؤسسة بشكل عام و تؤدي إلى تطورها و إزدهارها .

❖ وازع محمد الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة موبيليس للإتصالات -

نبرز من خلال هذه الدراسة أهمية نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على العموم كإنجاز المعاملات المطلوبة في الزمن و الطريقة المطلوبين و الأثر الذي أحدثته هذه الإدارة على الموارد البشرية سواء كان هذا الأثر إيجابيا أم سلبيا و في نفس الوقت نعمل على دراسة حالة شركة موبيليس من حيث مدى تطبيقها للإدارة الإلكترونية ، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على جمع المعلومات من 100 فرد بتوزيع إستبيانات شملت 48 فقرة حيث تم توزيع الإستبانة على طريقتين الطريقة

التقليدية و طريقة الإستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها على الموظفين من خلال بريدهم الإلكتروني و تم التوصل إلى أهم وهي هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية الإدارة الإلكترونية ، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة . وهذا يساعد بشكل كبير على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطويرها، كما أوصت الدراسة ب ضرورة قيام مديريات الشركة بالتوجه الرسمي والعملية نحو الإدارة الإلكترونية وأنظمتها والتعاون والتنسيق بين المديريات فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

❖ معروف جيلالي (أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة شي علي (شيبالي) أناييب - سيدي بلعباس).

تهدف هذه الدراسة لتبيان أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية شكلا و محتوى بالمؤسسة الجزائرية و كنموذج لدراستنا نقدم مؤسسة شيبالي للأناييب بسيدي بلعباس أين حاول الباحثين تحديد درجة تأثيرها بهذه التكنولوجيا مع تبيان التوجه نحو الإعتماد المكثف عليها في إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة و التي أصبحت تتطلب مزيدا من المرونة لزيادة فعالية عملياتها الإدارية ، و تدعيم القرارات الإدارية و الإنتاجية و الإستغلال الامثل للمعلومة من خلال تصميم نموذج إستيبان إستهدف عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة بولاية سيدي بلعباس أين بلغ عددها 80 فردا . و التي تمت معالجتها بالإعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) . وعند تحليل النتائج تم التوصل إلى أنه يمكن إستنتاج وجود علاقات إرتباط ضعيفة قدرت ب 5% بين كل من المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع لوظائف إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب و التوظيف ، والتكوين والتطوير ، تقييم الأداء) هذا وقد أشارت النتائج أن حسب معامل الإنحدار أن قيمة معامل التحديد بلغت 2.1- % و بإشارة سالبة كما لوحظ وجود علاقة إرتباط معنوية ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات و تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية . بتالي نقول وجود علاقة أثر ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.000 لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية كما أوصت الدراسة وإعداد خطط إستراتيجية واضحة لإستخدام تكنولوجيات المعلومات و الإتصالات لتطوير وظائف و مستوى إنجازات الموارد البشرية بالمؤسسة و الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إستقطاب و توظيف الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على أداء الأدوار بفعالية.

❖ صورية بوطرفة ، بشير عبد الحميد ، (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية حالة مديرية العلمية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة 2021) .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر و لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي ، وتم جمع البيانات بإستخدام برنامج SPSS لخصت النتائج أن إجابات أفراد المجتمع أنه يوجد تأثير و علاقة ترابط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و أداء إدارة الموارد البشرية حيث نجد أن مجموع معامل الإرتباط يساوي 60.9% الأمر الذي يؤكد لنا وجود علاقة إرتباط

قوية و إيجابية بين المتغيرين . ونجد من خلال نفس النتائج أيضا أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 و هي قيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 ، كما تبين لنا نسبة معامل التحديد المقدرة ب : 37.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير المستقل للإدارة الإلكترونية لها تأثير على المتغير التابع لأداء إدارة الموارد البشرية كما أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ، مما يعكس من رفع أداء الموظفين و كذلك على القائمين على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية للمستخدمين في مجال التقنيات الرقمية الحديثة قصد الرفع من آدائهم .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:

✓ دراسة (seresht and others 2008) بعنوان:

“ E-management : Barriers and challenges In Iran

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وشملت عينة الدراسة 45 هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة. وتم توزيع الاستبيانات على 200 خبير وعالمومدير، وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي:

- معوقات إدارية من أهمها إفتقار المدراء اللوعي التكنولوجي والدافعية والدعم، وعدم كفاية إلتزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- معوقات بشرية من أبرزها مقاومة الموظفين للتغير، وإفتقار الموظفين إلى الإهتمام والدافعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة؛
- معوقات ثقافية وإجتماعية من أهمها الثقافة غير المتطورة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ووجهل المستخدمين و المواطنين عموما بتكنولوجيا المعلومات؛
- معوقات تنظيمية هيكلية من أهمها ضعف قنوات الإلتصال في المنظمات، و الإفتقار إلى الموارد المالية للإمداد بالبرامج و الأجهزة. والقدرة المالية غير الكافية للوحدات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- معوقات تكنولوجية تقنية تمثلت في ضعف البرامج وشبكات الإلتصال؛

- معوقات بيئية تمثلت في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران، والإفتقار إلى القواعد والتنظيمات الضرورية في الدولة، الإفتقار إلى الوضوح في صناعة السياسة في تكنولوجيا المعلومات. والافتقار إلى التعاون والتآزر بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمات.
 - كما بينت الدراسة أن من أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية والتنظيمية، بينما تعد العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية .
- ✓ دراسة

“(Nanayakkar Sonali Karunarathna_2020) Impact of Electronic Human Resource Management On Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District “

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين في مرجع خاص مع الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو، سري لانكا. يتم إجراء البحث كدراسة مقطعية إستكشافية ويتم إستخدام إستبيان إكمال ذاتي لجمع البيانات ذات الصلة من المشاركين. حجم العينة هو 152 وتم إستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لتكوين العينة من المجتمع، ثم إستخدام تحليل العوامل وتحليل التوزيع التكراري وتحليل الإرتباط وتحليل الإنحدار لتحقيق أهداف الدراسة من خلال هذه الدراسة تبين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دورا حيويا في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات. علاوة على ذلك وجد أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي للموظف في الختام من أجل أن تكون قادرة على على المنافسة داخل السوق وتحقيق الإنتاجية التنظيمية. يوصى بأن يكون لدى المنظمة ممارسات إدارة موارد بشرية إلكترونية سليمة، كما أنها ستسمح بجذب أفضل سلاله نحو صاحب العمل المحدد. T1- تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الاداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو ER -

المطلب الثالث:أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المكان	العينة	الفترة	الأداة	النتائج
أثر الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين	التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة	الرافدين	214	2010	استبيان	-عدد مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية إذ بلغ معامل التحديد 0,385. -مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر

عينة الدراسة كان متوسطا.						
أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء الوظيفي	تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز	جامعة الملك عبد العزيز بجدة	248	2013	استبيان	-جود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري و على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز ووجود معرفة عالية لدى الموظفين بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط
أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية	بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	شركة إنتاج الكهرباء بتيارت	189	2015	استبيان	-يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين آدائه. -أنه يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس وعدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.
فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية	لتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس ليبيا	المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس - ليبيا	144	2015	استبيان	الدراسة بينت أن المستوى العام للإدارة الإلكترونية وأبعادها كان مرتفعا. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية إدارة الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني	التعرف على أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني	مجموعة سامح مول للاستثمار	145	2016	استبيان	وكان متغير التكلفة أعلى تطبيقا للإستثمار تطبق قدرات الأعمال ألا يليه الإبداع ثم المرونة وأخيرا الكفاءة. كان التطبيق الأكبر لرضا الزبائن ثم الربحية و أخيرا الحصة السوقية. وجود علاقة قوية بين عناصر المتغير المستقل (الكفاءة والمرونة والإبداع والتكلفة) وعلاقة قوية بين الأبعاد الأداء التنظيمي (الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء)
أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات	للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود	شركة جود	70	2016	استبيان	الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتقييم الأداء.

جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين						
هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية الإدارة الإلكترونية، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة. وهذا يساعد بشكل كبير على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطويرها	استبيان	/	100	شركة موبيليس للاتصالات	إبراز أهمية نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على العموم كإنجاز المعاملات المطلوبة في الزمن والطريقة المطلوبين والأثر الذي أحدثته هذه الإدارة على الموارد البشرية سواء كان هذا الأثر إيجابيا أم سلبيا	الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة المورد البشرية في المؤسسة الجزائرية
وجود علاقات إرتباط ضعيفة قدرت ب 5% بين كل من المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع لوظائف إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتوظيف، والتكوين والتطوير، تقييم الأداء). وجود علاقة أثر ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.000 لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية	استبيان	/	80	مؤسسة شي علي (شياي) أنابيب - سيدي بلعباس	لتبيان أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية شكلا ومحتوى بالمؤسسة الجزائرية	أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية
يوجد تأثير وعلاقة ترابط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية	استبيان	2021	/	المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة	تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
معوقات إدارية من أهمها إفتقار المدراء للوعي التكنولوجي والدافعية والدعم، وعدم كفاية إلتزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات؛	استبيان	2008	200	ايران	عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران	“ E-management : Barriers and challenges In Iran
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دورا حيويا في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات.	استبيان	2020	152	/	دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين في مرجع خاص مع الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو، سري لانكا	Impact of Electronic Human Resource Management On Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. الهدف الرئيسي من الدراسة: معرفة أثر تطبيق الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري.
2. الفترة: فترة التريص وتوزيع الاستبيان (من 19/03/2023 إلى 06/04/2023).
3. المكان: مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
4. العينة: عينة عشوائية مكونة من (80) موظف بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
5. الأداة: تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات يتلحق بأبعاد الادارة الالكترونية عبارات تتعلق بأبعاد المورد البشري.
6. النتائج:

- يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الادارة الالكترونية بوحدة البحث، كما توصلنا الى أن مستوى العنصر البشري متوسط بوحدة المؤسسة.
- كذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الادارة الالكترونية وأداء المورد في مؤسسة اتصالات الجزائر بمعامل ارتباط بلغغ (0.59) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول أداء المورد البشري تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمنا نستنتج أن للإدارة الإلكترونية دورا هاما في المؤسسة الإقتصادية، فالإدارة الحديثة تتطلب تخفيض في التكاليف وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسة، كما أن مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات. وهنا نرى الدور الكبير الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية للمورد البشري بهدف رفع نشاط المؤسسة وزيادة أرباحها وجعلها شعارا في الجودة والرقي نحو النجاح والتربع على الصدارة أمام المنافسين بأكثر سرعة ودقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر

الإدارة الإلكترونية على أداء المورد

البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم الأقسام التي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الاقتصادية، بحيث يقوم الباحث في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري والواقع.

حيث يحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقق فرضياته، ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الاجراءات الميدانية والاساليب الاحصائية، حتى تتمكن من معالجة الظاهرة والوصول الى نتائج وهو ما سنعالجه في هذا الفصل التطبيقي.

المبحث الأول : تعريف المؤسسة محل الدراسة

نظرا لما تلعبه المؤسسة العمومية في الاقتصاد والدخل القومي كما تمس حياة المواطن، وسعيها للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي سعت الجزائر لتطوير هذه المؤسسات واعطائها اولوية كبرى منذ الاستقلال الى يومنا هذا فبعد ان كانت الجزائر تتبع الاقتصاد الموجه، تسعى اليوم الى المزاجية بينه وبين اقتصاد السوق، بامتلاكها لراس مال بعض المنشآت الاقتصادية كم جهة وفتح المجال امام المنافسة في بعض القطاعات من جهة اخرى، من أجل تطويره ودفع حركة التنمية ووضع اسس للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وتعتبر اتصالات الجزائر من أهم هذه المؤسسات.

المطلب الاول : تقديم عام للمؤسسة إتصالات الجزائر .

إتصالات الجزائر شركة نشأة بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 و بدأت نشاطها إنطلاقا من 06 جانفي 2002 ، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02 – 04 و المتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد و المواصلات ، وهي شركة إقتصادية ذات أسهم ملك للدولة برأسمال إفتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 20000 سهم ، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10000000 سهم ، وفي سنة 2013 تم رفعه إلى 61,27 مليار دينار جزائري ، بعد تنازل الدولة على بعض الديون المستحقة للضرائب و مؤسسة إتصالات الجزائر كما هو معروف مؤسسة تعمل في قطاع الإتصالات السلكية و اللاسلكية ، تغطي كل تراب الوطني و مقرها الإجماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر و عمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة .

وتقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية :

- توفير خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الوسائل النصية و البيانات الرقمية و المعلومات السمعية والبصرية؛

- تطوير و تشغيل و إدارة الإتصالات السلكية و اللاسلكية في القطاعين العام و الخاص ؛

- إنشاء و تشغيل و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات .

- و تسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

- ✓ زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الإتصالات السلكية اللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لا سيما في المناطق الريفية ؛
- ✓ رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية ؛
- ✓ تطوير شبكة وطنية محل للإتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة و الدقة المتناهية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة .

مرت مؤسسة إتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول إختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية :

من سنة 1962 إلى غاية 1974 : تعتبر بمثابة الإنطلاق للمؤسسة بعد الإستعمار ، سميت مؤسسة البريد و المواصلات و تميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الإقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي هياكل و أنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد و المواصلات ، فقد كان تصميم هيكلها و إدارتها و تسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة ، و نظرا لنقص خبرة و تأهيل الكادر الجزائري ، و إنعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء و إنخفاض المردودية ، مما إقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الإقتصادي والإمكانيات و الظروف العامة .

من سنة 1975 إلى غاية 1990 : عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89.75 المؤرخ بتاريخ 30.12.1975 و يشغل تبعاً لقرارات هذا الأمر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الإدارة و ممارسة إحتكار خدمة البريد و المواصلات لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد و الإتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها .

من سنة 1991 إلى غاية 1999 : نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات و الإصلاحات التي تتماشى نوعاً و كما مع الأوضاع الداخلية و الخارجية لإقتصاد الجزائر . فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع ، حيث يتم تقسيم المديرات الولائية إلى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المنطقة ، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص ، وهذا طبقاً للمرسوم 129\92 المؤرخ في 28 مارس 1992 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

ما بعد سنة 2000 : أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الإقتصاد الحر و المنافسة، وإستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق و فتح المجال أمام الإستثمار الاجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الإتصالات ، و بناءا على ما تقدم يمكن القول إن قانون 03-2000 المؤرخ ب 06\08\2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات و جعلها في السياق المعمول به عالميا، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للإتصالات بالجزائر العاصمة و تطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي .

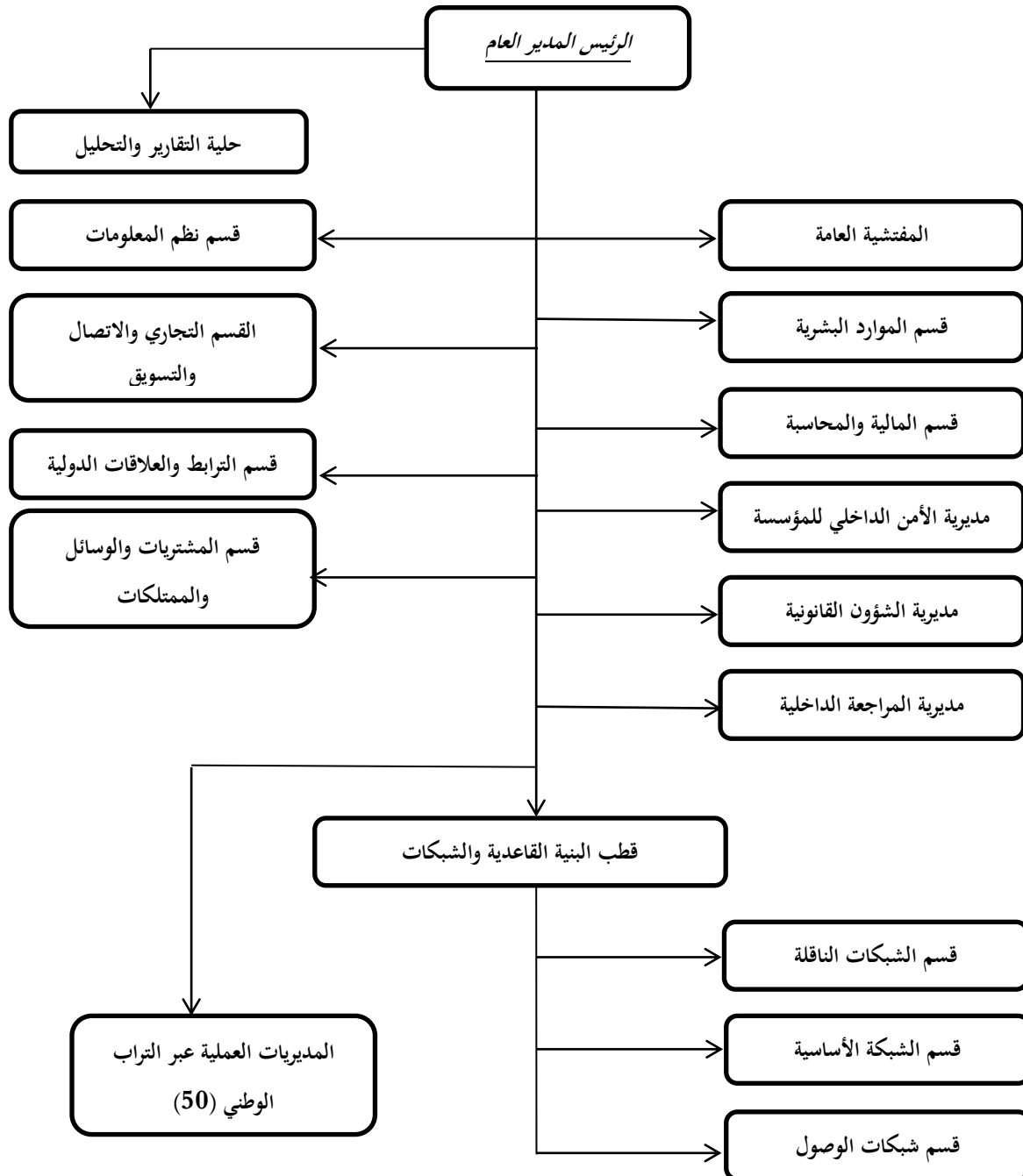
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات .

حاولت مؤسسة إتصالات إعتماد الهيكل التنظيمي الهرمي بقاعدة عريضة يسمح المزاججة بين الإقتصاد الموجه من السلطة العليا والتخصص من جهة و تفويض السلطة و تحفيز المبادرة من جهة أخرى ، و قسمت المؤسسة إلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003 ، وهي المديرية العامة بالعاصمة و المديريات الجهوية و الوحدة العملية الولائية و الوكالة التجارية ، و أستمر العمل به دون تغيير يذكر إلى غاية نهاية سنة 2010 ، ثم في بداية 2011 شهد بعض التعديلات المهمة بتقليص دور المديريات الجهوية وتعديلات في هيكل المديرية العامة ثم في 2017 تم التخلص نهائيا من المديريات الجهوية عبر الوطن ، و سنحاول إبراز أهم مستويين وهما المديرية العامة والمديرية العملية كما يلي :

1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإتصالات الجزائر .

تعتبر أعلى سلطة بالمؤسسة و رأس الهيكل التنظيمي ، وتقع بالديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة ، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الإستراتيجيات و البرامج الكلية للمؤسسة ، يرأسها المدير العام " PDG " و يخوله بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين سابقا أو مدراء المديريات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة ، و الهيئات و الأقسام التابع له موضحة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-06): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإتصالات الجزائر (ديسمبر 2018)



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

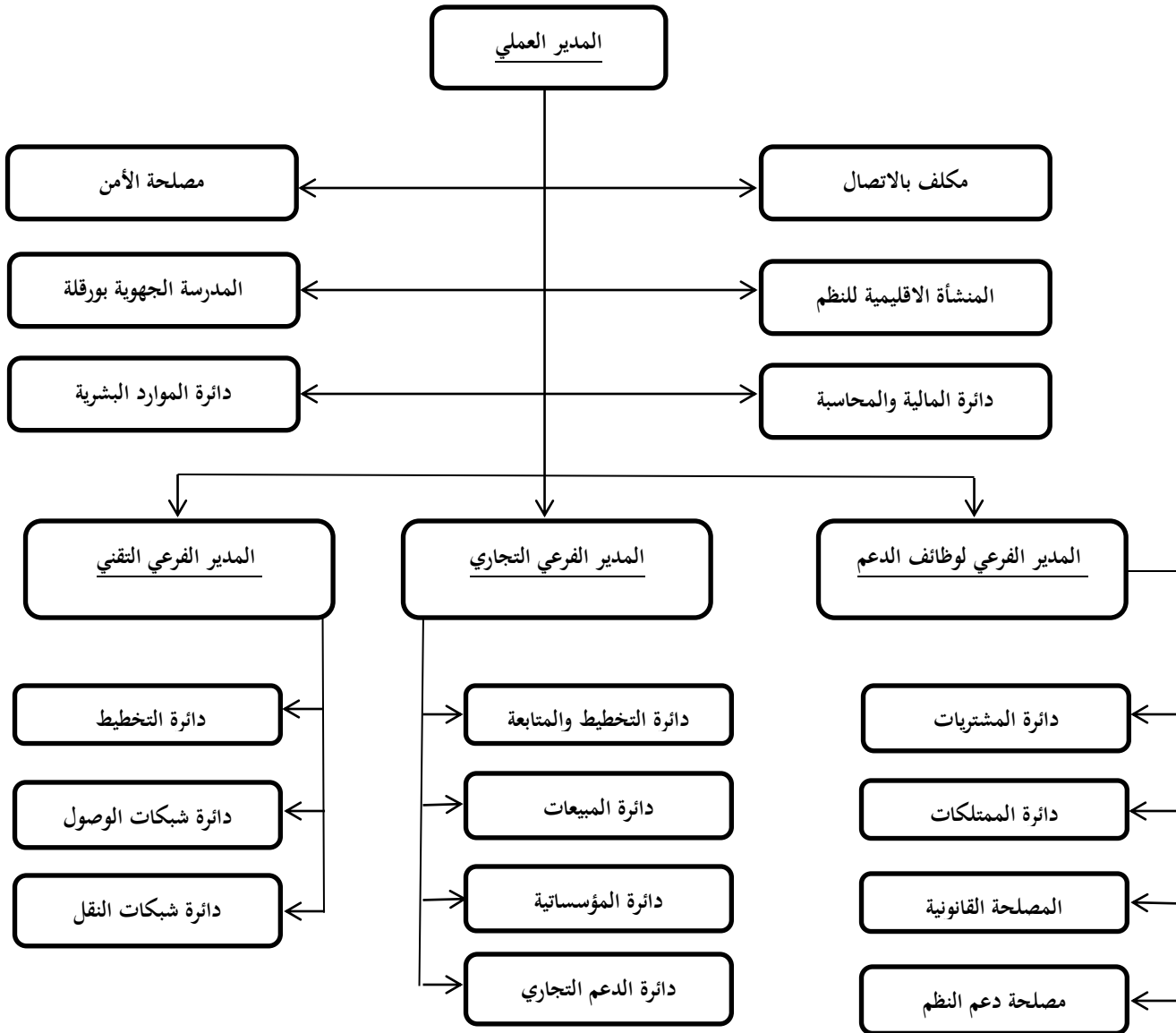
المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على وثائق المؤسسة

- من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هيكل المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بالعاصمة يتكون من قطب و أقسام ومديريات عام ومديريات عملية ، يكون في الغالب القطب أكبر من القسم و القم أكبر من المديرية ، ويمكن تناولهم بالشكل التالي :
- **قطب البنية القاعدية و الشبكات :** وهو القطب الوحيد وهو أكبر جزء مختص في إنشاء و تطوير الشبكات الحضرية أو عبر الولايات و صيانتها و كذلك توفير أجهزة الإتصالات وبرمجتها ، وكذلك الإشراف على مخطط العمل التقني السنوي .
 - **الأقسام:** هناك العديد من الأقسام و كلها ذات أهمية بالغة فمنها قسم نظم المعلومات و قسم التجاري و الإتصالات و التسويق ، بالإضافة إلى قسم الترابط و العلاقات الدولية و قسم المشتريات و الوسائل و الممتلكات ، و أيضا قسم المفتشية العامة ، وقسم الموارد البشرية و قسم المالية و المحاسبة ، وهي أكثر حجما من المديريات و أقل من القطب السابق .
 - **المديريات العامة :** هناك ثلاث مديريات وهي مديرية الأمن الداخلي و مديرية الشؤون القانونية و مديرية المراجعة الداخلية و كل مديرية تنشط في مجال التخصص و المسؤولية المتاحة لها وهي أقل الأجزاء بالمديرية العامة وزنا و حجما .
 - **المديريات العملية :** و عددها خمسون مديرية عملية عبر التراب الوطني بحيث كل ولاية بها مديرية عملية أما العاصمة بها ثلاث مديريات عملية و هذا نظرا لحجمها و أهميتها الإستراتيجية واحدة في شرق العاصمة و الأخرى بالوسط و الأخيرة بغرب العاصمة ، وهي تسهر على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و توفير مختلف الخدمات للزبائن .

2- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بورقلة :

لقد ذكرنا فيما سبق أن هناك حوالي خمسون مديرية عملية عبر ولايات الوطن 48 وهي متشابهة الهيكل التنظيمي وبدون فروق كبيرة لذا سنحاول التركيز و إعطاء نموذج واحد فقط من أجل تقريب الصورة أكثر ، و إختارنا كمثال المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة كنموذج وينطبق هذا الهيكل التنظيمي على باقي المديريات كما أشرنا ، إلا أن مديرية ورقلة كانت تحتوي على المديرية الجهوية وبالتالي تختلف في وجود بعض المصالح الجهوية ، ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل رقم (07-02) :

الشكل رقم (02-07): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بورقلة (ديسمبر 2018)



من خلال الشكل رقم (02-07) يتضح أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر تحتوي على مديريات فرعية وهي أكبر الأجزاء حجما ووزنا و كذلك مديريتين و مدرسة جهوية و مصالح أخرى مساندة تابعة مباشرة للمدير العملي و يمكن تقسيمها بالطريقة التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

- المصالح التابعة للمدير العملي مباشرة : وهي تتمثل في دائرتي المالية و المحاسبة وكذلك الموارد البشرية و أيضا المدرسة الجهوية ومصحة الأمن و المكلف بالإتصال ، بالإضافة للمنشأة الإقليمية لنظم المعلومات وهي تابعة للمدير مباشرة .

- المديريات الفرعية : وهي تتكون من ثلاث مديريات فرعية وهي المديرية الفرعية التقنية و المديرية التجارية و أيضا المديرية لوظائف الدعم و الإسناد ، بحيث أن كل مديرية فرعية تحتوي على دوائر تابعة لها و تحت مسؤولية و إشراف المدير الفرعي وهي متكاملة في أداء أنشطتها ، إذ أن مصالحة الدعم توفر و تدير مختلف تمويلات المكتب و أجهزة الإعلام الآلي و جملة الخدمات المرافقة ، في حين تتولى المديرية التقنية إدارة و تطوير شبكات الهاتف و إنتاج الخدمات ، بينما تهتم المديريات الفرعية التجارية بتسويق منتجات وخدمات المؤسسة .

المطلب الرابع : النشاطات والخدمات التسويقية للمؤسسة

كما هو مفهوم فإن إتصالات الجزائر تنشط في مجال الإتصالات السلكية و اللاسلكية تتمثل أساسا في الهاتف و أنشطة تابعة للإتصالات من جهة أخرى تقدم المؤسسة مجموعة خدمات تسويقية متكاملة لتنشيط المبيعات و تحقيق رضا الزبون و خدمته بتميز ، كما تسعى المؤسسة إلى توسيع نطاق نشاطها و خدماته التسويقية، وكذا زيادة جودة و فعالية هذه الأنشطة بما يخدم الزبون و يحقق أهداف المؤسسة و طموحاتها في هذا المجال ، منا هنا يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين هما نشاطات المؤسسة و خدماتها التسويقية .

أولا : نشاطات المؤسسة

بالإضافة إلى خدمات الهاتف الثابت و التي تمثل النشاط الأساسي ، تنشط إتصالات الجزائر أيضا في الهاتف النقال عبر فرعها موبيليس " ATM " وفي القمر الصناعي " VSAT TASRAM IN " و بالإنترنت كما تقدم إتصالات الجزائر خدمات إرسال المعطيات جملة (CAPZD،CPAGEM) الدخول على الأترنت فائق السرعة، خدمة التيلكس و خدمات الخطوط المتخصصة الوطنية و الدولية ، وبالتالي يمكننا تقسيم نشاطات إتصالات الجزائر على النحو التالي :

1- سوق الهاتف :

1.1 الهاتف الثابت : تكونت شبكة الهاتف التحويلية عن فكرة شبكة عالمية عامة تغطي جغرافيا كامل التراب الوطني ، وشبكة الهاتف التحويلية أو المهاتفة بتحويل الدارة إلى تقنية تسمح بربط متكلمين ، ويمكننا القول إن شبكة الإرسال و الإستبدال المستغلة من قبل إتصالات الجزائر رقمية 100% .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

2.1 الهاتف اللاسلكي : بالإضافة للإرتباطات السلكية توجد آلات تقنية لا سلكية تسمح بتحقيق إرتباط بين المشتركين مثل مشروع الهاتف الريفي " WLL " الذي لم تتمكن المؤسسة من إستغلاله بفعالية نظرا للأخطاء التسويقية و التقنية المصاحبة له و إنخفاض جودته. **3.1.1 الهاتف النقال :** بما أن إتصالات الجزائر موبيليس فرع تابع لمجمع إتصالات الجزائر ، فهو يقدم حاليا خدمات الهاتف النقال ، ويقترح على زبائنه عبر " GMS " تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة ذات النوعية العالية .

و أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية " UMTS " في الجزائر لتخرط في نادي 40 متعامل في العالم المتحكمين في هذه التكنولوجيا، حيث أن خدمة " UMTS " تنتمي للجيل الثالث وهي شبكة هاتف المستقبل ، هذه الخدمة جديدة كلياً بحيث أنها مستقلة عن " GSM " و يعمل بنظام الجملة بسرعة إرسال تفوق سرعة إرسال GSM بـ 200 مرة، و بفضلها سيصبح الهاتف النقال حقا جهاز متعدد الإستخدام بصورة كبيرة .

و بعد 2006 تم إنفصال مؤسسة.

2- سوق الأنشطة المرتبطة بالإتصالات :

1.2 شبكة المعطيات : أدى التعميم الواسع لإستعمال آلة الكمبيوتر من أجل تطوير تسيير المؤسسات خلال السنوات الاخيرة إلى بروز حاجة كبيرة فيما يخص ترابط شبكات الكمبيوتر و تجسدت هذه الحاجة حلقة شبكية وطنية أو جهوية .

وللإستجابة لهذا الطلب تقترح إتصالات الجزائر حلا مقديما على أساس التكنولوجيا الآتية :

. إتصالات متخصصة رقمية على خطوط ذات ألياف بصرية ؛

. شبكة RMS ؛

. شبكة RTC ؛

. شبكة DZPAC ؛

. شبكة DJAWEB ؛

2.2 الإتصالات الأقمار الصناعية : يتكون نظام الإتصالات عبر الأقمار الصناعية من عدة عناصر ، منه قمر عبر صناعي ومركز مراقبة و هياكل أرضية متكاملة لتسيير حركة المعلومات ، ويمكن إنجاز الخدمات المقدمة فيما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

- **VAST** : هي تكنولوجيا حديثة للإتصالات عبر الأقمار الصناعية قادرة على تأمين خدمات الهاتف ، النسخ و نقل المعطيات والمحاضرات المرئية في نطاق تغطية الأقمار ، ويمكن إستغلال هذه الخدمات من طرف بنوك ،شركات خاصة أو عامة وطنية أو أجنبية في حدود نطاق التغطية .

- شبكة " **IN MARSAT** " : شبكة عالمية للإتصالات عبر الأقمار الصناعية كانت في الأصل موجهة لخدمات النقل الجوي والبحري وقد تم توسيع هذه الخدمات إلى النشاطات البرية .

- خدمة " **GMPCS** " : ثريا المقترحة من قبل إتصالات الجزائر تتمثل في هاتف يعمل نقال حتى في المناطق التي لا يغطيها " GMS " التي تعمل على الأرض وحتى في البحار .

3.2 الأنترنت : تعرض إتصالات الجزائر الأنترنت عبر الهياكل التالية :

- " **DJAWEB** " : من بين خدماتها الإطلاع على صفحات الويب و البريد الإلكتروني ، و نقل FTP إستضافة مواقع الويب، تقديم الخدمات الخاصة و العديد من الخدمات .

- " **ADSL** " فوري وايزي : تقدم هذه الهياكل خدمات الدخول للأنترنت ذات السرعة العادية أو الفائقة والتي تتراوح بين 128 Kbit/s إلى 2 Mbit/s حسب إحتياجات الزبائن .

- شبكة " **WIFI** " : تسمح هذه التكنولوجيا دون أي ضغط بتحقيق ترابط بين نهايات الانترنت و محطات العمل عبر إتصالات راديو ذات تأدية سريعة ونوعية مرتفعة في نطاق محدود 300 متر هذه التكنولوجيا شائعة الإستعمال في الأماكن العامة .

4.2 - الترابط و الشبكات : يمثل الترابط في خدمات متماثلة يقدمها متعامل الشبكات العامة للإتصالات أو هو الخدمات المقدمة من قبل متعامل شبكة عامة للإتصالات إلى مزود خدمة الهاتف العامة و التي تسمح لجميع المستعملين بالتواصل فيما بينهم بحرية .

ثانيا : خدمات المؤسسة .

تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون فهناك الزبائن العاديين وكبار الزبائن من مؤسسات و هيآت عمومية ويمكننا إبراز أهم الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسة فيما يلي :

1- خدمة الفاتورة : يسدد الزبون العادي (06) ستة فواتير في السنة كل شهرين ، فتقدم له فاتورة عن طريق البريد مستهلكة الدفع ولأن الزبون هو أساس وموضوع إهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه مثل : تسديد المستحقات على مجموعة أقساط يتم تحديد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

عددها بإتفاق بين الطرفين ، كما يستقبل المكتب الإحتجاجات كإنقطاع الخط الهاتفي ، بعد الأسلاك الهاتفية ، مبلغ الفاتورة ، كما تقدم المؤسسة خدمات الصيانة مجانا .

2- خدمة الفاتورة المفصلة : يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة ، حيث يستطيع الجهاز الحصول على الأرقام المتصل بها والمدة و حتى تحديد مبلغ المكالمة .

3- خدمة الكاشف الرقمي : أي يستطيع الجهاز التعرف بصاحب المكالمة الواردة وهذا عن طريق إظهاره.

4- الرقم السري : بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع شخص غريب إستعمال الجهاز إلا في حالة حصوله على (code) الرقم السري.

5- تحويل المكالمات : في حالة الإتصال بالهاتف الثابت أو اللاسلكي يمكن تحويل المكالمة نحو جهاز آخر .

6- خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مقدما : هذه الخدمة ستساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا لقيمة البطاقة والتي تمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية ، المحلية ، الدولية ، الهواتف النقالة و الأنترنز دون إشتراك ودون تعاقد ومن أي هاتف في الجمهور وستحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدما نقدا .

7- خدمة الهاتف المدفوع مقدما : هذه الخدمة تعطي ميزة للمشارك لشحن هاتفه بالوحدات المطلوبة ، وبالتالي يمكن إجراء المكالمات وفق ميزانية معينة ، كما تستفيد المؤسسة بالحصول على قيمة المكالمات مقدما ، مما يساهم في خفض المديونية .

8- خدمات المجان : "Free Phone Service 100" هذه الخدمة مخصصة للشركات و المؤسسات التي ترغب بتزويد زبائنها بالمعلومات على المنتجات و الخدمات المتوفرة لديها عن طريق خط هاتفي مخصص لهذه الخدمة ولا يتحمل المتصل كلفة الإتصال بل تقوم الشركة المعنية بالتكفل بجميع المكالمات الهاتفية الوارد إليها من الزبائن على الأرقام المجانية المخصصة لها .

هذه الخدمة سهلة وسريعة تساعد المؤسسات و الشركات في الترويج ، الإعلام ، كسب زبائن جدد و التضامن ، رفع مستوى المبيعات و ينتمي عدد الإتصالات التجارية ، بشكل عام سيعمل المشروع على توفير خدمات مميزة للمشاركين حيث سيمكنهم من حل المشاكل الناتجة عن إرتفاع قيمة فواتير الهاتف و خلق التنوع في أنماط الإتصال .

9- خدمة الهواتف العمومية : بواسطة هذه الخدمة يمكن فتح مناصب شغل تساهم في التنمية ، مع العلم أن فواتير الهاتف العمومي شهرية يستفيد عادة بنسبة 45% من إجمالي الفاتورة و يستفيد من مجانية الإشتراك .

10- خدمة الخطوط المتخصصة : هذه الخدمة تستفيد منها البنوك و المؤسسات ، بحيث يتم الربط بينها وبين الحماية المدنية والشرطة وبين المؤسسة الأم وفروعها عبر حقول مغلقة أو مفتوحة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

11- خدمة الخمس أرقام : هذه الخدمة تمنح لكل زبون في إختيار خمس أرقام يتصل بهم ويستفيد بتخفيض 50% من قيمة المكالمات.

ان مؤسسة اتصالات الجزائر وانطلاقا من البيئة التنافسية التي تعيشها واستغلالا لمواردها وتفعيلا لانشطتها الداخلية تسعى اليوم لاحداث تغيير وتطوير بالمفهوم الواسع انطلاقا من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي مرورا بتوزيع مسؤولياتها ومختلف انشطتها انتهاء بعلاقتها الخارجية مع منافسيها وزبائنها وتتمين ذلك كله بالظفرة التكنولوجية التي تسعى للاستحواذ عليها وتملك اسرار ومقومات الازدهار الحضاري المستدام.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الاول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي إستخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم

أولا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات ومديرين... إلخ، ولقد عملنا على التقرب منهم بهدف التوافق في دراستنا بين جانبها النظري والتطبيقي وقد إشمطت مجتمع الدراسة على 80 عامل مصنفي حسب المناصب وعمن سيتوزع عليهم الإستبيان.

2- عينة الدراسة: تم إختيار عينة عشوائية بسيطة و بناءا عليها تم تحديد عينة في 80 إستمارة شملت الفئة المعنية. والجدول التالي يبين عينة الدراسة:

الجدول رقم (02-01): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

إسم المؤسسة	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات غير المسترجعة	الإستبيانات المرفوضة	الإستبيانات المعتمدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

80	0	0	80	80	وحدة البحث اللساني وقضايا اللغة العربية في الجزائر - وحدة ورقة
80	0	0	80	80	المجموع
100	0	0	100	100	النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال أن العدد الإجمالي للإستبيانات الموزعة هو 80 إستبيان والذي يشمل لنا 100% حيث تمكنا من إسترجاع العدد الكلي للإستبيانات والتي تمثل نسبة 100% كما لم يتم رفض أي إستبيان، أي أن الإستبيانات المعتمدة هي 80.

ثانيا: المنهج المستخدم

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهدافالموضوعة، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث الدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها،ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم المنهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي: والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الإعتماد في الجانب الميداني على أداة الإستبيانات من أجل جمع البيانات.

2- المنهج الإحصائي: والذي يمكننا من إختبار صحة الفرضيات بإستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة:وضع الحدود للدراسة يعطي شكل مناسب للدراسة. لذلك ترى الطالبتان وجود حدود زمنية وحدود مكانية إضافة إلى الحدود الموضوعية وهي كما يلي:

الحدود الموضوعية: هذه الدراسة سوف تقتصر على معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.

الحدود الزمنية: الموسم الجامعي 2022/2023 فترة التبرص وتوزيع الإستبيان من 19/03/2023 إلى 06/04/2023

الحدود مكانية: تمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر - ورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

الفرع الثاني: الأساليب والادوات

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الإستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى spss وهذا للتوصل إلى مل يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها. وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

2- مصفوفة الإرتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تخطيط المسار الوظيفي؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

قمنا بإستخدام الإستبيان اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة والمقابلة والملاحظة كذلك، أعد الإستبيان خصيصاً لقياس إتجاهات المبحوثين وهو إحدى الأدوات تستعمل بجمع البيانات وهو يستعمل في الدراسات التي تود إستكشاف حقائق أو إستطلاعات الرأي العام حيث تم تصميم أداة الدراسة وهي الإستبيان وتم تقسيمه إلى قسمين:

- يتعلق القسم الأول: بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويشمل كل من الجنس العمر المستوى التعليمي المستوى الوظيفي سنوات الخبرة.
- أما القسم الثاني: يتعلق بالبيانات الموضوعية بالمؤسسة محل الدراسة، وينقسم إلى محورين حيث يشمل المحور الأول تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر والذي يشمل (25) عبارة، في حين المحور الثاني يتعلق بأداء الموارد البشرية والذي يحتوي على (13) عبارة.

ثالثاً: إختبار صحة الفرضيات وصدق الآداة

- لقد تم إجراء العديد من الإختبارات على الإستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الإستبيان من خلال عرضه على أربعة محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع. بالإضافة للإختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

- **صدق المحكمين:** ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الإعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- **ثبات الإستبيان:** لقد تم فحص عبارات الإستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات لدى مؤسسة إتصالات الجزائر نسبتها جيدة جدا، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية ونفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (02-02): يوضح اختبار الصدق والثبات الفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تطبيق الإدارة الإلكترونية	80	0.947

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها بعد جمع البيانات من الإستبيان وتحليلها ومناقشتها والوصول لإثبات أو نفي الفرضية من خلال إستنتاجات الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

أولا * توزيع أفراد الدراسة بالنسبة لخاصية الجنس: توزع أفراد الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول (03-02): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية الجنس

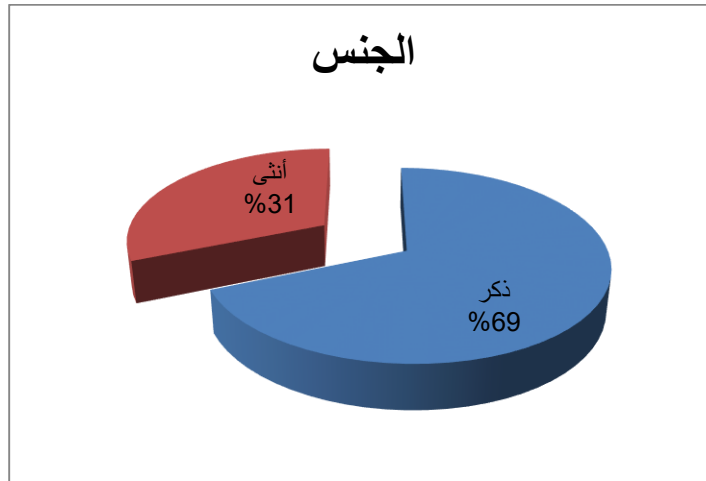
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	الذكور	55	68.8
		الإناث	25	31.3
	المجموع الكلي		80	100

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

- ✓ منالجدول نلاحظ أن عدد الذكور 55 بالمئة والتي تمثل نسبة 68.6 بالمئة في حين كان عدد الإناث 25 أي بنسبة 31.3 بالمئة، وعليه نقول ان الذكور يتوجهون الى التوظيف بالمؤسسة أكثر من الاناث.
- وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب هذه الخاصية:

الشكل (02-08): يمثل الدائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

ثانيا *توزيع أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير العمر: نوزع أفراد الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول (02-04): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	المتغير	الفئة	تكرار	نسبة %
2	العمر	من 20 إلى 27	1	1.3
		من 28 إلى 35	15	18.8
		من 36 إلى 43	23	28.7

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

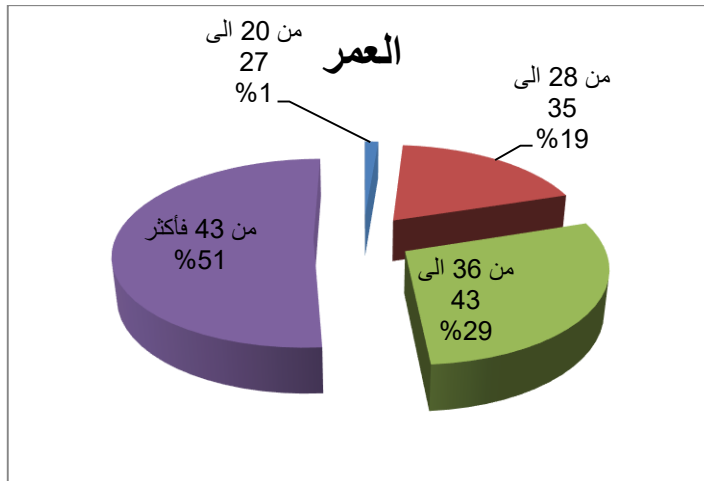
51.2	41	من 43 إلى فأكثر	
100	80	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

✓ من الجدول نلاحظ أن عدد العمال من [20 إلى 27] سنة هم عمال واحد في حين كان عدد العمال المحصورين بين [28 إلى 35] سنة هم 15 عامل بينما كان عدد العمال المحصورين بين [36 إلى 43] سنة 23 عامل و 41 عامل ل 43 سنة فأكثر، اي ان غالبية الموظفين في المؤسسة كبار سن وذلك يدل على قدم المؤسسة وسنوات خبرتها في هذا المجال.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب هذه الخاصية:

الشكل (02-09) : يمثل الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب خاصية السن .



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

ثالثا * توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي: توزيع أفراد الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول (02-05): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

رقم	المتغير	الفئة	التكرار	نسبة %
3	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	19	23.8
		تقني سامي	20	25
		ليسانس	8	10
		مهندس أو ماستر	31	38.8

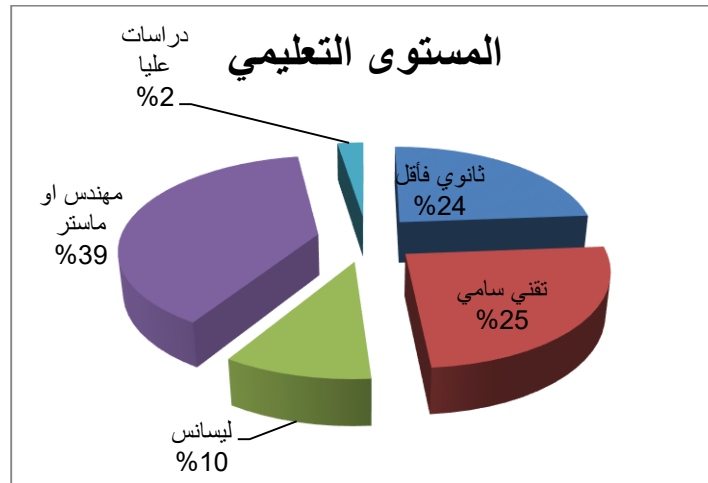
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

2.5	2	دراسات عليا		
100	80	المجموع		

✓ من الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة من العمال متحصلة على مهندس أو ماستر وعددهم هو 31 عامل ما يوافق نسبة 38.8 بالمئة تليها تقني سامي ب 20 عامل أي بنسبة 25 بالمئة ثم ثانوي فأقل وذلك ب 19 عامل أي بنسبة 23.8 بالمئة ثم ليسانس ب 8 عمال وبنسبة 10 بالمئة وأخيرا دراسات عليا بعاملين وبنسبة 2.5 بالمئة، هذا ما يفسر ان ادارة المؤسسة تعتمد في توظيفها للموظفين على اساس مؤهلاتهم العلمية، وذلك من اجل رفع كفاءتهم وبالتالي رفع اداء العاملين على مستوى المؤسسة ولانها تعتمد على التكنولوجيا هذا ما الزمها الاعتماد على فئات ذو مستوى عالي باعتبارهم لهم المهارة في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب هذه الخاصية:

الشكل (02-10): يمثل دائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

رابعا* توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة المنصب: توزع أفراد الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي :

الجدول (02-06): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

الرقم	المتغير	الفئة	تكرار	النسبة %
		عامل أو موظف	35	43.8
		رئيس مصلحة	33	41.3

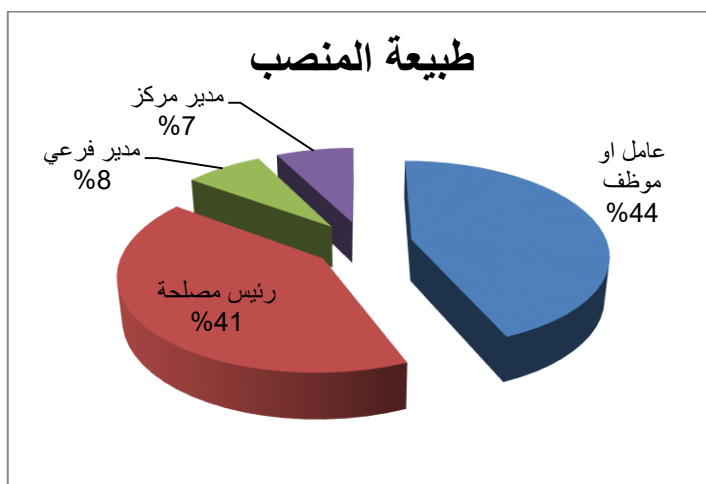
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

7.5	6	مدير فرعي	طبيعة المنصب	4
7.5	6	مركز مدير		
100	80	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

✓ من الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال هم كموظفين عاديين وقد بلغ عددهم 35 عامل ونسبة 43,8 ثم يليها منصب رئيس مصلحة وهم 33 عامل أي بنسبة 41.3 بالمئة ويأتيها كل من مدير مركز ومدير فرعي بتساوي وكان عددهم 6 مدير مركز 6 عمال أي بنسبة 7,5 بالمئة ومدير فرعي 6 عمال أي بنسبة 7,5 بالمئة، وهذا ما يفسر على ان المؤسسة تستقطب العديد من الموظفين نظرا لكبر حجم المنظومة. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب.

الشكل (02-11): يمثل الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب خاصية طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

خامسا: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة: يوزع أفراد هذه الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول (02-07): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الفترة	المتغير	الرقم
8,8	7	من 01 إلى 03 سنوات	الخبرة المهنية	5
20	16	من 04 إلى 07 سنوات		
71.3	57	من 08 سنوات فأكثر		

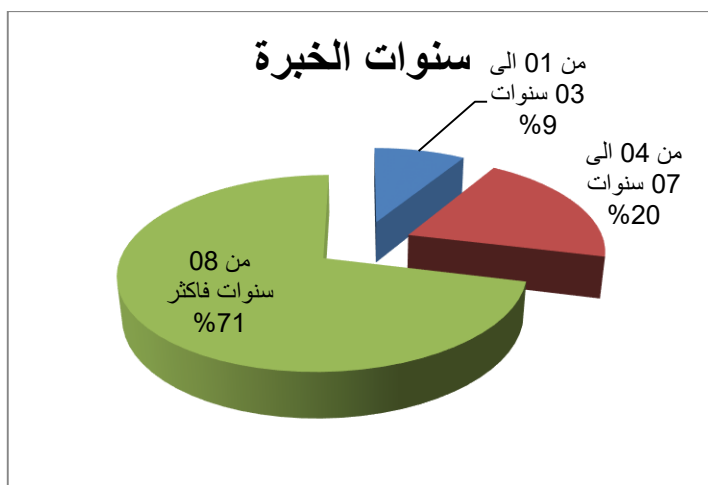
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

100	80	المجموع		
-----	----	---------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

✓ من الجدول نلاحظ أن للمؤسسة عمال ذو خبرة طويلة [من 8 سنوات فأكثر] حيث بلغ عددهم 57 عامل ما يوافق نسبة 71,3 بالمئة عامل أي بنسبة 20 بالمئة، ثم يليها [من سنة إلى 3 سنوات] وهم 7 عمال أي بنسبة 8,8 بالمئة. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة، ويعود سبب وجود العديد من الخبرات طويلة المدة الى نوعية التوظيف التي اعتمدها القطاع في السنوات الماضية والتي تركز على خريجي الجامعات واصحاب المستويات العليا من اجل تحسين وتطوير قطاع الاتصالات ومواكبة التكنولوجيات الحديثة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لجمهور المتعاملين.

الشكل (02-12): يمثل الدائرة النسبية لتوزع أفراد الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي [موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة] في جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (02-08): يوضح طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

من إعداد الطالبان بناء على دراسات مسابقة

➤ وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة. وهذا ما توضحه الجداول التالية:
* عرض النتائج الإحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر:

- البعد الأول: تقييم الشبكات بالمؤسسة:

الجدول رقم (02-09): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعده تقييم الشبكات بالمؤسسة .

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	رتبة	العبارة
مرتفع جدا	0,79	4,21	1	1
مرتفع جدا	9,84	4,20	3	2
مرتفع جدا	0,78	4,20	2	3
مرتفع	0,83	4,07	4	4
مرتفع	0,97	3,83	5	5
مرتفع	0,74	4,10	تقييم الشبكات	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-09) إتجاه إجابات أفراد الدراسة من خلال قدرة المؤسسة في إستخدام وتعميم الشبكة المعلوماتية ولقد كانت النتائج كالتالي:

- لقد حلت العبارة [تسعى المؤسسة إلى تغطية كامل فروعها بالشبكة المعلوماتية] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري (0,79) وهذا ما يمكن تفسيره على أن المؤسسة تسعى بتغطية كامل فروعها بالشبكة المعلوماتية. ثم تليها عبارة [تسعى المؤسسة إلى تحسين الشبكة الداخلية من خلال التقليل من الإنقطاعات] بمتوسط حسابي (4,20) وانحراف معياري

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

(0,78) ثم عبارة [للشبكة القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة] بمتوسط حسابي يقدر ب (4,20) وانحراف معياري (0,84). في حين كانت عبارة [يتم إصلاح الشبكة بتحديد نوع الإنقطاع] في المرتبة 4 بمتوسط حسابي قدر ب (4,07) وانحراف معياري (0,83) أما في المرتبة الأخيرة كانت العبارة [تتوفر المؤسسة على آليات رقابة للشبكة تحدد نوع ومكان الإنقطاع بدقة] بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,84) وأخيرا فنجد أن المتوسط الحسابي (4,10) وانحراف معياري قدر ب (0,84) وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى وتعمل على إستخدام الشبكة المعلوماتية بهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل.

- البعد الثاني: تقييم إستخدام البرمجيات بالمؤسسة.

الجدول رقم (02-10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة في إستخدام البرمجيات بمؤسسة إتصالات الجزائر.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1,002	3,78	3	تستخدم المؤسسة برامج سهلة الإستعمال
مرتفع	0,97	3,80	2	تحتوي جميع الأقسام على برمجيات وظيفية
مرتفع	1,00	3,75	4	توفر هذه البرامج المتخصصة معلومات دقيقة
مرتفع	1,007	3,81	1	جميع البيانات والبرامج محمية بشك جيد
مرتفع	0,97	3,70	5	تساهم هذه البرامج في تبسيط الأنشطة والوظائف
مرتفع	0,84	3,77		إستخدام البرمجيات

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول رقم (02-10) إتجاه إجابات أفراد الدراسة في إستخدام المؤسسة للبرمجيات ولقد كانت النتائج كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

نلاحظ أن العبارة [جميع البيانات والبرامج محمية بشكل جيد فعال] قد حلت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3،81) وانحراف معياري قدر ب (1،00) وهذا ما نفسره على أن المؤسسة حريصة على حماية معلوماتها وذلك طبعاً بالإعتماد على برامج متطورة و فعالة، ثم تليها عبارة [تحتوي جميع الأقسام على برمجيات وظيفية] بمتوسط حسابي قدر ب (3،80) و انحراف معياري قدر ب (0،97) في حين كانت العبارة [تستخدم المؤسسة برامج سهلة الإستعمال] بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3،78) و انحراف معياري يقدر ب (1،00) في حين كانت المرتبة الرابعة لعبارة [توفر هذه البرامج المتخصصة معلومات دقيقة] بمتوسط حسابي قدر ب (3،75) وانحراف معياري قدر ب (1،00) و أخيراً تأتي العبارة [تساهم هذه البرامج في تبسيط الأنشطة والوظائف] بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3،70 و انحراف معياري قدر ب 0،97 و أخيراً نجد أن المتوسط الحسابي العام لإستخدام البرمجيات قدر ب (3،77) و انحراف معياري قدر ب (0،84) .

- البعد الثالث: تقييم إستخدام الأجهزة والمعدات

الجدول رقم (02-11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة في إستخدام الاجهزة والمعدات بمؤسسة

إتصالات الجزائر

الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	رتبة	العبارة
مرتفع	0,90	3,80	1	كل عامل بحسب نوع منصبه يمتلك جهاز كمبيوتر
مرتفع	0,98	3,70	2	كل مكتب مزود في الغالب بهاتف ثابت على الأقل
متوسط	1,14	3,08	5	المؤسسة مزودة بكشف الحضور والانصراف يعمل بنظام البصمة (بيومتري)
مرتفع	1,14	3,58	3	لدى المؤسسة أجهزة خاصة بعقد دورات مرئية عن بعد
متوسط	1,09	3,33	4	تحتوي المؤسسة على كميرات من أجل المراقبة والتسيير الحسن
مرتفع	0,68	3,50		إستخدام الأجهزة والمعدات

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

يبين لنا الجدول رقم (02-11) إتجاه إجابات أفراد الدراسة في إستخدام المؤسسة للأجهزة والمعدات ولقد كانت النتائج كالتالي:

- نلاحظ أن العبارة [كل عامل بحسب نوع منصبه يمتلك جهاز كمبيوتر] قد حلت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر (3,80) وإنحراف معياري قدر ب (0,90) وهذا ما نفسره على أن المؤسسة حريصة على توفير الأجهزة التي تخدم وتعزز في الإدارة الإلكترونية ثم تليها عبارة [كل مكتب مزود في الغالب بهاتف ثابت على الأقل] بمتوسط حسابي قدر ب (3,70) وإنحراف معياري قدر ب (0,98). في حين كانت عبارة [لدى المؤسسة أجهزة خاصة بعقد دورات مرئية عن البعد] بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(1,14) في حين كانت المرتبة الرابعة لعبارة [تحتوي المؤسسة على كميرات من أجل المراقبة والتسيير الحسن] بمتوسط حسابي قدر ب(3,33) و إنحراف معياري قدر ب(1,09) وأخيرا تأتي العبارة [المؤسسة مزودة بكشف الحضور والإنصراف يعمل بنظام البصمة (بيومتري)] بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب3,70 وإنحراف معياري قدر ب0,97 وأخيرا نجد أن المتوسط الحسابي العام لإستخدام الإجهزة والمعدات قدر ب(3,50) وإنحراف معياري قدر ب(3,50) و إنحراف معياري قدر ب(0,68).

- البعد الرابع: الموارد البشرية

الجدول رقم (02-12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة للموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1,09	3,70	2	- يستفيد العمال من دورات تكوينية لإستخدام الأجهزة والبرامج التكنولوجية الجديدة.
مرتفع	0,95	3,73	1	- أغلب العمال لهم القدرة على تطوير قدراتهم ذاتيا في إستخدام التكنولوجيا.
متوسط	1,08	3,38	5	- يتاح للعمال المتميزين الفرصة للمساهمة في تطوير وتحسين الأنظمة.
مرتفع	0,99	3,43	4	- يستطيع العمال التحكم بشكل جيد في الأنظمة والتكنولوجيا المتاحة لهم.
مرتفع	1,06	3,55	3	- يتبادل العمال الخبرات والمعلومات عند إستخدام البرامج المتخصصة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

مرتفع	0,85	3,56	الموارد البشرية
-------	------	------	-----------------

يبين لنا الجدول رقم (02-12) إتجاه إجابات أفراد الدراسة بالنسبة للموارد البشرية ولقد كانت النتائج كالتالي:

- نلاحظ أن العبارة [أغلب العمال لهم القدرة على تطوير قدراتهم ذاتيا في إستخدام التكنولوجيا] قد حلت بالمرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر (3,73) و إنحراف معياري قدر ب(0,95)، ثم تليها عبارة [يستفيد العمال من دورات تكوينية لإستخدام الأجهزة و البرامج التكنولوجية الجديدة] بمتوسط حسابي قدر ب(3,70) وإنحراف معياري قدر ب(1,09) في حين كانت عبارة [يتبادل العمال الخبرات و المعلومات عند إستخدام البرامج المتخصصة] بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,55) و إنحراف معياري يقدر ب(1,06) في حين كانت المرتبة الرابعة عبارة [يستطيع العمال التحكم في الأنظمة و التكنولوجيا المتاحة لهم] بمتوسط حسابي قدر ب (3,43) وإنحراف معياري قدر ب(0,99) وأخيرا تأتي العبارة [يتاح للعمال المتميزين الفرصة للمساهمة في تطوير وتحسين الأنظمة] بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب(3,38) وإنحراف معياري قدر ب(1,08) و أخيرا نجد أن المتوسط الحسابي العام بالنسبة للموارد البشرية قدر ب (3,56) و إنحراف معياري قدر ب(0,85)، وتشير النتائج الى التقارب في وجهات النظر من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي يترجم تبادل في قدرات العمال وامكانية المؤسسة من اجل ادارة حديثة ومنظومة ناجحة.

- البعد الخامس: تقييم المراسلات الإلكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (02-13): يبين المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة والرتبة في إستخدام المراسلات الإلكترونية

بمؤسسة إتصالات الجزائر

الدرجة	الإنحراف المعياري	متوسط حسابي	رتبة	العبارة
مرتفع	1,01	3,83	1	يستخدم كافة العمال حسب وظائفهم المراسلات الإلكترونية فيما بينهم
مرتفع	1,10	3,63	3	يحترم كل مسؤول سلم الإداري عند كل مراسلة إلكترونية
مرتفع	0,95	3,55	4	يتم إرسال المراسلات الإلكترونية بطريقة النموذج
مرتفع	0,93	3,68	2	يتم إرسال المراسلات الإلكترونية بطريقة العمل الوظيفي للمراسلة
مرتفع	0,89	3,48	5	ترفق المراسلات الإلكترونية " صوت ، صورة ، فيديو ، مستندات ورقية
مرتفع	0,78	3,64		إستخدام المراسلات الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

يبين لنا الجدول رقم (02-13) إتجاه إجابات أفراد الدراسة بالنسبة للمراسلات الإلكترونية ولقد كانت النتائج كالتالي:

- نلاحظ أن العبارة [يستخدم كافة العمال حسب وظائفهم المراسلات الإلكترونية فيما بينهم] قد حلت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(3,83) وإنحراف معياري قدر ب(1,01) ثم تليها عبارة [يتم إرسال المراسلات الإلكترونية بطريقة العمل الوظيفي للمراسلة] بمتوسط حسابي قدر ب(3,68) وإنحراف معياري قدر ب(0,93) في حين كانت عبارة [يحتزم كل مسؤول سلم الإداري عند كل مراسلة إلكترونية] بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,63) وإنحراف معياري يقدر ب(1,10) في حين كانت المرتبة الرابعة لعبارة [يتم إرسال المراسلات الإلكترونية بطريقة النموذج] بمتوسط حسابي قدر ب(3,55) وإنحراف معياري قدر ب(0,95) وأخيرا تأتي العبارة [ترفق المراسلات الإلكترونية " صوت، صورة، فيديو، مستندات ورقية"] بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب(3,48) و إنحراف معياري قدر ب (0,89) وأخيرا نجد أن المتوسط الحسابي العام بالنسبة للمراسلات الإلكترونية قدر ب (3,64) و إنحراف معياري قدر ب(0,78).

تنص الفرضية الأولى لهذه الدراسة على أنه " يوجد مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى إتصالات الجزائر بورقلة "

وبعد إختبار الفرضية بالإعتماد على برنامج SPSS تم التوصل إلى النتيجة الملخصة بالجدول التالي:

• النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية ككل:

الجدول رقم (02-14): يبين المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والدرجة والرتبة لتقييم مستوى تطبيق الإدارة

الإلكترونية

الدرجة	إنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الإبعاد
مرتفع	0,74	4,10	1	تقييم إستخدام الشبكات
مرتفع	0,84	3,77	2	تقييم إستخدام البرمجيات
مرتفع	0,68	3,55	5	تقييم إستخدام الأجهزة والمعدات
مرتفع	0,85	3,56	4	الموارد البشرية
مرتفع	0,78	3,64	3	إستخدام المراسلات الإلكترونية
مرتفع	0,61	3,71		المتوسط الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-14) أن المتوسط العام للإدارة الإلكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة كان (3,71) وإنحراف معياري يقدر ب(0,61) بالتالي ذو درجة مرتفعة وهذا يعود للنتائج التالية:

بالنسبة لإستخدام الشبكات فمن خلال الجدول نلاحظ أنه وبعد تقييم إستخدام الشبكات جاء بترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة من قبل أفراد الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4,10) وبإنحراف معياري (0,74) ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة مرتفعة مما يدل على الرضا الكامل للمبحوثين على إستخدام الشبكات ثم تليها إستخدام البرمجيات فقد لوحظ من الجدول أنها صنفت في رتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3,77) و إنحراف معياري يقدر ب(0,84) بالتالي يعتبر ذو درجة مرتفعة مما يدل على رضا المبحوثين على إستخدام البرمجيات أما بالنسبة لإستخدام المراسلات الإلكترونية فبين لنا الجدول بأن المراسلات الإلكترونية كانت ذات متوسط حسابي يقدر ب(3,64) و إنحراف معياري يقدر ب(0,78) فكانت في رتبة الثالثة و ذات درجة متوسطة وفق مقياس الدراسة مما دل على أن رضا المبحوثين على المراسلات الإلكترونية متوسط . وعن الموارد البشرية نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي يقدر ب (3,56) و الإنحراف المعياري (0,85) بالتالي احتلت الرتبة الرابعة ووفق مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة متوسطة وأخيرا إستخدام الأجهزة والمعدات من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تقييم إستخدام الأجرة و المعدات جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمي المعطاة له من قبل أفراد الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,55) أما الإنحراف المعياري (0,68) بالتالي وفق مقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى درجة متوسطة.

وعليه وفق على ما تم تقديمه نستنتج صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة

الإلكترونية لدى إتصالات الجزائر بورقلة.

تنص الفرضية الثانية لهذه الدراسة على أنه " يوجد مستوى أداء عالي لعنصر المورد البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة " وبعد إختبار الفرضية بالإعتماد على برنامج SPSS تم التوصل إلى النتيجة الملخصة بالجدول التالي:

• عرض النتائج الإحصائية حول محور تحسين أداء المورد البشري:

الجدول رقم (02-15): يبين المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء المورد البشري

الدرجة	إنحراف المعياري	متوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0,97	3,43	10	تتوفر لدى العامل الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا إقتضى الأمر
مرتفع	1,06	3,42	12	يتوفر لدى العامل الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
متوسط	1,13	3,28	13	يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

مرتفع	1,04	3,42	11	لدى العامل القدرة على معالجة أي مشكل عند الوقوع فيه
مرتفع	0,95	3,47	9	ينظم العامل عمله وفق خطة مبرمجة سابقا
مرتفع	0,91	3,57	6	يتم تحقيق أهداف بعدد أقل من العمال
مرتفع	0,90	3,60	3	تحقق أهداف المسطرة مسبقا في أقل وقت ممكن
مرتفع	0,94	3,53	7	يبحث العامل على الطرق الحديثة في العمل و لا يقتصر على طرق التقليدية
مرتفع	0,85	3,47	8	يستطيع العمال التعامل بشكل سلس مع الضغوط الناجمة عن العمل
مرتفع	0,87	3,63	2	لا يهمل العامل المشاكل عند الوقوع فيها بل يسعى لإيجاد الحل
مرتفع	0,94	3,60	4	يسعى العامل لتحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المحدد
مرتفع	0,93	3,57	5	يسعى كل قسم إلى تحقيق الأهداف المالية المسطرة مسبقا
مرتفع	0,97	3,68	1	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أهداف بتكاليف أقل حسب الميزانية المخصصة
مرتفع	0,66	3,51		آداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

ألاحظ الجدول رقم (02-15) إتجاه إجابات افراد الدراسة بالنسبة البشري ولقد كانت النتائج كالتالي : نلاحظ أن العبارة [تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الأهداف بتكاليف أقل حسب الميزانية المخصصة] قد حلت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر (3,68) وإنحراف معياري قدر ب(0,97) ثم تليها عبارة [لا يهمل العامل المشاكل عند الوقوع فيها بل يسعى لإيجاد الحل] بمتوسط حسابي قدر ب(3,63) و إنحراف معياري قدر ب(0,87) في حين كانت عبارة [تحقق الأهداف المسطرة مسبقا في أقل وقت ممكن] بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,60) و إنحراف معياري يقدر ب(0,90) في حين كانت المرتبة الرابعة لعبارة [يسعى العامل لتحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المحدد] بمتوسط حسابي قدر ب(3,60) وإنحراف معياري قدر ب(0,94) ثم تأتي العبارة [يسعى كل قسم إلى تحقيق الأهداف المالية المسطرة مسبقا] بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (3,57) و إنحراف معياري قدر ب(0,93) ثم تليها سادسا عبارة [يتم تحقيق الأهداف بأقل عدد ممكن من العمال] وذلك بمتوسط قدر ب(3,57) وإنحراف معياري قدر ب(0,91) ، في حين كانت المرتبة السابعة لعبارة [يبحث العامل على الطرق الحديثة في العمل ولا يقتصر على الطرق التقليدية] بمتوسط حسابي يقدر ب(3,53) وإنحراف معياري يقدر ب(0,94) وثامنا كانت لعبارة [يستطيع العمال التعامل بشكل سلس مع الضغوط الناجمة عن العمل] وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب (3,47) وإنحراف معياري يقدر ب(0,85). ثم تليها في المرتبة التاسعة عبارة [ينظم العامل عمله وفق خطة مبرمجة سابقا] وبمتوسط حسابي قدر ب (3,47) و إنحراف معياري قدر ب (0,95). والرتبة العاشرة كانت من نصيب العبارة [تتوفر لدى العامل الرغبة و الإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا إقتضى الأمر] بمتوسط حسابي يقدر ب(3,43) وإنحراف معياري قدر ب (0,97). ثم تليها عبارة [لدى العامل القدرة على معالجة أي مشكل عند الوقوع فيه] بمتوسط حسابي يقدر ب(3,42) وإنحراف معياري قدر ب(1,04) كانت العبارة [يتوفر لدى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية [بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر ب (3,42) إنحراف معياري قدر ب(0,97) وأخيرا كانت المرتبة الثالثة عشر لعبارة [يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية] بمتوسط حسابي قدر ب(3,28) و إنحراف معياري قدر ب (1,13).

وعليه نثبت صحة الفرضية التي تنص على أن " يوجد مستوى أداء عالي لعنصر المورد البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة"

تنص الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية على أنه " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة " ويمكن ذلك من خلال تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن المتغيرات المستقلة هي الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع هو أداء المورد البشري والجدول الموالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (02-16): الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل تحديد (R-deux)	معامل الإرتباط (R)	النموذج
0,34	0,59	أ- متغير مستقل: إدارة إلكترونية ب- متغير تابع: أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن معامل الإرتباط الخطي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري هو (0,59) أي أن هناك إرتباطا طرديا متوسط بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير، المتغير التابع هو (0,34) بمعنى أن 34% من أداء المورد البشري يعود لممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والنسبة المتبقية 66% ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في أداء المورد البشري.

وعليه " توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري "

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري ككل (0,59) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد.

الجدول رقم (02-17): مصفوفة الإرتباطات بيرسون لأبعاد متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري

الأبعاد	معامل الإرتباط	دلالة الإحصائية (sig)	حجم العينة
الشبكات	0,425	000	80
البرمجيات	0,534	000	80

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

80	000	0,331	المعدات والأجهزة
80	000	0,504	الموارد البشرية
80	000	0,511	المراسلات الإلكترونية
80	000	0,590	المتغير المستقل للإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع تقييم استخدام البرمجيات (0,534) ثم يليها بعد المراسلات الإلكترونية ب(0,511) كبعد مهم وذو علاقة قوية بين البعدين ثم الموارد البشرية (0,504) وهي قيمة إيجابية متوسطة تؤكد الدور الفاعل للموارد البشرية، ثم الشبكات (0,425) وأخيرا المعدات حيث كانت أضعف علاقة ب (0,331)

تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار والمعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة:

الجدول رقم (02-18): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة تحليل تباين الأحادي ANOVA

مستودلالة الإختبار	قيمة إختبار قليل تباين	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار	نموذج
0,00	41,659	12,104	1	12,104	الإنحدار
/	/	0,291	78	22,662	البقايا
/	/	/	79	34,766	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

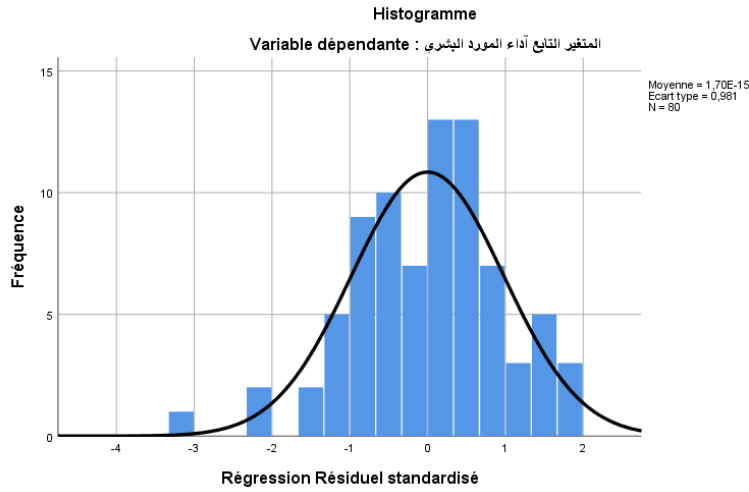
من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 12,104 ومجموع مربعات البواقي هو 24,838 ومجموع مربعات الكلي يساوي 34,766.

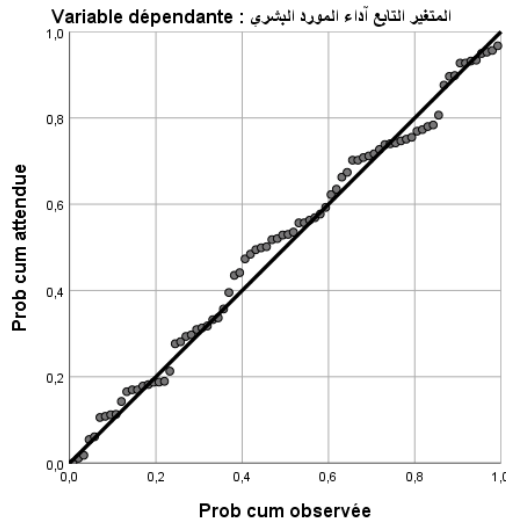
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

- درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 78.
- معدل مربعات الإنحدار هو 12,104 ومعدل مربعات البواقي هو 0,318.
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 31,178.
- مستوى دلالة الإختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (02-13): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط المستقيم مما يدل على أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الإنحدار الخطي البسيط.

دراسة معاملات خط الإنحدار: يمثل الجدول التالي قيم معاملات خط الإنحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

الجدول رقم (02-19): قيم معاملات خط الإنحدار coefficients

مستوى الدلالة sig	قيمة T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		coefficients standarises	Erreur Standard	B	
0,002	3,163	/	0,369	1,169	الثابت constante
0,000	6,454	0,590	0,098	0,632	المتغير المستقل تطبيق الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الإنحدار يساوي 2,756 والذي يمثل قيمة B بالجدول وبلغت الدلالة الإحصائية (0,000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0,05 فتصبح معادل خط الإنحدار مبدئيا هي: $Y = a + bx$ وتعويض القيم بحد المعادلة التالية:

$$Y = 1.169 + 0.632 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل تطبيق الإدارة الإلكترونية ولا يمثل المتغير التابع أداء الموارد البشرية نستنتج من معادلة خط الإنحدار أن زيادة تطبيق الإدارة الإلكترونية ولو بقيمة 1 سيزيد أداء المورد البشري ب 0,632.

وهنا نستنتج من صحة الفرضية أي وجود أثر لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.

تنص الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال إتصالات الجزائر بورقلة حول الإدارة الإلكترونية تعنى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". وبعد إختبار الفرضية بالإعتماد على برنامج spss تم التوصل إلى النتيجة الملخصة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (02-20): قيم مستوى الدلالة لإجابات لأفراد الدراسة حول أداء المورد البشري حسب المورد البشري حسب

الخصائص الشخصية والوظيفية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	إختبار (Test)	0,423	غير دال
العمر	Anova	0,002	غير دال
المستوى التعليمي	Anova	0,381	غير دال
طبيعة المنصب	Anova	0,515	غير دال
الخبرة المهنية	Anova	0,191	غير دال

من نتائج الجدول سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حد كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم (08) نتيجة إختبار في تاست (test) للفروق بين إجابات العمال حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ خلال الجدول قيمة sig قدرت ب0,423 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05,a=0) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العمال تبعا لمتغير الجنس.

ثانيا - بالنسبة لخاصية العمر: يوضح الملحق رقم (09) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية العمر.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة sig قدرت ب 0,002 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العمال تبعا للعمر.

ثالثا -بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي: يوضح الملحق (10) رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة sig قدرت ب0,381 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العمال تبعا للمؤهل العلمي.

رابعا -بالنسبة لخاصية طبيعة المنصب: يوضح الملحق رقم (11) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية طبيعة المنصب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى مؤسسة إتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة sig قدرت ب 0,515 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء المورد البشري لدى العمال تبعا لمستوى طبيعة المنصب.

خامسا - بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم (12) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء للموارد البشرية تبعا لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة sig قدرت ب 0,191 وهي من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى وأداء الموارد البشرية لدى العمال تبعا للخبرة.

مما سبق ذكره: نؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول أداء الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الخبرة المهنية).

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية نستنتج أنه للإدارة دورا هاما في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال التطرق لجميع الجوانب بدايتها التعرف على المؤسسة و عرض الدراسة الميدانية بها ، من خلال تطبيق الدراسة بها عن طريق توزيع الإستبيان المتمثل في 80 إستبانة على مختلف الموظفين بها، ثم قمنا بتفريغ الإستبيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية spss و بعدها تعرضنا لمناقشة نتائج الإستبيان و كذلك قمنا بعرض النتائج الديمغرافية و الوظيفية للمبحوثين و ذلك إعتمادا التكرارات والنسب المئوية لكل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي و طبيعة المنصب، وذلك قصد التعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة .



خاتمة

تعتبر الإدارة الإلكترونية محركا من محركات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة فهي توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في دور الأفراد وتنمية الكفاءات ليصبحوا أكثر فعالية من دورهم التقليدي وذلك بإستخدام مهاراتهم وخبراتهم الإلكترونية في ممارسة مهنتهم بكفاءة وفعالية مما ينعكس على نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة والخبرة في إدارتها.

— إن دور المورد البشري يجب ان يرتبط بشكل وثيق مع الإدارة الإلكترونية نظرا لإرتباط الأولى بثانية في الآونة الأخيرة وظهورهما كمفهوم جديد وعامل أساسي في نجاح المنظمات الحديثة.

— وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لإبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً_النتائج: تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين:

أ- النتائج النظرية:

- يؤدي وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية وتوظيفها إلى التحول للإدارة الإلكترونية الحديثة تساعد في إبراز ميزة تنافسية عالية من خلال الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال؛
- يعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة حتمية تفرضها تغيرات بيئة المال والأعمال والتطور التكنولوجي التي أحدثت تغيرات واضحة على الموارد البشرية داخل المنظمة؛
- من خصائص الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، كذلك إدارة قائمة على نظم متطورة؛
- يعتبر التقدم العلمي والتقني، عامل الوقت، تكاليف منخفضة، ميزة الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل عوامل مساعدة في التحول للإدارة الإلكترونية.

ب- النتائج التطبيقية: يمكن تلخيصها من النتائج الخاصة بإختبار صحة الفرضيات، توصلنا للنتائج التالية:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة مرتفع؛

- مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة متوسط.

كذلك توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر بمعامل ارتباط (0.59) أي أن هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0,34) بمعنى أن 34 بالمئة من أداء المورد البشري يعود لممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية والنسبة المتبقية 66 بالمئة ترجع لعوامل أخرى مؤثرة في أداء المورد البشري لم نتعرض لها في الدراسة.

- توصلنا إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 بين إجابات العمال حول تحسين أداء المورد البشري تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانياً_ توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- التحسين من مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- 2- إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الأنترنت، الأنترانت، الأكسترنات) وهذا ما يساعد على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- 3- زيادة ثقة لدى العمال فهو المتأثر الرئيسي بالإدارة الإلكترونية؛
- 4- العمل على تبنى المؤسسة لبرامج تكوينية ودورات تدريبية للأفراد على إستخدام الإدارة الإلكترونية؛
- 5- تخصيص ميزانية ملائمة لتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات؛
- 6- توفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات نظراً لأهميتها في قيادة التغيير للإدارة الإلكترونية؛
- 7- تطوير الهيكل الإداري بالمؤسسة بما يناسب مع عملية التغيير للإدارة الإلكترونية؛
- 8- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات؛
- 9- العمل على القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛
- 10- وضع بيانات دقيقة ومتكاملة؛
- 11- القيام بالتنوع بأهمية الإدارة الإلكترونية في نجاح الإدارة وأثرها الفعال على أداء المورد البشري والذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية؛
- 12- الإعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ثالثا_ آفاق الدراسة:

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل جوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية فهي لا تخلو من الكثير من النقائص والقصور فيها بالنظر إلى الإهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء المورد البشري بالمؤسسة ولعل إقتراحاتنا لمجموعة من الجوانب التي لها صلة بالموضوع وتفتح آفاق علمية جديدة من بينها:

- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بورقلة؛
- علاقة الإدارة الإلكترونية بثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على منظمات الأعمال؛
- الأثر الاقتصادي لتطبيق أعمال الحكومة الجزائرية.

المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- الكتب

1. حسن الهلالي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
2. حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. خالد عبد الرحيم مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002-2003.
5. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
6. عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبيه المتكاملة: منهج المهارات الإدارية، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
7. العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2012.
8. علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة والنشر - القاهرة - 1997.
10. فليه فاروق وعبد المعجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار الميسرة، 2009.
11. معجيد الكرخي، موازنة الأداء وأليات إستخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع ط2015، 1.
12. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
13. مراد عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية، القاهرة، دار المعارف، 2003.
14. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، 2011.
15. نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة إستطلاعية، دار الكتب المصرية، دار شتات للنشر، مصر، 2011.
16. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، مكتبة دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن/ عمان 2008.

II- الرسائل العلمية

1. باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021.
2. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة باتنة 1، 2018.
3. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010.
4. سلمى زريقي، نور الدين تاويرت، مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة - مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة / الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2022.
5. طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة وهران (2) - الجزائر - 2014-2015.
6. عبد الله بن معيوف الجعيد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة أم القرى، السعودية، 1434هـ.
7. يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس / الجزائر، 2006. 2007.

III- المجالات العلمية

1. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات، العدد 46، أبريل 2022.
2. عابد عبد الكريم غريمي شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، 2013.
3. مصطفى أحمد سيد، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17.
4. نائل عبد الحافظ العوالم، الحكومة الإلكترونية، ومستقبل الإدارة العامة - دراسة إستطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (29)، العدد (01)، 2002.

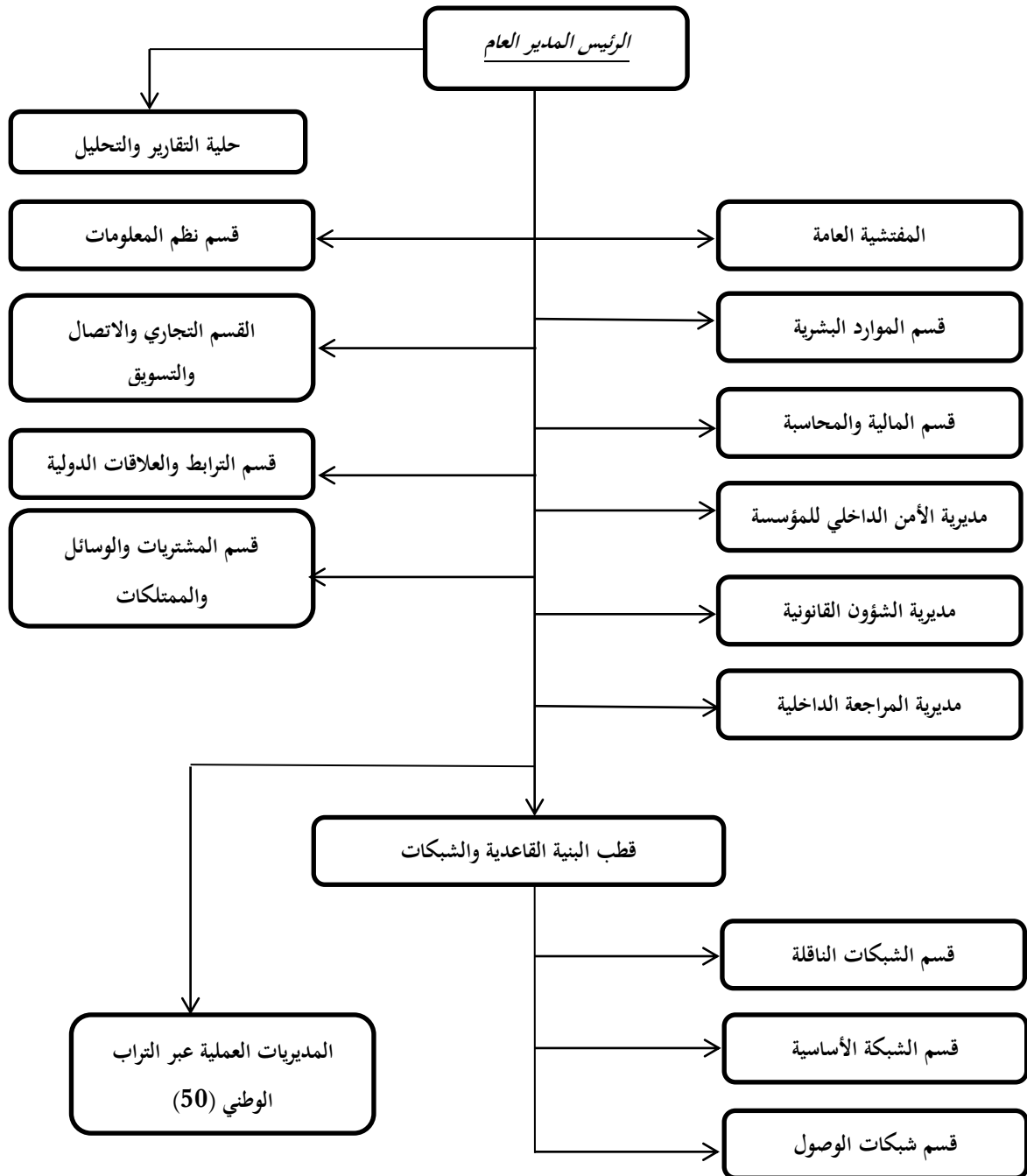
ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

1. Christian Batal. La gestion des R.H dans le secteur public. Edition d'organisation, Edition, Paris, 2000.

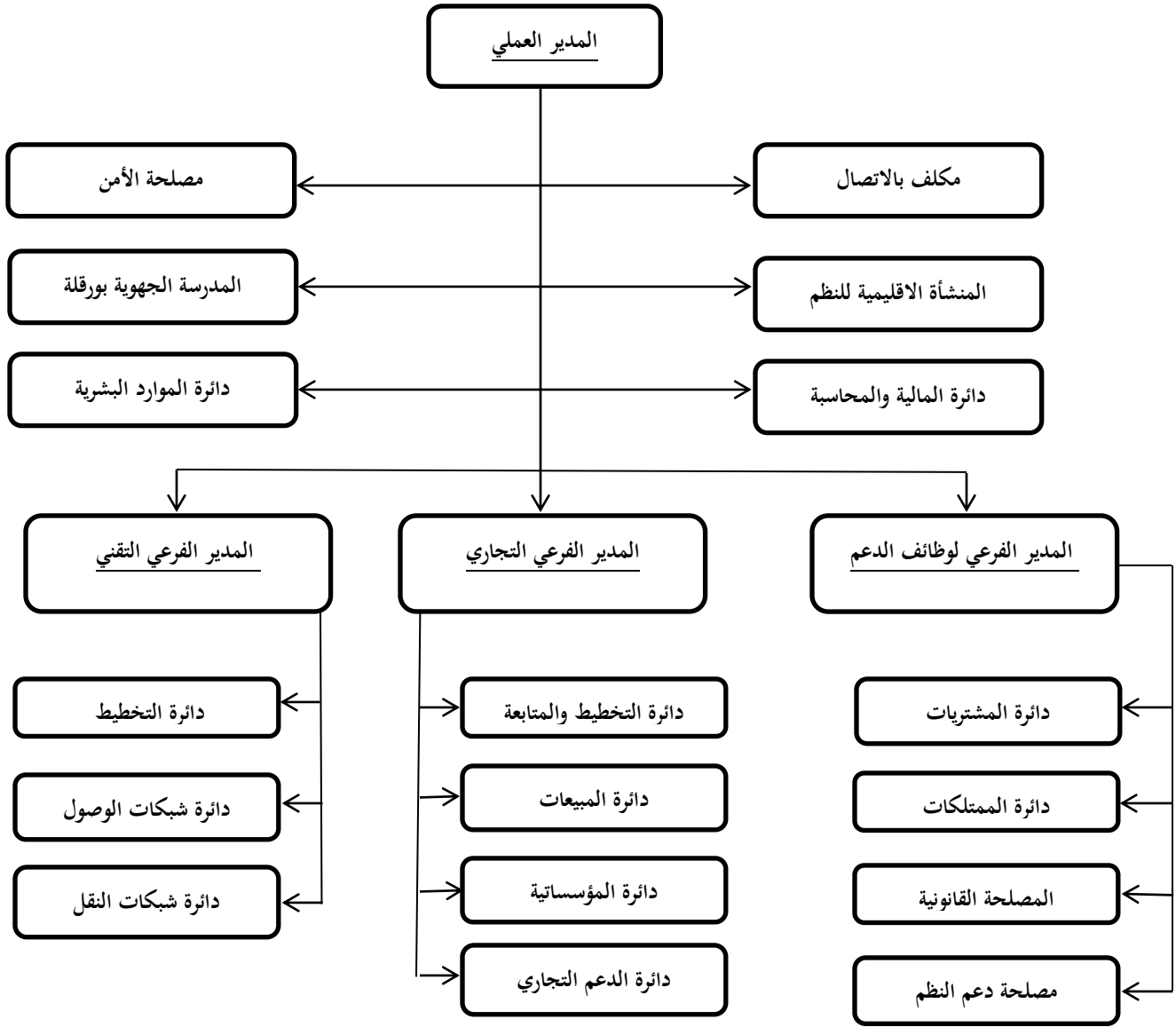
2. (Nanayakkar Sonali Karunarithna_2020)” Impact of Electronic Human Resource Management On Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District “

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإتصالات الجزائر (ديسمبر 2018)



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بورقلة (ديسمبر 2018)



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
أستاذة محاضرة	سمية قداش
أستاذة محاضرة	حورية بالطرش
أستاذ محاضر	بوبكر قواميد
أستاذ محاضر	رشيد مناصرية

ملحق رقم (04): استمارة الاستبيان:

أخي العامل، أختي العاملة، تحية أما بعد...

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادات ماستر تخصص إدارة أعمال والتي بعنوان " أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري "

- وعلى هذا الأساس نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الإستبانة، كما نحيطكم علما أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض علمية وبحثية فقط. ولكم منا جزيل الشكر والإحترام.

نرجو منك التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة التالية و ذلك من خلال وضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك. البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

1-العمر: من 20 الى 27 من 28 إلى 35 من 36 الى 43
من 43 سنة فأكثر

2-المستوى التعليمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس ماستر أو مهندس
دراسات عليا

3- طبيعة المنصب: موظف / عامل رئيس مصلحة مدير فرعي مدير مركز

4-الخبرة المهنية: من 01 سنة الى 03 من 04 الى 07 سنوات من 08 سنوات فأكثر

الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البيانات الشخصية	- تسعى المؤسسة إلى تغطية كامل فروعها ومكاتبها بالشبكة المعلوماتية .					
	- للشبكة قدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة .					
	- تسعى المؤسسة إلى تحسين الشبكة الداخلية من خلال التقليل من الإنقطاعات .					
	- يتم إصلاح الشبكة بتحديد نوع الإنقطاع .					

					- تتوفر المؤسسة على آليات رقابة للشبكة تحدد نوع ومكان الإنقطاع بدقة .
					- تستخدم المؤسسة برامج سهلة الإستعمال .
					- تحتوي جميع الأقسام على برمجيات وظيفية متخصصة.
					- توفر هذه البرامج المتخصصة معلومات دقيقة .
					- جميع البيانات والبرامج محمية بشكل جيد وفعال .
					- تساهم هذه البرامج في تبسيط الأنشطة والوظائف .
					- كل عامل بحسب نوع منصبه يمتلك جهاز كمبيوتر .
					- كل مكتب مزود في الغالب بهاتف ثابت على الأقل .
					- المؤسسة مزودة بكشف الحضور والإنصراف يعمل بنظام البصمة (بيومتري) .
					- لدى المؤسسة أجهزة خاصة بعقد دورات مرئية عن بعد.
					- تحتوي المؤسسة على كميرات من أجل المراقبة والتسيير الحسن .
					- يستفيد العمال من دورات تكوينية لإستخدام الأجهزة والبرامج التكنولوجية الجديدة .
					- أغلب العمال لهم القدرة على تطوير قدراتهم ذاتيا في إستخدام التكنولوجيا .
					- يتاح للعمال المتميزين الفرصة للمساهمة في تطوير وتحسين الأنظمة .
					-يستطيع العمال التحكم بشكل جيد في الأنظمة والتكنولوجيا المتاحة لهم .
					- يتبادل العمال الخبرات والمعلومات عند إستخدام البرامج المتخصصة .
					- يستخدم كافة العمال حسب وظائفهم المراسلات الإلكترونية فيما بينهم .
					- يحترم كل مسؤول سلم الإداري عند كل مراسلة إلكترونية.

					- يتم إرسال المراسلات الإلكترونية بطريقة النموذج .
					- يتم إرسال المراسلات الإلكترونية بطريقة العمل الوظيفي للمراسلة .
					- ترفق المراسلات الإلكترونية "صوت، صورة، فيديو، مستندات ورقية .

آداء المورد البشري :

					- تتوفر لدى العامل الرغبة والإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا إقتضى الأمر .	المورد البشري
					- يتوفر لدى العامل الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية .	
					- يقوم العامل بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية .	
					- لدى العامل القدرة على معالجة أي مشكل عند الوقوع فيه .	
					- ينظم العامل عمله وفق خطة مبرمجة سابقا .	
					- يتم تحقيق أهداف بعدد أقل من العمال .	
					- تحقق أهداف المسطرة مسبقا في أقل وقت ممكن .	
					- يبحث العامل على الطرق الحديثة في العمل ولا يقتصر على طرق التقليدية .	
					- يستطيع العمال التعامل بشكل سلس مع الضغوط الناجمة عن العمل .	
					- لا يهمل العامل المشاكل عند الوقوع فيها بل يسعى لإيجاد الحل .	
					- يسعى العامل لتحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المحدد	
					- يسعى كل قسم إلى تحقيق الأهداف المالية المسطرة مسبقا .	
					- تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أهداف بتكاليف أقل حسب الميزانية المخصصة .	

الملحق رقم (05): معام اتساق الفا كرونينخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	38

الملحق رقم (06): توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	55	68,8	68,8	68,8
	أنثى	25	31,3	31,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

عمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 27 سنة إلى 20 من	1	1,3	1,3	1,3
	سنة 35 إلى 28 من	15	18,8	18,8	20,0
	سنة 50 إلى 41 من	23	28,7	28,7	48,8
	سنة 43 أكثر من	41	51,2	51,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أقل	19	23,8	23,8	23,8
	تقني سامي	20	25,0	25,0	48,8
	ليسانس	8	10,0	10,0	58,8
	ماجستير أو مهندس	31	38,8	38,8	97,5
	دراسات عليا	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

طبيعة المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف عام	35	43,8	43,8	43,8

رئيس مصلحة	33	41,3	41,3	85,0
مدير فرعي	6	7,5	7,5	92,5
مدير مركز	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

خبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 03 سنة الى 01 من	7	8,8	8,8	8,8
سنوات 07 الى 04 من	16	20,0	20,0	28,7
سنوات أكثر من 08 من	57	71,3	71,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
. تسعة المؤسسة التغطية كاملاً وعها مكاتبها بالشبكة المعلومة مائة -	80	4,2125	,79067
. للشبكة قدرة على نقل المعلومة متيسرة عكس كبيرة -	80	4,2000	,84793
. تسعة المؤسسة التحسين بالشبكة الداخلية من خلال التقليل من الانقطاعات -	80	4,2000	,78595
. يتم اصلاح الشبكة بتحديد نقاط الانقطاع -	80	4,0750	,83855
. تتوفر المؤسسة على البنية التحتية للشبكة لتحديد مواقع الانقطاع بدقة -	80	3,8375	,97362
. تستخدم المؤسسة برامج سهلة الاستخدام -	80	3,7875	1,00245
. تحتوي جميع الأقسام على مديرين ذوي تخصصات متخصصة -	80	3,8000	,97305
. تتوفر هذه البنية التحتية المتخصصة معلومة متدقيقة -	80	3,7500	1,00000
. جميع البيانات التي يتم جمعها يتم تحديثها بشكل جيد وفعال -	80	3,8125	1,00749
. تساهم هذه البنية التحتية ببساطة الأنشطة التي تؤديها الوظائف -	80	3,7000	,97305
. كلاً من الحاسبين ومنصبهم يتكاملان كجهاز كمبيوتر -	80	3,8000	,90568
. كلاً من كلاً من ذوي البنية التحتية يتكاملان كجهاز كمبيوتر -	80	3,7000	,99873
. (بيوم تري) المؤسسة مزودة بكشف الحضور والانصراف ليعمل بنظام البصمة -	80	3,0875	1,14950
. لدى المؤسسة أجهزة خاصة بجمع وتدوير النفايات -	80	3,5875	1,14399
. تحتوي المؤسسة على كمبيوترات متواجدة لمرافق التسيير الحسن -	80	3,3375	1,09016
. يستفيد العاملون من استخدام الأجهزة التي تم ايجادها لتكنولوجيا جديدة -	80	3,7000	1,09545
. أغلب العمال هم قادرون على استخدام الأجهزة التي تم ايجادها لتكنولوجيا جديدة -	80	3,7375	,95126
. يتاح للعمال المتميزين بالفرصة للمساهمة في تطوير وتحسين الأنظمة -	80	3,3875	1,08492
. يستطيع العمال التحكم بشكل جيد في الأنظمة التي تم ايجادها لتكنولوجيا جديدة -	80	3,4375	,99166
. يتبادر للعمال الخبرات والمعلومات عند استخدام البنية التحتية المتخصصة -	80	3,5500	1,06617
. يستخدم كافة العمال الحاسوبية لفهمهم اسلحة الانترنت ونية في فهمهم -	80	3,8375	1,01188
. يحترم مكنسهم ولسلما الإداريون عند كل مر أسلحة الانترنت ونية -	80	3,6375	1,10515
. يتمارس اسلحة الانترنت ونية بيطر بيقية للنموذج -	80	3,5500	,95334
. يتمارس اسلحة الانترنت ونية بيطر بيقية للعمال اسلحة -	80	3,6875	,93584
. مستند اتورقية ، فيديو ، صورة ، صوت " ترفق لمر اسلحة الانترنت ونية -	80	3,4875	,89998
. تتوفر لدى العمال خبرات الاستعداد للتعامل مع احوالهم اذا اقتضت الامر -	80	3,4375	,97881
. تتوفر لدى العمال استعداد الكافي لتحمل المسؤولية -	80	3,4250	1,06468
. يقومون بالعمالة ابتداءً من الأعمال بكفاءة وفعالية -	80	3,2875	1,13844
. لدى العمال القدرة على معالجة أي مشكل عند الوقوف عليه -	80	3,4250	1,04063
. ينظمون العمل لهم فقط بيطر بيقية من مسبقاً -	80	3,4750	,95434
. يتمتحققاً هذا في عدد أقل من العمال -	80	3,5750	,91090
. تحققوا هذا المسطر مسبقاً في أقل من يمكن -	80	3,6000	,90847
. يبحثون عن العمل بيطر بيقية في العمل ولا يقتصر على طرقة التقليدية -	80	3,5375	,94056
. يستطيعون العمل بالاعتماد على كسبهم من العمل بيطر بيقية من العمل -	80	3,4750	,85647
. لا يهتمون بالعمال المشاكسين عند الوقوف عليهم بيطر بيقية من العمل -	80	3,6375	,87502

- يسعد العامل لتحقيق الأهداف المسطره بالوقت المحدد -	80	3,6000	,94935
- يسعد قسم التحقيق لأهداف المالية المسطره مسبقاً -	80	3,5750	,93829
- تسعد ادارة المؤسسة التحقيقاً هداً فبتكاليفاً حسب الميزانية المخصصة -	80	3,6875	,97557
الشبكات	80	4,1050	,74560
البرمجيات	80	3,7700	,84260
الأجهزة والمعدات	80	3,5025	,68621
الموارد البشرية	80	3,5625	,85690
المراسلات الإلكترونية	80	3,6400	,78234
المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية	80	3,7160	,61911
المتغير التابع أداء المورد البشري	80	3,5183	,66338
N valide (liste)	80		

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

0.05

تحليل الارتباط الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة

حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المورد البشري
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-ux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,590 ^a	,34	,340	,53902

- a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية
- b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المورد البشري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,104	1	12,104	41,659	,000 ^b
	de Student	22,662	78	,291		
	Total	34,766	79			

- a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المورد البشري

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

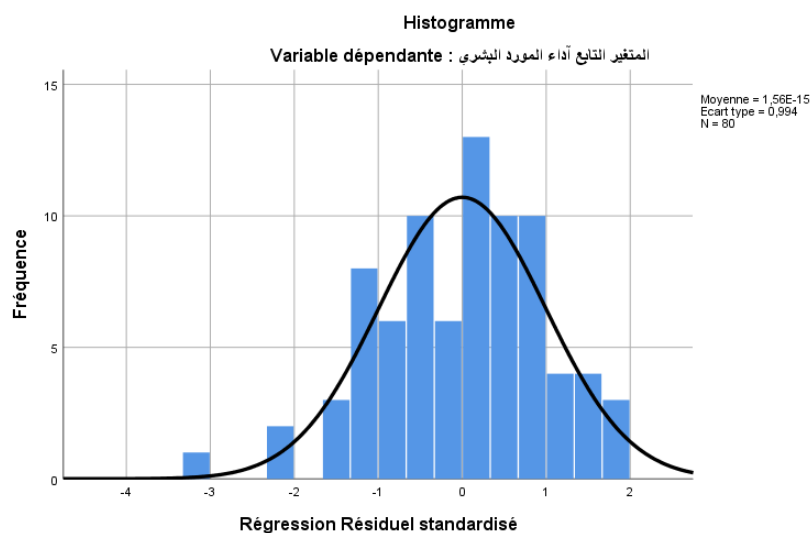
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,169	,369		3,168	,002
	المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية	,632	,098	,590	6,454	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المورد البشري

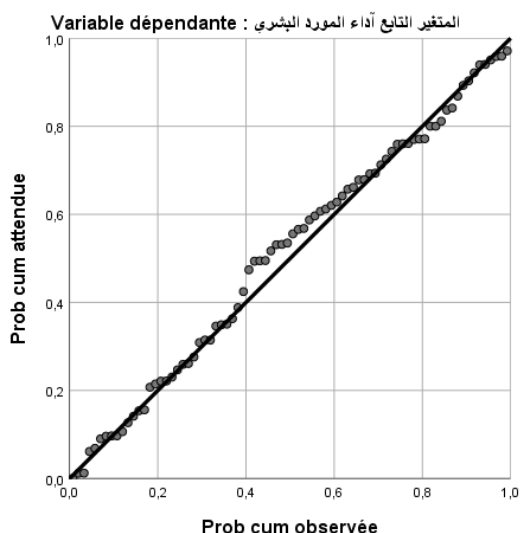
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,0793	4,3301	3,5183	,39142	80
de Student	-1,71468	1,02399	,00000	,53560	80
Valeur prévue standard	-3,676	2,074	,000	1,000	80
Résidu standard	-3,181	1,900	,000	,994	80

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء المورد البشري



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



الملحق رقم (09): مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع أداء المورد البشري
		ري
الشبكات	Corrélation de Pearson	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	80
البرمجيات	Corrélation de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	80
الأجهزة والمعدات	Corrélation de Pearson	,331**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	80
الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	80
المراسلات الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	80
المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	80

الملحق رقم (10): اختبار t-test لمتغير الجنس:

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
المتغير التابع أداء المورد البشري	ذكر	55	3,4979	,70825	,09550
	أنثى	25	3,5631	,56296	,11259

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المتغير التابع داء المورد البشري	Hypothèse de variances égales	,649	,423	-,405	78	,686	-,06517	,16087	-,38544	,25509
	Hypothèse de variances inégales			-,441	57,685	,661	-,06517	,14764	-,36074	,23039

الملحق رقم (11): اختبار ANOVA لمتغير العمر:

ANOVA

المتغير التابع أداء المورد البشري

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	6,303	3	2,101	5,610	,002
Intragruppes	28,463	76	,375		
Total	34,766	79			

الملحق رقم (12): اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA

المتغير التابع أداء المورد البشري

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,865	4	,466	1,063	,381
Intragruppes	32,901	75	,439		
Total	34,766	79			

الملحق رقم (13): اختبار ANOVA لمتغير طبيعة المنصب:

ANOVA

المتغير التابع أداء المورد البشري

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

Intergroupes	1,025	3	,342	,770	,515
Intragroupes	33,741	76	,444		
Total	34,766	79			

الملحق رقم (14): اختبار ANOVA لمتغير الخبرة:

ANOVA

المتغير التابع أداء المورد البشري

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,464	2	,732	1,692	,191
Intragroupes	33,302	77	,432		
Total	34,766	79			