

وزارة التربية والتعليم العالي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة بعنوان:

دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك DML بولاية الاغواط

مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

خويلد موسى

إعداد الطالب

بن الزبير عبد المجيد

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر والعرفان

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لي في كل خطوة في سبيل إنجاز هذا العمل فلك الحمد يا الله والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .

ونتقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور **موسى خويلد** على كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تأخذ بعين الاعتبار وإلى كل الأساتذة بقسم علم الاجتماع الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم خاصة فلهم منا فائق التقدير والاحترام والامتنان .

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم

(لجنة مناقشة البحث) على تفضلهم بقبول مناقشة بحثنا فمحنونا قسطا من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل المتواضع

اهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل
مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما

يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك بالاغواط ومن اجل الوصول الى الهدف تم الاعتماد على عينة 20 من عمال واعتمدنا على المنهج الوصفي بينما الأداة المستخدمة كانت الاستبيان

من خلال ما سبق نستنتج جملة من النتائج على النحو التالي:

1. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الذكور في العمل وهذا قد يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة.
2. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الشباب في انجازها للعمل وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج الى الشباب لأداء عمل ممتاز وجيد.
3. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML تعتمد على الشباب والعمال بمستوى تعليمي عالي لتماشى مع العمل الموكل اليهم.
4. اكثر افراد يشتغلون بإدارة المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML وهذا نظرا لطبيعة دراستنا حيث ان دراستنا كانت موجهة الى الادارة بصفة خاصة.
5. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML طورت من ادارتها التقليدية الى حد ما كما انها زودت عمالها بأجهزة الكترونية وهذا لمواكبة التطور الحاصل في مجال الادارة .
6. ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML قامت بتهيئة عمالها للتعامل مع الاجهزة الالكترونية وتكوينهم عليها وهذا ما ساعدهم على اداء مهامهم الادارية بشكل جيد .

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك بالاغواط ومن اجل الوصول الى الهدف تم الاعتماد على عينة 20 من عمال واعتمدنا على المنهج الوصفي بينما الأداة المستخدمة كانت الاستبيان من خلال ما سبق نستنتج جملة من النتائج على النحو التالي:

1. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الذكور في العمل وهذا قد يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة.
2. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سونطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الشباب في انجازها للعمل وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج الى الشباب لأداء عمل ممتاز وجيد.

الكلمات المفتاحية: الادارة . الادارة الالكترونية . الاداء – الموارد البشرية

Study summary

The study aimed to know the effect of electronic management in improving the performance of human resources in the Sonatrach Corporation in Laghouat.

From the foregoing, we derive a number of results as follows:

1. The economic institution Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat DML depends on the male category in the work and this may be due to the nature of the work of the institution.
2. The economic institution Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat DML depends on the youth category to complete the work and this is due to the nature of the work of the institution, which needs young people to perform an excellent and good job
3. The economic institution Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat DML depends on young people and workers with a high level of education in line with the work entrusted to them.
4. Most people work in the management of the economic institution, the Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat DML. This is due to the nature of our study, as our study was directed to the administration in particular.
5. The economic institution Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat DML has developed from its traditional management to a certain extent, as it has provided its workers with electronic devices, and this is to keep pace with the development taking place in the field of management.
6. The economic institution Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat DML has prepared its workers to deal with electronic devices and train them on them, and this is what helped them to perform their administrative tasks well.

Keywords: management. Electronic management.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	الاهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ . ب	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة
04	اولا : اشكالية الدراسة
05	ثانيا : الفرضيات
05	ثالثا : اهداف الدراسة
05	رابعا : اهمية الدراسة
06	خامسا : أسباب اختيار الموضوع
06	سادسا .تحديد المفاهيم
07	سابعا : الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية
11	تمهيد
12	اولا : تعريف الإدارة الالكترونية
14	ثانيا : نشأة تطور الإدارة الإلكترونية
16	ثالثا : خصائص الإدارة الالكترونية
17	رابعا : وظائف الإدارة الإلكترونية:
18	خامسا : أسس الإدارة الإلكترونية
31	خلاصة
	الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية

33	تمهيد
34	اولا : مفهوم الأداء
35	ثانيا: مكونات الأداء
36	ثالثا: محددات الاداء
37	رابعا: مؤشرات قياس الاداء
43	خامسا : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء
49	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار الميداني -إجراءات الدراسة الميدانية-
52	تمهيد
47	أولا : مجالات الدراسة
59	ثانيا: منهج الدراسة
59	ثالثا: أداة الدراسة
	الفصل الخامس: تحليل نتائج فرضيات الدراسة
62	اولا: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
64	ثانيا : عرض و مناقشة الفرضية الاولى
68	ثالثا : عرض و مناقشة الفرضية الثانية
70	رابعا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
73	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب متغير الجنس	62
02	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب السن	62
03	يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة	63
04	يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة	63
05	يوضح العلاقة تطور الادارة بالمؤسسة وتوفير الاجهزة الالكترونية	64
06	يمثل العلاقة تهيئة الادارة لعمالها وتكوينهم على الاجهزة ومدى مساعد الاجهزة العمال في اداء مهامهم	65
07	يوضح العلاقة وسائل الاتصال و استخدام المؤسسة للأجهزة الالكترونية المتطورة	66
08	العلاقة بين غياب العمال عن العمل واستمتاعهم بالأجهزة الالكترونية	67
09	يوضح العلاقة ظروف العمل و دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العامل	68
10	يمثل مدى تشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال داخل المؤسسة	69
11	يمثل مواجهة الإدارة الالكترونية للمشاكل.	70

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان	

مقدمة

مقدمة

مع التطور الحاصل في كثير من مجالات تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال حيث يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية كبيرة في مجال تطبيق التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات، الامر الذي دفع بالكثير في التغير في أنماط الإدارة التقليدية خاصة مع استحداث اقتصاد المعرفة ضمن مجتمع المعلومات الحديث والذي صاحبه تغيرات اقتصادية واجتماعية متسارعة، مع وجود ضغوط دائمة لرفع مستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، وضرورة تشجيع التنافسية بين المنظمات من خلال الاعتماد على المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.

فأبرز ما دفع إلى التحول نحو الإدارة الالكترونية هو الانتشار الهائل في استخدام شبكات الانترنت والإنترنت، وتغير الأساليب الفردية والجماعية في التعامل والاتصال والتواصل وانجاز المهام من خلالها، فحدث بذلك تحول كامل للأنشطة الإدارية والعمليات داخل المنظمات وتم الانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الالكترونية، مما طور بنية قاعدية توثق الصلة بين تكنولوجيايات المعلومات والانترنت وبين إدارة تطبيقات نماذج الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.

فالكثير من المؤسسات تحاول مواكبة التغير من خلال السعي لوضع أرضية صلبة ضمن بناءاتها التحتية للتحول إلى نمط غير تقليدي في إدارة عملياتها ضمن رؤية استراتيجية لموارد البشرية حيث تراهن هذه المنظمات بقوة على ثروة رأس مالها البشري كونه الأساس بكسر القواعد التقليدية في إدارة مواردها البشرية وتحسين متطلبات أدائهم ضمن الإدارة الالكترونية ضمن بيئة العمل الداخلية سواء في إطار البعد الداخلي للمنظمة المرتبط بالأنشطة والعمليات الالكترونية أو بعدها الخارجي الإداري المتضمن إدارة تدفقات العمل الالكتروني مع العملاء ،حيث سجلت إدارة الموارد البشرية اليوم قفزة نوعية انتقلت من خلالها المنظمات الحديثة من إدارة شؤون موظفيها إلى تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم في سبيل تحقيق ديناميكيته والاستثمار في المميزات التنافسية لمواردها البشرية.

حيث قسمنا الدراسة إلى أربع فصول موزعة على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويمثل الإطار العام للدراسة حيث تم فيه تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم التعرف على أسباب إختيار الموضوع، وبعدها تحديد أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم، وأخيرا إستعراض الدراسات السابقة

أما الفصل الثاني : فقد تم تخصيصه للادارة الالكترونية ، وتضمن تعريف وظائف واسس الادارة الالكترونية ويتناول الفصل الثالث :الاداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته ومؤشراته اما الفصل الرابع فقد تم فيه مناقشة الإجراءات الميدانية للدراسة بدءاً بالمنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة ، ثم تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج التي توصلت إليها

الفصل الأول:

الاطار المنهجي للدراسة

اولا : الإشكالية .

شهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومات موردا أساسيا يفوق أهمية باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة. مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر المسجل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات

نتج عن التطور العلمي والتقني انتشار الانترنت واشباع الحاجات واتساع الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المؤسسات وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأعمال والخدمات وبالتالي تقديمها على صورة لم تكن عليها، أصبحت نتاج لمجموعة من التطورات والتغيرات التي تحرك عجلة خدمة المواطنين داخل نسق الإدارة من خلال تبني خطط عمل متناسق وصارم لتعزيز كفاءات الإدارات والمؤسسات العمومية للخدمات والمؤسسات الاقتصادية

ان التحول الالكتروني لإدارة المنظمات المعاصرة يركز على تحقيق مخرجات تتسم بالفعالية والكفاءة عند التعامل بالنظم الالكترونية وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، مما يتطلب تنمية مهارات العاملين بها في التحكم في أساليب التعامل الالكتروني في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات وتطوير قدراتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة الكترونيا مع التحلي بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي مع الآخرين سواء الزملاء العاملين، المديرين أو العملاء الخارجيين. مما سبق، تتمحور الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

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

- ما مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية بتطبيق الإدارة الالكترونية في أعمالها؟
- هل تهتم المؤسسة بتنمية موارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية؟
- هل تؤثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

- يوجد اهتمام من المؤسسات الجزائرية بتطبيق الإدارة الالكترونية في أعمالها.
- تهتم المؤسسة بتنمية موارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية
- هناك تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

ثالثا : أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية بتطبيق الإدارة الالكترونية في أعمالها
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية موارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

رابعا : أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة خاصة وان التحول إلى الإدارة الالكترونية ضرورة ملحة في الزمن الحالي فرضتها التغيرات العالمية مع وجود نظام جديد لخلق الثروة ضمن مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه عملية إنتاج المعلومات والتعامل معها كأصول ناعمة للاقتصاد الجديد كونها من أهم عناصر النشاط الإنساني، مما دفع بالتطور الفكري الإداري نحو هذا الاتجاه في إدارة المنظمات.

الخدمات الالكترونية التي تقدم للمستخدمين تكون ذات جودة عالية تسهم في تلبية حاجياتهم وتقليل المشكلات المرتبطة بتقديم الخدمات لشريحة اكبر من العملاء في اقصر وقت وبأقل تكلفة مع تحقيق رضاهم.

منافع ومزايا استخدام التكنولوجيا والرقمنة كبيئة العمل الجديدة والمناخ التنظيمي المحفز، ما يؤثر على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم والتقليل من نسب دوران العمل ويعزز الاتصالات التنظيمية.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي سنتناولها كالاتي :

- أسباب ذاتية: يمكن إرجاعها للميولات الشخصية واهتمامنا بالإدارة الالكترونية، وإزالة الغموض عنها ومحاولة تقصي جوانبها والوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقا من قناعتنا الشخصية، التي تتمحور في إصلاح مؤسسات الدولة.
- الأسباب الموضوعية: وتتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسيه الإدارة الالكترونية من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة، والانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية .

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

1/ تعريف الإدارة :

- لغة : كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي " دار " ويعني قاد ووجه أو أشرف، أو راقب أو أعلن وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Administrate، والتي تنقسم إلى مقطعين :

AD : والتي تقابلها بالإنجليزية To و Ministrate والتي تقابلها بالإنجليزية : Serve وبذلك فهي تشير إلى الفعل To Serve والتي تعني تقديم الخدمة للغير .¹

- **إصطلاحا :** هناك عدة تعريفات للإدارة، حيث يعرفها الدكتور علي السلمي في كتابه " الإدارة المعاصرة" على أنها" عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة"².

سابعا : الدراسات السابقة:

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

1- محمد الصيرفي ، إدارة الأعمال الحكومية . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005، ص 04.
2- علي السلمي ، الإدارة المعاصرة . القاهرة : دار غريب للطباعة ، (د.ت.ن)، ص 16.

وقد تم تناول الدراسة النظرية في محورين نظريين تناول أولهما الإدارة الالكترونية تعريفها مبررات تطبيقها، خصائصها ، أهدافها ، ومتطلبات تطبيقها ومعيقاته ، في حين تناول الفرع الثاني تنمية الموارد البشرية تعريفها، خصائصها ، مداخلها ومتطلباتها. وتم في محور ثالث تناول دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية للمنظمة من خلال الدراسة الميدانية عن طريق التطرق إلى أربعة محاور تناولت المناخ التنظيمي، تطوير المعارف والمهارات، الإثراء الوظيفي، نظم التقييم.

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

3/ دراسة محلية: دراسة ايمان آيت مهدي وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: " تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، إشراف د. عيشور نادية، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف لسنة 2017-2018.

تعتبر هذه الدراسة مماثلة لبحثنا في جزئية توضيح الدور الفاعل للإدارة الالكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية انطلاقا من تناول المنظمات الجزائرية كأمودج، وكونها تطبيقية فعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تساهم في تحديث المسائل الإدارية، والتفاعل بين الموظفين عبر تسهيل التعاون، والتدريب، والتحفيز والمشاركة بالمؤسسة. وتختلف معها في أبعاد الدراسة والمتغيرات المتناولة، حيث عالجت الباحثة المؤسسة الجزائرية كأمودج، فتناولت جهاز إدارة الموارد البشرية لأهميته التنظيمية،

وخلصت إلى التأثير الفعال والجوهري لهذه المنظومة التكنو- إدارية على إدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة توصلنا إلى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية
- استفدنا من الدراسات السابقة في اثراء الجانب النظري وكذا الاستفادة من النتائج والتوصيات .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع.

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

لا شك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية و كفاءة الأداء الى الأفراد والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلبا ضروريا لتقدم المجتمعات، من هنا كان لزاما على المنظمات وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ماهية كل من الإدارة الإلكترونية وكذا أداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما.

أولاً : تعريف الإدارة الإلكترونية

تعرف على أنها فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العملية في المنظمة وتكون عمليات التخطيط، التنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية.¹

كما يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابه نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها: " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية "².

من خلال هذا التعريف نرى أنه حاول إعطاء مفهوم للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم، وتوجيه وتمويل ورقابة ومتابعة . كما تعرف الإدارة كذلك على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين.³

2/ تعريف الإدارة الإلكترونية :

أ. الإلكترونية (Electronic): هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال .

ب. الإدارة الإلكترونية : تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة⁴ من خلال هذا التعريف نرى أنه يركز على الجانب المعلوماتي، وإدارة المعلومات من حيث أهميتها، والإعتماد على تقنيات الإتصال الإلكترونية وليست الورقية، وأيضاً السرعة في الإنجاز وهو ما تراهن عليه الإدارات التقنية ويتوافق مع هذا الطرح الدكتور العمري في كتابه: " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " حيث يعرفها على أنها " تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية "⁵.

¹ - عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الإلكترونية . ، عمان : دار وائل ، 2008، ص 13

² - ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009 ، ص 163.

³ - محمد سمير احمد ، الإدارة الإلكترونية. [دم ن] : دار المسرة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 25-26.

⁴ - بسام عبد العزيز الحمادي ، وليد بن سليمان الحمضي ، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2003، ص 03.

⁵ - سعيد بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للمواني " ، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، 2003)، ص 16.

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير وميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية " حيث أن استخدام الأدوات والقدرات التقنية المتاحة للمنظمة فعل العمل الإداري وتزيد من كفاءة أدائه، كونها طريقة للتفكير والإدارة تطبق نتائج العلم الحديث في سبيل تجويد المنتجات والخدمات المقدمة كمخرجات خارجية للمنظمة وتنمية معارف ومهارات العاملين بها كمخرجات داخلية

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

ويعرفها الدكتور حسن محمود الحسن في كتابه " الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص المتطلبات" على أنها: " إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"¹.

ويعرفها الدكتور نجم عبود نجم على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"².

من خلال هذا التعريف حاول الدكتور نجم عبود نجم توضيح و شرح الإدارة الإلكترونية على أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وتقييم وتحفيز. إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف . أما البنك الدولي فيعرفها على أنها " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات الإدارية مع

¹ - حسين محمود الحسن ، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، 2011 ، ص 41.

² - نجم عبود نجم ، مرجع سابق الذكر ، ص 58.

الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وطرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".¹

ثانياً : نشأة تطور الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعود إلى بداية الستينيات، عندما ابتكرت شركة IBM (ماكينات التجارة الدولية) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب.² ويشير الدكتور نجم عبود نجم في كتابه " الإدارة والمعرفة الإلكترونية " من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية، أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء الإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب، وهو ما يتفق معالدكتور سعد غالب ياسين في كتابه " الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاته العربية "، حيث يرى أنه مع بداية إنتشار إستخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن إستخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال، واختصار للجهد والوقت والموارد.³

وفي عام 1973 إستخدم مصطلح مكتب اللاورقي في الولايات المتحدة الأمريكية، في إشارة إلى فكرة مفادها أن التحول إلى العمل الرقمي Digital، حيث أنه في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس (xerox corporation) تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وفي عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها شبكة محلية Reseux Local، مما أدى إلى تقليص الحاجة لإستخدام الورق بشكل كبير جداً.⁴ وفي نهاية التسعينيات إستخدم مصطلح "الإدارة الإلكترونية " مع إنتشار شبكة الإنترنت العالمي، وهو ما ساعد على ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الإجتماعي: Yahoo, Email

¹ - سوسن زهير المهدي ، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، دار أسامة للنشر، الاردن ، 2011 ، ص 25.

² - نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف- المجالات . : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 128 ، 130.

³ - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2005 ، ص 49..

⁴ - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق: مركز الدراسات للبحوث الإستشارية. أبوظبي، 005 ، ص 9.

التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات، ومن بين أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية¹.

ب. الإجراءات والعمليات المعقدة وآثارها على زيادة تكلفة الأعمال .

ج. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .

د. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات .

ويرى الدكتور علي حسن بكير في كتابه " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية " أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قد مر بثلاثة مراحل هي :

مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تنميتها، وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو إستخراج الإستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة .

مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل :

هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل، أو المواطن من الإعتماد على الهاتف المتوفر ويمكنه الإستفسار في الإجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة، واستخدامه للفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والإستثمارات وغيرها وما يميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة هو الانتقال من تلقي البيانات والإطلاع على المعلومات من طرف المواطن (مستقبلا) إلى التفاعل وإعطاء رأيه والاستفسار والرد عليها، كما أن في هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، والتعرفة تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوق هم

¹ - عبد الرؤوف عامر طارق ، الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة . القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 45

الأقدر على إستعمال هذه التكنولوجيا نظرا لعدم توسع نطاقها لأنها كتقنية لم تكن في متناول الجميع¹.

مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة :

هذه المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية مايقارب 30% من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فاعلية وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق إستخدامها. والملاحظ للمراحل التي مر بها تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية (مراحل التحول) نرى أنها ركزت على :

أ. إندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي الإستراتيجية الإدارية الإلكترونية بما يؤدي إلى تخصيص شدة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق.

ب- تحول جذري ومفاجيء في الأساليب الإدارية .

ب. الإهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة على إعتبار أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية .

ثالثا : خصائص الإدارة الإلكترونية

الكفاءة العالية: من خلال التشبيك الفائق الذي أوجد والذي يعظم أداء الشبكة سواء كانت شبكات المهام المغلقة أم شبكات مفتوحة ممثلة في الانترنت بوصفها التكنولوجيا الأرقى التي أوجدت قدرات اتصالات فائقة مفتوحة مع عدد لا متناهي من المستخدمين.

تكلفة المنتج الرقمي: قد تكون الكلفة ثابتة تميل أن تكون كلفة غارقة خلاف ما هو حال في المنتجات المادية، أما الكلفة المتغيرة لإنتاج المنتجات الرقمية فإنها لا تزيد حتى إذا كان حجم المنتج منها كبيرا، ما يعني أن للمنظمات قيودا قليلة جدا من السعة الإنتاجية

¹ - سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 50

السرعة الفائقة: التي أدت إلى الحاجة إلى منظمات تتسم بالرشاقة في الحجم (التحجيم)، وفي التنظيم (من خلال العلاقات الشبكية) وفي المعلومات من خلال تقاسم المعلومات الفوري).

إعادة توازن العرض والطلب: من خلال الرجوع إلى أولوية التفاعل في الزمن الحقيقي مع ما يريده الزبون، وهذا يعني أن هناك قدرات وسعة فائضة تجعل العرض يتسم بالوفرة.

رابعا : وظائف الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات، من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المؤسسة بفئة المؤثرين (عملاء، منافسين، موردين، أجهزة إدارية وحكومية ...) وذلك مع البيئة المحيطة بها وهذا مايجعلها تتعرض لعدة تحديات تواجهها أثناء القيام بمهامها نتيجة الإعتمادها على أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة.¹

- التخطيط الإلكتروني (E-Planning):

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، كما أنه عملية ذهنية يقوم بها المديرين بالإعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين .
قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيقها . لكن هناك إختلافات جوهرية يمكن أن ترد في ثلاث محالات هي:²

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في إتجاه تحقيق أهداف واسعة، مرنة آنية وقصيرة المدى كما أنها قابلة للتحديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل .

¹- زرزار العياشي ، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية " . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 01 ، العراق ، 2013 ، ص 36.

²- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2009 ، ص 81.

- التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر .

- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في الإدارة الإلكترونية . فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لي تتحول إلى فرصة عمل¹ .

إن التخطيط التقليدي له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة من أجل تحقيق بعض الأهداف المتعلقة بالميزة التنافسية والتخصيص المدروس للموارد لكن هذا التخطيط في مفهومه التقليدي يسبب التقييد وعدم الإستجابة للتغيرات في البيئة وتركيزه على المنافسة اليوم وليس البقاء في الغد . بينما نجد و التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا .

خامسا : أسس الإدارة الإلكترونية

1/ مبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

من بين مبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية أن العالم اليوم يشهد ثورة متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرا وانتشارا لا محدود الشبكات الانترنت عبر العالم، مما استدعى الاعتماد على أصول غير تقليدية في الإدارة والاقتصاد أتت إلى ظهور نظام جديد متمثل في مجتمع المعلومات لخلق الثروة المالية والاقتصادية والمعرفية وتخفيض تكاليف العمليات الإدارية والإنتاجية في جميع مراحلها مما يقلل من الهدر والوقت والتكلفة، ولم تعد هناك مبررات للاستمرار في تطبيق الأنماط التقليدية للجوانب الإدارية التقليدية بعد أن استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة

وبعد تزايد حجم البيانات أن تخلق أساليب جديدة لمعالجة البيانات وتخزين للمعلومات التي يتم استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية. إلى جانب ندرة إدارة الوقت بطريقة فعالة ويرجع ذلك إلى أن الإحساس بقيمة الوقت لازال ضعيفا، حيث أن جزءا كبيرا من الوقت

¹ - خليفة مصطفى أبو عاشور ، ديانا جميل النمري ، " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين " . المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد . 09 ، العدد 02 ، الأردن ، 2013 ، ص 200 .

المخصص للعمل يضيع هدرا، دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جابر له ضف إلى ذلك، الزيادة المتنامية في المشكلات الإدارية من سيادة التنظيم البيروقراطي القائم على الروتين، وتزايد حدة الصراعات بين الموارد البشرية مع ضعف هذه الأخيرة على مواجهة المنافسة المحلية والعالمية خاصة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، ما أثقل كاهل الإداريين وتذمر العملاء والمستفيدين. كما دعت الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بعد انتشار ثقافة استخدام الانترنت بين الأفراد والتواصل من خلالها، فتشكل ما يسمى المستهلكون الرقميون بالنظر إلى معدل ساعات وجودهم على الانترنت ما حفز المنظمات الاستهدافهم من الناحية التسويقية عبر الشبكات الاجتماعية لتقديم خدماتها ومنتجاتها السلعية، ضمن مجتمع الاستهلاك. بل قد دعت الضرورة إلى تطوير الإدارة وتحويلها لتواكب زما تعدت فوائد استخدام الانترنت فيه مجرد الفوائد المعلوماتية والمعاملات المنظماتية إلى ما هو أبعد من ذلك، مجتمعات كاملة تتفاعل وتتواصل.

2/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تعتبر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تشمل نظاما متكاملًا من المتطلبات الإدارية و البشرية والتقنية ، والأمنية باعتبارها تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل معها ، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة التطرق إلى مختلف المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

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

¹ - أحلام محمد شواي ، " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ". مجلة بابل ، المجلد 28 ، العدد 08 ، جامعة بابل ، 2016 ، ص 18.

1.2 المتطلبات الإدارية : وتتمثل فيما يلي :

أ. **وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس :** ويتطلب ذلك إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط المشروع الإدارة الإلكترونية مع ضرورة الإستعانة بمختلف الجهات الإستشارية لتجسيد المواصفات والمقاييس الخاصة بالإدارة الإلكترونية¹.

ب. **القيادة والدعم الإداري :** وتعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان . وتعد القيادة المفتاح الرئيسي النجاح أو فشل أي منها ؛ إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله ، ويجب على القيادة الإلتزام بدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة بالإضافة إلى متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات الخاصة مما يضمن نجاح المشروع وتطويره. كما أن قناعة واهتمام القيادة الإدارية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر أحد العوامل المحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ج. **الهيكل التنظيمي :** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية ، حيث نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية وهي المصفوفات والشبكات ، وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الإتصالات².

كما يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إجراء مجموعة من التغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية ومختلف الإجراءات التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية باستحداث إدارات جديدة ، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة للتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع ، وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول وفق إطار زمني متدرج عبر عدة مراحل تطويرية .

د. **تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين :** تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد

¹ - إيهاب خميس أحمد المير ، "متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين" ، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2007) ، ص 25.
² - محمد جمال أكرم عمار ، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين" . (رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009) ، ص 71.

الخطط والبرامج ، والأساليب التعليمية ، والتدريبية على كافة المستويات . بالإضافة إلى تهيئة الإستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من المتطلبات للتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية و وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات : والمقصود هنا هو إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية . ولا يجب أن تفق النصوص القانونية والمفاهيم التشريعية عائق أمام نظام الإدارة الإلكترونية بل يجب إزالة الأطر والتشريعات التقليدية¹.

ويرى جانب من الفقه القانوني أنه على الإدارة القيام بإسناد عملية وضع وتشريع القوانين والأنظمة واللوائح ، والتعليمات من قبل هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقانون ، وذلك من أجل معرفة مدى مواكبتها النظام الإدارة الإلكترونية ، وفي الوقت نفسه تقترح التشريعات الجديدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إسباغ المشروعية على الأعمال الإلكترونية .
- ضرورة إلزام الجهات الحكومية وفقا لأداة تشريعية بأن تتحول إلى الشكل الإلكتروني .
- إضفاء الصفة الرسمية على مخرجات الحاسب الآلي وكافة وسائل التقنية الحديثة حتى يسهل الإعتماد عليها والتعامل بها في الجهات الرسمية .
- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو بحساب بنكي ، وكذلك منح التوقيع الرقمي الذي يكون سريرا من أجل حمايته من التزوير .
- وضع معايير ثابتة وشفافة لمختلف الإجراءات الحكومية من أجل وضع حد لتدخل المسؤول في تعبئة النماذج.
- تحديد الشروط الواجب توفرها لتمكين الموظف من الوصول إلى سجلات المواطنين مع ضمان سرية هذه المعلومات وحمايتها .
- السماح بإمكانية الوفاء الإلكتروني لإلتزامات المواطن ومن بين ذلك رسوم الخدمات وقيمة الطابع وغيرها .
- إعتماد البريد الإلكتروني ووضع شروط التحقق من المرسل ، وذلك للحد من إمكانية الإستخدام من قبل الغير .

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي ، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متاصرة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول) . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007 ، ص 180.

- إعطاء الشرعية للشراء والبيع بالنظام الإلكتروني .

2.2 المتطلبات البشرية : تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية ، ويرتبط ذلك بوجود فريق عمل متكامل و مؤهل تتوافر فيه سمات وإمكانيات خاصة ، فضلا عن وجود الشروط الأساسية في التعيين في الوظائف ، مثل الخبرة المعلوماتية التي تسهل وتكسب القدرة على العمل مع أحدث التطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلوماتية والرقمية . وقد أصبح الإهتمام بالعنصر البشري يتجاوز مرحلة الإختبار والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات ، وذلك لقدرتها على إنكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال التقنية من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرارات المناسبة ، كل ذلك يرتبط بتدريب وتأهيل بحيث يجب أن يشمل ذلك كل فئات الإدارة مع خلق تخصصات دقيقة حتى يمكن تقسيم فريق العمل حسب النشاط المطلوب مثل فئة المبرمجين ، ومشغلي الحاسب ، وموظفي الشبكات ، موظفي التأمين والحماية وغيرهم ¹.

3.2 المتطلبات التقنية : يمكن تقسيم البنية التقنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

أ. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية :** وتشمل مختلف التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب ، ومختلف تكنولوجيا المعلومات والشبكات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية التي تتيح تبادل البيانات إلكترونيا.

ب. **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية :** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات ، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية .

ج. **البنية الشبكية الإلكترونية (شبكات الإتصال):** يمكن عرض البنية الشبكية الإلكترونية للإدارة الإلكترونية كمايلي : شبكات إتصال محلية (LAN) شبكات إتصال إقليمية (MAN) ، شبكات النطاق الواسعة، الشبكات المترامية (WAN) ، الإنترنت (Internet) الشبكة الداخلية للمؤسسات (الإنترنت) ، والشبكة الخارجية للمؤسسات (الإكسترنانت) شبكة الإتصال المحلي : يستخدم هذا النوع من الشبكات على المستوى المحلي ، وتعمل هذه

¹- موسى عبد الناصر و محمد قريشي ، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر) "، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة ورقلة ، 2011 ، ص 91.

الشبكات خلال نطاق محدود إما داخل مؤسسة واحدة ، أو مجموعة مؤسسات متصلة مع بعضها البعض ، حيث تتيح هذه الشبكة إمكانات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة.

ومن أهمها المشاركة في مصادر:

البيانات والمعلومات على النحو التالي :

- المشاركة في الملفات Share Files .
- نقل أو تحويل الملفات Transfer Files .
- المشاركة في التطبيقات Share Applications .
- المشاركة في بعض الأجزاء Share Parts .
- البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة Electronic Mail .
- المشاركة على خط واحد . Internet Connectivity

(2) شبكة الإتصال الإقليمية (MAN) : وهي شبكة تتألف من شبكتين LAN أو أكثر ضمن حدود إقليمية تربط بين مدينة أو مدينتين متجاورتين لذلك سمية بالشبكة الإقليمية وهي شبكة عامة عالية الأداء توجد معظمها ضمن بناء أو مجمع لذلك يتم تصنيفها كشبكة إتصال محلية LAN ، لكن إمتدادها إلى مسائل أبعد جعل منها شبكة إقليمية¹.

(3) شبكة الإتصال الواسعة (المترامية WAN) : هي نظام للإتصالات يربط عدة شبكات أو أنظمة حاسوب مع بعضها البعض كارتباط شبكتين محليتين أو أكثر ، أو إتصال شخص من مكان بعيد عبر خطوط الهاتف مع شبكة المؤسسة التي يعمل فيها ، فكلما تجاوزت الشبكة حدود منطقة جغرافية محدودة المساحة أصبحت الشبكة من النوع المترامي ، وتعتمد على خادم مركزي ، أو على موقع مركزي مثل مقر إدارة الشركة الذي يتم وصل جميع الكمبيوترات إليه .

(4) الإنترنت : هي شبكة الشبكات ، وتعتبر بمثابة الشبكة العالمية حيث توسعت وانتشرت ، وضمت في داخلها كل أنواع الشبكات LAN / MAN / WAN ، ويمكننا القول أن شبكة الإنترنت ببساطة هي : الملايين من الحاسبات ، والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها البعض وفقا لبروتوكول TCP/IP بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة

¹- بوزكري جيلالي ، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق " . (أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2016) ، ص 108 .

لتبادل المعلومات . ويمكن لأي حاسوب شخصي PC متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة أن يصل إلى المعلومات المخزنة في غيره من حواسيب الشبكة¹ .
وللإنترنت ثلاث خدمات أساسية هي :

أ. البريد الإلكتروني : هو عبارة عن نصوص يتم إرسالها من شخص إلى آخر ، حيث يتم تبادل رسائل ثم تخزينها بأجهزة الكمبيوتر سواء كانت على شبكة الإنترنت العالمية أو على أي نوع من الشبكات المحلية أو الكبرى ، وتتم بواسطة وسائل الإتصال الهاتفية في أي وقت أو مكان في العالم .

ب. خدمة تيلنت **Telnet** : تعرف أيضا بخدمة الربط عن بعد وهي عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم ، وأن يرتبط بها وهي خدمة تجعل من حاسوب المستخدم زبونا (Client) للتيلنت حتى يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة في إحدى خادمت تيلنت (Servers) الموجودة في أي مكان في العالم ، هذه الخدمة أصبحت لا تستعمل حاليا و عوضت بخدمة WWW.

ج. خدمة بروتوكول نقل الملفات : وهي خدمة لها أهمية كبيرة في الشبكة فهناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للإستخدام العام من خلال الشبكة كالصور ، والأصوات والكتب وغيرها . ويمكن المستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى الحاسوب الذي يزود الخدمة المرتبطة به ، وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات (FTP) بصيغة (Xmodem) أو (Zmodem)
د. المجموعات الإخبارية : يمكن مقارنتها بالمنتديات التي تضم أفرادا من مختلف أنحاء العالم لهم إهتمام مشترك حول موضوع معين ، وهي نواة للنقاش وتبادل الآراء والمعلومات مثل نشرات الحائط .

ه. شبكة واب (Web) العالمية : وهي الشبكة الأكثر غني بالمعلومات والإثارة في شبكة الإنترنت، فهي عبارة عن نظام للمعلومات موزع ومعتمد على برنامج (Hyperexl) تم إعداده من قبل باحثين في سويسرا.

¹ - العربي عطية ، " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر " ، (أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010) ، ص 142

5) الشبكة الداخلية (الإنترنت) : هي شبكة معلومات محلية خاصة بمؤسسة معينة أو شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة . ويمكن للمجموعات خاصة فقط الوصول إليها .¹

6) الشبكات الخارجية (الإكسترنات) : هي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة من شبكات الإنترنت ترتبط مع بعضها البعض عن طريق الإنترنت ، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت ، كما تربطها بمجموعة من المؤسسات والمتعاملين الذين تجمعهم الشراكة في العمل في مشروع واحد يتم من خلالها تأمين وتبادل المعلومات والتشارك فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة أو مؤسسة .

4.2 المتطلبات الأمنية : يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني في المؤسسات ، فمن الضروري الحفاظ على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً من أجل تنفيذ متطلبات العمل ومن أجل تحقيق المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت، فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت .
- تبني إستراتيجية عامة وشاملة لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص .

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني ، وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية .

كما يمكن للإدارة الإلكترونية القيام بتطبيقات بتطبيقات أمنية أخرى مثل :

- تطبيق برامج مكافحة الفيروسات لمنع تخريب أو إفساد أجهزة أو برمجيات ، أو بيانات الحاسب الآلي .

- وضع نظام احتياطي لضمان حفظ البيانات وهذا ما يؤدي إلى تجنب فقدان المحتوى الرقمي الذي لا يمكن إسترجاعه في الكثير من الحالات .

3/ مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية المرور بمرحلتين هما:

¹- بوزكري جيلالي ، مرجع سابق الذكر ، ص 113 .

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

2.3 مرحلة التعديلات المعرفية والتطوير الإداري التقني: لا بد بعد الاهتمام بالجانب التنظيمي للمنظمة الشروع في عمليات التطوير الإداري التقني التي تهدف إلى تحقيق التنمية في غضون مواعيد نهائية محددة باحترام ميزانية معينة، من خلال إدارة مشاريع منتجات أو خدمات تختلف في النطاق والمدة والأهداف، في ست خطوات هي: تحديد التوجه العام و تحليل الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة من أهمها توفير البنية التحتية الضرورية للأعمال الإلكترونية تصميم الخدمة أو المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار جوانبها التقنية والعملية و التطويرية؛ المصادقة بعد معرفة الجدوى الاقتصادية الاجتماعية، ثم خطوة التنفيذ بأنشطة مبرمجة موجهة نحو الحصول على نتائج محددة وفقا للأهداف، التحقق المنتظم والمستمر من تقدم وجودة العمليات، وأخيرا مرحلة التقييم في فترات معينة لتقييم وقياس الإنجاز ومدى تحقق الأهداف التنظيمية

4/ معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.4 المعوقات الإدارية: نذكر من بينها ما يلي:

عدم وضوح الرؤية لدى المنظمات بضرورة تفعيل الأنظمة المعلوماتية الإدارية، واليات هذا التحول.

غياب إدارة التغيير في غياب كتلة بشرية نوعية تكون قادرة على إحداث ذلك التغيير بحيث أن التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى تغيير علاقة الجهاز الإداري مع بيئته الداخلية والخارجية مما سيستوجب إعادة تصميم نسق العمليات الإدارية للمنظمة.

مقاومة التغيير من قبل العاملين من أجل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، سواء لأسباب شخصية أو لتصلب ثقافتهم التنظيمية، مع وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدربين نحو استخدام التقنيات الحديثة، وهي مقاومة متعددة يجب توقعها سواء من ناحية الأفراد أو من ناحية التنظيم¹

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدقيق العمل بينها.

-غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

-المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .

-مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي .

- المعوقات السياسية والقانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي:

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

¹ (بريخ، 2012، صفحة 64)

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية ، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل ، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية ، والسرية في التعاملات الإلكترونية ،

2.4 المعوقات التقنية: من بينها

- صعوبة بناء وتكوين البنية القاعدية المعلوماتية اللازمة التي تتسم بارتفاع الكلفة المادية الإنشائها، ما يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك خاصة في الدول التي لا تملك صناعات تقنية أو إلكترونية.

- وجود الفجوة الرقمية نتيجة العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية.

- الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة ، و حفظ الأمن المعلوماتي ، و ضعف البنية الأساسية في مجالات الاتصالات.

3.4 المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول:

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

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

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية البرامج الإدارية الإلكترونية.

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة .

4.4 المعوقات البشرية : و يمكن تحديدها في الآتي: - الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة . - غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة ، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية. - الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.¹

5.4 معوقات متعلقة بالأمن المعلوماتي : منها

عدم تمكن خدمة معينة أو منتج محدد من تقديم نفسه بشكل جيد للتوصيل الرقمي، إضافة إلى عوائق تتعلق بالمواصفات والخصوصية وتوفر الكفاءة في المخطط الداخلي والخارجي الأمني للمنظمة²

الأمن الإلكتروني: مع وجود أنواع مختلفة من التهديدات الإلكترونية مثل القرصنة والتدمير، جرائم التزوير والسرقة الإلكترونية، الجرائم المنظمة كتجارة المخدرات وغسيل الأموال، الجرائم والانتهاكات الجنسية أو اللاأخلاقية.

الطابع الاحتكاري: إن التوجه لتطبيق التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المنظمات ونواحي الحياة المختلفة جعل العالم سوقاً عالمية يغلب عليها الطابع الاحتكاري حيث تستأثر مجموعة محدودة من الشركات الدولية العملاقة بحق الاتجار في التكنولوجيا الحديثة، وتقوم بفرض شروطها التعسفية على البلدان النامية التي تجد نفسها مضطرة لاستيراد هذه التكنولوجيا بهدف تطوير قدراتها

¹ - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004. ص62

² رشاد خضير وحيد الدايني ، اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 م ص2

عدم استقرار وثبات المواقع التي تربط بينها في شبكة المعلومات فما نجده في وقت معين، قد لا نجده في وقت آخر.

- التخوف من التقنية وعدم الإقناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية ، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :

- العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات .

- العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

- العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال.

6.4 المعوقات المعرفية: منها

تحديات الجمهور الإلكتروني: ليس المقصود بها تحول كل أفراد المجتمع إلى متخصصين في التقنيات الرقمية أو الإلكترونية، وإنما المقصود الوعي الجماهيري المناسب الذي يعرف مفهوم الإدارة الإلكترونية ويتحمس لها، فضلا عن إلمام الجمهور بمعلومات مبسطة عن المعلوماتية وكيفية التعامل مع الحاسب الآلي وشبكات الاتصال

الأمية الرقمية المجتمعات الدول النامية: حيث أصبح مقياس الأمية حديثا مرتبطا بقدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا، وعملية تعليم وتعلم التكنولوجيا واستخدام أدواتها وهي مسئولية فردية وجماعية، تتضافر فيها الجهود من أجل توفير فرص التعلم والتعليم والتدريب لاستخدام التكنولوجيا وأدواتها المختلفة بالشكل الأمثل والاستفادة منها

خلاصة الفصل الثاني:

بناء على ما سبق لا يسعنا القول إلا أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية بات أمر ضروري للمؤسسات لما لها من أهمية في المنافسة وما تقدمه من جودة في الخدمات وذلك لكونها تتصف بالسرعة والدقة في انجاز المهام، وما يساعد على ذلك هو أنها تقوم على بنية مختلفة وأساسية تميزها عن الإدارة التقليدية من خلال اعتمادها على الأجهزة الإلكترونية الحديثة، والبناء الشبكي الإلكتروني الذي تستفيد منه من خلال انجاز الوظائف الإدارية بسهولة والرفع من أداء العمال من خلال إخضاعهم لدورات تدريب إلكترونية. هذا الطرح النظري للإدارة الإلكترونية يقودنا إلى التساؤل حول تأثيرها على الاداء الوظيفي.

الفصل الثالث: اداء الموارد البشرية

تمهيد:

إن نجاح التنظيمات لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لموارده البشرية لذا فإن دراسة سلوك أداء العاملين وسلوك الأفراد في هذه المنظمات يعد من العناصر التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين بغية الوصول إلى أحسن طريقة تحقق له فعالية في أدائه. ومن ثم فقد اعتبرت المنظمات أحد الأسباب التي تؤدي بها للوصول إلى أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية. لذا ومن أجل هذا سنتناول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء الوظيفي مبرزين عناصره وأهميته وأهدافه، إضافة إلى كيفية تقييمه والسبل الكفيلة إلى تحسينه

اولا : مفهوم الأداء

يعبر عن الأداء بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الادارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية¹.

فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك².

أما Angéliser فعرف الأداء بانه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية³.

وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح⁴.

هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين⁵.

ويرى نظمي واخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من اجل النهوض نحو الافضل.

كما يعرف ايضا الأداء الوظيفي بانه انجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الاخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم⁶.

ثانيا / مكونات الأداء

¹ عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 ص 34 - 35.

² قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012، ص 26.

³ المرجع نفسه، ص 36

⁴ عذاري سعود الهاجري ، مرجع سابق ص 35

⁵ قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019، ص ص 788-789.

⁶ سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 ص 45 - 46

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على انها اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

الفعالية : effectiveness وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الاقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات . وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعلية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعلية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك . كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق¹ بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من

¹ المرجع نفسه، ص ص 45-46.

مفهوم الكفاءة مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة¹.

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعه، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك².

■ **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة³.

■ واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:

■ **الانشطة التي تتغير مع الزمن:** حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في اخر عن مهمته الاخرى خلال السنة.

■ **الانشطة التي تتغير بتفاوت العمال:** هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

■ **الانشطة التي تتغير بتغير الظروف:** هي نتيجة لطبيعة الحركة⁴ التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الانتاج والقيام بأنشطة اخرى لمنع التوقف

ثالثا: محددات الاداء

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد يشير إلي الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

¹ ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص

30

² الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ص 30

³ جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015، ص 82

⁴ زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوربية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2018، ص 49

• إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته¹

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي².

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

رابعاً/ مؤشرات قياس الاداء

1.4 مداخل قياس الأداء:

نعرض فيم يمي المداخل المختلفة لقياس وادارة الأداء

-مدخل الوصف(الصفات الشخصية) :

يركز مدخل الصفات الشخصية على الفرد صاحب الأداء ويتجهل الموقف المحدد السلوكيات والنتائج، لو تبنى أحد جانب الصفات الشخصية فإن المقيمين يقيموا صفات ثابتة نسبياً، يمكن أن يشتمل هذا على القدرات مثل القدرات المعرفية التي لا يمكن التدرّب عليها بسهولة أو الشخصية التي قد تتغير على مدار الوقت مثلاً بما يتكون قياس الأداء من تقييم نكاه الموظف ووعيه في نهاية فترة المراجعة يعتبر هذا الجانب محكوم على أساس العلاقة الإيجابية الموجودة بين القدرات والشخصية وصفاتيا، وسلوكيات اعمل المرغوبة. العديد من المقاييس تقوم أدوات لتقدير الصفات الثابتة، والصفات الشخصية لا تكون تحت السيطرة من الأفراد في معظم الحالات تكون نسبياً ثابتة على مدار حياة الفرد، وليس من المحتمل أن تتغير حتى لو أراد الشخص بدل الجهود ليغيرها، لذلك يشعر الموظفون أن النظام المؤسس على الصفات غير عادل لأن تطوير هذه الصفات عادة ما يكون مصاحب لسيطرتهم، ورغم هذا توجد مواقف يمكن أن يكون فيها جانب الوصف مثمراً كجزء من

¹راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.
²أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

استراتيجية عمل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة ان تسيم في تغييرات بنائية ستؤدي إلى إعادة تنظيم مع الوظائف أو إعادة تخصيص الموظفين للنتائج، في مثل الظروف قد يكون من المفيد أن نقدر الصفات المتعمقة بالأفراد المختلفين لصنع القرارات العادلة والملائمة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية خلال الوحدات التنظيمية الجديدة، هذه بالطبع ظروف فريدة نسبيا وهي معظم المنظمات لا يتم قياس الأداء باستخدام جانب الصفات¹

- **المدخل السلوكي:** يؤكد المدخل السلوكي على ما يقوم به الموظفون ولا يفكر في صفات الموظفين، والنتائج الناجمة عن سلوكياتهم، هذا بالأساس عملية موجية تؤكد على كيفية تصرف الموظف في العمل ويكون ملائما أكثر تحت الظروف التالية:

- الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة أحيانا يكون الصلة بين السلوكيات والنتائج المرغوبة في بعض الحالات تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة وأحيانا يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة، وعندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة دائما، فمن المفيد أن نركز على سلوكيات كما تفترضها النتائج.

- تحدث النتائج في المستقبل البعيد: عندما لا ترى النتائج المرغوبة لمدة شير أو حتى سنوات فإن قياس السلوكيات يكون صعبا.

- النتائج الضعيفة تكون لأسباب مصاحبه لسيطرة المؤدي: عندما تكون نتائج أداء الموظف مصاحبه لسيطرة الموظف فهذا يجعل الرغبة للتأكد على مقياس السلوكيات يأمل موقف يتضمن عاملين بخطط إنتاج².

- مدخل النتائج:

يؤكد مدخل النتائج على النتائج والمخرجات التي ينتجها الموظفون، إنه لا يفكر في الصفات الخاصة بالموظفين أو كيفية قيامهم بالعمل، هذا المدخل لا يهتم بسلوكيات الموظفين واجراءاتهم ولكن بدلا من هذا يركز على ما يتم إنتاجه مثل: المبيعات، عدد الحسابات المكتسبة الوقت الذي يتم قضاؤه مع العملاء، سيتفرق قياس وتحديد النتائج وقتا أقصر من قياس السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه .النتائج، أيضا يعتبر مدخل النتائج أكثر فاعلية لان

¹سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.

²سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 122.

النتائج يمكن أن تكون أقل صدقا عن السلوكيات إجماليا البيانات الناجمة عن جانب النتائج تكون فعالة ومقبولة، ويكون مدخل النتائج أكثر ملائمة تحت الظروف التالية:

- السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح: هي بعض المواقف يمكن الحصول على نتائج معينة فقط لو اشترك العامل في سلوكيات محددة، ويمكن قياس الأداء على أساس جانب النتائج.

-تظهر النتائج تحسن دائم عمى مدار الوقت :عندما تتحسن النتائج على مدار الوقت فهذا دليل على أن العمال على وعي بالسلوكيات المطلوبة القيام بالعمل بنجاح في هذه المواقف من الملائم أن تنبني جانب النتائج لتقدير الأداء

خامسا : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

1/ طرق قياس الاداء

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فتقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالاتي:

2.1 الطرق التقليدية:

- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناعية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي.¹

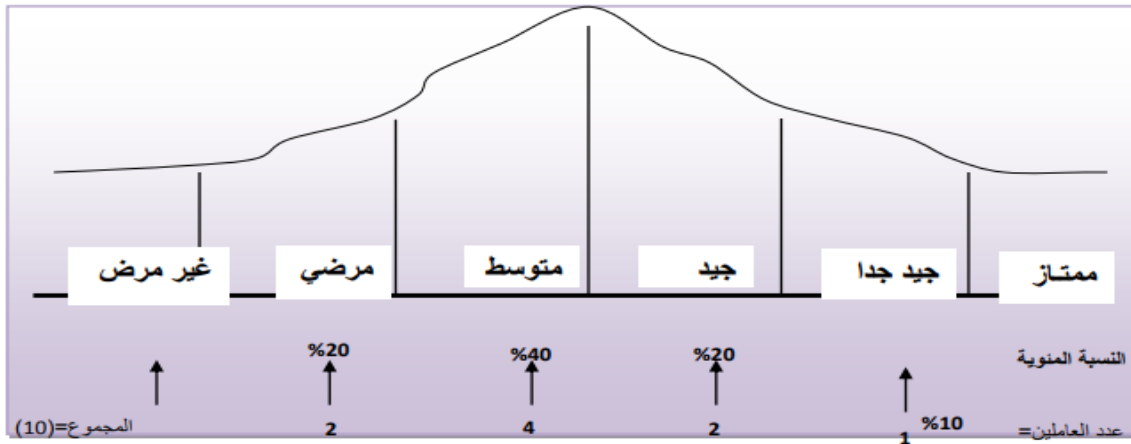
- طريقة التوزيع الاجباري: ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015، ص10.

العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية¹:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.
- 20% من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.
- 40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة
- 10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.



المصدر: سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 134.

- طريقة الترتيب العام: وتتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للأداء، وليس بناء يعطي على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا العيني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 11.

- طريقة المقارنة بين العاملين: تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف احيانا بمقارنة الازواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة.

2.1 الطرق الحديثة:

- طريقة الاختيار الاجباري: وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي ايجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من اهمها¹:

• صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

• صعوبة تصميم لعبارات المستخدمة كمعيار الأداء علماء.

• أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

- طريقة الاحداث الحرجة: وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها ايجابيا والبعض الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد².

- طريقة التقييم المشتركة: والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من اعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة الخصائص التالية: اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

■ تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

■ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

■ رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص388

- طريقة الأداء باستخدام اسلوب الادارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الادارة بالأهداف فينتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي.

ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والادارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل¹

ولا يخفى علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق المرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

- **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقع.
- **تقييم الأداء:** للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.
- **التغذية العكسية:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.
- **اتخاذ القرارات الادارية:** حيث تقوم الادارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

¹ فاروق عبده فليه، المرجع سابق، ص 275

▪ **وضع خطط لأداء:** وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر¹.

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء² القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها:

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير³.

3/ أثر الادارة الإلكترونية في تحسين الاداء

تنمية الموارد البشرية:

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

تأسيسا على ما سبق وقبل تناول تعريف تنمية الموارد البشرية، يمكن تعريف البشرية حتى يمكن تحديد الفئة البشرية التي يمكن تناولها، حيث تعرف بانها " جميع الناس الموارد الذين يعملون في المنظمة سواء رؤساء أو مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة النظم والسياسات التي تنظم أداء مهامهم قصد تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية"

أ- **تعريف تنمية الموارد البشرية:** إن عملية تنمية الموارد البشرية من الوجهة

الاقتصادية تعني توفير وإعداد رأس المال البشري واستثماره بكفاءة في التنمية

¹ فرحي ابتسام، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017، ص ص 50-52.

² جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006، ص455..

³ جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص ص 453-454

الاقتصادية للمجتمع وتعني من الوجهة الاجتماعية إعداد الفرد للإسهام في الحياة الاجتماعية من مختلف نواحيها

حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية تعني " تكوين القدرات البشرية.. وتطوير معارفها ومهاراتها ثم استخدامها لهذه القدرات في الاستمتاع أو الإنتاج سلع وخدمات) مع مساهمتهم الفاعلة في النشاطات المختلفة الاجتماعية والثقافية والسياسية" إجرائياً، يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها "استثمار بشري وفق خطة منتظمة مستمرة، تتضمن جملة من الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتمكينها، وإكسابها القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لتلبية حاجاتها وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي"

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

تنمية الموارد البشرية معنية بجانبين أولهما تشكيل القدرات والمهارات والمعارف البشرية وثانيهما الانتفاع بهذه القدرات المكتسبة في مجال العمل. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وإدارتها هو أساس نجاح المنظمة وفعالية خطة التنمية بها.

الحاجة إلى إنفاق استثماري بتوفير رأس المال اللازم لتنمية المهارات وزيادة طاقات الموارد البشرية بالمنظمة تنمية الموارد البشرية لا بد من الأخذ بالاعتبار الاتجاهات والميول الفردية والرغبة في الانجاز ثم الاتجاهات والثقافة التنظيمية يتمتع المورد البشري بطاقات كامنة يمكن استغلالها ورفعها من خلال تنميتها من خلال التطور النافع الإجمالي العوامل المساهمة في تحسين قدراته ورفع إمكانياته على عكس الآلة التي لها طاقة وقدرة محدودة في الغالب.

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

المدخل التنظيمي: يركز هذا المدخل على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، وتتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً

بالتحديد الجيد لاحتياجات العاملين إلى دفعهم للعمل بكفاءة في مناخ تنظيمي جيد، في إطار تنظيم تطويري يركز على تطوير ذات الوظيفة الأقسام وأدوات التطوير التي من بينها نظم المعلومات، والذي من خصائصه اعتبار كل مورد بشري قوة واحدة ويعتبر فيه تطوير المنظمة ككل أولوية على تطوير المورد البشري وان كانت تنميته تدرج ضمنيا في إطار إستراتيجية المنظمة (خاصة في حالات التوجه نحو المنظمة الالكترونية)

د- متطلبات تنمية الموارد البشرية: لخصها مدحت أبو النصر فيما يلي¹

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

3/ تطوير الأداء في ظل البيئة الإلكترونية

1.3 مفهوم تطوير الأداء:

يعتبر العامل كمورد بشري له إمكانيات وقدرات ال غنى عنها، وبواسطته تستطيع المنظمة أن تتميز عن باقي المنظمات الأخرى ذلك أن تطوير العاملين يعتبر الدرجة الأولى التي تسعى إليها المنظمات، إلى تحقيق التميز والرقي، وتحديا تنمويا مخططا له.

التطوير هو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي يهدف إلى تحسين الأداء، والتطوير ضرورة تظهر عند ظهور مشكلة معينة داخل التنظيم مثل: انخفاض في جودة تقديم الخدمات، وجود انفصال بين العاملين والإدارة، عدم القدرة على المنافسة....إلخ

كما عرف التطوير بأنه: " البدء لما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال

تحليل الواقع إلى عناصره الأولية ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك.

كذلك يعرف التطوير: " على أنه محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز.¹

ويمكن تعريف أداء العاملين: " بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد العاملين في المنظمة بمعارف معينة وتحسين تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظم

2.3 أهمية تطوير الأداء

لتطوير أداء العاملين أهمية كبيرة وخاصة تكمن الأهمية الأولى في تطوير الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، إذ أن الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء والذات يعتبران مطلبين أساسين يقفان في صلب إستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالباً عن طريق التطوير، فهذا الأخير يرفع من أداء وإنتاجية الفرد والأهمية الثانية لتطوير العاملين تتضح أكثر من خلال تحقيق التطوير للأهداف الموجودة والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:²

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التطوير لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بالمسؤوليات التي توكل إليهم.
- استقرار في العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة بما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط نخالف مشاريع المؤسسة.

¹ براهيمية ندى، صوالة حفيفة: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمحاكم الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2013، ص82 .

² باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010 ص 37

3.3 أهداف تطوير أداء العاملين:¹

لكي ينجح أي برنامج لتطوير الأداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات للموظفين لكي يتمكنوا من:

- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.
- تنمية الكفاءات والمهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع وتكمن أهداف تطوير الأداء فيما يلي:

تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء محددة، والهدف هنا هو تحسين وتطوير الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية بالفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه ال يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعال.

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل ومستويات المهارات المطلوبة ال تكفي تطور التغيير ومما يجعل الحاجة إلى التحسن والتطوير المستمر يتناسب مع احتياجات المشروع.

تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عليا من المهارة عند أداء عمل معين لا يكفي بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استعمال كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن استغلال، يقول أحد

¹ جهلان فاروق، حمايمي عبد الكريم: أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة ماجستير "غير منشورة"، جامعة ورقلة، 2013، ص 24.

الكتاب: " إن المشروع يجتاز أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنها تجتاز الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى أننا حين نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها إلى المشروع.

أهداف أخرى:

- تغيير الاتجاهات وهو ما يشير إلى الرغبة في ما يعتقده المتدربون في اعمل وأولياء العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كنا قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آرائهم وقد تعني أيضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- تقادم المعرفة: إن تقدم المعرفة وتتيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العملي وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى أن توسيع معارف العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الأداء الذي يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من خلال التطرق إلى مختلف جوانبه، و إلقاء الضوء على عملية تقييم الأداء وانعكاسها على مستوى عناصره، محدداته، مظاهره، أهميته، وأثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة لكونها عملية ضرورية يتم من خلالها قياس كفاءة وفعالية الأداء ومحاولة الرفع منه للوصول إلى المستويات المطلوبة لتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع: الإطار

الميداني

- إجراءات الدراسة الميدانية -

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري، سنعرض الجانب التطبيقي الذي هو الوسيلة الوحيدة التي تمكننا من التأكد من معلوماتنا النظرية، كما تسمح لنا باختيار الفرضيات الإجابة على الإشكالية المطروحة في بداية بحثنا، وهنا سنقوم بعرض دراستنا الاستطلاعية بداية بالمنهج المستخدم في الدراسة ومكان إجراء البحث والتعريف بمختلف الوسائل المعتمد عليها أثناء الدراسة وخطوات إجرائها.

أولا – مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تم اجراء هاته الدراسة بسونطراك بولاية الاغواط

1. التعريف بالمؤسسة

1.1 مدخل عام للمؤسسة سوناطراك .

سوناطراك هي شركة النفط و الغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات، و هي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد و كذا بيعها.

سوناطراك اختصار ل: **(Société National Pour la Recherche le la Transformation et la Production,leTransport Commercialisation des Hydrocarbure SPA)**

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف و الاستخراج و النقل و التكرير و قد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات و تحلية مياه البحر¹ في بني صاف و أرزيو.

أولا :نشأة الشركة:²

أنشئت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبقا للمرسوم 63/491 من اجل التحكم في القطاع و قد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، و هي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية الوطنية، و دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني و غالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، و هي في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

إن المرسوم 63-491 لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا بمهمة نقل و تسويق المحروقات و اعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم العام 1971 و التنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل 1966 و ما

¹ le 13/01/2012 à 10 :30. Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.
² Consulter le 12/03/2010 à 2 :15pm .www.marefa.org

يقارب 5000 عام سنة 1974 و بعد 38 سنة من العمل ما زالت سوناطراك قوية و منظمة و بمثابة آلة تسيير 50الف عامل بها إلى 70 ألف عامل مستقل و 120000 ألف عامل سنة 2007.

وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984 تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة و المديريات و المناطق الصناعية، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناطراك حسب النشاطات كما يلي:

✓ 04 مؤسسات صناعية؛

✓ 03 مؤسسات انجاز؛

✓ 10 مؤسسات خدمات.

2.1 مكانة سوناطراك:

سوناطراك برقم أعمال يقدر 36.708 مليار دولار أمريكي في 2010 تحتل المراتب

التالية: ¹

✓ المرتبة الأولى في إفريقيا و حوض بحر الأبيض المتوسط؛

✓ المرتبة 12 في العالم من اصل 100 افضل شركة نفطية؛

✓ المرتبة 13 في العالم شركات العالم لبتر وكيماويات السائلة؛

✓ المرتبة السادسة في الشركات العالمية للغاز الطبيعي (احتياط و إنتاج)؛

✓ المرتبة 25 من الشركة بترولية في المخطط الإنتاجي؛

✓ المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي؛

✓ المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز المسال الطبيعي (GN2)؛

✓ المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز النفطي الطبيعي (GPL).

3.1 من أهم مشاريع سوناطراك خارج الجزائر ما يلي:²

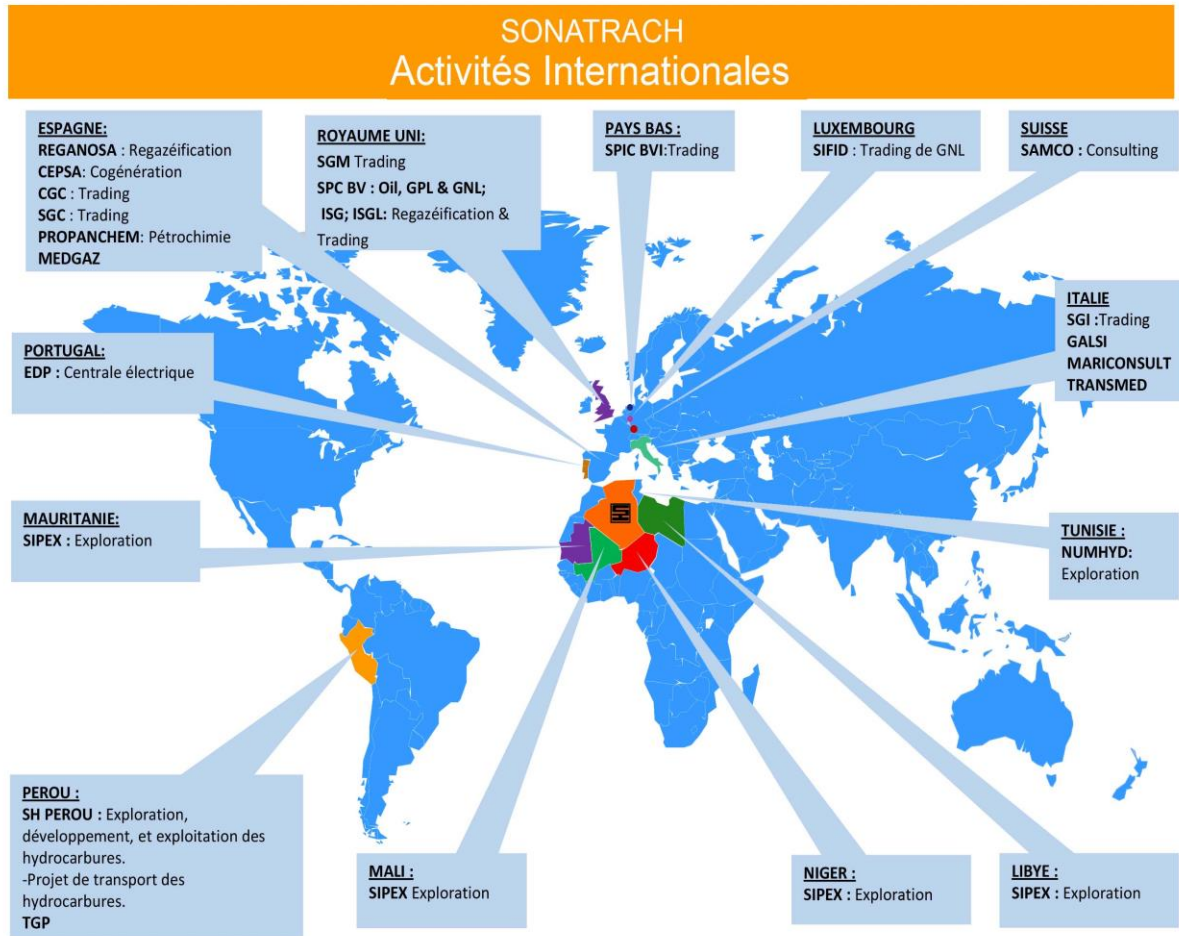
✓ في إفريقيا : مصر و ليبيا و النيجر و تونس و مالي.

✓ أمريكا اللاتينية: الولايات المتحدة و البيرو.

¹ www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref. Consulter le 20/02/2012 à 13:25.

² www.wikipedia.org. Consulter le 28/12/2012 à 13:35.

- ✓ أوروبا: فرنسا و بريطانيا و البرتغال و ايطاليا و اسبانيا.
- ✓ شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرة بمشروع كاسيا، و فازت برخصة استغلال في حقول **غدامس** بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.
- ✓ كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا و مشروع **نومهد** بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.



من أهم مشاريع سوناطراك داخليا:

أما داخليا: من حيث توزيع نشاط الشركة جغرافيا فهي موزعة كما يلي:¹

✓ 53% في الجنوب .

✓ 21% الوسط.

1 مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dmi)، مذكرة ماجستير، 2006، ص 158.

✓ 19% في الغرب.

✓ 7% في الشرق.

2. مديرية الصيانة بالأغواط (DML):

1.2 : نشأتها¹:

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط و الذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، و قد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب و كان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر و إجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية.

و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة و أصبحت مستقلة و تسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام، و تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط

2.2 مهام المديرية

- أعمال صيانة المستوى 3 و4 و5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة.

_ المصدر المسؤول السياسة نوعية الوحدة DML الموقعة في سبتمبر 2010

3.2 أهم الأنشطة لمديرية الصيانة

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors..... ; directrices . pompes)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛

- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلاً؛
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET

. OPERATION STOPPLE

4.2 أهم الأعمال المنجزة

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200 عملية (PIQUAGUE EN CHARGE) و110 (STOPPLE)؛

- أكثر من 55 عملية (RETROFIT)؛
- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE , ROTORS)؛

4.2 تقديم وحدة DML الصيانة بالأغواط

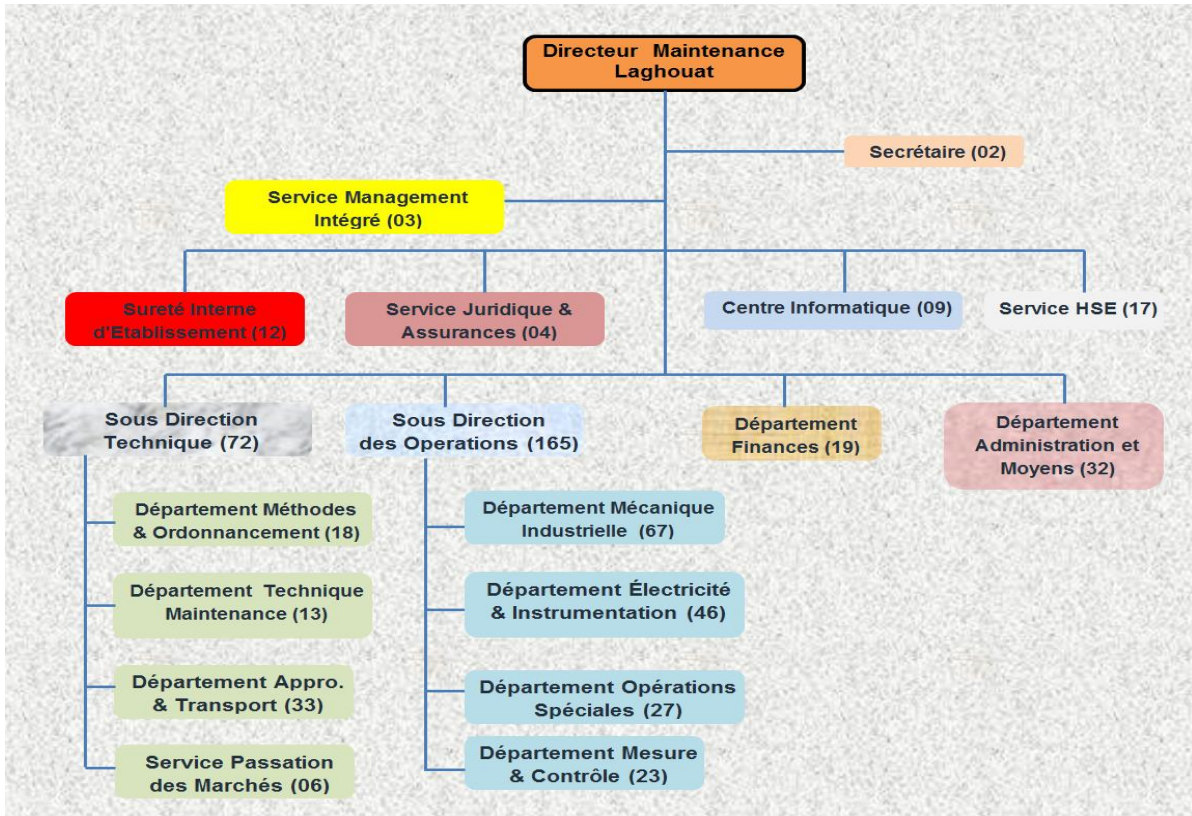
مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

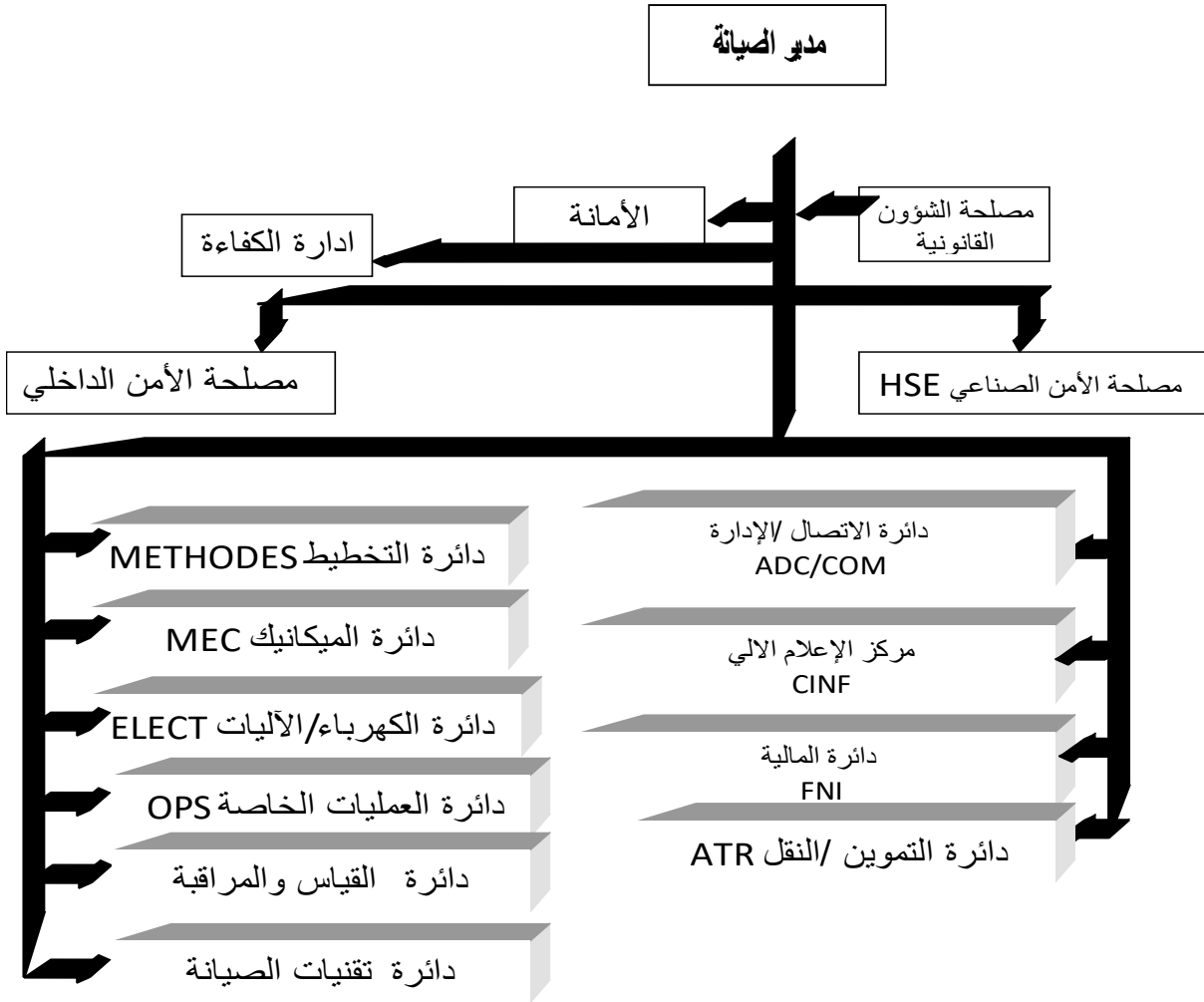
- 131 إطار؛
- 153 عون تحكم؛
- 59 عون تنفيذ؛
- مقسمة حسب الحرف إلى:
- 209 موظف محترف (تقني)؛
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
- 60 موظف بسيط.

الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط DML:

إن مزاولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

الشكل (06-4) : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)





المجال الزمني: تم اجراء هاته الدراسة ابتداء من 20 فيفري 2022 الى غاية افريل 2022

ثانياً- منهج الدراسة

بما ان دراستنا تدرج ضمن الدراسات الوصفية فان المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي ويعرف المنهج بأنه " جاء في لسان العرب طريق نهج: بين واضح، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهج . والمنهاج الطريق المستقيم.¹

ويعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي.³

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي ساعدنا في معرفة مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في تنمية العمل التطوعي ويعرف المنهج الوصفي بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .⁴

ثالثاً أداة الدراسة:

ان الشائع حول ادوات البحث العلمي هو " أنها تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، وأما الباحث موريس انجر، فحدد ادوات البحث العلمي كما يلي (الملاحظة والمقابلة الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون، والتحليل الإحصائي).⁵

وانطلاقاً من طبيعة دراستنا الميدانية تم الاستعانة بأداة جمع البيانات الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة ما أو موقف معين

¹ عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002، ص 11

² رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000، 129.

³ مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000، ص 68.

⁴ سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

⁵ احمد بن مرسلني : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنون، الجزائر، 2007، ص 202.

ويعرف ايضا " هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة " ¹

ومن خلال دراستنا، قمنا ببناء استمارة بحث مكونة من ثلاث محاور اساسية حيث تناول المحور الاول: البيانات الشخصية اما المحور الثاني الادارة الالكترونية والمحور الثالث الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

¹. احمد بن مرسلبي، المرجع نفسه، ص 220

الفصل الخامس:

تحليل نتائج الدراسة

اولا - تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

1- تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	55
أنثى	09	45
المجموع	20	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 11 فرضا من افراد العينة بنسبه 55 % من فئة الذكور

فيما يمثل 09 افراد من افراد العينة بنسبه 45 % فئة الاناث وهذا ما يدل على:

ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الذكور في العمل وهذا قد يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة .

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
20 الى 30 سنة	06	30
من 31 الى 40 سنة	12	60
اكثر من 40 سنة	2	10
المجموع	20	100

من خلال جدول رقم اثنان نلاحظ ان 12 فردا بنسبه 60 % تتراوح اعمارهم ما بين 31 و

40 سنه في حين ان 06 افراد من افراد العينة بنسبة 30% تتراوح اعمارهم ما بين 20 سنه

الى 30 سنه، اما فردان من افراد العينة بنسبة 10 فتبلغ اعمارهم اكثر من 40 سنه ومنه

توصل الى:

ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة

الشباب في انجازها للعمل وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج الى الشباب

لأداء عمل ممتاز وجيد.

الجدول رقم 03 : يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20	04	ثانوي
70	14	جامعي
10	02	متوسط
100	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 14 فردا من افراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي اما 04 افراد من افراد العينة بنسبه 20 % ذو مستوى دراسي ثانوي في حين ان فردان من افراد العينة بنسبه 10 % ذو مستوى وهذا يدل على:

ان المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تعتمد على الشباب والعمال بمستوى تعليمي عالي لتماشى مع العمل الموكل اليهم.

الجدول رقم 04: يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	
60	12	اداري
35	07	عون ادارة
05	01	مسؤول
100%	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 12 فردا من افراد العينة بنسبه 60 % يشتغلون بإدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML في حين ان 07 افراد بنسبه 35 % يشتغلون منصب عون ادارة اما فردا واحدا بنسبة 05 % فهو مسؤول بالمؤسسة وعليه نستنتج :

ان اكثر افراد يشتغلون بإدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML وهذا نظرا لطبيعة دراستنا حيث ان دراستنا كانت موجهة الى الادارة بصفة خاصة.

ثانيا : عرض و مناقشة الفرضية الاولى

الجدول رقم 05: يوضح العلاقة تطور الادارة بالمؤسسة وتوفير الاجهزة الالكترونية

المجموع		لا		نعم		
ت	%	ت	%	ت	%	
20	100	05	100	14	100	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
20	100%	05	100%	14	100%	المجموع

من خلال الجدول اعلاه المركب نلاحظ ان 20 فردا بنسبه 100 % اجابوا بنعم ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML طورت من ادارتها التقليدية، منهم 14 فردا بنسبه 100 % اجابوا بنعم ان ادارة المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML وفرة اجهزة الكترونية بالمؤسسة.

ومنه نستنتج ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML طورت من ادارتها التقليدية الى حد ما كما انها زودت عمالها بأجهزة الكترونية وهذا لمواكبة التطور الحاصل في مجال الادارة

الجدول رقم 06: يمثل العلاقة تهيئة الادارة لعمالها وتكوينهم على الاجهزة ومدى مساعد الاجهزة العمال في اداء مهامهم

المجموع		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
85%	17	66.7%	02	88.2%	15	نعم
15%	03	33.3%	01	11.8%	02	لا
100%	20	100%	03	100%	17	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 17 فردا بنسبه 85 % اجابوا بنعم على ان المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML قامت بتهيئة عمالها للتعامل مع الاجهزة الالكترونية وتكوينهم عليها، منهم 15 فردا بنسبه 88.2 % من الذين اجابوا بنعم على ان التطور الالكتروني في المؤسسة ساعدهم على اداء مهامه الادارية بشكل جيد ومنهم فردان بنسبة 66.7 % من الذين اجابوا بلا على ان التطور الالكتروني في المؤسسة ساعدهم على اداء مهامه الادارية بشكل جيد.

اما 03 افراد بنسبه 15 % اجابوا لا على ان المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML قامت بتهيئة عمالها للتعامل مع الاجهزة الالكترونية وتكوينهم عليها، منهم فردان بنسبه 11.8 % من الذين اجابوا بنعم على ان التطور الالكتروني في المؤسسة ساعدهم على اداء مهامه الادارية بشكل جيد ومنهم فردا واحدا بنسبة 33.1 % من الذين اجابوا بلا على ان التطور الالكتروني في المؤسسة ساعدهم على اداء مهامه الادارية بشكل جيد.

ومنه نتوصل الى ان المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML قامت بتهيئة عمالها للتعامل مع الاجهزة الالكترونية وتكوينهم عليها وهذا ما ساعدهم على اداء مهامهم الادارية بشكل جيد .

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة وسائل الاتصال و استخدام المؤسسة للأجهزة الالكترونية المتطورة

المجموع	دائما		احيانا		المجموع		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
100	14	100	06	100	20	100	كتابية
100	14	100	06	100	20	100	الالكترونية
00	00	00	00	00	00	00	مواقع التواصل الاجتماعي
100%	14	100%	06	100%	20	100%	المجموع

من خلال جدول اعلان نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبه 100% اجابوا ان الوسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML هي الوسائل الكتابية والإلكترونية معا منهم 14 فردا بنسبة 100% اجابوا ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML دائما ما تقوم باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق التفاصيل، ومنهم 06 افراد بنسبه 30 % اجابوا ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML احيانا ما تقوم باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق التفاصيل ومن هنا توصل الى:

ان الوسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML هي الوسائل الكتابية والإلكترونية ودائما ما تقوم باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق التفاصيل .

الجدول رقم 09: العلاقة بين غياب العمال عن العمل واستماعتهم بالأجهزة الالكترونية

المجموع		نادرا		احيانا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00	00	00	00	00	00	00	00	دائما
00	00	00	00	00	00	00	00	احيانا
100	20	00	00	100	18	100	02	نادرا
%	20	00	00	%	18	%	02	المجموع
100				100		100		

من خلال جدول اعلان نلاحظ ان 20 فردا من افراد العينة بنسبه 100% اجابوا انهم نادرا ما يتغيبون عن العمل ب المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML ، منهم فردان بنسبه 10% اجابوا على انهم دائما ما يستمتعون بالأجهزة الالكترونية عند أدائهم لعملهم، ومنهم 18 فردا بنسبه 90% اجابوا على انهم احيانا ما يستمتعون بالأجهزة الالكترونية عند أدائهم لعملهم ومنه نتوصل الى :

ان عمال المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML نادراوا التغيب وانهم يتغيبون للضرورة القصوى كما انهم أحيانا ما يستمتعون بالأجهزة الالكترونية عند أدائهم لعملهم.

عرض ومناقشة الفرضية الثانية

الجدول 10 : يوضح العلاقة ظروف العمل و دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العامل

	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	100	03	100	20	100
لا	00	00	00	00	00	00
المجموع	17	100%	03	100%	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبه 100% اجابوا بنعم على ان ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML جيدة وتساعدهم على الأداء الفعال، منهم 17 فردا بالنسبة 85 % اجابوا بنعم على ان الإدارة الالكترونية ساعدتهم في تحسين أدائهم ، ومنهم 03 افراد بنسبه 15 % اجابوا بلا على ان الإدارة الالكترونية ساعدتهم في تحسين أدائهم، ومنه نستنتج ان:

ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML جيدة وساعدة العمال على الأداء الفعال للمهام والوظائف الموكلة لهم ومنها الإدارة الالكترونية التي ساعدتهم على تحسين اداءهم اثناء العمل.

الجدول رقم 11: يمثل مدى تشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
80	16	دائما
20	04	أحيانا
00	00	نادرا
100%	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 16 فردا بنسبه 80% من افراد العينة اجابوا ان إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML دائما ما تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.

اما 04 افراد من افراد العينة بنسبة 20 % ان إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML احيانا ما تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال ،وعليه نتوصل الى:

ان إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML دائما ما تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية التواصل الدائم مع العمال وتبادل الخبرات وبالتالي تحقيق أداء فعال.

الجدول رقم 12: يمثل مواجهة الإدارة الالكترونية للمشاكل.

النسبة %	التكرار	موقوفات الاتصال
40	08	نعم
60	12	لا
100%	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 12 فردا بنسبه 60% اجابوا بلا ان إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تواجه مشاكل في ان 08 من

افراد العينة بنسبه 40 % اجابوا بنعم ان إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تواجه مشاكل وعليه نستنتج ان:
إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML لا تواجه مشاكل كثيرة.

النتائج العامة للدراسة:

7. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الذكور في العمل وهذا قد يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة.
8. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تعتمد على فئة الشباب في انجازها للعمل وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج الى الشباب لأداء عمل ممتاز وجيد.
9. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML تعتمد على الشباب والعمال بمستوى تعليمي عالي لتماشى مع العمل الموكل اليهم.
10. اكثر افراد يشتغلون بإدارة المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML وهذا نظرا لطبيعة دراستنا حيث ان دراستنا كانت موجهة الى الادارة بصفة خاصة.
11. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML طورت من ادارتها التقليدية الى حد ما كما انها زودت عمالها بأجهزة الكترونية وهذا لمواكبة التطور الحاصل في مجال الادارة .
12. ان المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML قامت بتهيئة عمالها للتعامل مع الاجهزة الالكترونية وتكوينهم عليها وهذا ما ساعدهم على اداء مهامهم الادارية بشكل جيد .
13. الوسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML هي الوسائل الكتابية والإلكترونية ودائما ما تقوم باستخدام اجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق التفاصيل .
14. المؤسسة الاقتصادية مديريةية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML نادروا التغيب وانهم يتغيبون للضرورة القصوى كما انهم أحيانا ما يستمتعون بالأجهزة الالكترونية عند أدائهم لعمالهم.

15. ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML جيدة وساعدة العمال على الأداء الفعال للمهام والوظائف الموكلة لهم ومنها الإدارة الالكترونية التي ساعدتهم على تحسين اداءهم اثناء العمل.
10. المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML دائما ما تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية التواصل الدائم مع العمال وتبادل الخبرات وبالتالي تحقيق أداء فعال.
11. إدارة المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة سوناطراك في الاغواط DML لا تواجه مشاكل كثيرة.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة عامة:

سعت الدراسة الحالية والموسومة بـ "الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الوظيفي" إلى محاولة الكشف عن الأهمية التي تكتسبها الإدارة الإلكترونية بالنسبة لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ولاية الأغواط من خلال الرفع من أداء العمال، كما حاولنا تحديد ضرورتها داخل المؤسسة خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال توفير معلومات بشكل متكامل وسريع والتخلص من التعقيدات في الهيكل الإداري والمعاملات الورقية التي ينجم عنها هدر في الوقت وتراجع في الأداء الوظيفي، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - الأغواط- له أهمية بالغة من حيث تبسيط اجراءات وطرق العمل ورفع وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة .

التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في المؤسسات وذلك لمواكبة التكنولوجيا الحاصلة ولتخطي صرف تكاليف باهظة، والرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال وذلك من خلال :

- ❖ عقد دورات تدريبية متخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة لمجموع العمال بطريقة مستجدة.
- ❖ الإهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات للفروع التابعة للمديرية.
- ❖ جلب الكفاءات المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مديرين واستشاريين لتطوير البرامج وفق التطور التكنولوجي الحاصل.
- ❖ القيام بدورات تدريبية للموظفين لكي تسمح لهم بالتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري والتنظيمي.
- ❖ وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني
- ❖ توضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي.

وختاماً فإن هذه الدراسة ال تمثل إلا تمهيداً لقيام دراسات أخرى، تشمل متغيرات أخرى أكثر محاكاة للواقع السوسيو تنظيمي.

وفي الأخير البد من التنويه إلى أن موضوعنا هذا ال يتعدى كونه جزءاً بسيطاً من موضوع حديث ومعاصر فميدان الإدارة الإلكترونية أو الأعمال أو تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة مازال إلى حد الساعة من المواضيع التي لم تلقى بعد قدرها الكافي من البحث والدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

1. ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014
2. أحلام محمد شواي ، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه". مجلة بابل ، المجلد 28 ، العدد 08 ، جامعة بابل ، 2016
3. احمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007،
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،(بيروت: دار النهضة العربية، 1983)
5. أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق . مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2009.
6. باريك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 7 ،الجزائر،
7. بسام عبد العزيز الحمادي ، وليد بن سليمان الحمضي ، الحكومة الإلكترونية : الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2003
8. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق: مركز الدراسات للبحوث الإستشارية. أبوظبي، 005
9. ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009
10. جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006،
11. جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015

قائمة المراجع والمصادر

12. حسين محمود الحسن ، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، 2011
13. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004
14. خليفة مصطفى أبو عاشور ، ديانا جميل النمري ، " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ". المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، الجلد. 09 ، العدد 02 ، الأردن ، 2013
15. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)،
16. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000،
17. زرزار العياشي ، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 01 ، العراق ، 2013
18. زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018
19. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1 ، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.
20. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019
21. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 ص 45 - 46
22. سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007.

قائمة المراجع والمصادر

23. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2005
24. سعيد بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للمواني " ، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، 2003)
25. سوسن زهير المهدي ، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، الاردن ، 2011.
26. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002
27. عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الإلكترونية . ، عمان : دار وائل ، 2008
28. عبد الرؤوف عامر طارق ، الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة . القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007
29. عبد الفتاح بيومي حجازي ، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول) . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007
30. عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002
31. عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011
32. العربي عطية ، " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر " ، (أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010)
33. على السلمى ، الإدارة المعاصرة . القاهرة : دار غريب للطباعة ، (د.ت.ن)
34. فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015

قائمة المراجع والمصادر

35. فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017.
36. قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد ، 11 العدد 03، ماي 2019
37. قلوب حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012،
38. الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015
39. ليان قطيني، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر، 2006
40. محمد الصيرفي ، إدارة الأعمال الحكومية . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005
41. محمد جمال أكرم عمار، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين". (رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009.
42. محمد سمير احمد ، الإدارة الإلكترونية . [دم ن] : دار المسرة للنشر و التوزيع ، 2009 ،
43. مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dml)، مذكرة ماجستير، 2006،
44. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000.
45. موسى عبد الناصر و محمد قريشى ، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر) "، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة ورقلة ، 2011
46. نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية – الوظائف-

ثانيا : مذكرات

1. إيهاب خميس أحمد المير ، "متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين "، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2007)
2. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010
3. بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 7، الجزائر
4. براهيمية ندى، صوالة حفيظة: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمحاكم الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، 2013 .
5. بوزكري جيلالي ، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق " . (أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2016) .
6. جهلان فاروق، حمالمي عبد الكريم: أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة ماجستير "غير منشورة"، جامعة ورقلة، 2013
7. رشاد خضير وحيد الدايني ، اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 م
8. قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012

المجالات:

دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004