

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – El Tarf–

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية
-إتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس بالطارف أنموذجا-**

تحت اشراف :

د/ عمرون سارة

من اعداد الطالبان:

-بن سالم علاء الدين

-حريري عبد الحليم

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف		د/ عمرون سارة
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف		د/ ملياني شكري
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف		د/ سعادي عماد

السنة الجامعية 2023/2022

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أبعاد الإدارة الالكترونية بمختلف أبعادها والمتمثلة في: عتاد الحاسوب، البرمجيات، الشبكات وصناعة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية، على مستوى المؤسسة محل الدراسة وهي وكالة موبيليس، وتعرضنا في هذه الدراسة للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية، ولقد قمنا باختيار مؤسسة موبيليس لولاية الطارف لإجراء الجانب الميداني من الدراسة أين تم إجراء استطلاع لآراء عينة مكونة من 30 موظف، واستخدمنا الاستبيان في الدراسة الميدانية كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث قسم إلى محورين للإلمام بجوانب الموضوع بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية، وتم توزيع الاستبيان على مختلف مفردات العينة عبر المقابلة المباشرة، واعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وأظهرت نتائج التحليل أن مؤسسة موبيليس فرع الطارف تهتم بأبعاد الإدارة الالكترونية إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد صناعة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية على عكس بعد عتاد الحاسوب، البرمجيات والشبكات فقد ظهر من خلال النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين إدارة الموارد البشرية ، وخلصت دراستنا في الأخير على مجموعة من الاقتراحات المهمة والتي تؤكد ضرورة مواكبة المؤسسة للتطورات الإدارية وخاصة الالكترونية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الكترونية؛ الموارد بشرية؛ إدارة الموارد البشرية؛ مؤسسة موبيليس.

Abstract

This study aims to highlight the role of the dimensions of electronic management in its various dimensions, represented in: computer hardware, software, networks and knowledge industry in improving human resources management, at the level of the institution under study, which is the Mobilis Agency, and we have been exposed in this study to the basic concepts related to electronic management and human resource management, We chose the Mobilis Corporation for the state of El-Tarif to conduct the field side of the study, where a And we used the survey was conducted of the opinions of a sample of 30 employees. questionnaire in the field study as the main tool for data collection, as it was divided into two .axes to gain insight into the aspects of the subject in addition to the axis of personal data

The results of the analysis showed that Mobilis Corporation, Al-Taref branch, is concerned with the dimensions of electronic management, human resources management, and the results of the analysis also showed that there is a statistically significant effect of the knowledge industry dimension on improving human resource management, in contrast to the dimension of computer hardware, software and networks, as it appeared through the results that there Finally, our was no effect Statistically significant to improve human resource management, study concluded with a set of important suggestions, which confirm the need for the .institution to keep pace with administrative developments, especially electronic ones

Keywords: electronic management; human resources; Human Resource Management; Mobilis Foundation.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَالْوَيْلُ لِمَنْ حَانَ لَكُمْ لَعْلُكُمْ
إِنِّي لَأَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وعرفان

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك لك

الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ... أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الدكتوراة عمرون سارة لقبولها الإشراف على

هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما نتقدم بالشكر إلى من ساعدنا في هذا البحث، من عمال موبيليس وكالة الطارف.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سنال شرف مناقشتهم بحثنا هذا،

فلهم كل الشكر والعرفان على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستسير مسارنا

العلمي.

كما نتقدم بالشكر لكل طاقم جامعة الشاذلي بن جديد من اساتذة وإداريين وطلبة

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل.

الإهداء:

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة و
السلام

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أُمي الغالية، التي حملتني وهنا على وهن جنينا، وسقتني لبن التوحيد رضيعا،

وعلمتني صغيرا، ورافقتني بدعائها كثيرا، حفظها الله وأطال في عمرها

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل أفراد عائلتي، كل باسمه إلى كل أساتذتي

إلى كل من علمني حرفا إلى كل الأقارب والأصدقاء،

إلى كل زملائي وزميلاتي

إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور

بن سالم علاء

الإهداء:

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهما المبارك الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.
إلى أساتذتي وأهل الفضل على الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.
إلى كل أفراد العائلة الكريمة
إلى كل الأصدقاء والزملاء في الدراسة
إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلاً الله العليّ التقدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

حريري عبد الحلیم

قائمة الاشكال والجداول:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	شعار مؤسسة mobilis بين 2003-2010	53
02	شعار مؤسسة mobolis من 2010 إلى وقتنا الحالي	54
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة mobilis	57
04	الهيكل التنظيمي لوكالة mobilis الطارف	59
05	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
06	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	69
07	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	70

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الاستمارة والمحاور التي تنتمي لها	65
02	معامل الثبات ألفا كرونبرغ	66
03	إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	67
05	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	67
06	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عتاد الحاسوب	71
07	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد البرمجيات	73
08	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الشبكات	76
09	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول صناعة المعرفة	78
10	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية	80
11	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	82
12	نتائج الفرضية الجزئية الاولى.	83
13	نتائج الفرضية الجزئية الثانية.	84
14	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	84
15	نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.	85
16	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	85
17	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	86

المحتويات	الصفحة
الملخص	I
Résume	II
الشكر	IV
الاهداء	V
قائمة الاشكال	VII
قائمة الجداول	VIII
فهرس المحتويات	IX
المقدمة العامة	أ-ث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل نظري للإدارة الإلكترونية	03
المطلب الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم الإدارة الإلكترونية	03
المدخل الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم الإدارة الإلكترونية	03
المدخل الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية	04
المدخل الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية	05
المدخل الرابع: أبعاد (مكونات) الإدارة الإلكترونية	06
المطلب الثاني: أهمية، أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية	07
المدخل الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية	07
المدخل الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية	08
المدخل الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية	09
المطلب الثالث: التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	15
المدخل الأول: نموذج الإدارة الإلكترونية	15
المدخل الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها	16

24	المدخل الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	المدخل الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية
26	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لأداء الموارد البشرية
26	المدخل الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
27	المدخل الثاني: أبعاد أداء الموارد البشرية
29	المدخل الثالث: أهمية و أنواع أداء الموارد البشرية
30	المدخل الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية لأداء الموارد البشرية
32	المدخل الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
35	المدخل الثاني: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
38	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
38	المدخل الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
39	المدخل الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
41	المدخل الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
41	المدخل الرابع: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية
42	المطلب الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
43	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
45	المطلب الثالث: نتائج و تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
48	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الدائمة لإدارة المعرفة
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس الطارف
51	تمهيد

52	المبحث الأول: تقديم عام لسوق الاتصالات و مؤسسة موبيليس
52	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر و مؤسسة موبيليس
52	المدخل الأول: لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
52	المدخل الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس و إلتزاماتها
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة و نان و أهم إنجازاتها
56	المدخل الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة و نان و وكالة موبيليس بالطارف
60	المدخل الثاني: أهم إنجازات و عروض مؤسسة موبيليس
62	المطلب الثالث: صورة علامة مؤسسة و نان لوكالة الطارف و تأثيرها على مستهلكيها
64	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
64	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
67	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة و التحليل الإحصائي لمتغيراتها
82	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
88	خلاصة الفصل
89	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
97	الملاحق

المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية فوجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى تلزمها مواكبة هذه التغيرات ورفع التحديات من خلال تقديم الجديد والأفضل ومن هنا بدأت الإدارات العمومية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري كونها تسعى إلى التحول من الدور التقليدي في الأداء إلى الدور الحديث فأصبحت تكنولوجيا المعلومات ونظمها جزءاً لا يتجزأ في نجاح أي منظمة مما أدى إلى استفادات منها ومن آليات في تحسين أدائها وإنتاجيتها فأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة وأحدثت تغييرات في وظائفها، حيث تشعب استخدام كلمة إلكتروني في منظمات هذا العصر، فجرى الحديث عن التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الصيرفة الإلكترونية إلى غاية وصول العدوى إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على اعتبارها الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها فأطلق عليها مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي يصور تطوير إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال E-HRM. للموارد البشرية من جهة أخرى أدى هذا التطور السريع إلى انبثاق ثورة المعرفة فصار العالم يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجات والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدوات إلى حد باتت فيه المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر كل هذا جعل تكنولوجيا الإعلام والاتصال تزيد من تركيزها عليها أهداف الوصول للمعرفة القيمة وأجبرت المؤسسات على إيجاد حلول لتنظيمها وإدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها والمحافظة عليها من الهدر والضياع.

إشكالية البحث:

مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM تلعب دوراً محورياً في تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة وعلى ضوء هذا العرض يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس فرع الطارف؟

وانطلاقاً من السؤال المحوري السابق ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة سيتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الإدارة الإلكترونية ودورها في المؤسسة؟

2. ما هي الموارد البشرية؟

3. أهمية إدارة الموارد البشرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطاها:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأبعاد الإدارة الالكترونية.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد عتاد الحاسوب؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد البرمجيات؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد الشبكات؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد صناعة المعرفة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بإدارة الموارد البشرية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

H_{03} لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأبعاد الإدارة الالكترونية وبين إدارة الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الدوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- تزويد المكتبة بمرجع مهم للاستفادة منه؛
- صلة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص الذي يتم دراسته؛
- أهمية الموضوع في ظل التطورات والتغيرات البيئية والفضول في التعرف على نتائج تبنيه؛
- أهمية ومكانة تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات؛
- تعدد اليقظة الاستراتيجية والأداء التسويقي من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة والمطروحة للنقاش والبحث.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعد موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية من المواضيع الهامة، حيث لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال؛
- يعتبر نظام الإدارة الإلكترونية مساعد للمؤسسات في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها؛
- الاستفادة المؤسسة من نتائج هذه الدراسة في وضع استراتيجيات، وسياسات من شأنها تحسن من أداء الموارد البشرية ؛
- حيوية الموضوع القائم على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية بشكل عام.

رابعا: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة عموما لتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية؛
- التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة أداء الموارد البشرية؛
- محاولة ابراز دور الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس فرع الطارف؛
- محاولة تحسيس المؤسسات الجزائرية بالدور الفعال للإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية.

خامسا: دراسات السابقة

1. دراسة (2017) الشوبكي عطى الله بعنوان تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير خدمات التعليم الإلكتروني في الجامعات (غزة) مقال، توجهت الدراسة نحو تحقيق الهدف المتمثل في معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير خدمات التعليم الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، و اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان على 35 موظف في المركز التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نظام الجامعة من حيث الخدمات التعليمية الإلكترونية يؤثر على عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث استخدام تقنية المعلومات في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أيضا محدودية المواد التعليمية والتدريبية المنشورة إلكترونيا وأن نظام الجامعة له تأثير ذو دلالة إحصائية على توفير خدمات التعليم الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

2. دراسة (Ragmoun Ohibi ;2017) بعنوان: "أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الاجتماعي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة بنك

الراجحي (المملكة العربية السعودية) مقال، هدفت الدراسة إلى تحديد آثار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الاجتماعي من خلال استخدام نوعين من ممارسات إدارة الموارد البشرية: الإدارية والاستراتيجية، حيث أجريت الدراسة في القطاع المصرفي السعودي وتحديدًا في مصرف الراجحي من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان الموزع على موظفي البنك، وخلصت النتائج إلى وجود ثلاثة (03) أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: البعد العلائقي، البعد التحويلي والبعد العملياتي، هذه الأخيرة تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء الإدارية أو الاستراتيجية والتي بدورها تؤثر على الأداء الاجتماعي. ومنه استنتجت الدراسة أن هناك ترابط بين المستويات المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي مفهوم شامل له تأثير إيجابي ومهم على الأداء الاجتماعي.

3. دراسة (حماد مختار (2007) بعنوان: " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية (الجزائر)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، هدفت الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأيضًا الاعتماد على المنهج المقارن بين الدول العربية في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وباقي دول العالم، ومعرفة الفجوة الرقمية بينهم وخلصت النتائج إلى أن الكثير من الدول العربية لم تلحق بركب الإدارة المحلية الإلكترونية، وترضخ تحت وطأة الروتين الحكومي والتعقيدات الإدارية في تقديم الخدمات الحكومية باشتراط الكثير من المستندات والأوراق

الفصل الأول:
الادبيات النظرية للإدارة
الالكترونية وعلاقتها بالموارد
البشرية

تمهيد

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يتركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود. لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقل نوعي في نموذج الخدمة العمومية. إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالمياً، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت تحديات، وصعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات، و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات، ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات، والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية، كأساس لترشيد الخدمة العمومية.

المبحث الأول: مدخل نظري للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل مع الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية.

المدخل الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

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

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.¹ وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل مع الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم. ومما سبق يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها. إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية

¹ طالة لامية: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية: بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد2، 2020، ص187.

في أنشطة الحكومات. لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرة، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

المدخل الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) على أنها: "منظومة الإلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الحديثة"¹. وأيضا تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء"². وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضا على أنها مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظام البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها"³. كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والاكسترات التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدا عالية"⁴.

¹ نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، د.ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160

² نبيلة الطيبي، مريم لبعيري: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة بريد الجزائر وكالة أدرار-، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص.03.

³ ابوبكر محمود الهوشي: الحكومة الالكترونية-الواقع والافاق-، مصر: مجموعة النيل العربية، 2006، ص 409، 410

⁴ سحر قدوري: الإدارة الإلكترونية وامكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الاول، الجامعة المستنصرية، ص 157، 2016 .

عرفها هنري فايول في كتابة الإدارة العامة والصناعة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال.

المدخل الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن تحول الإدارة من الشكل التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، جعلها تتسم بمجموعة من الخصائص والسمات، يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

1. إدارة سرعة فنظرا لحلول الحاسوب مكان العمل التقليدي حقق نوع من السرعة في أداء الخدمات، ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من جهاز الحاسوب بخصوص الخدمة المطلوبة؛
2. إدارة دقة موضوعية فأداء الخدمة من قبل الأجهزة الإلكترونية لا للخطأ لأنه سيتم علي أساس قاعدة بيانات متعلقة بالخدمة؛

3. إدارة بدون ورق وبلا زمان حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية مما يقضي علي مشكلة التوثيق وحفظ الأرشفة، كما أن الخدمة تستمر 24 ساعة متواصلة في 365 يوم الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ومشاكل الدوام؛

4. إدارة تخفيض التكاليف حيث أن الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لميزانية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، لكن تطبيقها بعد ذلك سيوفر الكثير، وأداء الخدمة تقليديا يكلف كثيرا من الأدوات المكتبية والعرض علي أكثر من موظف، وبالمقابل يمكن تجنب ذلك في نظام الإدارة الإلكترونية؛

5. إدارة تبسيط الإجراءات فقد ظهر ما يسمى اليوم بطريق المعلومات السريع أي سرعة وصول المواطن للمعلومة، وطبق هذا المبدأ في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك لأجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية، خاصة وأن العمل التقليدي يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة هذا فضلاً عن السمات التي تلتصق بالموظف كالتغير والعطل وبالتالي تعطل الخدمة، وبالمقابل يمكن من خلال الإدارة الإلكترونية إتمام المعاملة من موظف واحد من خلال قاعدة البيانات المتوفرة وهي بمثابة تفويض للموظف باتخاذ القرار على أساسه؛

6. إدارة شفافية ووضوح ومحاربة فساد حيث يتم تجاوز قاعدة أن كل معلومة سرية ما لم يتم الإشارة إلى غير ذلك وأن الوثائق والملفات مملوكة للإدارة ملكية خاصة ومن ثم لا يجوز الإطلاع عليها، وينع علي الموظف إفشاء المعلومات السرية وهذا ما يعبر عنه بالضبابية لكن مع الإدارة الإلكترونية تحولت العلاقة بين الإدارة والمواطن؛

¹ الدحدوح أحمد: درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص.24.

7. إدارة التغيير المستمر فالإدارة الإلكترونية بما أنها تسعى لتحسين وإثراء ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس فهي ملزمة بالتغيير المستمر ومواكبة كل المستجدات.

المدخل الرابع: أبعاد الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة ابعاد اساسية نذكرها على التوالي:

1 بعد عتاد الحاسوب: ويقصد به اجهزة الحاسوب بملحقاته، ونظرا للتطور المستمر في برامجها وكذلك في عدد مستخدميها، فإن على المؤسسة السعي وراء امتلاك أفضل وأحدث اصداراته، فهذا يحقق لها ملائمة عتاد حاسوبها من أحدث التطورات البرمجية، وفي نفس الوقت يوفر تكاليف التطوير والصيانة

2 بعد شبكات الاتصال: هي مجموعة من الحاسبات والاجهزة المتصلة مع بعضها لمشاركة المعلومات والبيانات لغرض رفع وزيادة الانتاجية السرعة في الانجاز والتواصل المباشر الكترونيا ومن اهم انواعها ما يلي :
أ-الانترنت(**internet**): فالانترنت وسيلة اتصال هامة احتلت مكانة بين مختلف وسائل الاتصال الاخرى، فهي لا تستلزم مبالغ او تكاليف، تتميز بالمعالجة الجدية والموضوعية لموضوعات عامة، فهي شبكة لمجموعة اجهزة الحاسب تتصل معا بواسطة بروتوكولات معينة.

ب-الانترانت (**intranet**): هي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل لتمكين الافراد والعاملين بالمؤسسة من الاتصال ببعضها البعض، والوصول الى المعلومات وكذا بطريقة سريعة بأقل جهد وتكلفة.
ج-الاكسترانت(**extranet**): هي شبكة خاصة من شبكات الكمبيوتر تستخدم بروتوكولات الانترانت ونظام الاتصالات العامة، لمشاركة جزء من المعلومات والعمليات الخاصة بالمؤسسة مع البيئة الخارجية للمؤسسة مثل الموردين والزبائن لهذه المؤسسة.

3. بعد البرمجيات: هي عبارة عن مجموعة برامج تستخدم للاستفادة من امكانيات الحاسوب الهائلة، والتي بدونها لايعمل الحاسوب ولا يمكن الاستفادة من قدراته، وهي تنقسم الى نوعين هما:

أ-برامج النظام: هي مجموعة البرامج العامة والتي تدير مكونات الحاسوب مثل الوحدة المركزية ووسائط الاتصال والاجهزة المحيطة به، وتشمل عدة انواع منها برامج نظام التشغيل، برامج الاتصالات برامج الدعم ومساعدة نظام التشغيل.
ب-برامج التطبيقات: تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات، اما البرامج الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، حزم البرامج المالية، برامج ادارة المشروعات.

4. **بعد العنصر البشري:** وهو العنصر الاساسي في منظومة الادارة الالكترونية، اذ يمثل القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد البشرية، والعاملين بالمؤسسة فلهم دور كبير في تحقيق الانسجام بين مختلف ابعادها الاخرى.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية

تنحصر اهمية الادارة الالكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وللإدارة الالكترونية اهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل

المدخل الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصبه حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، وبالنظر إلى الإلكترونية على إنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على السطح ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي¹:

1. تردي مستوى خدمات الكثير من الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلامة ومرونة؛

2. حاجة الإدارة الحكومية إلى المزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة إجراء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا؛

3. حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدراج برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المستويات مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم؛

4. حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون اليه وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام والإسهام بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الكثير من الصادات في الدولة، بما يتاح لها من تواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم؛

5. تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، يفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها؛

6. فعالية التواصل المستمر بين الموظفين داخل المؤسسة.

¹ رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كو ندور برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة - الجزائر، 2017 ص 35

المدخل الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

- إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع فان الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في هذه المؤسسة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها في ما يلي¹:
1. تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة ايام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
 2. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار؛
 3. التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وتقليل الجهد المبذول²؛
 4. ترشيد الوقت المصدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المقدمة؛
 5. ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصالية إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية؛
 6. الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ والتوثيق بمعنى إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني³؛
 7. تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت في الإدارات التقليدية تتسبب في بقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات، نظرا لوجود معوقات نشأت بفعل البيروقراطية وأصبح من الممكن تجاوزها في ظل توافر البيانات بالإدارة الإلكترونية؛
 8. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها؛
 9. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر والتقني؛
 10. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد¹.

¹ حسين بن محمد الحسين: الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الحور الثاني التواجهات والاساليب الحديثة، من 1 الى 4 نوفمبر 2009، ص22.

² محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة الطبعة الاولى، دار أسامة، عمان-الأردن، 2010 ص.201

³ شلالى عبد القادر، قاشي علال: الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة، مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الجزائر، 27 و 28 فيفري، 2014، ص.07

المدخل الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

يتطلب التحول من العمل وفقاً للأسلوب التقليدي إلى العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل المعمول به في المؤسسات التقليدية، ويسفر ذلك عن تغير في الوظائف التقليدية للتسيير، حيث تتحول إلى وظائف إلكترونية، وسنحاول التطرق إلى هذه الوظائف من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية.

وأضاف نجم أن الثورة الرقمية أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي²:

1. الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (0، 1)؛
 2. الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
 3. الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
 4. الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
 5. الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا-الزبون؛
 6. الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت، الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولاً بأول؛
 7. الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادات الذات...إلخ.
- إن هذه التغيرات قد أوجدت بعض الاختلافات البسيطة بين وظائف الإدارة التقليدية ووظائف الإدارة الإلكترونية والتي يمكن تناولها من خلال ما يلي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة، تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة

الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا، ونظم الإدارة الإلكترونية كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط عديدة ومبتكرة، وتمس عمليات التوقع، وترتفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات.

وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب علي وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات يمكن ذكرها فيما يلي¹:

1. أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة؛
 2. أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر؛
 3. أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، قد تم تطويرها في ظل الإدارة الإلكترونية، فأصبح العاملون يقدمون مقترحات وأفكارا تساعد الإدارة في عملية التخطيط.
- ولكن مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية أحدث تغيرا في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية²:
- الحاجة إلى التخطيط ففي زمن بيئة الإنترنت أصبحت الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسريعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، حيث إن الظروف تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة المديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية؛
 - أفق التخطيط حيث أن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الإنترنت وبيئته هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد على عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي قليل الكلمات عام المقاصد لا يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة²؛

¹ عبد الكريم عاشوري: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو م أ والجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص.25.

² مرجع نفسه، ص.26.

– قيود التخطيط في الممارسة فمع أن التخطيط في الشركات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، إلا أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة.

ثانيا: التنظيم الإلكتروني

إن ما يقارب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره تحقيق تطورا في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة).

وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه المؤسسة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية خارج المؤسسة. وللتنظيم عدة تعريفات منها أن التنظيم هو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة واسناد كل مجموعة من الأنشطة إلى مدير يتمتع بالصلاحيات اللازمة لأداء الأنشطة بمعية مرؤوسيه.

كما يعرف التنظيم بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي يمكن تحديدها فيما يلي¹:

1. الهيكل التنظيمي

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها والوظائف مكونة بحدود واضحة ولا يمكن تجاوزها.

2. التقسيم الإداري

وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية علي أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية... إلخ. وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته الوظيفية في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب ذلك.

¹ جمانة عبد الوهاب شلي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص.25.

3. سلسلة الأوامر

وهو ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم العليا إلى مستويات التنظيم الدنيا التي توضح من يأمر ومن يتبع من في هذه المستويات.

4. الرسمية

وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم. وهي في العمل اليومي للأفراد في المؤسسة تتسم بالصلابة والحدة في التوجيه والتقييد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه.

5. المركزية واللامركزية

والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا، وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح. ومع دخول تقنية المعلومات الحديثة شهدت المكونات السابقة تطوراً كبيراً حيث أصبح من السهولة بمكان الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتطوير المؤسسات.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين تمثلان في المهام والعاملين، ومع تطور الفكر الإداري تحولاً إلى مدخلين في القيادة، وهما: المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين.

حيث يمثل الأول المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة العاملين، أما الثاني فهو المدخل الناعم القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموماً كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، فإن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال، أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون، وهذا هو المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الإنترنت، حيث ظهرت القيادة الإلكترونية.

وتعرف القيادة الإلكترونية على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل. وأدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية¹:

1. القيادة التقنية الصلبة

تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، كما تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية، أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا.

وتتسم القيادة الإلكترونية التي تقوم على هذا البعد، والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت، بما يلي²:

- أ. إنها قيادة حسن التكنولوجيا، فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات)، يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ب. أنها قيادة الإحساس بالوقت على الإنترنت، وذلك يجعل القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، والتفاعل الآني مع جميع المشاركين في تبادل المعلومات الإلكترونية؛

- ت. بأنها قيادة الإحساس بالطوارئ، فالقائد الإلكتروني دائماً يقظ وحذر ومتفطن لكل ما يحيط به، وما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فهو بذلك متوقع كل المفاجآت ومستعد لأي طارئ.

2. القيادة البشرية الناعمة

فالقيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، وتتسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو³:

¹ رضوان محمود عبد الفتاح: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012، ص ص.19، 20.

² رضوان محمود عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص.23.

³ مرجع نفسه، ص.23.

أ. قائد لزبائن المؤسسة، فالزبون اليوم في ظل استخدامات التقنيات المختلفة يسعى إلى البحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر وغيرها، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائداً لزبائن المؤسسة بالأساليب القائمة على السعر الأقل فقط، أو الجودة فقط، أو الاستجابة الأسرع فقط، بل بكل هذه المتغيرات المجتمعة؛

ب. قائد لعمال ومهني المعرفة، لأن التعامل مع الإنترنت جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة، ومؤهلات ومهارات عالية، ويتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة، وعلي القائد الاحتفاظ بمؤلاء العاملين وكسب ثقتهم لتجنب فقدانهم وخروجهم من المؤسسة، فالإدارة الإلكترونية قائمة بشكل كبير على المعرفة والخبرة والقدرة الذاتية لأفرادها؛

ت. قائد تنافسي، فبسبب عدد المنافسة وإتاحة العمل على الإنترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجهها للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها، وعليه يجب علي القائد التنافسي أن يكون الأسرع في الوصول إلى السوق والزبائن، وأن يقدم الخدمة الأفضل، وأن يكون أكثر قدرة من المنافسين على تقديم أساليب وخدمات ومنتجات مبتكرة أو محسنة؛

ث. القائد الإلكتروني ذو خصائص أكثر ملائمة، فالقائد الإلكتروني يتميز بخصائص تنسجم مع بيئة عمله الإلكترونية، كاليقظة الدائمة والتركيز المستمر، سرعة الاستجابة والمبادرة، والأهم من ذلك إتقان استخدام التقنيات المتطورة والاستفادة منها.

3. القيادة الذاتية

تركز القيادة الذاتية علي جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القادة من إدارة أعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة علي تحفيز النفس، والتركيز علي إنجازات المهمات، والرغبة في المبادرة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة¹.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ.

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

أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحالي، بالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ¹.

وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية²:

1. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية؛
2. تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
3. توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، وتقليل أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة للتأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
4. تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).

المطلب الثالث: التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بتحسين في الخدمات الإدارية تمثل أهمها في السرعة والدقة، وتحقيق المصداقية في منظمات الخدمة العمومية الإلكترونية، الأمر الذي يعني نهاية الإدارة التقليدية أولاً، وثانياً الحصول على نقلة نوعية في الخدمة العمومية.

المدخل الأول: نموذج الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت نظم الخدمات الإلكترونية من أهم المتطلبات التي تسعى الدول لتوفيرها لأجل تحسين الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث ان هناك اتجاه عالمي نحوها وذلك بغية عصنة العمل الإداري، لما يوفره نموذج الإدارة الإلكترونية من تحسين في الخدمات الإدارية تمثل أهمها في السرعة والدقة، وتحقيق المصداقية في منظمات الخدمة العمومية الإلكترونية، الأمر الذي يعني نهاية الإدارة التقليدية أولاً، وثانياً الحصول على نقلة نوعية في الخدمة العمومية، غير أن السعي نحو تطبيق هذا النوع من الإدارة ليحل محل الإدارة التقليدية عرف العديد من الصعوبات والتحديات تحول دون التمكن من التحول الكلي والتطبيق الفعلي للخدمة العامة الإلكترونية.

¹ بشير عباس العلاق: الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق . أبوظبي : مركز الدراسات للبحوث الإستشارية ، 2005 ، ص 9-10

² سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية . الرياض، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص 49

المدخل الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

أولاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية¹:

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

¹ نوال بنت صالح السحبياني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات ، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2009 ، ص 72.

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، وتشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها. وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين كما يلي¹:

— **المستوى التقني:** ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الأنترنت مع ضمان سريتها، ويمثل المستوى التقني جوهر العمل الإلكتروني الذي يعتمد على الخصائص الأساسية لتقنية المعلومات عن طريق:

◀ **التخزين:** حفظ المعلومات الهائلة في أحجام صغيرة كتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية صغيرة الحجم تستوعب أكبر قدر ممكن من المعلومات؛

◀ **النقل:** نقل المعلومات المخزنة إلكترونياً عن طريق وسائط الاتصال الإلكترونية إلى مواقع أخرى بعيدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها،

◀ **المعالجة:** إجراء مختلف العمليات المطلوبة للبيانات المخزنة إلكترونياً بسرعة كبيرة جداً لجعلها متاحة للاستخدام عن طريق أجهزة الحاسب الآلي التي تعمل وفقاً لبرامج متنوعة لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين، بغض النظر عن كمية المعلومات والبيانات المخزنة.

— **المستوى الإجرائي:** ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الأنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصية إلى المؤسسة أو استخدام النماذج والوثائق الرقمية.

وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية

يتطلب وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في الفترة المستقبلية، وأبعاده، ومنطلقاته من حيث الدور والهدف، بشكل يوضح الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا المشروع في خدمة الأفراد والمجتمعات

¹ موسى عبد الناصر و محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة — الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة ورقلة ، 2011 ، ص 9.

والمؤسسات والدولة ككل ويعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الاستراتيجية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدد من الخطوات كما يلي¹:

أ. تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛

ب. وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛

ت. الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط؛

ث. التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية؛

ج. الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها؛

ح. تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

أي أن وضع الخطط موضع التنفيذ لا بد وأن تحظى بدعم وتأييد الإدارة العليا في التنظيم الإداري، وأن يكون قد تم رصد المخصصات المالية الكافية لإجراء التحول المطلوب.

2. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

تعد البنية التحتية هي المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الإلكترونية، فلا يمكن قيام المشروع بدونها، فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحاضر مع استيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي.

وتتطلب الإدارة الإلكترونية وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالي من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمتعاملين معها من جهة أخرى.

وتشمل البنية التحتية تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن².

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 إيهاب خميس أحمد المير مرجع سبق ذكره ، ص 25

3. تطوير التنظيم الإداري تدريجية

يتضمن تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات، بحيث تتناسب ومبادئ الإدارة الإلكترونية، ويتحقق ذلك من خلال استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج لبعض الإدارات مع بعضها بما يكفل تفعيلًا لإدارة الكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الإنجاز، على أن يتم هذا التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية

ويمكن حصر أهم أساليب تطوير التنظيمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية¹:

أ. دعم ومساندة المستويات الإدارية العليا: عن طريق دعم القيادة العليا والقيادة التنفيذية التطبيق الإدارة الإلكترونية لتلافي مقاومة التغيير من قبل القادة والمؤوسين خوفاً من تأثير الإدارة الإلكترونية على مناصبهم وامتيازاتهم؛

ب. تهيئة الكوادر البشرية في بقية المستويات الإدارية: لا يعني التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية الاستغناء عن العنصر البشري، بل يجب توفير العناصر البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات الفنية والإدارية وتتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، وتعي أبعادها ومنطلقاتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات، والتدريب المكثف على تقنية المعلومات؛

ت. إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): يتطلب التحول نحو الإدارة الإلكترونية تحويل العمليات القائمة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، ومن هذا المنطلق تعد تطبيقات الإدارة الإلكترونية من أبرز عوامل دفع القوى لإتباع أسلوب إعادة هندسة نظم العمل لكي تتمكن المؤسسة من التوافق مع المحيط المتغير في كافة المجالات؛

ث. كيف عناصر البناء التنظيمي: تتكون أي مؤسسة من عدة عناصر متنوعة ومتداخلة وذات علاقات متبادلة لتكوين البيئة الداخلية التي يجب تهيئتها لتقبل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق التركيز على:

— إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني، لكي تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المؤسسة لتلافي القوى المقاومة للتغيير وإيجاد البيئة التي تنقبل ما تفرضه مرحلة التحول نحو العمل الإلكتروني؛

¹ محمد جمال أكرم عمار ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009 ، ص 71.

– إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من عناصر أخرى، تتضمن طرق الاتصالات وتبادل المعلومات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات الأفقية والرأسية.

4. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين

تعتمد المؤسسات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وقدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غايتها وتتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني لزوم إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

كذلك تتطلب الإدارة الإلكترونية توعية اجتماعية بثقافتها وبطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه.

ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو القائمين على عملهم. مما يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الإلكترونية في منظماتهم، الأمر الذي يساهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير. ومن أجل تدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين لابد من إتباع الخطوات التالية¹:

أ. إعداد وتهيئة العاملين قبل تطوير التقنيات؛

ب. طرح برامج إعلامية لتثقيف المجتمع بالتعاملات الإلكترونية؛

ت. إقامة ورش العمل التي تتناول أحدث التطورات في مجال التجارة الإلكترونية والتي تعد مدخلا لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

ث. تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات، والتي ستساهم بدورها في نشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد المجتمع.

¹ مجدي يونس ، « تعريف البريد الإلكتروني » ، في الموقع <http://magdi54.Eorume.gypt.net/t40-topic> :

اطلع عليه بتاريخ: 25/ 03/2018، على الساعة 11:30

إلا أن عملية توعية وتعليم المتعاملين ليست بالأمر اليسير نظرا لوجود عدد من الصعوبات التي تحول دون ذلك، يمكن حصر أهمها في النقاط التالية كما أوردها السبيعي¹:

- حداثة التقنية المعلوماتية على المجتمع، والتردد والخوف من التعامل معها؛
- وجود الأمية الرقمية لدى المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات الدول النامية بصفة خاصة، نتيجة محدودية انتشار استخدام وسائل التقنية المعلوماتية بين غالبية أفراد المجتمع؛
- قلة الوعي بالفوائد والمميزات المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5. إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة وتطويرها وفقا للمستجدات

من الخطأ البدء بتفعيل التعاملات الإلكترونية قبل وضع الأسس القانونية للتعامل عن طريق الشبكات، والتي من أهمها إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة لكي تتناسب مع متطلبات التعاملات الإلكترونية، لأن التعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات سيفسح المجال لبعض الأفراد للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القضاء على ثقة المتعاملين بهذا النوع من التعامل. كما يشمل إصدار التشريعات ما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

إلا أن تحقيق هذا المتطلب للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى توفر عدد من الاحتياجات وضحتها فطيح كما يلي²:

- أ. يجب أن تسبق إصدار التشريعات أو تعديلها من قبل المؤسسة الرؤية الواضحة والوعي التام بمفهوم ومراحل ومتطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية، لتتوافق التشريعات مع واقع ومستلزمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- ب. أن تصدر التشريعات والقوانين من الإدارة العليا للمنظمة وبدعم وتأيد منها، قناعة بجودها لتضمن فعالية التنفيذ؛
- ت. إصدار التشريعات والقوانين التي تعطي المشروعية للأعمال الإلكترونية، وتحدد أنواع المخالفات والعقوبات المترتبة عليها؛

ث. أن تشمل التشريعات والأنظمة جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة؛

- ج. إصدار التشريعات التي تحقق الأمن الوثائقي وأمن المعلومات مثل التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية والرقم الإلكتروني المعروف بهوية المستخدم؛

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

² العربي عطية، المرجع السابق، ص 143.

ح. إصدار التشريعات التي تحدد الجهة أو الإدارات المعنية بإصدار ووضع القوانين المعلوماتية؛
 خ. أن تكون هذه التشريعات واضحة وسهلة الفهم من قبل المنفذين والمستخدمين ومرنة يمكن تحديثها وفقا
 لمستجدات العمل الإلكتروني.

6. ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية

إن التعدي على المعلومات وسرقة البيانات والملفات واختراق الأنظمة وبرامج الحماية من أهم أسباب تخوف
 المؤسسات من التعاملات الإلكترونية.
 وتعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها،
 وتطبيق وإجراء المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يعد ضعف الأمن
 في مجال العمل الإلكتروني ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفير هذه الثقة ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها.
 وهناك عدة عوامل للثقة تمثل الأمن المعلوماتي والتي لا بد من تحقيقها ومنها التحقق من المستخدم والتصديق
 والسرية والتكامل، وهو ما يقضي أن تصدر وتعديل القوانين والتشريعات للأعمال الإلكترونية.
 ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة نفسها والعاملين
 بها، وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المؤسسة.
 ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة مورد مهم
 للمؤسسة يجب الحفاظ عليه.

وتعرف وكالة الأمن القومي في الولايات المتحدة أمن أنظمة المعلومات على أنها: "حماية أنظمة المعلومات ضد أي
 وصول غير مرخص إليه أو تعديل المعلومات أثناء حفظها، ومعالجتها أو نقلها، وضد إيقاف عمل الخدمة لصالح
 المستخدمين المخولين أو تقديم الخدمة لأشخاص غير مخولين، بما في ذلك جميع الإجراءات الضرورية لكشف توثيق
 ومواجهة هذه التهديدات"¹.

ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني، فقد كان توفيره مطلوبات أساسية
 للتحويل لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض يمكن عرضها
 كالآتي¹:

أ. وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات؛

¹ 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.

- ب. تكوين فريق متابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية، والعمل على تحديد المتطلبات اللازمة لضمان أمن وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات الشخصية؛
- ت. وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديلات والمخالفات الأمنية في الإدارة الإلكترونية، وهذا يأتي ضمن وضع أنظمة وتشريعات خاصة بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات؛
- ث. الاهتمام بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم ومراكزهم الوظيفية التعامل والنفوذ للمعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات حسب المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة؛
- ج. توجيه الاهتمام للبيئة الإدارية بوضع الأنظمة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المناسبة، وما يتبع ذلك من الاستعانة بالخبرات في المجالات التقنية والقانونية.
- ويضيف العديد من الكتاب على المتطلبات السابقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:
- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية؛
 - التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات؛
 - وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات؛
 - الاستفادة من التجارب الناجحة التي حققها الآخرون في مجال الإدارة الإلكترونية ومحاولة تطوير الواقع؛
 - المتابعة والتقييم المستمرين لمراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؛
 - المحافظة على الخصوصية وعدم تهديد الانترنت لها بصورة أو أخرى، وذلك لضمان ثقة المستخدمين من الإدارة الإلكترونية والإقبال على التعامل بها، الأمر الذي يتطلب وضع تشريعات واضحة لحفظ خصوصية الملفات وما يتعلق بتحديد كيفية استخدام المعلومات عن طريق الانترنت؛
 - تمكين المستخدمين من الوصول إلى الموقع على الانترنت بسهولة ويسر، فضلا عن تهيئة مواقع جديدة وكافية على الشبكة؛
 - الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية؛
 - التركيز على ترابط نظم الخدمات؛
 - التركيز على القدرات الفنية.

¹ إيهاب خميس أحمد المير ، مرجع سابق الذكر، ص 30.

المدخل الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن.

فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة في ظل بيئة سريعة التغير كمثل التي نعيشها حالياً، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير العميق، إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة.

وتتضح الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يلي¹:

1. المجال الإداري

تنعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسة للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.

2. المجال السياسي

يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.

3. المجال الاقتصادي

تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضائل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية.

4. المجال الاجتماعي

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كلي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد للفرقة بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة، ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي

¹ محمد جمال أكرم عمار: مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتبة غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية قسم الاعمال، فلسطين، غزة، 2009، ص. 77.

على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المؤسسات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية.

ونظرا لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية، فإن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي، حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الإيجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع قليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني.

المدخل الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

يمكن توضيح عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ويمكن توضيح عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية في النقاط.

أولا معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتمثل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي¹:

1. ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكتروني لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه؛
2. التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية؛
3. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
4. عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا؛
5. عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك.

ثانيا: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

يمكن توضيح عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية²:

1. إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة، الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات والشبكات؛
2. تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا مدراء نظم المعلومات في حياتهم العملية؛

¹ محمد جمال أكرم عمار: المرجع نفسه، ص 77

² مريم عبدربه أحمد السميري ، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالعاصمة الإسلامية غزة ، ، 2009 ص 86.

3. إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم وتفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام؛
4. المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة؛
5. إطلاع المشتركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها وعرض لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية؛
6. مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لأداء الموارد البشرية

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة بتوفر مجموعة من الموارد المختلفة يتم استخدامها في التنافس بينهما ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى عدة أنواع هي: الموارد المادية كالمباني والآلات والتكنولوجية التنظيمية كأنظمة الهيكل التنظيمي والتخطيط كذلك علاقات فرق العمل وهناك الموارد الفردية كالخبرة والمهارات وذكاء العاملين.

المدخل الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهات نظر منها:

- 1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قيمة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية بإتمام أعمال المديرين حيث يرون أن تأثيرها مستحيل على نجاح وكفاءة المنشآت¹.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (د- ط)، 2001، ص 05.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و التي تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والانتاج لتنمية العنصر البشري وتأثيره عمى الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

3- وجهة نظر العلماء: يعرف Silcula إدارة الموارد البشرية بأن الاستخدام الأمثل للقوى العامة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العامة بالمنشأة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب، والتنمية... إلخ.
* يعرف franch إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة.
* يعرف franch وشيرما Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل عمليات أساسية ينبغي أدائها، ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب ينبغي استخدامها لإدارة مجموعات للأفراد في التنظيم².
* يعرف heger Muchielle إدارة الموارد البشرية تكمن في السياسات المتمثلة في القرارات، التعميمات والنشاطات التي تظم التوظيف والتكوين، الترقية... إلخ و تفيد إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة¹³.

المدخل الثاني: أبعاد أداء الموارد البشرية

ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعليه الاداء التنظيمي للمنظمة. نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى اداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة اخرى.
فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين تمثلت بالآتي:

— جودة العمل المنجز؛

— الالتزام؛

— كمية العمل المنجز.

1. جودة العمل المنجز

² حنا نصر اهلل ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لمنشر والتوزيع، (د- بمد)، (د- ط)، 2013 ص 10.

³ سعيد بن يمينه، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د- بمد)، (د- ط)، 2015 ص 11.

تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الاطار مطابقة مخرجات الاداء خدمة وسلعة للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة، وكذلك تقيس خلو الاداء من الاخطاء او الثغرات تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الاطار مطابقة مخرجات الاداء خدمة وسلعة للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة، وكذلك تقيس خلو الاداء من الاخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار للذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم.¹

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات اداء معينة تسهم في خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او تقديم المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة

2. الالتزام

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال الادارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول ي القرن العشرين من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الافراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

3. كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.²

ويتضمن هذا الاسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى اساس نمط الاداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الاداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

¹ سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 47.

² المرجع نفسه، ص 79.

المدخل الثالث: أهمية أداء الموارد البشرية

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة 3 عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

من جهة أخرى، فإن العوامل التي تم ذكرها سابقا والتي اعتبرناها محددات لأداء الفرد من خلال تأثيرها سواء على دافعيته نحو العمل أو على قدرته على العمل أو الإدارة لدوره الوظيفي، ما هي في الحقيقة إلا مجرد أهداف تسعى إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها لتفاديها بما يخدم قدرات الفرد العملية وقدراته الإدارية، أما تسعى إلى التحكم فيها وتوجيهها بما يخدم دافعية الفرد وخلق الرغبة لديه في العمل.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التي ترتبط بالعامل، ونشرح أهمها فيما يلي¹:

1. تخطيط الموارد البشرية: وتعني العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد أهمية ونوعية الموارد البشرية التي

تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل قادرة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة والارتقاء به.

2. التوظيف: وهي مجموع النشاطات الموجهة للبحث عن المترشحين للمناصب الشاغرة والمفاضلة بينهم (الانتقاء)

وفق متطلبات المنصب الشاغر التي تظهرها عملية توصيف المناصب، ثم تعيينهم والسهر على تسهيل عملية إدماجهم في المؤسسة.

3. تقييم أداء العمال: وتعني تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو فكرية

أو سلوكية، بالإضافة إلى تحليل إنجازاته ونتائجه، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية.

4. الأجور: وتتضمن إنجاز تقييم للمناصب وتحديد الأجور التي تتناسب مع متطلبات المنصب، بالإضافة إلى إعداد

نظام للأجور المتغيرة المرتبطة بأداء الفرد الذي تظهره أساسا نتائج وظيفة تقييم أداء العمال.

5. التكوين: يعني مجموعة النشاطات الموجهة لتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية على

أساسها وتنفيذها وتقييمها بما ينعكس إيجابيا على قدرات الفرد ودافعيته وإدراكه للدور الوظيفي.

6. تنظيم العمل: هو الإجراءات الموجهة لتحسين ظروف العمل وذلك بخلق جو عمل ملائم وتحقيق الأمن والسهر

على سلامة العمال بما يحفز الأفراد على الأداء ويشعرهم بمدى أهميتهم في المؤسسة، ويدخل في وظيفة تنظيم العمل ذلك الإجراءات المتعلقة بالترقية والنقل.

7. **الاتصال والإعلام:** تستهدف هذه الوظيفة، تحسين طرق الاتصال وضمان قنوات لسيير المعلومات سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال ورؤسائهم، بما يضمن المعرفة الدائمة للعمال بأدوارهم ومسؤولياتهم.

المدخل الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

هنالك الكثير من العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تقسيمها إلى الآتي:

1. العوامل الاقتصادية

تتعدد العوامل الاقتصادية في الدولة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وذلك باتجاه المؤسسات إلى التوسع في الأنشطة المتعلقة فيها، وتتلخص فيما يأتي:¹

أ. **ظهور العولمة:** وهي العملية التي يتم من خلالها تزايد الترابط للنظام الاقتصادي بين دول العالم من خلال تقليل الحواجز بين حدود الدول مما يؤدي إلى زيادة الثورة المادية وزيادة السلع والخدمات، والذي بدوره أدى إلى الحاجة لوجود نظام يساعد المؤسسة في إدارة شؤونها الوظيفية وهو إدارة الموارد البشرية.

ب. **السياسات النقدية:** وهي الأساليب التي تتخذها الدولة لتحسين الاقتصاد، ويتم ذلك من خلال تحديد العرض النقدي والذي يؤثر على معدل الفائدة بغرض تعزيز النمو الاقتصادي مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتقدي.

ت. **المنافسة:** حيث تلعب دوراً مهماً في وظائف الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال وضع المؤسسة شروطاً تعمل على جذب الموظفين والعمل على تدريبهم من خلال برامج التخطيط والتدريب والتطوير، مما يساهم في بناء القدرات التنافسية.

ث. **التوسع في سوق الأسهم:** حيث أصبح هنالك تغير في سوق الأوراق المالية نتيجةً لظهور التجارة والعولمة في جميع أنحاء العالم، وبسبب توافر رأس المال للمؤسسات مما أدى إلى التوسع الكبير في سوق الأسهم.

ج. **الموردون:** وهم الذين يقومون بتوفير الموارد البشرية للمؤسسة، حيث يشمل الموردون كل من؛ طلاب الجامعات والكليات ومعاهد التدريب والشركات وغيرها.

ح. **البطالة:** وذلك من خلال استعانة بعض الدول بموارد بشرية خارجية للقيام بأعمالها مما أدى إلى نمو البطالة في الدول النامية وارتفاع العمالة في الدول المتقدمة.

¹ سماش أمينة، تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلاً في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 2021، ص58.

خ. التضخم في الدول النامية: وذلك بسبب ظهور مفهوم العولمة الذي أدى إلى زيادة التضخم في جميع مجالات الأعمال.

د. معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي: وذلك من خلال وجود فجوة في مختلف البلدان، حيث إن بعض البلدان تنمو بشكل أبطأ من غيرها مما يؤدي إلى التأثير بشكل واضح على الاقتصاد.

2. العوامل السياسية والقانونية

تتعدد العوامل السياسية والقانونية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية، وتتلخص فيما يأتي:¹

- أ. القيود التجارية: حيث أدى دخول العولمة إلى إزالة القيود الضريبية المفروضة على التجارة بشكل كبير.
- ب. المرونة في العمل: ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للمؤسسات بتوسيع نطاق عملها في جميع أنحاء العالم؛ مما أدى إلى الحاجة إلى وجود أنظمة تدير هذه المجموعات وهي إدارة الموارد البشرية.
- ت. التدخل الحكومي في العمل: وذلك من خلال تنظيم أمور العمل وإصدار قوانين وتشريعات لحماية المؤسسة من الوقوع في المشكلات أو الأخطاء والتي تنظمها إدارة الموارد البشرية.

3. العوامل الاجتماعية

ويمثل هذا العامل مدى تأثير النظام الاجتماعي للمجتمع على إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه التأثيرات فيما يأتي:

- أ. التغيير الديموغرافي: وهي تغييرات مهمة حدثت، وقد تحدث في المجتمع كإنخفاض أعداد المواليد وزيادة نسبة الشيخوخة، والتي نتج عنها لجوء بعض البلدان إلى توظيف الشباب دوناً عن كبار السن؛ مما دفع بعض الدول إلى توظيف كبار السن من ذوي الكفاءة والخبرة، وهذا يؤثر بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية.
- ب. قوة العمل: ويشمل تنوع القوى العاملة من حيث الجنسية والجنس والعرق والأشخاص ذوي القدرات المختلفة.
- ت. تفاوت الدخل: ويعني الارتفاع في مستوى دخل الأفراد نسبياً مقارنة بالسنوات السابقة.
- ث. البعد الزمني: وذلك من خلال الاحتفاظ بالموظفين لمدة طويلة طالما أنهم يقدمون للمؤسسة المنفعة.
- ج. مستوى التعليم: فعند ارتفاع مستويات التعليم سيؤدي ذلك إلى زيادة الوعي لدى العاملين، مما يؤثر بشكل إيجابي على إدارة الموارد البشرية من خلال توظيف العمال ذوي الكفاءة والخبرة.

4. العوامل الثقافية

¹ سماش أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- وهي العوامل التي تمثل التأثيرات الثقافية على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص بعض منها كما يأتي:
- أ. **زيادة الوعي:** حيث أصبح الناس أكثر وعياً من ناحية التفكير والانفتاح حول ثقافات العالم المتنوعة مما استدعى وجود إدارة تستطيع التعامل مع هذا النوع من الموارد البشرية.
- ب. **تنوع القوى العاملة:** وذلك من خلال توظيف موظفين من جميع أنحاء العالم.
- ت. **مواقع التواصل الاجتماعي:** وذلك من خلال نشر الموظفين آرائهم وتعليقاتهم حول سياسيات المؤسسة.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية لأداء الموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة المدخل الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المدخل الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات. تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة، التعليم والأغراض الإدارية الأخرى.

الإدارة الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، يطبق آلياته الفاعلة، ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي وما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية¹.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

كذلك تعرف بأنها التطبيق العلمي لاستراتيجيات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها¹.

عرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها عبارة عن استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية والاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها².

ومن خلال التعاريف المذكورة فإننا نستخلص النقاط التالية:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية؛

- تعتمد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التكنولوجيا وتطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية؛

- تسهل الدخول والاطلاع على كل ماله علاقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة؛

- تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنمية وتطوير الموارد البشرية؛

- هي نمط جديد يقوم على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي يمكننا أن نعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها: أسلوب إداري حديث تقوم على استخدام

تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، فهي إذاً ذلك التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى للمؤسسة.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها. وأهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي³:

¹ حسام محمد: تكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وعلاقتها بمنظومة مستقبلية لمواجهة الثورة المعرفية والعلمية، المؤتمر العلمي الثالث عشر: منهاج

التعليم والثورة المعرفية التكنولوجية المعاصرة، الجمعية المصرية للمنهاج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص. 3.

² السامي، علاء، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص 137.

³ محمد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 47، ص 151.

1. تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
2. التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات؛
3. التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية؛
4. تسيير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم " إدارة المعرفة " بأبعادها الثلاثة: توليد المعرفة، تطبيق المعرفة ونشر المعرفة؛
5. التعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية الأفضل الاعتماد على تكنولوجيات العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي، وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، والتطبيقات المختلفة الناجمة (intranets) وشبكات الربط الداخلية (internet) وبخاصة منها شبكة الانترنت عنها كالبريد الإلكتروني، تدفق العمل، العمل الجماعي عن بعد... وغيرها.

ومنه فإن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم بما يلي¹:

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة؛
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.

ويمكن استخدام كلا النموذجين معا لتوفير الوصول لكل من المعلومات الخاصة بالمنظمة على نطاق أوسع، وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة من ذلك، ومنها أنه يمكن للعاملين بمختلف أقسام المنظمة للوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل، مما يوفر للمديرين المعلومات المتاحة التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين.

ثالثا: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين، وأهم هذه المكونات تتمثل فيما يلي²:

¹ عبد الحكيم وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، جامعة المنصور، الجزائر، ص 6.

² محمد قريشي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 153.

1. عتاد الحاسوب) الأجهزة والمعدات hardware وتشتمل على أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات وملحقاتها من أجهزة وتوزيع.
2. البرمجيات (Software): وهي تعني الشق الذهني من نظم شبكات الحاسوب، وهي الوصلات الإلكترونية.
3. شبكة الاتصالات (Communication Network): الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترنات.
4. المكونات المادية: تساعد المكونات المادية في:
 - أ. عمليات الإدخال والإخراج: وتتضمن الوسائل المستخدمة في تخزين واسترجاع البيانات والمعلومات.
 - ب. عمليات المعالجة للبيانات: تمثل ال وسيلة المادة التي يتم من خلالها تحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام، واتخاذ القرار وذلك من خلال الحاسب أو التسجيل في الدفاتر المحاسبية.
 - ت. عمليات التخزين: وتتضمن قواعد البيانات التي يتم فيها تخزين البيانات من أجل استردادها وسرعة الوصول إليها.
5. البرامج (Software): إن برامج التشغيل تعتبر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتنقسم إلى مجموعة من البرامج منها برامج إدارة المشاريع، برامج الرقابة، برامج التطبيقات وبرامج قواعد البيانات المسؤولة عن جمع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات وتستخدم أساليب ترتيب وترميز، حسب الترتيب المخصص للبيانات بالإضافة إلى البرامج العامة مثل مستعرضات الانترنت، برامج البريد الإلكتروني، برامج الجداول الإلكترونية.
6. شبكات الاتصال (Communication Network): تلعب شبكات الاتصال دورا رئيسيا في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتنقسم إلى شبكتي الانترنت عالمية والانترانت الشبكة المحلية.
7. الخبراء: كما تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الخبراء وصناع المعرفة والذين يمثلون رأس المال البشري لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المدخل الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بزيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتكوين من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية. وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر¹:

1. منافع عظيمة الأثر

- أ. تقليل التكاليف عن طريق أتممة عمليات وأنشطة الموارد البشرية؛
- ب. تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية؛
- ت. تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.
- ث. تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية؛
- ج. زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية؛
- ح. تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية .

2. منافع عادية الأثر

- أ. إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية.
 - ب. زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات؛
 - ت. السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحويل إلى شريك استراتيجي للمنظمة.
 - ث. مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.
- كذلك تفيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة في النواحي الآتية²:
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات؛
 - أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية؛

¹ راجي لخضر، الادارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الادارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الاغواط، العدد 03، ص242.

² محمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة، والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة؛
- تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات، الندية والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات؛
- إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية¹:

1. تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
2. تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
3. تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
4. تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
5. تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
6. دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة؛
7. توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
8. تحسين صورة الشركة.

¹ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، ص ص 16، 17.

9. وهي بهذا الهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا يطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

10. لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل؛

11. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛

12. اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين؛ تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة؛

13. المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

ولغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية "perform To" ، الذي اشتق بدوره من الفرنسية "Performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفه ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ". مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.¹

المدخل الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء :

¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2014، ص 37.

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية. "

المدخل الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع².

أولاً: أهمية تقييم الاداء

1. تعريف العاملون ما إذا كان الاداء الخاص بهم مقبول او لا
2. تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق اهداف المنظمة
3. يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء
4. تخطيط التطوير المهني للموظف
5. يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية
6. وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب
7. ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة؛
8. التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة¹.

ثانياً: هدف تقييم الاداء

1. العدالة والدقة في المكافآت؛
2. تحديد الافراد الممكن ترقيةهم؛
3. توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين؛
4. تحديد الاحتياجات التدريبية-المساعدة في تحسين الاداء الحالي؛
5. تقييم مستوى الاداء الماضي؛
6. تحديد الاهداف بالأداء؛

¹ ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص.322.

7. تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات ادائهم؛

8. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛

9. المساعدة في تخطيط الموارد البشرية¹.

ثالثاً: أنواع تقييم الاداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

أولاً: حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى :

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

2. الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

¹ يوسف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3. الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب .

4. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

المدخل الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد العديد من طرق تقييم الاداء

- الترتيب الرقمي او الرمزي (طريقة التقدير)

حيث يتم ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم مثل :

- التعاون مع الزملاء - المعرفة بالواجبات والمهام

- الدقة في العمل - القدرة على اتخاذ القرارات

- قبول افكار جديده - القدرة على حل المشكلات

- العلاقة مع العملاء

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح من (10:1) في حالة الترتيب الرقمي او

(أ: ر) في حالة الترتيب الرمزي حيث يمثل (1و) اعلى درجه و (10 و ر) اقل درجه .

وبالرغم من سهولة هذه الطريقة في التطبيق وسرعة فهمها الا انه يعاب عليها في وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز

من جانب من يقوم بالتقييم او اعطاء تقديرات اعلى (المتفائلون) او اقل (المتشائمون)¹

المدخل الرابع: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها².

1. المشاكل الذاتية

تتعلق بما يلي

أ. **خصائص وصفات المقوم** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسة للمهنة؛ لذي يشترط في

المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

¹ محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية ، زمزم للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 189.

² عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، 2013، ص 189.

ب. التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

ت. تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة

ث. النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

ج. الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

ح. التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

2. المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- أ. عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- ب. عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- ت. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- ث. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين

المبحث الثالث: أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف الموارد البشرية في كافة المحالات

المطلب الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بالرغم من أن تلك الاجراءات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجة لكل منها فاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الأنترنت أو العكس.

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه الحالات ولكن قد يكون بعضها ملائما لجميع المؤسسات، وقد لا تحتاج كثير من المؤسسات الكبرى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المؤسسة، ولكن ترى المنظمة أنا لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام، أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام؟ وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى موظفي المؤسسة.

1. إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين؛
 2. توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين؛
 3. التكوين الكافي للمستخدمين؛
 4. توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين؛
 5. سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- ويلعب الانترنت دورا رئيسيا في هذا المجال، حيث يساعد المؤسسة في تفعيل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال¹:

1. الاتصالات الفورية؛
2. الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية؛
3. توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف؛
4. تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التكوين والتعليم؛
5. إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية؛ العمل عن بعد؛
6. تحديث تواعد البيانات؛
7. ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا؛
8. دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.

¹ بشير عبد الحميد، صورة بوظيفة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 3، الجزائر، 2021، ص 7.

بالإضافة إلى ذلك وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً فلا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من مؤسسة لأخرى نذكرها في النقاط التالية¹:

◀ إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية عكسية من المستخدمين حول التغييرات؛

◀ سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام؛

◀ توفر واجهات استخدام للأنظمة، وتوفر شبكة الانترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات، الممارسات والأنظمة الخاصة في إدارة الموارد البشرية؛

◀ إن استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها.

ويوحد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة، ومن هذه العوامل²:

❖ الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكذا الثقافة نحو إدارة التغيير؛ مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا؛

❖ التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

فيجب على إدارة الموارد البشرية لضمان نجاح تطبيق النظام القيام بتوعية الموظفين بأهميته بزيادة اقتناعهم وتقبلهم له، وتصميمه بحيث يكون سهل الاستخدام، كما ويجب تكوين الموظفين على استخدامه بشكل جيد، وتحديث برمجياته بما يتناسب مع حاجة وتطور العمل، وكذا توفر الدعم الفني المستمر للمستخدم والصيانة المستمرة للأجهزة والبرمجيات

¹ بشير عبد الحميد، صورة بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² حياة صغير، أثار التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة الجامعة الافتراضية السورية، مذكرة تخرج رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية السورية العربية، 2009، ص 56.

والشبكات، والتواصل المستمر مع مستخدمي النظام لأخذ التغذية العكسية حول المشاكل والمعوقات التي تواجههم أثناء استخدام النظام وذلك بهدف تطوير النظام باستمرار.

المطلب الثالث: نتائج وتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يجب علينا التمييز بين أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين النتائج المتوقعة للموارد البشرية نفسها، فحسب ما سبق فإن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى إلى تحسين الخدمة الموجهة للعاملين.

أولاً: نتائج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصاً للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في تركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة وذلك على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا. وتلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهها كما مختلفة في النقاط التالية¹:

1. المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية؛

2. المنظمات التي تعتمد التوجه العقلاني باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقم أصغر كافياً لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء تشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت؛

3. المنظمات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يتضمن التفاعل تقليم ابتكارات جديدة ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقفاً لا في البداية، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبيتها أكثر من إيجابياتها، تبنت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، على

¹ المرجع نفسه، ص 58.

سبيل المثال، تغيير اسم قسم "شؤون العاملين" إلى "إدارة الموارد البشرية" وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدوى مقاييس التميز داخل الشركات حيث لم يتم الالتزام بكثير منها. الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب له كثيرا في البداية، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه، وأخيرا تأتي مرحلة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل.

الكثير من الرواد في مجال تنفيذه هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط في الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ما يلي¹:

1. إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات حيث كان طاقم العمل يقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة. بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة بتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية الحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

2. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

3. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء حيث ينظم الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنما مهام تشغيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين. ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى عملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء

¹ عبد العالي دبله، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 14، بسكرة، 2015، ص 29.

المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.

4. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الحيد لطبيعة العمل. سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في دعم إدارة المعرفة¹.

5. فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد فمن المحتمل في أي عملية تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد، قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6. النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة النية التحتية الخاصة بما على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام التقليدي إلى إلكتروني.

8. تأمين المعلومات حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

9. ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

10. التوافق مع المعايير المتعارف عليها وخاصة بناء صفحات الويب.

11. مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

كما أكد التقرير السنوي لليونسكو عام 2001 على لسان " مانسيل " و " وين " اللذان لخصا التجربة الحالية بقولهما: " هناك دلائل قوية على أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة، بل يتمثل أن تثير مشكلات جديدة تكلف مواجهتها الكثير، وإذا لم تجمع

¹ عبد العالي دبله، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وخبرة والتزام المستخدمين، ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أي فوائد.

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الداعمة لإدارة المعرفة

إن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية أدى إلى الزيادة في إنتاج المعارف وتقاسمها بين أفراد المنظمة، وقد ساهمت وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في تسهيل هذه العملية، حيث أصبحت العرفة تنتقل أكثر من السابق بين العاملين في الأقسام المختلفة وهذا ما أثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة وكذلك أثر على تنافسيتها. وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تدعم إدارة المعرفة ما يلي¹:

1. الانترنت أداة لنشر ومشاركة المعارف في المؤسسة

أصبح الإنسان في الوقت الحالي يهتم بشكل متزايد وسريع بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات، وذلك لأنما باتت تدخل في جميع الأعمال اليومية للأفراد والمؤسسات والحكومات، ولعل من أبرز مكونات هذه التكنولوجيا الحديثة هي شبكات المعلومات الداخلية للمؤسسات أو ما يسمى " الانترنت " والتي أصبح لها استخدامات كثيرة ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة المادية وغير المادية.

2. تعريف الانترنت

هي بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات من الأمن والحماية السرية، تسمى الجدران النارية rels بحيث لا يسمح بالوصول إليها إلا للمستخدمين المخولين فقط والانترنت وسيلة فعالة جدا لإدارة المعلومات داخل المنظمة كذلك تعرف الانترنت بأنها: "شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات تستخدم خدمات الانترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لا، ومحتوياتها تحددتها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال وتعريف الانترنت في المؤسسة ينقسم إلى نوعين وهما الانترنت العامة 462% وانترنت مهنية Professional.

¹ آمال ديلمي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة مكملية ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 72.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال محركا من محركات إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة، فهي توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في دور الأفراد وتنمية الكفاءات ليصبحوا أكثر فعالية من دورهم التقليدي، باستخدام المهارات الحاسوبية ومواجهة المستجدات الطارئة على مهنتهم بكفاءة واقتدار، بما ينعكس على نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها.

إن دور إدارة المعرفة يجب أن يرتبط بشكل وثيق مع برنامج تطبيق التكنولوجيا الحديثة من خلال تدريب الموارد البشرية على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لغرض تطوير الكفاءات والرفع من مستواها بشكل يتماشى مع متطلبات عصر المعلومات.

ومن هنا أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات الطارئة بغرض التأقلم مع إدارة المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال معا فظهر ما يعرف بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وبالنظر لدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والموارد البشرية معا في خلق المعرفة وتفعيل إدارتها بالمؤسسات بروز دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة على اعتبارها ذلك المزيج لاستعمالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل التطبيقي

تمهيد الفصل الثاني

بعد التطرق في الجزء النظري من المذكرة إلى جملة المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، نأتي الآن إلى محاولة إسقاط النقاط النظرية على الجانب التطبيقي وكذا التأكد من واقعية النتائج والاستنتاجات، بهدف إظهار ومعرفة كيف تقوم المؤسسة بالتخطيط والتسويق لصورة علامتها وكيف تؤثر بسلوكيات زبائنها، ولا يمكن هذا إلا من خلال دراسة ميدانية وإسقاط متغيرات الدراسة على أرض الواقع.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة موبيليس كونها تستوفي جملة الشروط الضرورية لإتمام الدراسة، وهي إحدى المؤسسات الرائدة بمجال خدمات الهاتف النقال بالجزائر وخارجها والتي تحتل موقعا تنافسيا بالسوق.

ومنه نحاول معرفة مدى تطور المؤسسة محل الدراسة في تطبيق أو انتهاج المبادئ التسويقية المتعامل بها وكيف كانت استراتيجيتها خلال مرحلة تغييرها لعلامتها التجارية وأثر ذلك على سلوك وقد اعتمدنا في هذا على استبيان موجه إلى زبائن هذه المؤسسة، والغرض منه هو صبر آراءهم حول منتجات وخدمات المؤسسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لسوق الاتصالات ومؤسسة Mobilis.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقديم عام لسوق الاتصالات ومؤسسة Mobilis

قطاع الاتصالات السلكية ولا سلكية يمثل قفزة نوعية في عالم الاتصالات الجزائرية، بحيث عرف السوق الجزائري دخول استثمار أجنبي في هذا المجال وذلك بدخول ثلاثة متعاملين منذ فتح هذا السوق.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومؤسسة Mobilis

المدخل الأول: لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تعد الجزائر من بين الدول التي احتكت بالتكنولوجيا الحديثة التي هي في تطور مستمر ومن بين هذه التكنولوجيات تقنية الهاتف النقال والذي أصبح منتشرا بكثافة في جميع أقطار العالم، ففي هذا المجال حجزت وزارة البريد والاتصالات الجزائرية في التحكم في تكنولوجيا هاتف النقال وكذا المصاريف الباهظة لهذا تم فتح سوق الاتصالات السلكية ولا سلكية للمنافسة المحلية والأجنبية.

ففي سنة 2000 تم الفصل بين نشاط البريد والمواصلات وإنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية ولا سلكية وبريد الجزائر. وتأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولا سلكية. A RPT. وبعد هذا الفصل عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم للاتصالات الجزائرية" تحت اسم تجاري djezy حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 11/07/012 وتم الاستغلال الفعلي في 15/02/2002.

بعد ذلك ظهر متعامل وطني اتصالات الجزائر للنقال تحت اسم mobilis كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر في 03/08/2003 وهذا الأخير سيكون موضوع دراستنا¹.

المدخل الثاني: تعريف بمؤسسة mobilis والتزاماتها

منذ انفتاح سوق الاتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة الاتصالات الجزائرية ونان العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها.

أولا: تعريف بمؤسسة mobilis

مؤسسة mobilis هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لربائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت مؤسسة mobilis في أوت 2003 تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون عودة إلى المؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي

¹ WWW.ARABAT.COM أطلع عليه بتاريخ: 2023/06/02، على الساعة: 20:00.

مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004 هي ذات أسهم برأس مال قدره 100.000.000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم، أما عن مقرها الاجتماعي فهو في باب الزوار بالجزائر العاصمة. تعتبر مؤسسة mobilis المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر، لكونها أول محمول لهذه الخدمة أن كانت محتواة في المؤسسة الأم، وهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات، إلى غاية أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30، من أصولها، بهدف زيادة وتوسيع استثماراتها، باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، تعرض المؤسسة على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة، وضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف، وما زاد ذلك شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزبائن، وحرصها على ذلك ولجأت إلى إبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيا الحديثة، وأهم هذه المؤسسات اريكسون السويدية "ericsson" هواوي "huawei" وزد تي إي zte وذلك بهدف نقل وتخزين المعلومات الشبكة وجعلها قادرة على تحمل الذروة والتطورات الحاصلة في الطلب، وفي هذا الصدد نجد أن شبكة 1 أننا تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تضم مركزين تحويلين ، msc و 2000 محطة قاعدية في بداية 2005 أصبحت تحصى 3000 محطة قاعدية و 20 مركزا تحويليا تغطي 48 ولاية في نهاية 2005¹.

وتتمثل سياستها في أنها تستهدف الفئة الشبابية، واستقطاب المستهلكين وتوفير لهم كل رغباتهم وحاجاتهم وراحتهم، وخصصت مؤسسة mobilis موقع خاص بها www.mobilis.dz ولقد تم تغيير شعار مؤسسة mobilis فكان الشعار الأول من 2003 إلى 2010 "والكل يتكلم"، كما يتضح في الشكل التالي:



¹ وليد خليل: دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون-دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: دراسات وبحوث تسويقية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف، الجزائر، 2016-2017، ص.116.

شكل : شعار مؤسسة mobilis بين 2003 و 2010

أما الشعار الثاني فكان من 2010 إلى وقتنا الحالي "أينما كنتم"، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل شعار مؤسسة mobilis من 2010 إلى وقتنا الحالي



ثانيا: تعريف بوكالة mobilis بالطارف

وهي عبارة على مؤسسة مصنرة بدأت نشاطها في جويلية 2006 بحى لعداسي رابح بلدية الطارف بولاية الطارف، تقوم على تلبية حاجيات المستهلكين من شرائح وتعبئة رصيد وغيرها من الخدمات، تتكون من المدير والذي بدوره يقوم بالإشراف على مكتب الاستقبال وعلى مشرف الاعتمادات، هذا الأخير يقوم بالإشراف على أمين الصندوق وعلى المسؤول التجاري، أما مكتب الاستقبال يقوم بالإشراف على الزبائن وخدماتهم¹.

ثالثا: أهداف وإلتزامات ومبادئ مؤسسة mobilis

1. أهداف مؤسسة mobilis

أهداف مؤسسة وذا كثيرة ومتنوعة ويتلخص أبرزها فيما يلي:²

- أ. الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصاص من السوق.
- ب. تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 من التراب الوطني؟
- ت. تهدف إلى استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة المتطورة؟
- ث الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية والسياسية؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤول بوكالة موبيليس الطارف

² إكرام عمر بن عبد الله، فطومة بن حدوا: دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج شعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2017-2018، ص.560.

- ج. الاتصال بالزبائن لمعرفة رغباتهم والسعي لتحقيقها؟
- ح. الوفاء بمختلف هذه الالتزامات والمضي قدما في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة؛
- خ. اعتماد على الهيكل التنظيمي المرن الذي يضمن لها المرونة والسهولة في الوصول إلى تحقيق كافة النتائج المرسومة وذلك من أجل الاستمرار والبقاء في السوق المنافسة أقصى مدة ممكنة.
- . تحسين جودة خدماتها من أجل السيطرة في سوق نشاطها؛
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها؛
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية.
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية، مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها.
- س. تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها.
- ش. خلق تواصل قوي بين المؤسسة والزبائن باعتبارهم أصلا ثمينا من أصولها، والعمل على كسب ولاء حاضرا ومستقبلا.
- ص. تطوير شبكة الاتصال الهاتفي، وكذا تنويع الخدمات الملحقه به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.
- ض. تحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة.

2. التزامات مؤسسة mobilis.

- منذ نشأت مؤسسة الجزائر للاتصالات mobilis ومحاولة مواجهة أرباح المنافسة الشديدة في الهاتف النقال، تعهدت بالالتزامات الآتية أثناء أدائها لمهامها:
- أ. وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛
 - ب. ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
 - ت. اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجئات؛
 - ث. التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
 - ج. الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
 - ح. الإبداع المستمر وهذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
 - خ. الوفاء بالوعدود.

3. مبادئ مؤسسة mobilis

من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وكسب ثقة زبائنها جعلها تركز على عدة مبادئ تتماشى مع ما تقدمه من عروض ويظهر حاليا بكل ما تمارسه من المسؤولية الاجتماعية، وتتبنى مؤسسة mobilis مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

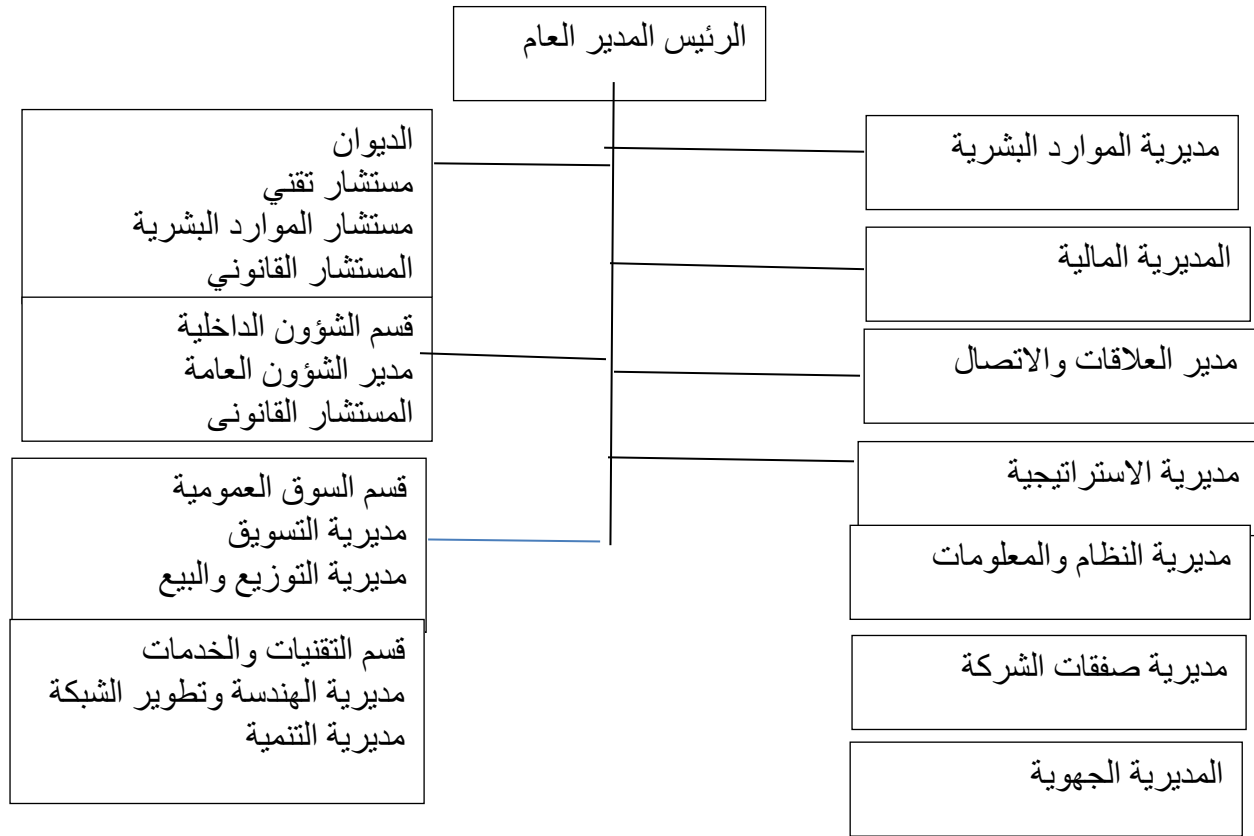
- أ. حماية مصالح الزبون الجزائري والدفاع عنه.
- ب. العمل على المشاركة في التطور والنمو.
- ت. التجديد والابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة؛
- ث. احترام الاتفاقيات؟
- ج. الإلتقان في العمل".
- ح. العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
- خ. التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، احترام الالتزامات، الأخلاق، الابداع، الجودة، العمل المتقن، الاستحقاق، الصدق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ونان وأهم إنجازاتها

المدخل الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ونان ووكالة موبيليس بالطارف

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة mobilis

يتماشى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة مع مرور الزمن وبفضل هذه المرونة تكتسب المؤسسة وزيد من تنافسيتها، وسيمكننا الشكل التالي من معرفة ذلك بكل وضوح:



يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.¹

ويتم تمييز مؤسسة من طرف مؤتمر جزائري 100 ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية:

3. مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

3 . مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزانة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

¹ سمية بلعيد: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،

إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس بليانة، الجزائر، 2018-

2019، ص، ص، 51، 52.

4 . مديرية العلامة والاتصال: تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس، وذلك بإجراءات الدراسات و الأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

5 . مديرية الاستراتيجية: تهتم بشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

6 . مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة ونزويد المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

7 . مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى.

8 . المديريات الجهوية: حيث نتفرع مؤسسة واز ٦ إلى ثماني مديريات جهوية وهي:

- المديرية الجهوية للوسط.

- المديرية الجهوية بورقلة.

- المديرية الجهوية بسطيف.

- المدير الجهوية بقسنطينة

- المديرية الجهوية بعنابة.

- المديرية الجهوية بشلف.

- المديرية الجهوية بوهران.

- المديرية الجهوية ببشار.

إلى جانب المديريات السابقة يشمل الهيكل التنظيمي على الأقسام العملية التالية:

قسم تقنيات الشبكة والخدمات: والذي يحتوي على مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

قسم السوق العمومية: الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق...إلخ.

قسم الشؤون الداخلية: الذي يشمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، وإعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

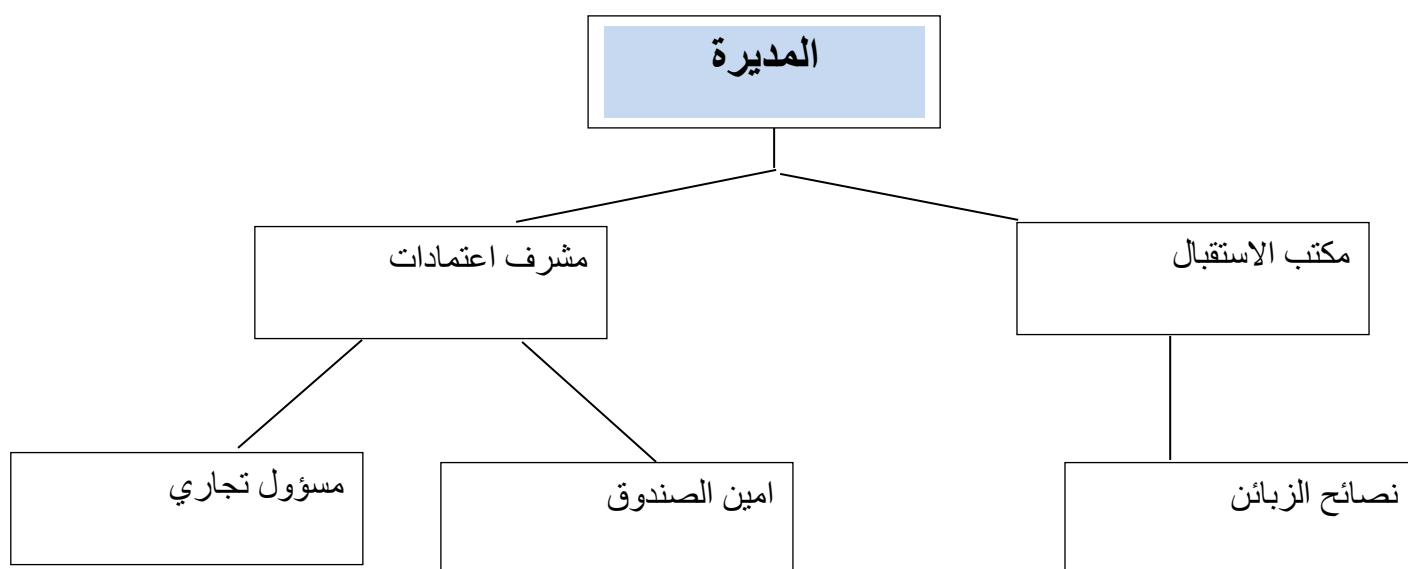
الديوان: يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

- المستشار التقني.
- مستشار الموارد البشرية.
- مستشار قانوني.
- المساعدة الرئيسية.

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة mobilis بالطارف

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة mobilis بالطارف.



ويمكن توضيح مهام كل قسم في وكالة دان بالطارف كما يلي:

1. المديرية: تمثل السلطة العليا في المؤسسة و الإشراف على تسييرها ومراقبة كل أعمالها.
2. مكتب الاستقبال: الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة وتنظيمها ومراقبة كيفية تسييرها مثل:
 - أ. مراقبة العمال وكيفية تعاملهم مع المستهلكين.
 - ب. مراقبة كل الوثائق بعد البيع (بطاقات التعريف، طابع المؤسسة).
3. نصائح الزبائن: الإشراف على بيع وتقديم المنتجات والخدمات المؤسسة للمستهلكين كمثال:
 - أ. بيع البطاقات التعبئة، والشرائح.

ب. تقديم خدمة أرسلي (تعبئة الرصيد).

ت. ارشاد المستهلكين وتوجيه النصائح لهم بحيث تكون مفيدة وفي مصلحتهم.

4. مشرف اعتمادات: المشرف على مخزن المؤسسة ككل وهو المسؤول علة منتجاتها وخدماتها

والذي يتعامل مع (موظفي المؤسسة...) حيث يقوم يوميا بإعطائهم المنتجات بغرض بيعها

للمستهلك ومن مهامه ما يلي:

أ. مسؤول على أرشيف المؤسسة ومراقبة جميع الوثائق المتعلقة بالمخزن.

ب. جمع المصاريف اليومية الناتجة عن عملية البيع واستلام المنتجات المتبقية التي لم يتم بيعها.

5. مسؤول تجاري: عمله خارج المؤسسة taxi phonne ، أي بصفة غير مباشر مع المؤسسة، حيث يقدم

الخدمات والمنتجات إلى أصحاب المحلات الهاتف النقال وكل ما يحتاجونه،

6. أمين الصندوق: يقوم بمراقبة وثائق المستهلكين وتعبئتها في جهاز الحاسوب.

المدخل الثاني: أهم انجازات وعروض مؤسسة ونان

استطاعت مؤسسة ونان. في فترة قصيرة أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة، حيث استطاعت أن

تصل إلى شريحة كبيرة من العملاء وذلك بفضل الإنجازات التي حققتها والمؤرخة كالاتي:

01. 03 فيفري 2004: تعلن عن عرضها مسبق الدفع "وننل البطاقة" مع بطاقتين للتعبئة 2000 دج

02. 4 1 ديسمبر 2004: تعلن موبيليس عن قيام أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالثة⁹

UMTS بالشراكة مع شركة "هواوي الصينية" للتكنولوجيا؛

03. 27 ديسمبر 2004: تعلن موبيليس عن بلوغها المشترك المليون؛

04. فيفري 2005: خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MOBI + GPRS / MMS

05. مارس 2005: L.FDGDS. نقترح الخدمة الجديدة موبيليت؛

06. أكتوبر 2005: تستحوذ ونان. على حصة سوقية قدرها أربعة ملايين مشترك؛

07. أوت، سبتمبر 2006: ونل ٦ تقوم بالعديد من الحملات لترقية مبيعاتها؛

08. أكتوبر 2006: ونان ١ تقترح عرضها للاشتراك الجزائي؛

09. 17 أكتوبر 2006: L. موبيليس تقترح عرض موبيكنترول ؛

10. نوفمبر 2006: تم إطلاق أحدث عروض الدفع المسبق ل موبيليس كارت بأسعار جد ملائمة

11. ديسمبر 2006: موبيليس. تعلن عن تجاوزها لسبعة ملايين مشترك؛

12. . جانفي 2007: مؤسسة وموبيليس تحقق نسبة عالية من التغطية 96,70%؛
13. . سبتمبر 2007: تعلن موبيليس عن خدمة جديدة توفر لمستهلكيها حرية التنقل بتكنولوجيا عالية وهي البلاك باري تحت شعار " حمل مكتبة معك"؛
14. . جانفي 2008: تعلن ونازن عن انطلاق " موبى كونكت" وهو عرض أنترنت متنقل؛
15. . فيفري 2008: ونان تمر إلى الترقية الجديد ب 11 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط، وتمت هذه العملية بنجاح.
16. . أكتوبر 2008: وناظرة تعلن عن عرض جديد "موبيليس" للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة؛
17. . موبيليس تعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر 6% في المواسم الدراسية إلى غاية 2020 تحت شعار "موبيليس وجه الخير".

ثالثا: أهم إنجازات وعروض مؤسسة موبيليس 2020

- توفر مؤسسة ونان. مجموعة من الخدمات والعروض التي تقدمها لمستهلكيها لتسهيل كل ما يحتاجونه أو يرغبون فيه ويأملون الحصول عليه من خلالها، وقد قمنا بجمع معلومات حول خدمات موبيليس وعروضها وتمثلت في:
1. مشاركة موبيليس في الطبعة 11 للمعرض الدولي للسياحة في 26 فيفري 2020 يعد المعرض مرجعية سياحية ضمن أكبر وأرقى المعارض السياحية العالمية، وملتقى سنوي هام لمهني قطاع السياحة للتعارف وتبادل الخبرات، موبيليس المتعامل الرائد سيصمم على مشاركته في المعرض . كما يعتبر المعرض فرصة للمتعامل الوطني لإعلام الزوار على مدى اتساع تغطية الشبكة خاصة للسياحة بالجنوب. إلى جانب اتفاقيات التجوال المبرمة مع 167 بلد لدى 433 متعامل عبر العالم.
 2. مضاعفة موبيليس لحجم الأنترنت في عرض كنترول في 5 مارس 2020 استفاد المستهلكين من قيمة مضاعفة من حجم الأنترنت على كل اقتناء أو تحديد للعرض. العرض الجديد ل موبيليس. كان صالحا لمدة 30 يوم، كما استفاد المستهلك من مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو واننا، إلى جانب قيمة رصيد الأنترنت الإستثنائي. وعليه ب 1300 دج يستفيد المستهلك طيلة 30% يوما من 630 أنترنت، و5 ساعات نحو باقي الشبكات، وب 2000 دج يستفيد المشترك من 60 أنترنت، و7 ساعات نحو مختلف الشبكات، وب 350 دج يمنح للمستهلك 60100 أنترنت، و51 ساعات نحو جميع الشبكات الوطنية.

3. تدعيم موبيليس لمستشفى بوفاريك بسيارة إسعاف وشرائح أنترنت في 23 مارس 2020 أعلن متعامل الهاتف النقال وذان عن توقيع إتفاقية تعاون مع مستشفى بوفاريك بولاية البليدة، تتضمن منح هذا الأخير سيارة إسعاف مجهزة وتجهيزه بشرائح من الجيل الرابع، وتدخل هذه الإتفاقية التي وقعها السيد م. بلال المدير العام لمؤسسة موبيليس والتي اعتبرها مساهمة من المتعامل للتخفيف من الضغط الذي يعيشه العمال في ظل أزمة كورونا التي تمر بها الجزائر اليوم.، وقال إنه دعم لوجستيكي لثمين جهود عمال المستشفى وتدخل في إطار عملية تضامن ستقوم بها 61 كشركة مواطنة في عديد مناطق الظل في الجزائر".¹

المطلب الثالث: صورة علامة مؤسسة ونان ٦ بوكالة الطارف وتأثيرها على مستهلكيها

أولاً: كيفية تسيير العلامة

تسيير مؤسسة موبيليس علامتها عن طريق ما يلي:

1. الأعمدة التجارية

تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة في الطرقات العمومية وذلك لكبر حجم الصورة ووضوحها وكذا الهدف منها لفت أنظار مستعملي الطرقات وخاصة المفترقات، ووسط المدائن.

2. المصقات هذه وسيلة أخرى من الوسائل الإعلامية التي تستعملها 5 زان وذلك بتوزيعها ذلك على مختلف نقاط البيع المعتمدين وغير المعتمدين من تجار ومحلات بيع مستلزمات الهواتف النقالة.

3. الرسائل القصيرة هذا النوع من الوسائل يستعملها مع زبائنها فقط تعلمهم من خلال الإتصال على كل جديد يهم مشتركين وان كي يكونوا السابقين بالاستفادة من كل جديد تطرحه المؤسسة من خدمات، منتجات، أو حتى تغيير في الأسعار. ومن الملاحظ أن مؤسسة وذان لا تستثني أي وسيلة تستطيع من خلالها الوصول إلى الزبون، مستعملة في مختلف وسائلها الإعلامية شخصيات معبرة ومشهورة من شأنها التأثير في الجمهور

كالممثلين المعروفين واللاعبين المشهورين لأنها تحاول تدارك ما فاتها من تقدم وازدهار حققه المتعاملين الآخرين.

4. الانترنت عن طريق الموقع الخاص WWW.MOBILIS.DZ . تستعمل mobilis الموقع الرسمي الخاص بها للإعلان على خدمتها وعروضها المقدمة بحيث يميز إعلانات موبيليس على الموقع بالجاذبية وبالألوان

¹ <https://www.alizairalyoum.com>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/06/06، على الساعة: 14.00

المعتمدة من طرف المؤسسة الأخضر والأحمر مركزها على أدق التفاصيل والمعلومات وإضافتها إلى الموقع الإلكتروني تستعمل كذلك مواقع التواصل الاجتماعي.¹

ثانيا: كيفية تعامل وكالة mobilis بالطارف مع المستهلكين

يعد جذب انتباه المستهلك وإثارة اهتمامهم أساسا هاما لنجاح المؤسسة وتحقيق رضى المستهلك وكسب ولائه من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدم الخدمة والمتمثلة في:

1. الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية) أي أن مقدم الخدمة يكون بشوش الوجه، يتعامل بكل لباقة، محترم... إلخ؟
2. الترحيب بالمستهلك أي لا بد أن يشعر المستهلك بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.
3. الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات المستهلك مع تجنب المقاطعة والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.
4. الاهتمام بصدى الصوت أي الكيفية التي يقال بها الشيء وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب من أجل إيصال خدمة مقبولة للمستهلك.
5. مساعدة المستهلك ونصحه وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.
6. إشعار المستهلك بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

ثالثا: كيفية الاهتمام بشكاوى المستهلكين

تتلقى المؤسسة مجموعة من شكاوى المستهلكين ويتم الاهتمام بهذه الشكاوى عن طريق: رفع الشكاوى فورية: إذا كانت الشكاوى عادية وغير معقدة وقادرة المؤسسة على حلها مثل فتح شريحة فإنها تقوم بخدمتها، أما إذا كانت الشكاوى معقدة والمؤسسة غير قادرة على حلها فإنها تقوم بإرسالها إلى مؤسسة الأم بالجزائر عن طريق برنامج خاص بهم؟

3. نقوم المؤسسة بالاعتذار من المستهلك.
4. حسن معاملة خاصة.

¹ وثائق مقدمة من طرف مسؤول بوكالة موبيليس الطارف.

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: تصميم الإستبيان:

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

ويهدف التصميم الجيد للاستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الاستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

1. إعداد الاستمارة

اشتملت الاستمارة على قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الالكترونية في المؤسسة والتي تتضمن 4 أبعاد تتمثل في البعد عتاد الحاسوب، البرمجيات، الشبكات، صناعة المعرفة ، و المتغير التابع هو إدارة الموارد البشرية ، كما توضحه الاستمارة في الملاحق.

2. الصدق وثبات الاستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة اختبارات ندرجها فيما يلي:

أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف¹.

¹ قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الاستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث.

الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستمارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الاستمارة تم حساب معاملات الارتباط بين الاستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-1) معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الاستمارة والمحاور التي

تنتمي لها

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	16	0.970	0.00
المحور الثاني: الميزة التنافسية	16	0.973	0.00

** La Corrélation est Significative au Niveau 0.01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج 21SPSS version.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.970^{**} الإدارة الالكترونية في المؤسسة ، و 0.973^{**} محور إدارة الموارد البشرية، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

ب-اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

جدول رقم (3-2) معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإدارة الالكترونية	16	0,881
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	16	0,965
الاستبيان ككل	32	0.980

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 88.1%-96.5%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 98%، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بمأخذ هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا باستخدام اختبار كولموجروف- سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

1. المحور الأول: مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة الالكترونية

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

2. المحور الثاني: مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الموارد البشرية

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

جدول رقم (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

محتوى المحور والأبعاد	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية
المحور الأول: الإدارة الالكترونية	1.432	0.00
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	0.853	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج 21SPSS version.

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعملية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الاستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار T لعينة الواحدة.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3-4): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	11	36.7
	أنثى	19	63.3
العمر	أقل من 25 سنة	2	6.7
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	20	66.7
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	7	23.3
	أكبر من 45 سنة	1	3.3

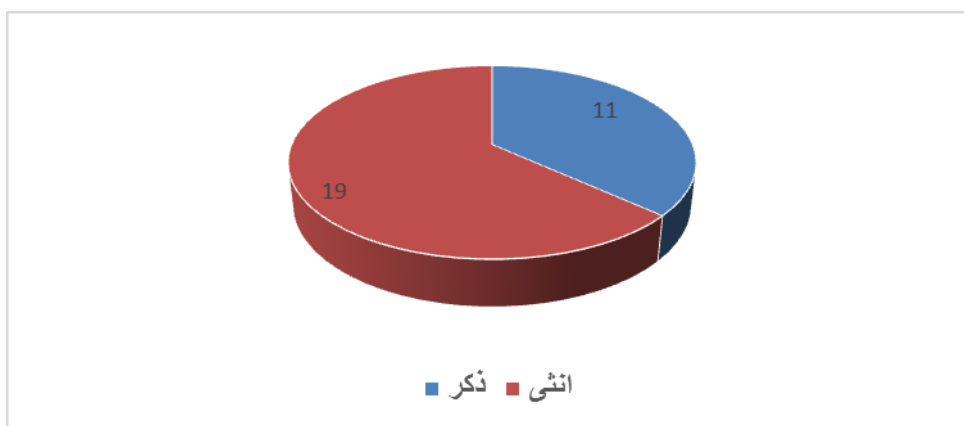
00	0	ثانوي أو ما يعادلها	المستوى الدراسي
73.3	22	ليسانس	
23.3	7	ماستر	
3.3	1	مهندس	
0	0	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	
3.3	1	مدير	الوظيفة
10	3	رئيس مصلحة	
86.7	26	موظف	
10	3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
53.3	16	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	
30	9	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	
6.6	2	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

1-الجنس

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين إن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم (63.3%)، فيما بلغت نسبة الذكور (36.7%). وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (3-3): الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الجنس

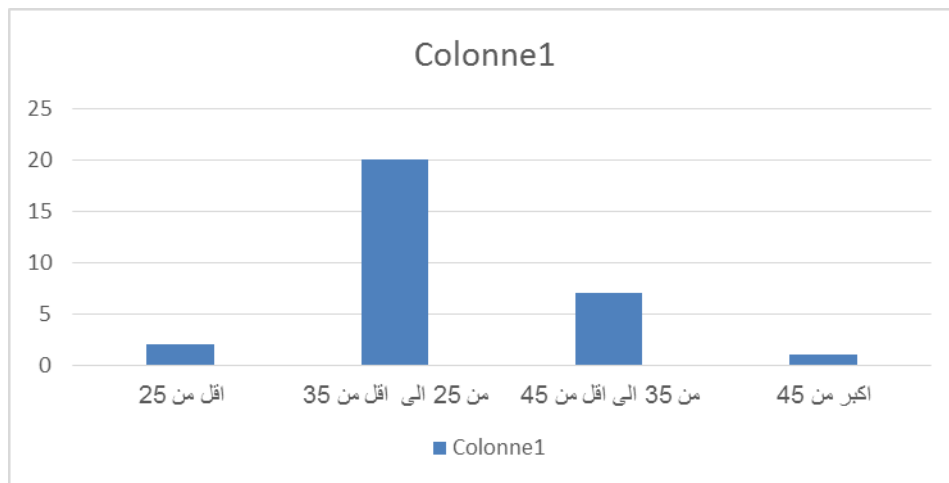


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

2-السن

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ 66.7% يبلغ سنهم بين 25 وأقل من 35 سنة، فيما بلغت نسبة الذين يتراوح سنهم ما بين 35 سنة 45 سنة النسبة 23.3%، وبلغت نسبة من يملكون سن اقل من 25 سنة 3.33%، وفي المرتبة الأخيرة أكبر من 45 سنة 3.3% .
والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3-4): الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

3-المستوى التعليمي

يتبين من خلال الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك شهادة ليسانس، وذلك بنسبة 60%، وجاءت في المرتبة الثانية من يملكون شهادة مهندس بواقع 07 أفراد يمثلون 23.33%، وبلغت نسبة الحائزين على شهادة الماستر 16.66%، وأخيرا لا يوجد أفراد من عينة الدراسة يملكون دراسات عليا.

4-الوظيفة

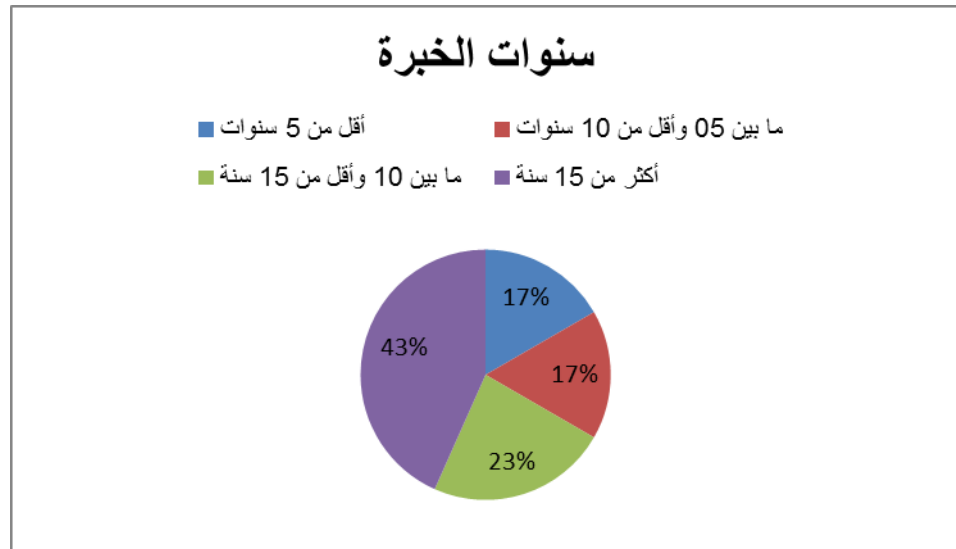
من خلال الجدول السابق، تبين أن عينة الدراسة تحتوي على 18 موظف أي 60% من أفراد العينة، كما تحتوي على 12 رئيس مصلح يمثلون 40% المتبقية من العينة، بينما لم تحتوي العينة على مدير المؤسسة.

5-الخبرة

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم ب 43,33% يبلغ يملكون عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، فيما بلغت نسبة من يملكون عدد سنوات خبرة ما بين 10 وقل من 15 النسبة 23,33%، وأخيرا تساوت نسبة من يملكون أقل من 5 سنوات وما بين 05 وأقل من 10 سنوات ب 16,66%.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (3-7): الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26.

ثانيا: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

1- وصف فقرات المحور الأول الإدارة الالكترونية

ويتم في هذا الإطار تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني واهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة الالكترونية ، ولقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجدول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

2-وصف فقرات البعد الأول: البعد عتاد الحاسوب

3-يبيّن الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد عتاد الحاسوب

جدول رقم (3-5): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عتاد الحاسوب

الفقرات	درجة القدرة					الوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	الإجابة	اتجاهات
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
البعد الأول: عتاد الحاسوب										
1.	توفر مؤسساتكم التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية.	1	0	0	9	20	3.63	0.22	عالية	
2.	تخصص مؤسساتكم برامج تدريب لموظفيها من أجل التحكم بالتكنولوجيا الحديثة.	0	0	5	19	6	3.66	0.21	عالية	
3.	توفر مؤسساتكم عدد كافي من أجهزة الحاسوب.	0	0	2	21	7	3.63	0.22	عالية	
4.	تقوم مؤسساتكم بالصيانة الدورية للأجهزة التي تمتلكها.	0	0	1	14	15	4.16	0.14	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة من قبل جميع أفراد عينة مؤسسة موبليس على فقرات بعد عتاد الحاسوب ، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين 3,63 و 4,16 حيث يتضح أن هناك موافقة على أن المؤسسة تعمل على رصد عتاد الحاسوب ، وأنها توفر برامج تدريبية لموظفيها للتحكم في التكنولوجيا ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 ، وانحراف معياري قدره 0.21، كما أن هناك موافقة أيضا حول أن المؤسسة تقوم مؤسستكم بالصيانة الدورية للأجهزة التي تمتلكها، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرتين 4.16، وبانحراف معياري قيمته 0.14.

1. وصف فقرات البعد الثاني: بعد البرمجيات

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد البرمجيات

جدول رقم (3-6): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد البرمجيات

الفقرات	درجة القدرة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابة	
	غير موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
البعد الثاني: البرمجيات									
5.	تسعى مؤسستكم لامتلاك برامج تتميز بسهولة الاستخدام.	00	00	00	17	13	4.16	0.79	عالية جدا
6.	تستخدم مؤسستكم أحدث البرامج لضمان جودة معالجة معلومات التي تحتاجها في تنفيذ المهام المختلفة.	00	5	13	00	12	4.16	0.79	عالية جدا
7.	تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات بدلا من الأرشيف الورقي عند تخزين ونشر المعلومات.	00	00	18	00	12	4.13	0.86	عالية جدا

8.	تستخدم مؤسستكم برامج مناسبة لحماية البيانات والمعلومات والأجهزة.	00	00	18	00	12	4.16	0.79	عالية جدا
----	--	----	----	----	----	----	------	------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة من قبل جميع أفراد عينة مؤسسة موبيليس على فقرات بعد البرمجيات ، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين 4.13 و 4.16 حيث يتضح أن هناك موافقة عالية على أن المؤسسة تستخدم أحدث البرامج لضمان جودة معالجة معلومات التي تحتاجها في تنفيذ المهام المختلفة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 ، وانحراف معياري قدره 0.79، كما أن هناك موافقة حول ان المؤسسة تعتمد على قاعدة بيانات بدلا من الأرشيف الورقي عند تخزين ونشر المعلومات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرتين 4.16، وانحراف معياري قيمته 0.79.

2. وصف فقرات البعد الثالث: بعد الشبكات

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الشبكات

جدول رقم (3-7): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الشبكات

الفقرات	درجة القدرة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابة	
	غير موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
البعد الثالث: الشبكات									
9.	تسعى مؤسستكم لتقليل وقت أداء المهام الموكلة للموظفين من خلال استخدامهم لمختلف الشبكات.	1	3	14	00	12	3.63	0.22	عالية
10.	تستخدم مؤسستكم الأنترانت للتواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.	00	4	14	00	12	3.66	0.21	عالية
11.	توفر مؤسستكم قنوات الاتصال الضرورية لوصول المعلومات اللازمة للمستخدمين في الوقت المناسب.	2	1	15	00	12	3.63	0.22	عالية
12.	تقوم مؤسستكم بتحديث المعلومات التي يتم نشرها على مستوى موقعها.	00	00	7	11	12	4.16	0.14	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة من قبل جميع أفراد عينة مؤسسة موبيليس على فقرات بعد الشبكات، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين 3.63 و 4.16 حيث يتضح أن هناك موافقة عالية على أن المؤسسة تقوم بتحديث المعلومات التي يتم نشرها على مستوى موقعها.، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 ، وانحراف معياري قدره 0.14، كما أن هناك موافقة أيضا حول أن المؤسسة تستخدم مؤسستكم الأنترنت للتواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها 3.66، وانحراف معياري قيمته 0.21.

3. وصف فقرات البعد الرابع: صناعة المعرفة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد صناعة المعرفة

جدول رقم (3-8): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول صناعة المعرفة

الفقرات	درجة القدرة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاهات الإجابة	
	غير موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
البعد الرابع: صناعة المعرفة									
13.	تسعى مؤسساتكم من استخدام التكنولوجيا الحديثة تقليل الأخطاء عند اتخاذ القرارات.	0	0	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا
14.	تشجع مؤسساتكم العمل الجماعي بين الموظفين لتبادل الخبرات.	0	0	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا
15.	تمكن مؤسساتكم جميع الموظفين الحصول على المعلومات من قاعدة بياناتها.	0	1	6	11	12	4.13	0.86	عالية جدا
16.	تمتلك مؤسساتكم كفاءات بشرية مؤهلة لتحليل المعلومات.	0	0	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة مؤسسة موبيليس على فقرات صناعة المعرفة، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين 4.13 و 4.16 حيث يتضح أن هناك موافقة عالية على أن المؤسسة تسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة تقليل الأخطاء عند اتخاذ القرارات، وتشجع على العمل الجماعي بين الموظفين لتبادل الخبرات، وتمتلك كفاءات بشرية مؤهلة لتحليل المعلومات، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 للفقرات الثلاثة، وانحراف معياري قدره 0.79.

ثانيا: وصف فقرات المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

بغية وصف فقرات المتغير التابع المتمثل في إدارة الموارد البشرية، أبعاده، وتحليل مدى الاهتمام الذي توليه مؤسسة موبيليس به، تم استخدام وحساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لمعرفة إجابات العينة.

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات محور إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (3-9): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	درجة القدرة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابة
		غير موافق تماما	موافق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
المحور الثاني إدارة الموارد البشرية										
17	تسعى مؤسستكم لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية من خلال عروض عمل مغرية.	00	00	00	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا
18	تسعى مؤسستكم إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين.	00	00	00	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا
19	توفر مؤسستكم امتيازات خارج نطاق العمل لتحسين نوعية حياة الموظفين.	00	00	00	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا
20	تحرص مؤسستكم على تقديم حوافز مالية لتشجيع الموظفين على تحسين مستوى أدائهم.	00	2	7	11	10	3.96	0.92	عالية	
21	تقوم مؤسستكم بتقديم التقدير المعنوي للموظفين عند انجاز المهام بمستوى متميز.	00	00	9	11	10	4.03	0.80	عالية جدا	
22	تسعى مؤسستكم لمنح الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم.	00	2	7	12	9	3.93	0.90	عالية	
23	تفوض مؤسستكم للموظفين الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.	00	1	6	11	12	4.13	0.86	عالية جدا	
24	تشجع مؤسستكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى	00	00	7	11	12	4.16	0.79	عالية جدا	

	أفضل.								
25	تقوم مؤسستكم بتقييم أداء موظفيها لمهامهم المسندة لهم.	00	1	8	9	12	4.06	0.90	عالية جدا
26	تحرص مؤسستكم أن تضع نظام تقييم عادل بالنسبة لجميع الموظفين.	1	0	8	11	10	3.96	0.96	عالية
27	تعمل مؤسستكم على مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم.	00	3	5	12	10	3.96	0.96	عالية
28	تسعى مؤسستكم على تحسين ظروف عمل الموظفين لمساعدتهم على أداء جيد.	00	1	9	10	10	3.96	0.88	عالية
29	تعمل مؤسستكم على تحفيز مهارات التفكير الإبداعي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة.	00	2	6	10	12	4.06	0.94	عالية جدا
30	تقوم مؤسستكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم.	2	3	6	10	9	3.70	1.20	عالية
31	تتابع مؤسستكم التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	00	2	9	9	10	3.90	0.95	عالية
32	تحاول مؤسستكم الحفاظ على الموظفين الأكثر كفاءة والأفضل أداء.	00	2	7	11	10	3.96	0.92	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أغلبية أفراد عينة مؤسسة موبيليس حول فقرات محور إدارة الموارد البشرية، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات بين 3.70 و 4.16. حيث يتضح أن هناك موافقة عالية على تشجيع مؤسستكم موظفيها للعمل بشكل جماعي لأداء مهامهم بمستوى أفضل وتسعى توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة من الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر 4.16، وانحراف معياري قدره 0,79 وهي الفقرة ذات القيمة الأكبر والتي تحتوي درجة اهتمام وموافقة أكبر في هذا المحور، فيما كان هناك موافقة حول أن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما ينعكس على أدائهم، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرتين 3.70، وبانحراف معياري قيمته 1.20، وهي الأقل ضمن هذا البعد، وتعني قيمة الانحراف المعياري الكبيرة تشتت الإجابات حول هذه الفقرة وعدم تركزها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث استعملنا لاختبار الفرضيات مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي، حيث قمنا باستخدام اختبار T. Test One Sample لاختبار مساهمة تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لليقظة الاستراتيجية، وكذلك تم حساب اختبار ANOVA Test وذلك لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة، واختبار الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة موبيليس بالطارف بأبعاد الإدارة الإلكترونية

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأبعاد الإدارة الالكترونية.

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأبعاد الإدارة الالكترونية.

— جدول رقم (3-10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
المحور الأول	4,04	0,696	8,185	29	0,000	0,392	0,78	1,30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده البرمجيات قد بلغ 4,04 وبانحراف قدره 0,696، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8,185، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة موبيليس فرع الطارف تهتم بمحور الإدارة الإلكترونية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعده عتاد الحاسوب.

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعده عتاد الحاسوب؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعده عتاد الحاسوب.

جدول رقم (3-11) اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%
							القيمة القصوى
البعده الأول	4,00	0,784	8,983	49	0,000	0,996	0,77
							1,22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "عتاد الحاسوب" و(المتغير التابع) الاداء لمؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.392، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.154 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig)=0.032 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعده البرمجيات.

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعده البرمجيات؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعده عتاد الحاسوب.

جدول رقم (3-12) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	نتائج التحليل الاحصائي		
	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
تقبل الفرضية البديلة (H_1)	0.912	0.833	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "البرمجيات" وعلاقتها بتحسين أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.912، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.833 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig) = 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد الشبكات.

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد الشبكات؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعد الشبكات.

جدول رقم (3-13) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	نتائج التحليل الاحصائي		
	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
تقبل الفرضية البديلة (H_1)	0.938	0.875	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V21)

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "الشبكات" وتحسين أداء مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.938، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.875 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig) = 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعدها صناعة المعرفة.

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعدها صناعة المعرفة؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ببعدها صناعة المعرفة.

جدول رقم (3-14) نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

الفرضية	نتائج التحليل الاحصائي		
	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
تقبل الفرضية البديلة (H_1)	0.988	0.977	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (المتغير المستقل) والمتمثل في "صناعة المعرفة" والأداء في مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل بيرسون (R): 0.988، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين جاء معامل التحديد (R^2): 0.977 وهي ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما أن مستوى الدلالة (Sig)= 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهو ما يعزز صحة هذه الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بإدارة الموارد البشرية.

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بإدارة الموارد البشرية؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (3-15) اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	
						القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البعد الرابع	4,00	0,784	8,983	49	0,000	0,996	1,22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها البرمجيات قد بلغ 4,02 وبانحراف قدره 0,736، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 7,600، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة موبيليس فرع الطارف تهتم بمحور إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف على تحسين إدارة الموارد البشرية.

— الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأبعاد الإدارة الإلكترونية وبين تحسين إدارة الموارد البشرية؛

— الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام مؤسسة موبيليس لولاية الطارف بأبعاد الإدارة الإلكترونية وبين تحسين إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم: (3-17): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

معامل الارتباط R		0,983	
معامل التحديد R ²		0,967	
قيمة F = 15,184		مستوى المعنوية = 0,000	
		عند: α = 0,05	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	β	الخطأ المعياري	Beta بيتا
الثابت	0,967	,509	
البعد الأول	-0,167	,126	-,063
البعد الثاني	-0,050	,104	-,062
البعد الثالث	0,081	,101	-,115
البعد الرابع	1,059	,077	1,159

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21.

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية

وبالتالي معادلة الانحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \varepsilon_i$$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد ثقافة المؤسسة كما يلي:

$$\text{إدارة الموارد البشرية} = 0,967 - 0,167 \text{ بعد عتاد الحاسوب} - 0,050 \text{ بعد البرمجيات} + 0,081 \text{ بعد الشبكات} + 1,059 \text{ بعد صناعة المعرفة}$$

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,967 والذي يشير إلى تفسير المتغيرات المستقلة المتمثل للمتغير التابع المتمثل في إدارة الموارد البشرية بنسبة % 96,7 وهي نسبة ممتازة وأن باقي النسبة والمقدرة % 3,3 من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 15,184 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,983 إلى وجود علاقة موجبة قوية جدا بين المتغيرين.

بلغ مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلين في البعد الأول، الثاني والثالث على التوالي 0,131، 0,632 و 0,434 وهي قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من بعد عتاد الحاسوب، البرمجيات والشبكات، بينما بلغت مستوى البعد الرابع، 0,000 وهي قيمة مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين بعد صناعة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس وبالتالي تصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة الموارد البشرية} = 0,305 + 0,894 \text{ بعد صناعة المعرفة}$$

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي تم فيه معرفة الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة موبيليس، وهذا باستخدام التحليل الإحصائي والاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، كذلك تم الاستعانة من أجل تحديد العلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) وتحليل الانحدار البسيط ومصفوفة الارتباط.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أنه يوجد دور أساسي تمارسه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وتم تأكيد ذلك بمعاملات الارتباط ومعاملات التحديد التي كانت ذو دلالة إحصائية.

خاتمة

لقد حضى مفهوم الإدارة الموارد البشرية بعملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري وتشمل عدة عمليات تمثل أساسا في التدريب والتطوير ثم تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب الإدارة والإنتاج، كما أنها تبرز العلاقة الوثيقة مع التنمية الشاملة، فكل فرع من فروع التنمية يكمل الفرع الآخر، وبذلك تساهم جميع الفروع في تحقيق التنمية الشاملة.

لذلك وجب إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ استراتيجيات الإصلاح الإداري، وتمتلك القدرة اللازمة من أجل اتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية للإصلاح، كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية قدراتها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات لاتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذه، ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري ضرورة ملحة نظرا للأمراض المكتيبة والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها، وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع. وعليه، فإن لا مجال للحديث عن تنمية سياسية شاملة ومتوازنة ومستدامة دون أن تليها عملية الإصلاح الإداري الشامل، وبعبارة أدق إن نجاح عملية الإصلاح والتحديث السياسي تتوقف على مدى تحقيق التنمية الإدارية القائمة على خطة استراتيجية تنمية محددة الأهداف، ودقيقة التصور مدعومة بمبدأ الإدارة الشعبية للقضاء على الاغتراب السياسي والإداري والتقليص من السيطرة النخبوي (البيروقراطيين والتكنوقراطيين)، هذه الفئة التي تعرف بعرقلتها لكل مجهود تنموي سياسي شامل قد يهدد أو يقلص من مراكزها ومصالحها السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية.

ولقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات والإدارات العامة، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فالخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل، يكرس الرقابة والشفافية، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول

لجميع مؤسسات الخدمة العامة، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني الخدمي منها، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات، لما تضيفه من قيم الخدمة العامة للمؤسسة.

النتائج العامة للدراسة:

يمكن حصر نتائج الدراسة فيما يلي:

- للإدارة الإلكترونية عدة وظائف تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال منها : الاختيار والتعيين الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية على إعطاء نظرة مستقبلية لكيفية تسيير الجانب البشري داخل المنظمة؛
- تقوم الإدارة الإلكترونية على تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات والتي تساهم في إضفاء ميزة للعمل الإداري؛
- ان مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية غير واضح لدى بعض الموظفين في مؤسسة موبليس الطارف؛
- يوجد دور عالي للإدارة الإلكترونية في تحسين وتسهيل عمل الموارد البشرية في مؤسسة موبليس؛
- من خلال النتائج الإحصائية تبين تحقق الفرضية الرئيسية والمثلة في انه يوجد دور فعال تمارسه الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 .

الاقتراحات:

من النتائج السالفة الذكر يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1. تحديد المهام الموكلة للموارد البشرية بدقة من خلال محاولة استحداث قاعدة بيانات تشمل جميع ملفات الموارد البشرية ليتم في الأخير تقييم إلكترونيا والمساهمة بذلك في تحقيق الأهداف المرجوة ؛
2. الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسات عن طريق تنظيم دورات تكوينية يكون موضوعها الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي؛
3. تهيئة أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة في الولاية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد والإسهام في تحسين إدارتها.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. نجم عبود نجم: الادارة والمعرفة الالكترونية، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 160
2. ابوبكر محمود الهوشي: الحكومة الالكترونية-الواقع والافاق-،مصر: مجموعة النيل العربية، 2006
3. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الاولى، دار أسامة، عمان-الأردن، 2010 .
4. رضوان محمود عبد الفتاح: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012.
5. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية . الرياض، معهد الإدارة العامة ، 2005 .
6. بشير عباس العلاق: الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق . أبوظبي : مركز الدراسات للبحوث الإستشارية ، 2005 .
7. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003 .
8. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. عبد الحكيم وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، جامعة المنصور، الجزائر
10. عبد الرؤوف عامر طارق: الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة . القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007
11. عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، 2013.
12. السالمي، علاء، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
13. فيصل حسبونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لمنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (د- ط)، 2001.
14. محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية ، زمزم للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 189.
15. حنا نصر اهلل ، إدارة الموارد البشرية، دار زبران لمنشر والتوزيع، (د- بمد)، (د- ط)، 2013.
16. سعيد بن يمينة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د- بمد)، (د- ط)، 2015.
17. إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجليلاني بونعامة، خميس بليانة، الجزائر، 2018

ثانياً: المجلات

1. طالة لامية: الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية: بين حتمية التغير ومعوقات التطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد2، 2020.
2. سحر قدوري: الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الاول، الجامعة المستنصرية، 2016 .

3. سماش أمينة، تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 2021
4. بشير عبد الحميد، صورية بوطرفة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 3، الجزائر، 2021.
5. راجحي لخضر، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الاغواط، العدد 03.
6. عبد العالي دبله، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 14، بسكرة، 2015.
7. محمد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 47.
8. موسى عبد الناصر و محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، جامعة ورقلة ، 2011 .

ثالثا: الرسائل والمذكرات

1. نبيلة الطيبي، مريم لبعيري: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة بريد الجزائر وكالة أدرار-، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021.
2. الدحدوح أحمد: درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
3. رحمان سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كو ندور برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة - الجزائر، 2017 .
4. عبد الكريم عاشوري: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو م أ والجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسة والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

5. جمانة عبد الوهاب شلبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها علي التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
6. نوال بنت صالح السحبياني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات ، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2009.
7. 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 .
8. 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.
9. 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
10. إكرام عمر بن عبد الله، فطومة بن حدوا: دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج شعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2017-2018.
11. آمال ديلملي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
12. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
13. سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
14. سمية بلعيد: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،
15. قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على

- شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
16. 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.
17. محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتبة غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية قسم الأعمال، فلسطين، غزة، 2009.
18. مريم عبدربه أحمد السميوي، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالعاصمة الإسلامية غزة، 2009.
19. وليد خليل: دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون-دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: دراسات وبحوث تسويقية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف، الجزائر، 2016-2017.
20. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2014.
21. حياة صغيور، أثار التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة الجامعة الافتراضية السورية، مذكرة تخرج رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية السورية العربية، 2009.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات الدولية

1. حسين بن محمد الحسين: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الحور الثاني التواجهات والاساليب الحديثة، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009
2. شلال عبد القادر، قاشي علال: الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة، مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الجزائر، 27 و 28 فيفري، 2014.

3. حسام محمد: تكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وعلاقتها بمنظومة مستقبلية لمواجهة الثورة المعرفية والعلمية، المؤتمر العلمي الثالث عشر: منهاج التعليم والثورة المعرفية التكنولوجية المعاصرة، الجمعية المصرية للمنهاج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، مصر، 2001.

خامسا: مواقع الانترنت

1. <https://www.alizairalyoum.com>

2. WWW.ARBAT.COM

الملاحق