



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
قسم: علوم الاعلام والاتصال

عنوان المذكرة

توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة سوناطراك بمركب CP2K

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

- بن مرابط امال نسرين

إعداد الطلبة:

-مجماج ابتسام

- كحلوش نسرين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن مرابط امال نسرين	أستاذة مساعدة	مشرفا ومقررا
هالة دغمان	أستاذة محاضرة	رئيسا
لموشي زينب	أستاذة محاضرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

الشكر

قال تعالى: " فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون

.....

أتوجه بالحمد والشكر للمولى عز وجل على نعمه الظاهرة
والباطنة فأقول " الحمد لك ربي كما ينبغي لجلال وجهك
وعظيم سلطانك " على توفيقني في إتمام المذكرة

اتوجه بالشكر والجزيل لأساتذتي ومشرفتي " بن مرابط
امال نسرين" على كل توجيهاتها المستمرة ونصائحها
القيمة.

إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا
عناء قراءة ومناقشة هذه المذكرة إلى كل من ساندني في
انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد
عسى أن يوفقنا الله في رد ولو القليل من الجميل الذي
قدموه لنا.

الإهداء

إلى منبع الحنان والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى والدي وسندي في الحياة أطال الله في عمره.

وإلى سندي ومن شجعني على إكمال دراستي زوجي الغالي
عمر.

إلى أولادي وقرة عيني شهاب، شعيب، أنس.

إلى إخوتي وزوجاتهم وكل أفراد عائلتي دون استثناء.

إلى جميع زملائي وزميلاتي بالعمل بمديرية الصيد البحري
وتربية المائيات إلى من شاركتني بصبرها وتحملت معي عبئ
البحث والدراسة: نسرين.

إلى كل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني
في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة بن
مرابط أمال نسرين.

ابتسام



الإهداء

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري وحل العقدة من لساني.

أهدي نجاحي إلى روح أبي الراحل.... الذي علمني كيف أمسك القلم وكيف أخط الكلمات بلا ندم، أنحني أمامك عرفانا بالجميل يا من علمتني سر الإنسان الأصيل كنت الشمس الذي استمد منها دفئي ومعرفتي، جعلك ربي سببا في زرع أصفى ما في نفسي.

إلى من سعت إلى نجاحي أُمي وجدتي التي كانت دعواها لم تفارقني رغم رحليها، إلى أخي وسندي وأخوتي الأعزاء وزميلاتي إبتسام التي جمعتنا بها محاسن الصدق وكل من يعرفني من بعيد وقريب.

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الغالية على قلبي بن مرابط آمال نسرين التي كلما تظلمت الطريق في أمامي لجأت إليها فأنارتها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرعت في الأمل لأسير قدما وكلما سألتها عن معرفة زودتني بها بالرغم من مسؤولياتها المتعددة: إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال والإداريين.

نسرين

إلى كل طلبة الماستر دفعة 2024.



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية في مؤسسة سوناطراك مركب CP2K ، والكشف عن الإجراءات الموظفة التي تساهم في تطوير المهارات الإدارية.

تم اختيار دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك بمركب CP2K للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في: كيف يتم توظيف الإدارة الإلكترونية في تسيير المهارات الإدارية؟ ولتحقيق غرض الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الملاحظة، إضافة إلى استمارة الاستبيان وهي الأداة التي اعتمدها بشكل رئيسي في تحصيل البيانات من ميدان الدراسة، تم توزيعها على عينة بلغ حجمها 50 مفردة، اشتملت على مجموع العاملين بمركب CP2K ، وقد اعتمدنا على العينة المتاحة أما عن النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، فقد جاءت كما يلي:

- المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب مهارات بشكل دائم لدى العمال بمركب CP2K.
- يتم توظيف دورات تدريبية وتكوينية كإجراءات لتطوير المهارات وتنميتها لدى العاملين بالمركب.
- توظيف المهارات الإدارية يساهم في عملية التحفيز لدى العاملين بالمركب.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تسيير المهارات الإدارية، مؤسسة سوناطراك مركب

CP2K بسكيكدة.

Summary

This study aims to explore how electronic management is employed to manage administrative skills at the Sonatrach CP2K complex, and to identify the employed procedures that contribute to the development of administrative skills.

A field study was chosen at the Sonatrach CP2K complex to answer the main question of the study: How is electronic management utilized in managing administrative skills? To achieve the purpose of the study, a descriptive analytical approach was followed, using observation, in addition to a questionnaire, which was the primary tool used to collect data from the study field. The questionnaire was distributed to a sample of 50 individuals, encompassing all employees at the CP2K complex. The available sample was relied upon.

The results of this study were as follows:

- The electronic processing of information has led to the continuous acquisition of skills among the workers at the CP2K complex.
- Training courses and developmental programs are employed as measures to develop and enhance skills among the employees at the complex.
- The employment of administrative skills contributes to the motivation process among the employees at the complex.

Keywords: Electronic Management, Management of Administrative Skills, Sonatrach CP2K Complex in Skikda.

الفهرس

.....	الشكر
.....	الاهداء
.....	خلاصة الدراسة
1.....	المقدمة:
3.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيم للدراسة ..
4.....	تمهيد:
5.....	1. موضوع الدراسة
5.....	1. 1. مشكلة الدراسة وتساؤلاته
7.....	2.1 أسباب اختيار الموضوع للدراسة
8.....	3.1 أهمية الدراسة:
9.....	4.1 أهداف الدراسة:
10.....	5.1 تحديد مفاهيم الدراسة:
13.....	2. الإجراءات المنهجية للدراسة
13.....	1.2 منهج الدراسة:
13.....	2.2 أدوات الدراسة
15.....	3.2 مجتمع البحث والعينة
16.....	5.2 الدراسات السابقة:
34.....	4.2 المقاربات النظرية
45.....	الخلاصة

46	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية.....
47	تمهيد.....
48	1. مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
48	2. تعريف الإدارة الإلكترونية:.....
50	3. مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية:.....
52	4. أسس الإدارة الإلكترونية.....
56	5. المقومات الإجرائية للإدارة الإلكترونية.....
61	6. عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:.....
64	7. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها:
68	خلاصة الفصل.....
69	الفصل الثالث: المهارات الإدارية.....
70	تمهيد.....
71	1. تعريف المهارات الإدارية :.....
72	2. أنواع المهارات الإدارية:.....
77	3. أنماط المهارات الإدارية.....
979	4. أصناف المهارات الإدارية:.....
90	5. طرق تنمية المهارات الإدارية:.....
91	6. إدارة المهارات الإدارية:.....
93	7. أهمية المهارات الإدارية:.....
94	خلاصة:.....

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية لمركب CP2K	96
تمهيد	97
مجالات الدراسة:	98
2.التعريف بمركب CP2K-سكيدة-	100
أولاً: تفرغ وتحليل البيانات	109
1- المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية.	109
2-المحور الثاني: المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى تحسين أداء العمال:	116
المحور الثالث : الإجراءات الموظفة لتطوير وإستعمال المهارات لدى العمال	131
المحور الرابع: توظيف بعد اكتساب المهارات الإدارية الإلكترونية في عملية التحفيز ..	148
3.تحليل البيانات الخاصة بأداة الاستمارة	166
1.نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية:	166
2.نتائج في ضوء الدراسات السابقة:	167
3.النتائج في ضوء اسئلة الدراسة.....	169
خلاصة:	170
الخاتمة	171

قائمة الجداول

- 1.1 جدول رقم (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس. 110
- 3.1 جدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب السن 111
- 5.1 جدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي. 113
- 1.1 7 جدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية 114
- 1.2 جدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب طريقة استعمال شبكة الأنترنت الداخلية في التواصل بين العمال 117
- 3.5 جدول رقم (06) توزيع المبحوثين حسب إمكانية إتمام العمل في البيت. 119
5. جدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب كفاية ميزانية المؤسسة لسد حاجيات العمال. 120
- 7.2 جدول رقم (08) توزيع المبحوثين حسب وتيرة إنجاز الأعمال لحلول المعالجة الإلكترونية للمعلومات. 122
- 9.2 جدول رقم (09) توزيع المبحوثين جدول حسب نسبة الأخطاء الواردة بعد إدخال الإدارة الإلكترونية. 124
- 11.2 جدول رقم (10) توزيع المبحوثين حسب تصنيف القرارات الخاصة بالعمل. 127
- 13.2 جدول رقم (11) توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكنولوجيا للإدارة. 128
- 15.2 جدول رقم (12) توزيع المبحوثين حسب مساهمة إدماج تكنولوجيا المعلومات في تغيير بيئة العمل 130
- 1.3 جدول رقم (13) توزيع المبحوثين حسب توافق المهارات والقدرات مع الوظيفة. 132
- 3.3 جدول رقم (14) توزيع المبحوثين حسب اعتماد المؤسسة على أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني 133
- 5.3 الجدول رقم 15: يمثل توظيف متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية عند البدء في عملية رقمنة الإدارة ب CP2K .
- 135
- 7.3 جدول رقم (16) توزيع المبحوثين حسب الإجراءات الموظفة لتطوير مهارات العمال CP2K 138
- 9.3 جدول رقم (17) توزيع المبحوثين حسب إمكانية مساعدة البرامج في جعل العاملين أكثر ثقة في معارفهم وقدراتهم 139
- 11.3 جدول رقم (18) توزيع المبحوثين حسب طرق التكوين لمكان العمل 141
- 13.3 جدول رقم (19) توزيع المبحوثين حسب سعي المؤسسة للحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على مواكبة السياق الرقمي الحالي. 143
- 15.3 جدول رقم (20) توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بصيانة المعدات الإلكترونية والهياكل المساعدة في الإدارة. .. 145
- 17.3 جدول رقم (21) توزيع المبحوثين حسب قابلية تحسين البرامج والأنظمة المستعملة. 147

- 1.4 جدول رقم (22) توزيع المبحوثين حسب إكتساب العمال قدرات جديدة إثر رقمنة الأعمال 149
- 3.4 جدول رقم (23) توزيع المبحوثين حسب الحصول على حوافز مادية من طرف المؤسسة..... 150
- 5.4 جدول رقم (24) توزيع المبحوثين حسب توزيع المهام..... 152
- 7.4 جدول رقم (25) توزيع المبحوثين حسب تماشي تقييم المهارات في استخدام التكنولوجيا الموظفة في العمل مع من لا يتقنون استخدامها. 154
- 9.4 جدول رقم (26) توزيع المبحوثين حسب مساعدة المكافئة المادية على رفع المعنويات العاملين وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة..... 156
- 11.4 جدول رقم (27) توزيع المبحوثين حسب وقت الحصول على مكافأة في العمل 157
- 13.4 جدول رقم (28) توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحصول على المكافأة وإتقان العمل ومدى التحكم في الإدارة الإلكترونية..... 159
- 15.4 جدول رقم (29) توزيع المبحوثين حسب دور الترقية في إبراز مهارات جديدة لدى العاملين..... 161
- 17.4 جدول رقم (30) توزيع المبحوثين حسب الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات على أساس مهاراتهم 162
- 19.4 جدول رقم (31) توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى مهاراتهم ومعرفتهم. 164

- 2.1 الدائرة رقم(01): تمثل دائرة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب الجنس. 110
- 4.1دائرة رقم(02): تمثل دائرة نسبة عينة البحث حسب السن..... 112
1. 6 الدائرة رقم(03): تمثل دائرة نسبة للعينة البحثية حسب المؤهل العلمي 113
- 8.1 الدائرة رقم (04) تمثل الدائرة نسبة العينة البحثية حسب الخبرة المهنية. 115
- 2.2 الدائرة رقم (05) تمثل دائرة نسبية لعينة البحثية حسب استعمال شبكة الانترنت 117
- 4.2 دائرة رقم(06): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب إمكانية إتمام العمل في البيت.
119
- 6.2 دائرة رقم(07): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب كفاية الميزانية لحاجياتهم.
121
- 8.2دائرة رقم(08): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب وتيرة إنجاز الأعمال..... 123
- 10.2دائرة رقم(09): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب نسبة الأخطاء الواردة. 125
- 12.2الدائرة رقم(10): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب القرارات الخاصة بالعمل.
127
- 14.2 الدائرة رقم(11): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب مساعدة التكنولوجيا للإدارة.
129
- 16.2 دائرة رقم(12): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب إدماج تكنولوجيا المعلومات
في العمل. 131
- 4.3 الدائرة رقم (14): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب اعتماد المؤسسة على
أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الإلكتروني..... 134

- 6.3 الدائرة رقم(15): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب توظيف متخصصين في مجال العمل الإلكتروني..... 136
- 8.3 الدائرة رقم (16): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب الإجراءات الموظفة لتطوير المهارات. 138
- 10.3 الدائرة رقم(17): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية لثقة العمال في معارفهم وقدراتهم من خلال البرامج..... 140
- 12.3 الدائرة رقم(18): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب مكان التكوين. 142
- 14.3 الدائرة رقم(19): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب سعي المؤسسة للحصول على عمال مؤهلين. 144
- 16.3 الدائرة رقم (20): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب صيانة المعدات الإلكترونية والهيكل المساعدة..... 146
- 18.3 الدائرة رقم(21): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب تحسين البرامج والأنظمة. 147
- 2.4 الدائرة رقم (22): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب إكتساب العمال القدرات جديدة..... 149
- 4.4 الدائرة رقم (23): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب الحصول على الحوافز المادية. 151
- 6.4 الدائرة رقم(24): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب توزيع المهام. 152
- 8.4 الدائرة رقم(25): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب تقييم المهارات الإدارية. 154
- 10.4 الدائرة رقم(26): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب مساعدة الكافات المادية على رفع معنويات العاملين وتطوير مهاراتهم. 156

12.4 الدائرة رقم (27): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية وقت الحصول على مكافأة مادية
158

14.4 الدائرة رقم (28): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب العلاقة بين الحصول
على مكافأة ودرجة إتقان العمل ومدى التحكم في الإدارة الإلكترونية..... 160

16.4 الدائرة رقم (29): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية دور الترقية في إبراز مهارات
جديدة..... 161

18.4 الدائرة رقم (30): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب زيادة الصلاحيات
والمسؤوليات على أساس المهارات. 163

الدائرة رقم (31): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب مساهمة التدريب والتطوير في
تحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم..... 165

قائمة الملاحق

..... استمارة استبيان



مقدمة



المقدمة:

يتميز عصرنا الحالي بازدياد المعلومات والتكنولوجيا القائمة على الرقمنة، وتواجه المؤسسة اليوم ثورة تكنولوجية حديثة وسريعة في عالم الإدارة، مفادها تحويل الإدارة من إدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية مزودة بمختلف التقنيات والآليات الجديدة، تعمل على حماية العمل الإداري والارتقاء به، حيث أحدثت تغيرا في حياة الإنسان على مستوى المهارات التي تقدمها الإدارات بطريقة تتماشى مع متطلبات المؤسسة بغية تحقيق حاجاتهم واشباعها.

ولقد كان لاقتحام الإدارة الالكترونية أثر على المستوى الجزئي والكلي للعمليات الإدارية، جعلت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا في مبدأ عملها للاستفادة من مميزات الخدمات الإدارية. وعموما يمكن الجزم بأن تقنيات المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية على الإدارة من خلال ربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال بأكثر كفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، إذا يتطلب الحصول على معلومة جيدة ومفيدة استخدام كافة المهارات والكفاءات العالية، فنجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بعنصر مهم وهو مهارات استخدام العمليات الإدارية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمواكبة التقدم الحاصل في المؤسسات.

فالإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد الكترونيا بدون حدود، من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة وتهدف إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة، وغير مباشرة كالتضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها التي ستزول تدريجيا بتوظيف الإدارة الالكترونية لخدمة المهارات الإدارية، كما لها أهمية في تطويرها والتي أصبحت أمرا ضروريا في المؤسسات لخلق روح التنافسية والتميز.

وفي إطار عمل المؤسسات أصبحت المهارات الإدارية تتميز في الوقت الحاضر، من خلال استعمال أساليب علمية حديثة تساهم في تقديم العمل في أحسن صورة، عن طريق تنظيم العمل الإداري وتبسيط الإجراءات والقضاء على الأساليب التقليدية، واهتمت هذه الأخيرة بمفهوم تسيير المهارات الإدارية من خلال الإدارة الالكترونية، لذا عملت على القيام بمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تحقق قفزة نوعية في المؤسسة الهادفة إلى عصرنة مهاراتها الإدارية

الفصل الأول: الإطار المفاهيم للدراسة

تمهيد

1. موضوع الدراسة .

- 1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 2.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 3.1 أهمية الدراسة.
- 4.1 أهداف الدراسة.
- 5.1 تحديد مفاهيم الدراسة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة.

- 1.2 منهج الدراسة.
- 2.2 أدوات الدراسة.
- 3.2 مجتمع البحث والعينة.
- 4.2 المقاربات النظرية.
- 5.2 الدراسات السابقة.
- 6.2 الخلاصة

تمهيد:

إن أي دراسة علمية لا بد أن تنطلق من إشكالية بحثه، فالباحث عليه أن يقوم بتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل تساؤلات، ومن هنا جاء هذا الفصل لنطرح فيه كل من إشكالية الدراسة والتساؤلات المركبية وفرضياتها، مع ذكر أسباب اختيار الموضوع وكذا أهميته وأهم الأسباب والأهداف الذي يسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة والتطرق للدراسات السابقة، وفي الأخير نعرض المقاربات النظرية ومجالات الدراسة.

1. موضوع الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاته

أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وذلك نظرا للتطور السريع في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة، حيث أصبحنا نعيش في قرية صغيرة، وهذا التطور أدى إلى عدة تحولات على مختلف المستويات الإدارية خاصة والتنظيمية عامة وهو ما جعل المؤسسات تسعى للحصول عليها وتعمل على تطوير أنظمتها لتواكب هذا العصر، حيث أدت السبل إلى خلق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية والدور الذي أحرزته في جميع المجالات وخاصة المجال الإداري مجال التنظيم والتسيير والتخطيط على مختلف المستويات الإدارية، وتشمل استعمالات الحاسوب وشبكات وأجهزة الفاكس وغيرها، حيث أصبحت عنصرا أساسيا لكل مؤسسة عايشة التقدم والتطور تقوم عليه اقتصاديات اليوم، ضمن تطوير المهارات الإدارية لتحسين وزيادة فعالية وكفاءة الإدارات، وخلق نموذج جديد تسيير عليه المنظومة الإدارية لتسهيل عملياتها وخدماتها وتطوير استراتيجياتها عن طريق الشبكات الإلكترونية والرموز التكنولوجية لتنتقل من الإدارة التقليدية إلى إدارة اللامكان لتنفيذ مهامها وتسهيل خدماتها الإدارية لتحقيق الإدارة الإلكترونية وتوسيع مجالات العمل الإداري التي تتطلب فيه مهارات لازمة لإدارة المنظمة قادرة على أن تضع الأهداف وتخطط وتنفذ وتتابع عملية تحقيق هذه الأهداف من خلال تدريب الكوادر الإدارية وخلق مهارات إدارية جيدة في سوق العمل وعليه فالإدارة الإلكترونية وسيلة ونظام جاء من أجل تحقيق أكثر فعالية

في العمليات الإدارية بفضل تقنيات تركز على استخدام برامج ووسائل حديثة تجعل من العمل الإداري سهل وسريع أما المهارات والقدرات الإدارية كلما كانت هناك مجموعة عمال إداريين يتقنون التعامل مع الوسائل التكنولوجية كلما كانت الإدارة الإلكترونية أكثر نجاعة وفائدة على الإدارة التي تتبناها والعكس صحيح.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي المتمثل في:

■ كيف يتم توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية في مؤسسة

سوناطراك مركب CP2K؟

تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب مهارات لدى العمال مركب CP2K ؟

2- ماهي الإجراءات الموظفة لتطوير واستعمال المهارات لدى العمال بمركب CP2K ؟

3- هل يأخذ بعد اكتساب المهارات الإدارية الإلكترونية في عملية تحفيز العمال بمركب

CP2K ؟

2.1 أسباب اختيار الموضوع الدراسة

بعد اختيارنا لموضوع الإدارة الالكترونية والمهارات الإدارية في المؤسسة لم يأتي عشوائيا أو بمحض الصدفة ومهما كانت طبيعة العمل البحثي يوجد أسباب واعتبارات لهذا الموضوع وأهم هذه الدوافع هي:

- توفر المادة العلمية بشكلها النظري المتمثلة في المراجع.
- التطور الذي شهدته المؤسسات من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية مما يستوجب تسيير المهارات الإدارية من أجل مواكبة ذلك.
- توفر الجانب الميداني الواسع مما يتيح لنا النزول إلى أرض التطبيق الميداني.
- حدائة موضوع الإدارة الإلكترونية والمهارات التي تقوم بها.
- إعطاء إطار معرفي حول عملية توظيف الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات الإدارية، وإبراز أهمية هذه الإدارة في المهارات الإدارية.
- التقدم المستمر للإدارة الالكترونية داخل المؤسسة مع مواكبة التطورات في مجالات العمل الإداري.
- الاهتمام الزائد بأصحاب المهارات الرقمية من طرف الإدارة الالكترونية لما لها من أهمية في تسيير الإدارة.
- عدم قدرت المؤسسات على التعايش بمعزل عن التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة الإلكترونية التي تجبرها على التماشي معها.

- الموضوع المدروس يدخل ضمن تخصصنا الجامعي المتمثل في الاتصال التنظيمي.
- يعكس إلى حد بعيد تخصصنا العلمي ويؤثر فيه تأثيرا كبيرا ويرتبط ارتباطا وثيقا به، فهو من صميم تخصص الاتصال التنظيمي.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية موضوعنا فيما يلي:

- وضع إطار نظري فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية والمهارات الإدارية.
- معرفة واقع توظيف الإدارة الإلكترونية والمهارات الإدارية في مؤسسة سوناتراك بمركب CP2K.
- الوصول إلى نماذج وحلول عملية تساعد على توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية.
- تفتح المجال أمام العمال لتطوير مهارات العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على العمال.
- ضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية باعتبارها الأداة التي تساعد على تسيير المهارات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- توضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمهارات الإدارية.

-إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن توظف الإدارة الإلكترونية بهدف تطوير المهارات الإدارية.

-إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير المهارات الإدارية من حيث رقمنة الأعمال.

-أن تكون هذه الدراسة مرجعا للطلبة والباحثين، وتشجيعهم على الخوض في هذا المجال المهم الذي يحتاج إلى المزيد من الدراسات.

-تشجيع العمال على اكتساب المهارات الإدارية لتحقيق الأفضل.

4.1 أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

-إن الهدف الأول الذي نريد الوصول إليه هو التحقق من أن توظيف الإدارة الإلكترونية له دور في تسيير المهارات الإدارية.

-تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية ومهاراتها في المؤسسة محل الدراسة.

-التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسة في سبيل توظيف الإدارة الإلكترونية لخدمة المهارات الإدارية.

-التعرف على نوعية المهارات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

-معرفة درجة رضا العاملين بالإدارة الإلكترونية.

-معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك بمركب CP2K .

-التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأهم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسة.

-الاطلاع على أهم الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتطوير واستعمال المهارات الإدارية. التعرف على مستوى المهارات الإدارية للعمال بمركب CP2K .

5.1 تحديد مفاهيم الدراسة:

تكتسي الدراسة جملة من المفاهيم وقد اختيرت هذه المفاهيم من موضوع دراستنا ومن بعض

هذه المفاهيم:

1-التوظيف:

اصطلاحاً: وهو جذب واستقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم والنوع المناسبين، واختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة وهذا عن طريق استخدام الاختبارات والمقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة¹.

اجرائياً: ونعني بالتوظيف العمليات والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لاقتناء والحصول على أصحاب المهارات اللازمة، التي تتوفر فيها شروط القدرة والكفاءة لتولي المنصب شاغر.

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ص74.

2- الإدارة الإلكترونية

اصطلاحاً: وهو تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر¹.

اجرائياً: منهج حديث قائم على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية، بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق تقريبا أو زمان أو متطلبات جامدة حيث أنها تعتمد على الوسائل الإلكترونية.

3- التسيير:

اصطلاحاً: عملية تحديد القواعد والإجراءات المنظمة للعمل، وتشغيل الهياكل، وضمان استمرارياتها، ويعتمد التسيير الجيد على الشفافية والمسؤولية والثقة والنزاهة، والعدل، والتفاني، ويحتاج إلى مؤسسات وهياكل، وكفاءات لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يستوجب مناخا وثقافة معينة من التصرفات والسلوك والتفاعل بين مكونات مجتمع المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا في إطار احترام النظام والقوانين².

¹ مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون - العدد الثاني، الأردن، 2012، ص 20.

² فهد إبراهيم العسكر، إدارة الوثائق في عصر الاتصالات وتقنية المعلومات، مجموعة النيل والعربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، ص 16.

اجرائياً: هو مجموع الإجراءات والتطبيقات والسياسات الحديثة المتفق عليها في المؤسسات والتي تهدف إلى ضمان السير الحسن لنشاطها، وكل هذا من أجل الحصول على أفضل النتائج وبأقل التكاليف الممكنة وأحدث الوسائل.

4-المهارات الإدارية:

اصطلاحاً: هو مجموع الإجراءات والتطبيقات والسياسات الحديثة المتفق عليها في المؤسسات والتي تهدف إلى ضمان السير الحسن لنشاطها، وكل هذا من أجل الحصول على أفضل النتائج وبأقل التكاليف الممكنة وأحدث الوسائل¹.

اجرائياً: هو مجموع الإجراءات والتطبيقات والسياسات الحديثة المتفق عليها في المؤسسات والتي تهدف إلى ضمان السير الحسن لنشاطها، وكل هذا من أجل الحصول على أفضل النتائج وبأقل التكاليف الممكنة وأحدث الوسائل.

5-المهارات الرقمية:

اصطلاحاً: هي تلك المهارات اللازمة للفرد لكي يتسنى له استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهدافه الشخصية أو المهنية، والقدرة على فهم الوسائط والبحث عن المعلومات والقدرة على التواصل مع الآخرين باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التطبيقات الرقمية.¹

¹ عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009، ص55.

اجرائياً: مجموعة من القدرات والكفاءات اللازمة لاستخدام الأجهزة الرقمية والتطبيقات عبر الانترنت التي يكتسبها العامل أثناء إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج الخاصة بالمؤسسة التي ينضمون إليها لتأهيلهم مع التكنولوجيا الحديثة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.2 منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين في جمع البيانات والمعلومات هما:

الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للمبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والمقالات والرسائل الجامعية والمجلات بغية توضيح مفهوم متغيرات الدراسة.

الأسلوب التحليلي: من خلاله تم جمع بيانات، وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع العينة البحثية والبالغ عددهم (50)، وهذا لمعرفة آرائهم حول محاور الدراسة.

2.2 أدوات الدراسة

أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في الدراسة الراهنة على جملة من الأدوات تم عن طريقها جمع معلومات حية من الميدان وتتمثل فيما يلي

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وتعرف على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة. وبما أن دراستنا الراهنة متعلقة بتوظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية استخدمنا الملاحظة بالمشاركة عن طريق مشاركة الأفراد الذين هم موضع الدراسة مشاركة فعلية وذلك بغية جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول متغيرات الدراسة، ومن خلالها لاحظنا أن المؤسسة محل التبرص تولى اهتماما كبير لتوظيف الإدارة الإلكترونية وتعتبره المسير للمهارات الإدارية.

2. الاستمارة:

وهي الأداة التي اعتمدها بشكل رئيسي في تحصيل البيانات من ميدان الدراسة، لأنها لا تعرض المبحوث لأي إحراج وتتيح له الفرصة للإجابة بحرية. فالاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

قسمت الاستمارة إلى جزئين هما:

الجزء الأول: يمثل :

المحور الأول: للبيانات الشخصية للمبحوثين، المتمثلة في ستة (06) أسئلة تدور حول الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدبلوم المتحصل عليه، الخبرة المهنية، المنصب أو الوظيفة الحالية، أي المواصفات العامة لمجتمع البحث.

والجزء الثاني من الاستمارة يتضمن ثلاث محاور مرتبطة بفروض الدراسة وهي:

المحور الثاني: المعالجة الالكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب مهارات بمركب CP2K، حيث يتضمن هذا المحور ثمانية (08) أسئلة مغلقة ومفتوحة وبعض الأسئلة تتطلب تفسيراً للإجابة.

المحور الثالث: الإجراءات الموظفة لتطوير واستعمال المهارات لدى العمال بمركب CP2K، حيث يتضمن عشرة (09) أسئلة.

المحور الرابع: توظيف بعد اكتساب المهارات الإدارية الالكترونية في عملية التحفيز، حيث تضمن هذا المحور تسعة (10) أسئلة.

وقد وزعت خمسون استمارة لقياس مدى صدق وثبات توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية، وتم استرجاعها بعد مدة من الزمن من توزيعها.

3.2 مجتمع البحث والعينة

أ. مجتمع البحث

تعريف مجتمع البحث: " هو مجموع المفردات الممكنة التي تكون موضوع مشكل البحث".

وقد يتكون مجتمع البحث من عدد محدود من المفردات أو عدد لا نهائي، كما أن المجتمع قد يكون حقيقي أو افتراضي.

ومجتمع بحثنا يتكون من جميع العاملين بمؤسسة سونطراك بمركب CP2K والبالغ عددهم (392) عامل، وكانت عينة الدراسة قوامها (50) عامل من مجتمع الدراسة.

ب. العينة وكيفية اختيارها:

تعتبر العينة الدعامة الأساسية في البحث ويعتمد عليها كمصدر لجمع واستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع من منطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة ولقد تم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة متاحة، وذلك بما يتلاءم مع موضوع دراستنا لأننا اخترنا الأفراد الذين يستعملون الإدارة الإلكترونية.

▪ **تعريف العينة المتاحة:** هي مجموعة الأفراد المتوفرة لدى الباحث الذين يصادفهم

أو الذين تتاح مقابلتهم، ويطلق عليها أيضا اسم عينة الصدفة أو العينة العرضية

بحيث يتم اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع الباحث العثور عليهم في مدة

زمنية محددة وبشكل عرضي أو عن طريق الصدفة.

5.2 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبنى عليه الدراسات اللاحقة ومصدر غنياً

لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما

يعرض فيها من تحليل وتوصيات من هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1-دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011) بعنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي، دراسة حالة، كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة البحث، العدد09.

أ-الإشكالية:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائري؟

أهمية الدراسة: تكتب هذه الدراسة بأهمية بالغة وذلك للأسباب التالية:

-تتضح أهمية الدراسة من تناولها موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح تطوير العمل الإداري في الجامعة.

-تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة تسهم في تقدم وتطور العمل الإداري في المؤسسات.

-أهمية العمل الإداري في المؤسسات من خلال إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة بالإشارة إلى كيفية تطويره وتفعيله.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

-إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

-تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

-التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري.

-تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

ولقد لخصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

-أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات حوافز المكان والزمان .

-أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.

-أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات (التقنية، إدارية، بشرية، مالية، أمنية)

2-دراسة إيهاب خميس أحمد المبير (2007)بعنوان : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في المملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية .

الإشكالية:

ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟

أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية تبرز أهمية معرفة متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور بمملكة البحرين لما له من الأثر الكبير في رفع كفاءة العاملين، وذلك عن طريق توفير الوقت والجهد وتحسين العمل والإجراءات وتطويرها لما يتوافق مع التوجه العلمي نحو توظيف التقنيات الرقمية في وظائف الإدارة، وذلك لما له من إيجابيات، حيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات الأجهزة الأمنية على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لحل المشكلات عن طريق توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة وفي تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها.

ومن الناحية العلمية فإن مجالات تطبيقات الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث مهارات التعامل مع الحاسب الآلي، والإلمام بكافة التطبيقات التي تمكنها من التعامل مع أدوات الإدارة الإلكترونية.

وبحسب علم الباحث فإنه لم يتم إجراء أية دراسات توضح متطلبات تنمية الموارد لتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، إضافة إلى الحاجة لإجراء دراسا تتناول موضوع متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في وقت تزايدت الحاجة لتطبيقها فيها الوقت الحاضر، فلذلك يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات واقتراحات تساعد في الوقوف على أوجه القصور وتقدم ما يساهم في علاجها، كما يأمل أن تمثل هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً في إثراء المكتبات في مجالها.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

-التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

-الوقوف على التباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو المتطلبات تنمية الموارد البشرية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في المملكة البحرين، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية

التالية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

وقد تحصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

▪ إن أفراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين في تطبيقات عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة بوزارة الداخلية في المملكة البحرين.

▪ أن أفراد العينة الدراسة موافقين على سياسيات تنمية الموارد البشرية المطلوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة.

ومن بين التوصيات هذه الدراسات :

▪ ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور .

▪ أعداد دراسات عن جدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في عمل الإدارة.

▪ مدى مساهمة البرنامج التدريبي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة.

▪ الاستفادة من تطوير البرنامج التدريبية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عمل الإدارة العامة من تقويم البرامج التدريبية السابقة.

3-دراسة سعيد معلا العمري (2002) بعنوان : المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات

العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض) .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

في المؤسسة العامة للموانئ وأهم فوائد ذلك التطبيق و أبرز المعوقات في ذلك، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى

عدة نتائج من أهمها :

1-وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.

2-أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن

تقدم بشكل إلكتروني.

3-ندرة التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة خاصة

فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة ونظم المدفوعات المالية.

4-أن هناك عدد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية منها: المعوقات

التكنولوجية ثم المعوقات البشرية فالمعوقات الإدارية.

وكانت أهم توصيات:

1- ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات الأعمال الإدارية والمالية في المؤسسة العامة للموانئ وفروعها بالمملكة، لما يوفره ذلك التحول من مزايا عديدة أهمها توفير الوقت والجهد والمال.

2- توفير متطلبات البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفق خطط مدروسة بما يكفل توفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمهارات الإدارية:

1- سمير هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المتطلبات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014-2015.

أ- الإشكالية:

ما مدى مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-بسكرة؟

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في أن العنصر البشري وذلك في ظل المحيط الذي تتشط، هذا الأخير الذي يتسم بالتنافس الحاد والتغير المستمر، لذلك أصبحت بحاجة ماسة إلى أفراد ذوي القدرات والمهارات يصعب تقليدها من أجل مواجهة تحديات هذا العصر، لأن هذه المهارات

تعد مصدرًا لارتقاء المؤسسة ونموها، هذا ما افرز الاهتمام بتسيير المهارات وكافة الأنشطة المتعلقة بتسييرها، ومن أهم هذه الأنشطة تقييم المهارات الذي يعتبر أداة فعالة في تطوير وتنمية الموارد البشرية ومن ثم تميمها والمحافظة عليها، لذلك حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين تقييم المهارات في توفير كافة المعلومات التي تتخذها المؤسسة أساساً في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتممين الموارد البشرية من تمكين، ترقية، مكافآت، اعتراف وتكوين، بالإضافة إلى إظهار تأثير هذه العلاقة على كل من الفرد والمؤسسة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إظهار أهمية تقييم المهارات ودوره في باقي أنشطة الموارد البشرية، لما يوفره من معلومات مهمة تساهم في تحقيق التجانس والتكامل على مستوى قرارات أنشطة الموارد البشرية.
- إظهار دور تقييم المهارات في تميم المورد البشري، من خلال مختلف نتائج تقييم المهارات التي تستعمل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتممين الموارد البشرية.
- تحديد مختلف النتائج المترتبة في عملية تميم الموارد البشرية بالمؤسسة، سواء على المورد البشري نفسه أو على المؤسسة.
- البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها من المؤسسة من خلال عملية التميمين.
- السعي إلى إظهار أهمية المهارات سواء كانت الفردية أو الجماعية من خلال عملية تقييمها.
- إظهار أهمية المهارات في المؤسسة والحث على الاستفادة منها.

-السعي إلى المساعدة في تطبيق عملي فعلي لتسيير المهارات في الواقع العلمي

نتائج الدراسة النظرية:

-يعتبر المورد البشري أهم ما تمتلك المؤسسة لذلك لابد من التعامل معه بمرونة وذكاء وهذا من أجل الاستفادة منه قدر الإمكان.

-إن تثمين المورد البشري لم يعد أمرًا اختياريًا في ظل المحيط التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسة بل هو ضرورة ملحة، بغرض الحفاظ على المورد البشري وضمان بقائه في المؤسسة، وهذا باعتباره المصدر الأساسي من مصادر التميز والتفوق على المنافسين.

-إن تقييم المهارات هو عملية إستراتيجية مهمة في المؤسسة.

-التقييم الدوري والمستمر للمهارات يساهم في تعزيزها وتطويرها.

-نتائج عملية تقييم المهارات تستخدم في كل مجال من مجالات تسيير الموارد البشرية.

-طرق تقييم المهارات تتسم بالواقعية، الدقة، المصداقية والعدالة واستعمالها في عملية التقييم يجنب المؤسسة في الوقوع في الأخطاء والابتعاد عن التحيز الذي قد تشوب طرق التقييم التقليدية.

نتائج الدراسة الميدانية:

-أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة يمتلك نظام تقييم المهارات، وهو مطبق بطريقة جيدة يستطيع من خلال إنجاز تقييم موضوعي جيد ومرضي، يسعى إلى إشباع كل الحاجات المرجوة من عملية تقييم المهارات.

- أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة يهتم بموارده البشرية ويحاول كسب رضاها وولائها بمختلف الطرق، من خلال توفير الجو الملائم لعملها.

- أن لتقييم المهارات المساهمة في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

- يوجد أثر لتقييم المهارات في تمكين المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

- يوجد أثر لتقييم المهارات في الترقية الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

- يوجد أثر لتقييم المهارات في توزيع المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

- يوجد أثر لتقييم المهارات في الاعتراف بالمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

- يوجد أثر لتقييم المهارات في تكوين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

2- منصور بن متعب بن عبد العزيز، أحمد بن سالم العامري، مهارات الإدارية للمدربين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن: (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإدارية (2)، مجلد 16، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003.

ما هي المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة؟

أهمية الدراسة: تتمثل هذه الدراسة في:

يمثل تمتع المدير بالمهارات الإدارية اللازمة للقيام بأعباء وظائفهم الدعامية الرئيسية نحو تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعتمد نجاح المنظمات وتميزها على كفاءة أداء المديرين فيها في مختلف المستويات الإدارية، وتأسيساً على ذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع نحو معرفة المهارات الإدارية الأكثر إلحاحاً في الأجهزة الحكومية ومدى تمكين المديرين منها وكيف يمكن الارتقاء بمستوى كفاءتهم، كما تتبّع أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الإدارية في الأجهزة الحكومية من حيث مدى استخدامها ودرجة التمكن منها، فمن خلال الكشف عن المهارات الإدارية التي يحتاجها المديرون في مختلف المستويات الإدارية ستساهم هذه الدراسة في توجيه جهود هذه الأجهزة نحو الدورات التدريبية الواجب عقدها للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك دورها في تحديد المواصفات اللازمة لشغل الوظائف، كما يمكن الاستفادة من نتائجها في قطاعات الحكومية في الدول العربية الأخرى التي تماثل بيئتها ببيئة المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة في:

-التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة.

- التعرف على درجة تمكين المديرين من هذه المهارات وبيان أكثر وأقل هذه المهارات تمكناً.
- توضيح درجة تأثير عامل العمر، والمرتبة الوظيفية، والخبرة والمؤهل العلمي، وممارسة المهارة على درجة تمكين المديرين من المهارات الإدارية.
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعلمية التي من شأنها إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية مناسبة على صعيد التطبيق العلمي والبحث العلمي.

نتائج الدراسة: لخصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات الإدارية تتباين من مهارة إلى أخرى، فهناك مهارات يمارسونها دائماً، وهناك مهارات يمارسونها في الغالب، وأخرى يمارسونها أحياناً، فمن المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يمارسونها دائماً حسن التعامل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق الواحد، والاستماع للآخرين، أما المهارات الفنية فكانت تحمل المسؤولية، في حين لم تكشف الدراسة عن أي مهارات فكرية تمارس دائماً.
- وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارات الإدارية التي أخضعت للدراسة والبالغ عددها 37 مهارة بين إنسانية وفنية وفكرية ولكن بدرجات متفاوتة تراوحت بين درجة تمكين عالية ودرجة تمكين متدنية نوعاً ما.
- كشفت هذه الدراسة عن أن ممارسة المهارة لها تأثير كبير على إحساس المديرين بمدى التمكن من هذه المهارة، هذا يعني أن المديرين الذين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة هذه المهارة، عكس المديرين الذين نادراً أو أحياناً ما يمارسونها.

3-دراسة خالد عواض عبد الله الثبتي، بعنوان تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، دراسة مسحية، كلية العلوم الاجتماعية، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2012.

الإشكالية:

ما تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:

أهمية العلمية:

-تتناول الدراسة فئة مهمة ومؤثرة في صنع القرار من الإدارة الجامعية، ألا وهم رؤساء الأقسام العلمية لما يقومون به من أدوار ومهام إدارية وأكاديمية مالية مختلفة.

-تركز الدراسة على جانب مهم من أداء رؤساء الأقسام العلمية، ألا وهو الجانب الإداري وما يتطلبه من مهارات لازمة لتحقيق أهداف العلمية التعليمية والإدارة الجامعية.

-تسلط الدراسة الضوء على واقع المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية.

أهمية العملية:

-تكشف الدراسة المهارات الإدارية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية وتحتاج إلى دعم وتعزيز من قبل المسؤولين والإداريين.

-تكشف الدراسة المهارات الإدارية التي لا يمتلكها رؤساء الأقسام العملية أو مستواهم بها ضعيف ويحتاجون إلى تطوير وتدريب لامتلاكها.

-تعطي المسؤولين في الجامعات الحكومية رؤية واضحة عن واقع المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية الحاليين، وبالتالي إعادة النظر في آلية اختيار وترشيح رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتم تحقيق هدف الدراسة من خلال تقييم المهارات التالية لرؤساء الأقسام العلمية:

(التخطيط، التنظيم، التطوير، الإشراف والمتابعة، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، العلاقات الإنسانية، المشاركة والعمل الجماعي، الرقابة والتقييم).

نتائج الدراسة: على الرغم من تدني درجة المتوسط الحسابي حسب المقياس إلا أنه تم ترتيب

المهارات الإدارية حسب قيم متوسطها كما في الجدول رقم(16)، والتي جاءت مهارة التنظيم

في المرتبة الأولى يليها مهارة الاتصال والتواصل ثم مهارة العلاقات الإنسانية، وفي المرتبة

الأخيرة جاءت مهارة التطوير، مما يعني أن الأقسام العلمية تفتقد إلى الخطط والبرامج

التطويرية.

- نجد أن مهارة التنظيم تأتي في مقدمة المهارات وهذا أمر طبيعي لأن هناك اهتمام من رؤساء الأقسام تجاه تسيير العمل بالقسم فيظهرون ذلك.
- على الرغم من أهمية مهارة التخطيط للأقسام العملية ولزومها له ولتطويره، فإن غيابها يدل على ضعف القسم، إلا أنها تأتي في مرتبة متأخرة.
- تأتي مهارة التطوير في مؤخرة المهارات على الرغم من أن الجامعات السعودية تسعى نحو التطوير، فكيف يحدث التطوير دون أن يمتلك رؤساء الأقسام لتلك المهارة.
- نجد أن مهارة الرقابة والتقييم تأتي في رتبة متأخرة، وأي عمل يتم دون رقابة أو تقييم يعني فشله وبالتالي ينعكس سلباً على سير العمل داخل الأقسام.
- توصيات الدراسة:

- مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العملية والتي لا ينبغي أن تعتمد فقط على الخبرة في مجال البحث والتدريس.
- إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية من خلال تطوير مهاراتهم الإدارية من أجل القيام بأدوارهم الإدارية والعلمية والأكاديمية بما يحقق أهداف الأقسام، ويسهم في تطويرها.
- وضع آلية وبرنامج لاختيار وترشيح من يتولى رئاسة الأقسام العلمية بالكليات على أن يكون من ضمن معايير الاختيار والترشيح أن يمتلك المهارات الإدارية اللازمة للقيام بالأدوار والمسؤوليات العلمية والإدارية والأكاديمية.

- العمل على توظيف أدوار ومهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية عن طريق إعداد لائحة تفصيلية لهذه الأدوار والمسؤوليات في المجال الإداري والعلمي والأكاديمي وخدمة المجتمع.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والعلمية والأكاديمية

4.2 المقاربات النظرية

الخلفية التاريخية لنظرية البنائية الوظيفية

تعود الخلفية التاريخية لنظرية البنائية الوظيفية إلى إسهامات وجهود العديد من الباحثين في حقل العلوم الاجتماعية، وذلك لأن فكرة البناء لمجتمع ما كمصدر لاستقراره والتي تقوم عليها النظرية لا تعد جديدة كلفسفة اجتماعية، فأفلاطون في جمهوريته يطرح القياس بين المجتمع والكائن العضوي، فكلاهما يعني نظاما من أجزاء مرتبطة في توازن ديناميكي، وفي المجتمع المثالي الذي وصفه أفلاطون تقوم كل فئة من المشاركين في هيكل اجتماعي بإنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق التناسق الاجتماعي العام¹.

ولم تختلف إسهامات "هربرت سبنسر" في البنائية الوظيفية اختلافا كبيرا عن أفلاطون وهذا في مجال تشبيه الإنسان بالكائن العضوي، فكان سبنسر يؤكد دائما على وجود التساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي، والغاية التي تهدف إليها هي إيجاد حالة من التوازن تساعد المجتمع على الاستمرار في الوجود، كان سبنسر أيضا يتصور المجتمع على أنه جزء من النظام الطبيعي للكون وأنه يدخل في تركيبه ولذا يمكن تصوره كبناء له كيان متماسك.

¹ عماد حسن مكاي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 7، 2008، ص124.

هكذا رسمت البنائية الوظيفية معالمها من أفكار علماء الاجتماع أمثال " دوركايم " و "مالنيوفسكي" و"براون" حيث اهتمت هذه الرؤى بدراسة كيفية محافظة المجتمعات على الاستقرار الداخلي والبقاء عبر الزمان وتفسير التماسك الاجتماعي والاستقرار، استنادا إلى مفهوم التضامن الاجتماعي الذي ركز عليه "دوركايم" واعتبره أساس بقاء المجتمعات، إذ يرى أن بقاء المجتمعات في طبيعتها تنجح نحو الانفصال ولذا فهي تتكون من أجزاء وأعضاء متكافئة تتحدد عن طريق القيم المشتركة والرموز الشائعة التي تشكل أنظمة للتبادل وتقوم هذه الأجزاء المتعددة بوظائفها معا للحفاظ على النظام الكامل عن طريق التضامن¹.

2- مفاهيم نظرية للبنائية الوظيفية:

تشير البنائية الوظيفية إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر والأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت².

ويتحلل النموذج التصوري لنظرية البنائية الوظيفية على عدد من المفاهيم الأساسية التي تشكل منطلقات فكرية يستند إليها الإطار النظري المفسر لمفهوم النظرية.

¹ ميرفت الطرابشي، نظريات الإتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1، 2006، ص 94.

² مي العبد الله، نظريات الاتصال، لبنان، دار النهضة العربية، ط1، 2000، ص 175.

مفهوم الوظيفية:

يشير مفهوم الوظيفية إلى الدور الذي يلعبه الجزء في الكل أي النظام في البناء الاجتماعي الشامل أي أن درجة الاستمرار أو الإطراد في البناء هي التي تحقق وحدته وكيانه، ولا يمكن أن تتم إلا بأداء وظيفة في هذا، الحركة الديناميكية المتمثلة في الدور الذي يلعبه كل نظام أو نسق في داخل البناء وبهذا يتحقق التساند والتكامل بين أجزائه¹.

مفهوم البناء الاجتماعي:

يشير مصطلح البناء إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة والواقع أن السلوك الأسري والنشاط الاقتصادي، النشاط السياسي والعقيدة وغيرها من أشكال الأنشطة المجتمعية تعد على درجة عالية من التنظيم من وجهة نظر السلوكية، وهذا التعريف يشير إلى تصور النظرية البنائية الوظيفية للنظام الاجتماعي على أنه يتألف من مجموعة من الأدوار الاجتماعية المترابطة التي تنظم مع بعضها لتسهم في تحقيق هدف معين.²

وتتحدد مستويات البناء الاجتماعي وفق ما يلي:

المستوى الأول: ويتمثل في الدور الذي يقوم به فرد معين في إطار نظام اجتماعي.

المستوى الثاني: يتمثل في ترابط الأدوار الاجتماعية في نطاق اجتماعي معين.

¹ حسين عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² حسين عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

المستوى الثالث: وهو من أعم المستويات ووحدته مستوى المجتمع ككل، ويتحدد إذا نظرنا

إلى بناء المجتمع على أنه كل يتألف من مجموعة من النظم السائدة¹.

مفهوم النسق الاجتماعي:

النسق هو عدد من النظام الاجتماعي التي تتشابه وتتضامن فيما بينها في شكل منظم وتتألف

هذه النظم من مجموعة من العناصر والأجزاء وتمثل الأنساق المركبية تشمل الأدوار والمراكز

الاجتماعية، الظواهر الاجتماعية والطبقات الاجتماعية ومظاهر السلوك الاجتماعي، العناصر

الثقافية كالقيم والعادات والمعايير وتقوم بين هذه العناصر علاقات منتظمة، إذ تعتمد على

بعضها البعض وتتكامل بنائياً من خلال منظومة القيم والمعايير المشتركة التي يلتزم بها

أعضاؤه ومن خلال الروابط القوية بين عناصره والتي تحقق التكامل داخله.

مفهوم التوازن الاجتماعي:

التوازن الاجتماعي له صورتان: توازن استقراري وتوازن ديناميكي، وتعكس كل صورة معنى

محدد للتوازن الاجتماعي، حيث تشير الأولى إلى قدرة تلائمية تسمى الظواهر الاجتماعية

وتجعلها تستجيب لتحقيق مطالب وظيفية معينة تحقق التوازن والصورة الأخرى تمثل ميل

النسق الاجتماعي عندما يطرأ عليه ما يؤدي إلى اضطرابه أن يعود إلى حالته السابقة والمستوى

الذي كان عليه من التوازن.

¹ ميرفت الطرايشي، مرجع سابق الذكر، صص 98 - 99.

مفهوم الخلل الوظيفي:

يستند مفهوم الخلل الوظيفي إلى النقد الذي وجهه "ميرتون" إلى مقولة الوحدة الوظيفية، حيث أن العناصر الثقافية والاجتماعية لا تكون بالضرورة الوظيفية لكل مكونات النسق وإنما تختلف درجات وظيفتها من مستوى إلى آخر، ولا شك أن التحقيق من تأدية أو عدم تأدية خلل نظام جزئي وظائفه داخل نطاق المجتمع الكلي ومدى تأثير ذلك على استقرار أو عدم استقرار النظام الاجتماعي الجزئي والكلي يجب أن يخضع لدراسات علمية تؤكد أو تنفي وجود خلل وظيفي.

إذا كان مفهوم الخلل الوظيفي يعبر عن جزء من حقيقة مفادها أن بعض العناصر يمكن أن تكون غير وظيفية ضمن نسق ما فإن مفهوم البدائل الوظيفية يعبر عن الجزء الثاني الذي مفاده أن الوظيفية ونظرا إلى كونها حيوية لا يمكن الاستغناء عنها فإنه من الممكن القيام بها بواسطة أطراف أخرى تتبادل هذه الوظيفية.¹

3-فروض نظرية البنائية الوظيفية:

تقوم فروض النظرية على مجموعة من العناصر هي:

-تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

¹ باديس لونيس، جمهور الطلبة الجزائريين والأنترنت، دراسة في استخدامات وإشباعات طلبة جامعة منتوري، رسالة ماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2007 - 2008، ص 28.

-التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف يؤثر على التوازن والاستقرار.

-النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

-يتجه المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

-كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

-الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة استمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته¹.

الانتقادات الموجهة للنظرية البنائية الوظيفية:

على الرغم من التحليلات الوظيفية في تقديم شروحات وتفسيرات للكثير من مظاهر الحياة الاجتماعية، حيث يتعلق معظم الباحثين على وجود ثلاثة محاور رئيسية يمكن من خلالها عرض النظرية وتحليلها، ونقدها يتعلق الأول بالبناء المنطقي للاتجاه، ويهتم الثاني بكيانه وجوهره، ويركز الثالث على موقفه وتتمثل أهم الانتقادات الموجهة إليها في:

¹ مي العبد الله، مرجع سابق الذكر، ص ص 175 - 176

1. النقود الموجه إلى البناء المنطقي للنظرية:

وصف التحليل الوظيفي بأنه غائي، فهذا التحليل لا يقدم تفسيرات لنشأة السمات الوظيفية، وإنما يقدم غائياً أي لا يوضح كيف تحدث الوقائع، فهو يجيب عن سؤال آخر هو: لما تحدث الوقائع.¹

ويعني التفسير الغائي في جوهر اهتمام النظرية بفروض عامة غير قابلة للاختبار، حتى أن كوهيني يرى أن ما تقدمه الوظيفية من فروض يتطلب نوعاً من التحقيق العلمي لا يوجد في علم اجتماع ويرجع ذلك إلى أنصار النظرية ينظرون لوظيفة الظاهرة الاجتماعية على أنها سبب ونتيجة لهذه الظاهرة، كما أن بعض مفاهيمها ومصطلحاتها مثل الوظيفة الثبات والتوازن لم تضع بدقة ووضوح كافيين، مما يتنافى مع أهم خصائصها العلمية.²

النقد المتعلق بجوهر النظرية وكيانها:

والذي يتبين بوضوح في مبالغتها في التشديد على أهمية بعض القضايا وإغفال البعض الآخر. -المبالغة في تقدير أهمية الاشتراك في القيم: يرى أصحاب النظرية الوظيفية أن أفراد المجتمع يشتركون في القيم التي ينتسبون إليها وأن هذا الاشتراك هو السبيل لتحقيق تكامل عناصر النسق الاجتماعي ومكوناته لأن على أعضاء المجتمع أن يمتثلوا لهذه القيم ويتصرفوا تبعاً لها

¹ حسين عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² برهان شاوي، مدخل إلى الاتصال الجماهيري ونظرياته، دار الكندي، الأردن، 2003، ص 92.

وإلا خرجوا عن قواعد الضبط الاجتماعي لا يسنده الواقع، لأن أعضاء النسق ينتجون قيمهم بعد وجودهم¹.

-إهمالها لبعض أبعاد الواقع الاجتماعي: إن تركيز الوظيفة على منظور النظام والتكامل أو التوازن جعلها نظرية ذات منظور أحادي ثابت، إذ بالغت في وصف التكامل في المجتمع خصوصا بالنسبة لمالينوفسكي وبارسونز، فقد أعاب كولومي علم البنائية الوظيفية نقص اهتمامها بسير الجماعات الاجتماعية المجسدة وبمواقف الصراع الاجتماعي².

حيث اقتصر مفهوم التغير على التغير الداخلي التدريجي الذي لا يهدف إلى تغيير النظام الاجتماعي كما اقتصر مفهوم الصراع على اعتباره معيقا وظيفيا مع أن كثيرا من أشكال الصراع تعد دوافع للتقدم.

-المبالغة في محاكاة العلوم الطبيعية: لقد أدى تفوق العلوم الطبيعية إبان نشأة النظرية إلى تأثير الوظيفية ومحاكاتها لها، إلا أن المبالغة في التقليد يؤدي إلى عدم إدراك الفروق الجوهرية بين الواقع الاجتماعي وظواهرها³.

¹ نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 131.

² لونيسباديس، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ ميرفت الطرابشي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

3- يتعلق بالفلسفة الفكرية للنظرية التي استندت عليها:

توصف نظرية البنائية الوظيفية بأنها نظرية جامعة راديكالية محافظة غير قابلة للتغيير والتحيز كما وصفها ألفن جولدنر، فهي لا تعطي تفسيرات لجوانب التغيير الاجتماعي¹.
 أنها تظل تشكل أرضية صلبة في عملية التنظير لعلم الاجتماع بصفة عامة ولعلوم الإعلام والاتصال بصفة خاصة فتحليلاتها اتسمت بالمرونة والخصوصية والدقة والتزام الموضوعية.

إسقاط نظرية البنائية الوظيفية:

اعتمدنا في موضوعنا "توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية" على نظرية البنائية الوظيفية كون فروض وأفكار النظرية تعبر عن موضوع الدراسة والإشكالية المتمثلة في: كيف يتم توظيف الإدارة الإلكترونية في تسيير المهارات الإدارية؟ حيث أبرزت أن مركب البتروكيميا CP2K مهما تعددت أغراضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة عن بعضها البعض إلا أن وحداتها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة مع الأخرى مع إمكانية تحليلها بنيويا فكل مركب بمركب البتروكيميا CP2K وظيفته الأساسية يكمل كل منها الآخر وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء ينعكس تلقائيا على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بالخلل الوظيفي فالاختلاف الحاصل بين فروع مركب البتروكيميا CP2K الوظيفية لا يمنع تكامل وعلى سبيل المثال مصلحة التنظيم بدائرة نظم المعلومات والتسيير تخدم وتكمل مصلحة إدارة الجودة

¹ ميرفت الطرايشي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

ومصلحة الإعلام الآلي فكل منهما يكمل الآخر في وظائفه والاختلاف في المراكز هو شيء وظيفي للتماسك مع بعضها تلبي من خلالها حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات مركب البتروكيميا CP2K.

وجود نظام قيمي تسيير البني الهيكلية للمؤسسة فهو تقسيم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد في المؤسسة وحقوقه كما تحدد أساليب اتصاله وتفاعلية مع الآخرين إضافة إلى تحديد ماهية الأفعال التي يكافأ عليها الفرد ويعاقب، تمرر عبر المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو على شكل شكاوى أو التقارير، أبحاث، مقترحات، طلبات.

تعتمد النظرية البنائية الوظيفية بنظام سلطة ومنزلة، فنظام السلطة في مركب البتروكيميا CP2K هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الأوامر إلى الأدوار الوسطى أو القاعدية لكي تنفذ، أما نظام المنزلة هو الذي يقدم منح الامتيازات والمكافآت للموظف الجيد للتمسك بهم ودفع الآخرين للاقتداء بهم والموازنة بين السلطة والمنزلة، وهذه الآخر هي شيء ضروري لديمومة وفعالية المؤسسة وضمان استمرارها.

انتقادات البنائية الوظيفية:

1. النقد الموجه إلى البناء المنطقي للنظرية: التحليل الوظيفي لا يقدم تفسيرات لنشأة السمات الوظيفية، ولا يوضح كيف تحدث الوقائع، فهو يجيب عن سؤال آخر: هو لماذا تحدث الوقائع.

2. النقد المتعلق بجوهر النظرية وكيانها: يبين بوضوح مبالغتها في التشديد على أهمية

بعض القضايا وإغفال البعض الآخر.

3. المبالغة في تقدير أهمية الاشتراك في القيم: يرى أصحاب هذه النظرية أن أفكار أفراد

المجتمع يشتركون في القيم التي ينتسبون إليها وأن هذا الاشتراك هو السبيل لتحقيق

تكامل عناصر النسق الاجتماعي ومكوناته.

4. إهمالها لبعض الواقع الاجتماعي.

5. المبالغة في محاكات العلوم الطبيعية: هذا يؤدي إلى عدم إدراك الفروق الجوهرية بين

الواقع الاجتماعي وظواهره والطبيعة وظواهرها.

النقد المتعلق بالفلسفة الفكرية للنظرية التي استندت عليها: فهي لا تعطي تفسيرات لجوانب

التغيير الاجتماعي

الخلاصة

في ختام هذا الفصل يمكننا القول بأننا تمكنا من فك رموز ومعالم الموضوع والوقوف على مختلف متغيراته كما تمكنا من الإحاطة بما سبق من دراسات في هذا الموضوع والاستعانة بها في الخطوات اللاحقة من الدراسة، ومن خلال ما جاء فيه من تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة فقد اتضحت أمامنا الجوانب الأساسية للموضوع بشكل كاف لإنجازه وإتمامه على حد يمكن الإلمام به قدر المستطاع والإحاطة بجوانبه المختلفة دون الفصل بين المتغيرات.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية
2. تعريف الإدارة الإلكترونية
3. مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية
4. عناصر وأهداف الإدارة الإلكترونية
5. وظائف وخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
6. عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية
7. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الخلاصة

تمهيد

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بدرجة عالية من الديناميكية، وهذا نتيجة التطور والتقدم التكنولوجي والانتشار الواسع لشبكة الأنترنت.

مما استدعى على المؤسسات مواكبة هذه التحولات، وتغيير مفاهيمها والانتقال من الطرق التقليدية في الإدارة إلى تبني أسلوب جديد قائم على التكنولوجيا والتقنية في تقديم الخدمات وأداء المهام، وهو ما يعرف " بالإدارة الإلكترونية "، التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني، الذي يساعدنا على تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية.

وعلى ضوء هذا سنتعرف في هذا الفصل على الإدارة الإلكترونية من خلال مفهومها ومبادئها وأهدافها ووظائفها وعناصرها، إضافة إلى خطوات تنفيذها وسير العمل فيها وعوامل نجاحها ومراحل التحول إليها ثم معوقات تطبيقها وتقييمها من خلال إبراز إيجابياتها وسلبياتها.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم حديثة النشأة، الناجمة عن التطور الهائل الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما فرض على المؤسسات تبني هذا المفهوم وتطبيقه على نطاق واسع لتتمكن من البقاء والاستمرار.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية:

لقد تعددت التعاريف التي قدمها علماء وفقهاء الإدارة لمصطلح الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي عرضاً لبعض التعريفات:

- تعرف بأنها: " الاستغناء عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاعتماد الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹."
- وعرفت بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركات بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها²."

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2009، ص 43.

-ويرى الأستاذ الدكتور حمدي القبيلات بأن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا: "النشاط الذي تمارسه الهيئات الإدارية بالوسائل الإلكترونية، لإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات العامة، مستخدمة في ذلك أساليب السلطة العامة للقيام بهذا النشاط"¹.

-كما نجد أن الدكتورة: "لاتيسياروو" ترى بأن: "أفاق الإدارة الإلكترونية سوف تصبح كأداة تهدف إلى وضع إدارة فعالة تشبع كل الاحتياجات الصريحة والضمنية لمستعملها"².

-كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية وفقاً لغايتها: "هي استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية، في إطار إلكتروني حديث وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب الإلكتروني، لتحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة".

-وقد عرفها مزهر شعبان العاني بأنها: "استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب الإلكتروني، ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية"³.

¹ حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص 36.

² عبد العزيز شمالل، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 1375.

³ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014، ص33.

من هذه التعريفات يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد في الإدارة، يرتكز أساساً على استخدام الوسائل الإلكترونية من حواسيب، تقنيات الأنترنت، الأنترنت، الإكسثرانت والبرمجيات للقيام بالمهام الإدارية بجهد أقل ووقت أسرع وجودة عالية.

3. مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية:

1.3 مبادئ الإدارة الإلكترونية:

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات من خلال خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات.
- التركيز على النتائج من خلال تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع.
- تخفيض التكاليف، أي تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي انخفاضها.
- التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين ما هو موجود¹.

2.3 خصائص الإدارة الإلكترونية: تتسم الإدارة الإلكترونية ما يمكن اعتباره مميزات أو

مجموعة من الخصائص، نتولى التعرض إليها فيما يلي:

¹ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009/2010، ص 15 16.

- إدارة بلا ورق كونها تعتمد على نظم المتابعة الإلكترونية.
 - إدارة بلا زمان وبلا مكان أي لا يوجد لها مقر محدد، وتتجاوز حدود الزمان ولا تنقيد به.
 - إدارة تعتمد على نظم متطورة أي تقوم على أساس العلم والمعرفة¹.
- ونجد في مراجع أخرى بالإضافة إلى هذه الخصائص خصائص أخرى:
- مرونة الأداء وتبسيط الإجراءات مع زيادة الإتقان.
 - تيسير التكاليف لكون هذا التطور لا يحتاج إلى يد عاملة كبيرة وبالتالي إنفاق أقل.
 - تحقيق الشفافية لكون هذا التحول ينقلنا مباشرة إلى الرقابة.
 - الحفاظ على السرية والخصوصية من خلال حجب معلومات العملاء².

¹إسماعيل فريجات، آليات تطور الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في الحقوق تخصص تنظيم إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، الجزائر 2009/2010، ص331.

² بهلول سمية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة 1 الحاج الخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق الجزائر 2017/2018، ص ص 75 76.

4. أسس الإدارة الإلكترونية

1.4 عناصر الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة عناصر ومكونات أهمها

أ. الحواسيب ولواحقها:

ينبغي على الإدارة قبل البدء في تعميم التقنية في دوائرها، أن تتأكد لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها والأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها¹.

ب. البرمجيات:

تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة الجداول الإلكترونية أدوات تدقيق البرمجة بالإضافة إلى برامج التجارة، برامج التسويق الإلكتروني، قواعد البيانات، برامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف شبكات الأنترنت، الإكسترانت والأنترنت².

ج. القوى البشرية

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري من الأصول الثابتة في المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومعلمين للموارد المعرفية

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

² ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص ص 23-25.

والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص، الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.¹

د. الشبكة الإلكترونية:

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنانت، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجعيها، وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية.²

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 71-72.

² حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 73-74.

2.4 أهداف الإدارة الإلكترونية:

وتتجلى خاصة في الأهداف التالية:

أ. الأهداف العملية

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
 - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
 - توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية¹.
- وفي مراجع أخرى أشارت إلى أن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية يمكن حصرها فيما يلي:

ب. الأهداف التجريدية:

- تقديم خدمات جديدة كمحاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي أثناء عمله.
- التقليل من البيروقراطية وذلك من خلال اختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور.

¹ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2015، ص ص 221 220.

- تسهيل المعاملات لعملائها من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل العملاء.
- الشفافية مما يؤدي بالإدارة العامة أن تعمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك لبث الطمأنينة في نفوس المواطنين¹.

كما يمكن تحديد أهداف أخرى للإدارة الإلكترونية، وتتمثل فيما يلي²

- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- الإجراءات التنفيذية بدلا من الاجتماعات.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.

¹ غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، الجزائر، جانفي 2016، ص ص 180 179.

² محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.

5. المقومات الإجرائية لإدارة الإلكترونيّة

1.5 وظائف الإدارة الإلكترونيّة:

وتتمثل فيما يلي:

أ. التخطيط الإلكتروني:

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، كما أنها عملية ذهنية يقوم بها المديرون بالاعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين.

ب. التنظيم الإلكتروني:

هو عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال. ويعرف أيضا بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وهو الذي يعطي لها شخصيتها وميزتها الإدارية ويظهر ذلك من خلال المكونات الأساسية له وهي الهيكل التنظيمي والتقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية¹

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص ص 244، 245.

ج. القيادة الإلكترونية:

هي عمل متعدد الوظائف يلزم الآخرين بإنجازه بغية تحقيق رؤية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه لتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة محلية وعالمية بالغة التعقيد والتأكد من تشخيص الفرص والتهديدات.

د. الرقابة الإلكترونية:

هي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز أهداف عملية مخططة وموجهة لمتابعة الأعمال للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعة والعمل على اكتشاف الأخطاء وإصلاح الانحرافات وتقويمها¹.

2.5 خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

عند اتخاذ أي قرار خاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب عليها التأكد من عدة أمور ومن أهمها الحاجة الماسة والفعالية لهذه الإدارة وهل لتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة وغيرها من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من التطرق إلى الخطوات الآتية:

أ. إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة أو المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، محمد هشام بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 377 368.

وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية

حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطور.
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.¹

ب. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفرق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية

أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج. تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر

البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني

هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة.²

د. تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها

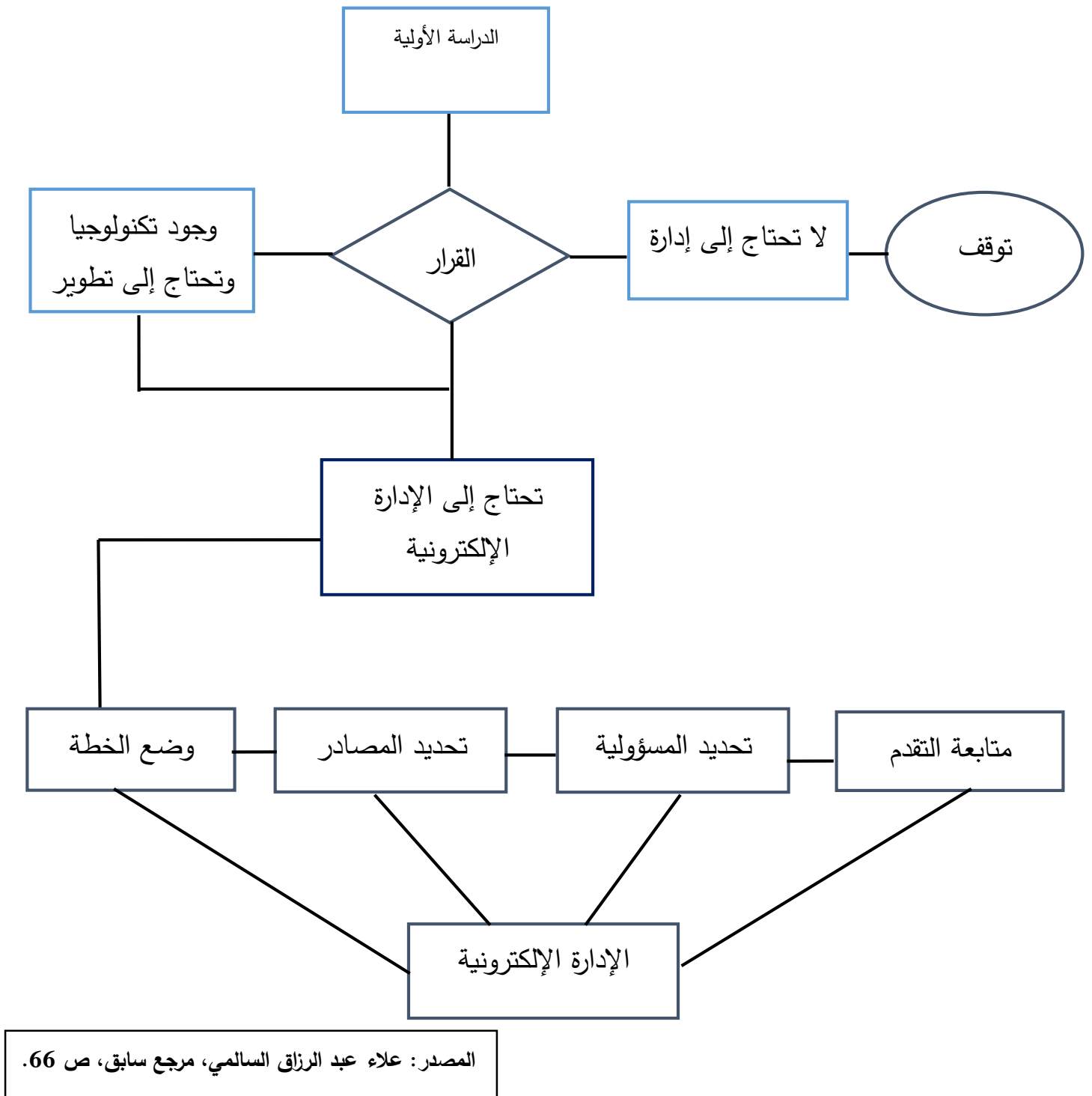
بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، مرجع سابق، ص 65.

² علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

هـ. متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

¹ سمية بن طراد، الإدارة ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقات مع الزبون، 2015، ص 34.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 66.

الشكل رقم 01: خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية

6. عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في

الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة، ومن أهمها¹:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.
- التدريب والتأهيل، وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

¹ لمين علواطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، لمركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2008، ص146.

▪ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

▪ التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الاعتبارات الشخصية.

1.6 مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف

المرجوة¹، ومن تلك المراحل ما يلي:

أ -قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة: ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون

لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي

يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب . تدريب وتأهيل الموظفين²: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة

الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل

الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

ج . توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات

الإدارية،

¹ مين الضرعامي، مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية، مجلة البحوث الإدارية (مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للبحوث الإدارية)، العدد 2 (أفريل 2002)، ص 34.

² Benoit A .Aubert, Les Technologies de l'information et l'organisation (Boucherville ,QC: Gaetan Morin,1997),p37 .

أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدون على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير، لدى لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل، وتقيدها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

د. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس للإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة....

هـ. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners)، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

و. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام، وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال نموذج طلب إجازة المطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه¹.

¹ لمين علواطي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

7. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها:

1.7 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

اتجه بعض الباحثين إلى تصنيف معوقات الإدارة الإلكترونية في جوانب متعددة تتلخص فيما يلي¹:

أ. معوقات تنظيمية:

- انعدام التخطيط والتنسيق لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ضعف اقتناع الإدارة بدواعي التحول ومتطلباته.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- قلة المعرفة الحاسوبية.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع على الإدارات الإلكترونية.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق إلى ضعف توافق الأنظمة.

¹ ساري عوض الحسنات (2011)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل رجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ص 53، 54

ب . معوقات تقنية:

- ندرة وجوده مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
- ضعف البيئة التحتية ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- قلة الخبرات الفنية المؤهلة.
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة.

ج . معوقات بشرية:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا معلومات على المستوى التنظيمي والاجتماعي داخل المؤسسة.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسة.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.
- قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة

الإلكترونية تقنية المعلومات¹

د . معوقات مالية: وتتمثل فيما يلي

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج

¹ ساري عوض الحسنات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

▪ قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل

تطبيق الإدارة الإلكترونية.

▪ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

2.7 الحلول المقترحة للإدارة الإلكترونية:

هناك إمكانية لنجاح تطبيق هذا المشروع ويعتمد نجاح هذا المشروع ويعتمد نجاح تطبيقات

الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها على مدى ملائمتها للواقع، وفرص تطويرها في الإدارة،

ومن هذه الإمكانيات والاقتراحات ووضع الحلول المناسبة التي تيسر تطبيق الإدارة الإلكترونية

في المؤسسة ومنها:

▪ توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين للإسهام في سرعة تطبيقها.

▪ إعادة هندسة العمليات الإدارية لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكتروني.

▪ تطوير استراتيجية تنمية المعلومات وتوفيرها على الموقع الإلكتروني.

▪ تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسريتها.¹

▪ العمل على نشر التقنية الإدارية الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق

الإدارة الإلكترونية.

▪ تشجيع العاملين وتهيئتهم على التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

¹ عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، 2017، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ص ص 233-234.

- نشر ثقافة العمل الإلكترونية ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط، وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بسياسة تطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية.¹

¹ زرزار العياشي 2013، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 1، جامعة 20 أوث 55 سكيكدة، الجزائر، ص 40.

الخلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري حديث تسعى المؤسسات إلى تطبيقه وتعميمه في جميع وظائفها يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال بناء نظام معلوماتي وبنية شبكية أساسية، من أجل أداء مهامها بصفة أفضل وفي أقل وقت وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى تطوير العمل الإداري وتحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، مما يزيد من فرص تطور ونمو المؤسسة ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتحقيق الغرض الذي وجدت من أجله.

الفصل الثالث: المهارات الإدارية

تمهيد

1. تعريف المهارات الإدارية.
 2. أنواع المهارات الإدارية.
 3. أنماط المهارات الإدارية.
 4. أصناف المهارات الإدارية.
 5. طرق تنمية المهارات الإدارية.
 6. إدارة المهارات الإدارية.
 7. أهمية المهارات الإدارية.
- الخلاصة

تمهيد:

تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالإدارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المؤسسات داخل المجتمع، كونها تقوم باستغلال المهارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك يجب أن يتمتع كافة المدراء والعمال بمجموعة من المهارات الإدارية، ويحرصون على تطويرها بشكل دوري، وتعتبر المهارات الإدارية في مجال عمل الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة العمال على تقديم أعمال ومتطلبات المؤسسة في شكل إلكتروني وبطريقة تحقق أهدافها بما ينتج المهام والأنشطة المقدمة من الإدارة لعمالها، وبذلك سعت لتسيير مهاراتها، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل مضامينها.

1. تعريف المهارات الإدارية:

تعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها "تلك العمليات التي تستهدف زيادة القدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص"¹.

(آل علي و الموسوي) على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً باهتمام، يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم و الجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على المستوى المنظمة ككل².

(الصيرفي) على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة³.

تمثل المهارات الإدارية في عالم المنظمات البراعة و الحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام و الوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة و متميزة . فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية و السمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير على الآخرين و قيادتهم

¹ اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 65

² آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرية بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2011، ص14.

³ الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص12.

لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين.

إذن المهارات الإدارية هي المهارات التي يجب أن يحصل عليها المدير ومن ثم يسعى إلى نقلها للموظفين، مثل مهارات الاتصال، والتخطيط والتنظيم، وغيرها من المهارات الضرورية الأخرى.

وتتلخص المهارات الإدارية بقدرة الأفراد على القيام بالمهام والأنشطة الإدارية المنوطة بالمنصب الإداري الموكل لهم، ويستطيع الأشخاص امتلاك هذه المهارات من خلال استخلاص المعرفة والتعلم والخبرة العلمية. وتساعد هذه المهارات المدراء بالحفاظ على كفاءة العمل، وإدارة الموظفين بشكل فعال أثناء قيامهم بواجباتهم¹.

2. أنواع المهارات الإدارية:

وقد قسم الباحثون المهارات الإدارية على النحو التالي:

1.2 المهارات الفنية: يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في مركب من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكمل تحقيق الهدف².

¹إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تميمتها، ط1، ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص5.

²جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص237.

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى

القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل¹.

أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي².

ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى³.

2.2 المهارات الإنسانية: يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع

الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم⁴.

¹ الصرن رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار رضا للنشر، 2012، ص56.

² الصرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص23

³ الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص327.

⁴ الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص333.

وعرفها الصيرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها¹.

وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات.

وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات².

3.2 المهارات الإدراكية: تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها³.

¹ لصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 23.

² الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 45.

³ العبودي محسن محمد، أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد 17، العدد الرابع، القاهرة، 2015، ص 43.

وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل¹.

وقد أضاف السكارنة على المهارات السابقة مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة تقارير ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارات إدارة الاجتماعات².

كما أضاف الصرن المهارات أخرى، منها مهارة تنظيم، وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات³.

4.2 المهارات الشخصية: هي المهارات التي من الممكن الحصول عليها عند تحديد نقاط القوة، وتنقسم المهارات الشخصية إلى قسمين هي المهارات التقنية التي تختص بالمهام والنشاطات الخاصة بالعمل، والمهارات الاجتماعية التي تختص بالمزايا منها الشخصية، والمشاعر، وأساليب التواصل، والأمور الاجتماعية، والنجاح في هذا النوع يظهر مع التواصل مع الآخرين سواء كانوا من العائلة، أو الأصدقاء، أو حتى زملاء العمل⁴.

تنقسم المهارات الشخصية في العمل إلى عدة أقسام كما يلي⁵:

¹ الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 45.

² العبودي محسن محمد، مرجع سابق، ص 44.

³ الصرن رعد حسن، مرجع سابق، ص 04.

⁴ إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2020، ص 14.

⁵ إيمان أحمد يوسف، مرجع نفسه، ص 15.

▪ **الجدارة وتحمل المسؤولية:** من المهم جدا أن يكون الإنسان من النوع الذي يعتمد عليه في وظيفته، حيث يرغب أصحاب العمل على الحصول على شخص يتحمل المسؤولية، ولديه ثقة كبيرة في نفسه، مما يفتح له المجال ليصبح مديرا أو قائدا قويا.

▪ **المرونة في العمل:** تعني المرونة في العمل القدرة على القيام بعدة وظائف في الوقت ذاته، حيث تكون المرونة مفيدة في مناوبات العمل، أو عند العمل في مواعيد مختلفة.

5.2 المهارات الرقمية: يجب أولاً التطرق لتعريف الرقمنة يعرفها سعيد يقطين بأنها " عملية نقل أي صنف من الوثائق من (الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف إلى أرقام ألن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أي كان نوع مشفرا ولها بأن تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية¹ ".
أما عن المهارات الرقمية: تتمثل في القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة²، أي أنها عملية اجتماعية تقنية متطورة تحدث على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية وعبر جميع القطاعات.

• **مستويات المهارات الرقمية:** الهدف من إدارة الموارد البشرية هو الحصول على أفضل مستوى من المهارات الفردية بين الموظفين والتي تتمثل في:

¹ محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009، ص 11.

² محمود غرابية، لطفي عبد القادر، رسالة دكتوراه جامعة عباس فرحات الغرابية، فيصل محمود. السياسات التعليمية ودور التعليم الجامعي.

(أ)-المهارات الفردية: تستند الموارد البشرية في انتقاء الكفاءات الفردية في المقام الأول إلى

الانتبؤ بالوظائف ومهارات التوظيف، والتقييم، والتدريب، والأجور، والتنقل في إدارة الحياة

الوظيفية، والتي تساهم بشكل مشترك في الاستفادة على نطاق واسع من إدارة مواردها¹.

(ب)-المهارات الجماعية: ويحتل فهم إنشاء الكفاءات الجماعية مكانة محورية وحاسمة في

تطوير طرق ومناهج إدارية جديدة ونفترض أن ظهور الكفاءة الجماعية يرتبط ارتباطاً وثيقاً

بالعوامل الرئيسية الثلاثة: زيادة تعقيد الأنشطة المهنية، والحاجة إلى التدريب والاتصال

المناسيين، الاتجاه الأساسي نحو التغييرات لغرض تكييف منظمات العمل.

(ج)-المهارات التنظيمية: ويشار أيضاً إليها باسم " مهارات الأعمال " أو "المهارات

الاستراتيجية". هذه المهارات التي لوحظت على مستوى الشركة ككل. بطريقة مبسطة، فإنها

تتوافق مع نشاط ومعارف الشركة وكيفية القيام به. وهي تقودان إلى اعتبار المهارات أحد

العناصر اللازمة لوضع إستراتيجية للمنظمة.²

3. أنماط المهارات الإدارية

وتتجلى أنماط المهارات الإدارية في ثلاث مستويات:

¹ صبرينا لوفرا نيفيديدا، إدارة المهارات وتنظيمها حسب المشاريع: تسليط الضوء على أدوات الإدارة المشتركة. مراجعة العلوم الإدارية، مايو/يونيو، 2008، ص74

² إيفلين روبي، كاثرين توماس، تدوين المهارات التنظيمية التي تم اختبارها من خلال الحقائق، المجلة الفرنسية، مارس/أبريل، 2004، ص54

1.3 المهارات الرقمية الأساسية:

هي مهارات أساسية لإداء مهام أساسية، فهناك إجماع متزايد على أن الأداء الرقمي الأساسي يقابل معرفة أساسية تحتل مكانها إلى جانب المعرفة الكتابية والحسابية التقليدية. وتشمل المهارات الأساسية المعدات والبرمجيات والعمليات الأساسية عبر الإنترنت.

2.3 المهارات المتوسطة:

تمكننا المهارات المتوسطة من استخدام التقنيات الرقمية بأساليب أكثر فائدة وجدوى، بما في ذلك القدرة على تقييم ناقد للتكنولوجيا أو استحداث المحتوى. وهي مهارات جاهزة لفرص العمل فعلياً لأنها تشمل المهارات اللازمة لأداء مهام مرتبطة بالعمل، من قبيل النشر المكتبي والتصميم البياني الرقمي والتسويق الرقمي، هذه المهارات في معظمها عمومية، بمعنى أن إتقانها بعد الأفراد لطائفة واسعة من المهام الرقمية اللازمة للمشاركة كمواطنين ملتزمين وعمال منتجين.

3.3 المهارات المتقدمة:

المهارات المتقدمة هي المهارات التي يحتاجها المتخصصون في مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل البرمجة الحاسوبية وإدارة الشبكات وعلى الصعيد العالمي، سوف تشهد السنوات المقبلة عشرات الملايين من فرص العمل التي تتطلب رقمية متقدمة. وتشمل هذه المجالات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والتشفير والأمن السيبراني وإنترنت الأشياء وتطوير التطبيقات المتنقلة.

4. أصناف المهارات الإدارية:

1.4 مهارة التخطيط: تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية،

والأساس الذي تستند عليه باقي وظائف الإدارة، كما تعد من أبرز وظائف القادة الإداريين

خاصة الذين هم في مستوى الإدارة العليا، ومن هذا المنطق تتضح أهمية أن تتوفر لديهم مهارة

وقدرة التخطيط الإداري.

يعرفه وارين (1966): "بأنه عملية صنع القرار بشأن المستقبل".

كما يعرفه أيضا: "بأنه عملية تهدف إلى ترشيد القرارات الخاصة بتوزيع وإدارة الموارد المالية"¹.

2.4 أنواع التخطيط:

أ- التخطيط حسب مدى تأثيره:

▪ **التخطيط الاستراتيجي:** هو التخطيط الذي يكون مهما ويحدث تغيير نوعي في المنظمة

وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاجي

جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

▪ **التخطيط التكتيكي:** تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع

لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثله: تقدير حجم المطلب على سلعة مذكرة

معينة في السوق.

1 د. حامد سوادى عطية، كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، 1999، ص 93.

▪ **التخطيط التشغيلي:** وتمارسه الإدارة الدنيا وتأثيره متوسط المدى ويركز عادة على

تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارة¹.

ب-التخطيط حسب المدى الزمني:

▪ **التخطيط طويل المدى:** هو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبيا أن الفترة

5 سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل.

▪ **التخطيط متوسط المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن سنة وتقل

عن 5سنوات.

▪ **التخطيط قصير المدى:** الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.

ج. التخطيط حسب الوظيفة:

▪ **تخطيط الإنتاج :** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج : تدفق المواد الخام

و العاملين في إدارة الإنتاج و مراقبة جودة الإنتاج.

▪ **تخطيط التسويق :** ويركز مثلا :تقييم المنتج و التسويق و الترويج و التوزيع .

▪ **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجانب المالي.

▪ **تخطيط القوى العاملة :** مثل :الاحتياجات ، الاستقطاب، التدريب ، التطوير.²

1 د. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999، ص33ص43.

² المرجع سبق ذكره ص33، ص43

3.4 أهداف التخطيط:

- أهداف التخطيط هي:
- تجنب المنظمة من المفاجآت أي يقلل من مخاطر المستقبل.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد أي ربط مستويات الأداء الحالية بالمستويات المطلوبة.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يوفر الأمن النفسي للعمال.
- يؤثر في وظائف الإدارة المختلفة حيث تعتبر أساسها¹.

4.4 أهمية التخطيط:

- تتجلى أهمية التخطيط في:
- توفير الوقت والجهد.
- زيادة مكاسب وأرباح المؤسسات.
- يحدد ويوضح أهداف المؤسسة لكل العاملين فيها.
- يجنب المؤسسة من الوقوع في المفاجئة أو الأمور الغير متوقعة.
- يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد.

¹ د. موسى يوسف حميس، محل إلى التخطيط، دار الشروق، الأردن، 1999، ص23ص26.

يقبل من اتخاذ القرارات عشوائية وشخصية (ذاتية) 1.

5. **مهارة التنظيم:** عبارة عن عملية خلق العلاقة والتفاعل بين الأفراد والوظائف والمعدات هدف مشترك. وهو عمل إداري ضروري لدفع المجموعات إلى العمل الفعال لتنفيذ المهام المحددة بكفاءة عالية، وهو من أحب المواضيع الإدارية إلى نفوس واضعي النظريات الإدارية، لأن التنظيم عبارة عن عملية بناء أوضاع ضرورية لتنفيذ المخطط تنفيذاً فعالاً إلى جانب المحافظة على هذه الأوضاع، وهذه العملية تشمل تحديد وترتيب كل الأعمال آلية تقود إلى إنجاز المهمة في نهاية الأمر كاملة².

1.5 أسباب التنظيم:

إنها بلا شك أن هناك الكثير من النشاطات أو الأعمال التي ليس بالإمكان أن يقوم بها الإنسان منفرداً بسبب وقته وقدراته المحدودة. لذلك من الضروري تعاون عدد من الأفراد لإنجاز تلك النشاطات أو الأعمال. عند ذلك يصبح التنظيم من الضروريات لتجميع الجهود وتوحيدها وتنسيق نشاطاتها من أجل تحقيق الهدف المنشود من تلك الأعمال³.

¹ لمرجع سبق ذكره ص 23، ص 26 .

² محمد بن علي الحميمي، التنظيم والتخطيط، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2014، ص 6 ص 8.

³ المرجع سبق ذكره، ص 6 ص 8.

2.5 العناصر الرئيسية لتأسيس التنظيم:

ولبناء أو تأسيس أي تنظيم لا بد من توغر العناصر الرئيسية التالية:

- وجود هدف واضح يراد إنجازه.
- توفر نشاطات معينة يجب القيام بتنفيذها لتحقيق ذلك الهدف.
- وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة.
- تحقيق اشتراك الأفراد في إنجاز الهدف عن طريق تجزئة العمل، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والمعدات المتوفرة لتنفيذ ذلك العمل.

3.5 أهداف التنظيم: باعتبار التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية وهو الوسيلة التي يمكن

بواسطتها تحقيق الأهداف المعلنة والمحددة. فإن أهم أهداف التنظيم بصفة عامة هي مايلي:

- توضيح الاختصاصات ومسؤوليات والعلاقات لوحدات التنظيم وبيان الوظائف التي تتكون منها.
- بيان وتحديد صلاحيات القادة والأفراد الذين يشغلون وظائف وحدات التنظيم لتجنب تضارب الصلاحيات.
- تنسيق واجبات وحدات التنظيم والعاملين فيها.
- تحقيق الرقابة والإشراف الفعال على جميع الأعمال في التنظيم.
- تأمين بيئة عمل ملائمة لتحقيق التعاون الاختياري بين وحدات التنظيم وبين العاملين فيها.

▪ تنظيم سير العمل في التنظيم والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في التنظيم لإنجاز

المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية¹.

6. **مهارة التوجيه:** هو مجموعة خدمات تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه،

ومشكلاته، ويستغل طاقاته وقدراته الذاتية ومهاراته واستعداداته وميوله وإمكانياته².

وعلى هذا يمكن تعريف التوجيه بأنه "إرشاد المرؤوسين وترغيبهم للعمل للوصول إلى الأهداف،

فالتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال³.

1.6 مبادئ التوجيه:

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مجموعة من مبادئ الإدارة نعرضها بإيجاز

كالتالي:

▪ **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ على ضرورة وجود تكامل بين أهداف الفرد

وأهداف المنظمة، ومحاولة تحقيقها معا..

▪ **مبدأ وحدة الأمر:** وهذا من مبادئ الإدارة العلمية، حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه

ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد يصدر له الأوامر ويوجهه⁴.

¹ محمد بن علي الحميدي، مرجع سابق، ص9.

² حمدي عبد الله عبد العظيم، مهارات التوجيه والإرشاد في المجال المدرسي، ط1، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الجيزة (مصر)، 2013، ص37.

³ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2008، ص210.

⁴ ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قداة، محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة (ج1)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص163.

▪ **توفر المعلومات:** أي أن تكون المعلومات واضحة ومتوفرة حتى يستطيع العامل إنجاز أعماله بدقة.

▪ **السلطة الرسمية:** وهذا المبدأ يؤكد على أن السلطة يجب أن تكون رسمية حتى تسير الأوامر بالاتجاه الصحيح.

▪ **تفويض السلطة:** بمعنى المدير العام يفوض سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ دائماً بسلطته الشاملة فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم¹.

ومن خصائص وظيفة التوجيه أنها:

- تتعلق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.
- وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة.
- يقبل بها المرؤوسون عندما تكون من مديهم أو قائدهم.
- تتطلب فهماً عمماً في طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه وتحفيزه².

2.6 أسس التوجيه:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه يؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال، ويستند التوجيه إلى الأسس التالية:

¹ عياط سعاد، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة محمد طاهري، بشار، 2016، ص 43.
² ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قدارة، محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة (ج1)، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- وضوح التوجيهات وأن يكون تنفيذها ضمن طاقة المرؤوسين.
- أن تكون التوجيهات مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع أطلب المستطاع).
- أن تساعد التوجيهات على تحقيق الأهداف بفاعلية.
- تشجيع العاملين على تنفيذها باستخدام أساليب تحفيز مناسبة¹.

3.6 أهمية التوجيه:

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه، وفيما يلي إبرازاً لأهمية هذه الوظيفة في المؤسسات بإيجاز:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الافراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة.²

¹ ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قداة، محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة، (ج¹)، مرجع سبق ذكره، ص164.

² فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار المستقل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص105.

7. مهارة الرقابة: تعرف الرقابة بأنها: "الفعل أو العمل الموجه المحدد بمعايير وخطوات نحو جعل العمليات التشغيلية والإدارية وأجهزتها متطابقة مع مقاييس والغايات المحددة مسبقا والمخططة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج¹ .

1.7 مبادئ الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية، ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، لأبد من الاسترشاد ببعض من المبادئ وهي²:

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، الطبعة الثالثة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2011، ص183

2 علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، سنة2013، ص ص351،350.

2.7 أهداف الرقابة:

يمكن إجمالها فيما يلي: ¹

- حماية الصالح العام: حتى يسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل متكامل لتحديد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات، إضافة إلى تحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ما يحتمل أن تكشفه عملية الرقابة من نقاط قوة متواجدة بالنظام أسهمت في منع انحرافات وتقليل الأخطاء.
- وهناك أهداف أخرى منها²:
- منع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات.
- معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل والوقوف على مظاهرها وأسبابها

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص35.

² مرح الطاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، سنة 2016، ص ص20، 21.

3.7 أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي¹:

- ارتباطها ارتباطا وثيقا بجميع وظائف الإدارة.
- تعتبر وظيفة الرقابة وظيفة إدارية هامة، فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- نظام الرقابة الفعال يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة ومهام المسؤولين عليها، وكذلك يمكنهم من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- بتوفر الرقابة يتم تجنب العديد من السلبيات كالإسراف في استخدام الموارد وضياع الوقت وعدم الكفاءة في استخدامه والبطء في الإنجاز وتدني الإنتاجية، ومن ثم عدم الوصول للأهداف المرجوة للأعمال².

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص32.

² السيد محمد حسن إسماعيل، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص46-47.

5. طرق تنمية المهارات الإدارية:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن هذه الطرق ما يلي¹:

1-التعليم أثناء العمل: وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تغزز المهارة.

2. مناصب الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز {المساعد} من مناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.

3. المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، من لم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه

4. المحاضرات: وهي الطريقة التي تقوم بها الحاضرون المؤهلون وذو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5. حل المشكلات: وهي من الطرق التي تنتشر استعمالها بسرعة، وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: (لتحديد المشكلة، تحليل الحقائق وظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة).

¹ آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001، ص156.

6-المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمل الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، يمثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7-المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8. هيكل تنظيم اللامركزية: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعلم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطي لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

6. إدارة المهارات الإدارية:

إن عملية إدارة المهارات من خلال مجموعة من مجالات هي كالآتي¹:

1.7 اكتساب المهارات : يتم من خلال استقطاب أفراد جدد (توظيف خارجي) أو من خلال أفراد ينتمون إلى المؤسسة (توظيف داخلي) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى، وبتبني منطقتي المهارات في توظيف تغييرات معايير اختيار المؤسسة للأفراد، حيث أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في

¹ سميرة هشير، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-بسكرة، ريادة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص98.

المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع انتظارات الزبائن ...)، أي البحث عن أفراد قادرين على مساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة، لذلك نجد ان المؤسسات غير في نوعية الاختيارات التي يخضع لها المرشحون من مجرد اختيارات نظرية عامة على عملية متخصصة.

2.7 تطوير المهارات: إن امتلاك المؤسسة لمجموعة المهارات لا يكفيها، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها، وهذا الكون تطوير هذه المهارات المكتسبة أصبح أمر ضروري لأن تغير المحيط فرض بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة للتقدم التكنولوجي للمشاريع، وبالتالي تغيرت معه المتطلبات المهارية لأداء تلك الوظائف.

3.7 استعمال المهارات: يعد تطوير المهارات تأتي مرحلة استعمال هذه المهارات، فيتم فيها استخدام وتوظيف المهارات المحصل ليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعليم، ولضمان الاستخدام الأمثل لهذه المهارات لا بد من توفير الشروط اللازمة لذلك، ويعتبر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي من أهم الشروط.

4.7 الاعتراف بالمهارات : إن على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت الفردية أو الجماعية ليكون ذلك محفز لتطويرها و السعي لاكتساب غيرها، و كذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال توزيع

المسؤوليات و تفويض لسلطات، الترقية المكافأة على أساس المهارات، وهذا ما سيخلق روح الانتماء و الولاء لدى الأفراد و إخلاصهم للمؤسسة و السعي لتحسين أدائه¹.

7. أهمية المهارات الإدارية:

تتمثل في:

- المهارات الإدارية مهمة لأنها تحافظ على سير العمليات التجارية بسلاسة، ويجب أن يكون لدى أي منظمة ناجحة وفعالة مهنيون إداريون لديهم مهارات قوية في هذا المجال، بالإضافة إلى مساهمين فرديين لديهم مهارات إدارية جيدة.
- تعد مهارات الإدارة الجيدة حيوية لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها وغايتها، والمدير الذي يراعي مهارات الإدارة الجيدة قادر على دفع مهمة الشركة ورؤيتها أو أهداف العمل إلى العمل مع عدد أقل من العقبات والاعتراضات من المصادر الداخلية والخارجية.
- تعد المهارات الإدارية مهمة لشغل مناصب مختلفة وعلى مستويات مختلفة من الشركة، من القيادة العليا إلى المشرفين المتوسطين إلى مديري المستوى الأول².

1 سميرة هيشير، مرجع سابق، ص 99.

2 اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- أن المهارات والقدرات الإدارية لازمة لكافة القادة عند كافة المستويات الإدارية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، لأن كلاهما يساهم في أعمال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- كلما ارتفعنا إلى المستويات الإدارية المختلفة، زادت الحاجة إلى توافر القدرات الإدارية وأهمية ممارستها، وإعطائها الوقت والجهد الأكبر.

الخلاصة:

مما سبق نستنتج أن المهارات الإدارية تشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف سير الأعمال في مختلف المجالات على مدى تسيير المهارات الإدارية في المؤسسة، فالمهارة في العمل تعود بصفة متميزة على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن المهارات الإدارية تساعد في تحقيق مواطن الضعف عند العمال من حيث القدرات والمهارات.

الهدف الرئيسي للمهارات الإدارية هو تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تعديل عمل الأفراد، كما يساهم في أحكام المهارات على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال الدورات التكوينية والتدريبية والخبرة العلمية في المجال، التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات

الإدارية لمركب CP2K.

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. التعريف بمركب CP2K-سكيدة-

3. تفرغ وتحليل البيانات.

1.3 البيانات الخاصة بالمحور الأول

2.3 البيانات المتعلقة بالمحور الثاني

3.3 البيانات المتعلقة بالمحور الثالث

4.3 البيانات المتعلقة بالمحور الرابع

4. تحليل النتائج:

1.4 نتائج في ضوء المقاربة النظرية

2.4 نتائج في ضوء الدراسات السابقة

3.4 نتائج في ضوء أسئلة الدراسة

خاتمة

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية من الجنس والسن، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل.

المحور الثاني: المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب مهارات مركب CP2K.

المحور الثالث: توظيف بعد اكتساب المهارات الإدارية الإلكترونية في عملية التحفيز.

المحور الرابع: الإجراءات الموظفة لتطوير واستعمال المهارات لدى العمال بمركب CP2K. الأساليب الإحصائية المعتمدة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الجداول البسيطة والدوائر النسبية، لأنها في نظرنا مناسبة لهذا النوع من المواضيع.

تمهيد

حاولنا في هذا الفصل الميداني التطرق لتوظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية CP2K اين تم توظيف المعارف النظرية اجرائيا من خلال توظيف الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة في شكل مؤشرات موزعة على محاور الاستمارة و لإمكانية عرض تحليل بيانات الجانب الميداني كان لا بد ابراز مجالات الدراسة مع التعريف بالمؤسسة و تنظيم وترتيب ولو بالقدر البسيط المعلومات المأخوذة من واقع مؤسسة سوناطراك بسكيكدة وتحليلها انطلاقا من الأسئلة الفرعية التي ارتكزت على هذه الدراسة بالإضافة إلى استخدام الدراسات السابقة والجانب النظري وفروض النظرية البنائية الوظيفية كأدوات ارشدتنا في عملية التعليق وتحليل المعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة ثم سنتطرق في هذا الفصل إلى معرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها، حيث سيتم عرض في هذا الفصل النتائج في ضوء فروض النظرية وكذلك في ضوء الدراسات السابقة.

1. مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمركب البتروكيمياة CP2K الكائن مقره بداخل المنطقة الصناعية لولاية سكيكدة يتمثل نشاطه في التكرير والبتروكيمياة الذي ينقسم بدوره إلى مقاطعتين، هما مقاطعة التكرير ومقاطعة استغلال البتروكيمياة، هذه الأخيرة

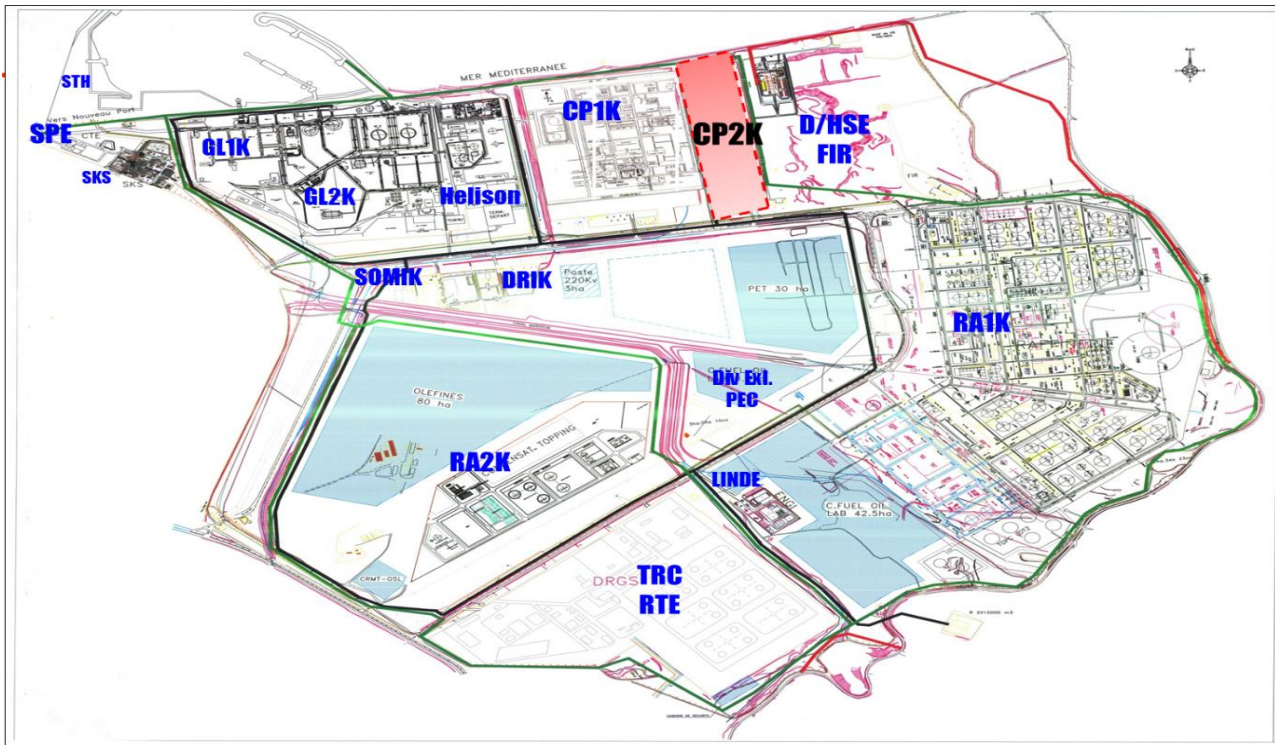
التي تحتوي على مركب البتروكيمياة 2 المعروف باسم مركب CP2K أين تم إجراء هذا التربص.

- **المجال الزمني:** تزامن إجراء الدراسة الحالية خلال الفترة الدراسية 2023 / 2024 وقد بدأنا في الجانب النظري للدراسة منذ بداية شهر فيفري حيث قمنا بجمع المعلومات المتاحة حول موضوع الدراسة قصد بناء الإطار النظري وتحديد المشكلة البحثية والأهداف المرجوة والإجراءات المنهجية لضبط خطة العمل ومسار البحث. أما الجانب الميداني فقد امتد خلال الفترة من 05 ماي إلى 16 ماي حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على العمال وبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والخروج بالنتائج العامة للدراسة.
- **المجال البشري:** مجتمع الدراسة الحالية هم عينة من العاملين بمؤسسة سوناطراك مركب CP2K-سكيكة-والتي كان عددها 50 مفردة.

التعريف بمركب CP2K-سكيكدة-

1-الموقع الجغرافي للمركب:

يقع مركب البتروكيمياى 2 (CP2.K) بداخل المنطقة الصناعية لولاية سكيكدة، حيث تبلغ مساحته حوالي 138 000 م² (834 * 166 م)، يحده من الشمال البحر الأبيض المتوسط، و من الشرق مديرية LA FIR (la Force d'Intervention et de Réserve) أي ما يعرف بمديرية قوة التدخل و المحافظة، و من الغرب ما كان يعرف سابقا بمركب المواد البلاستيكية CP1K،ومن الجنوب الطريق الرئيسي للمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة.





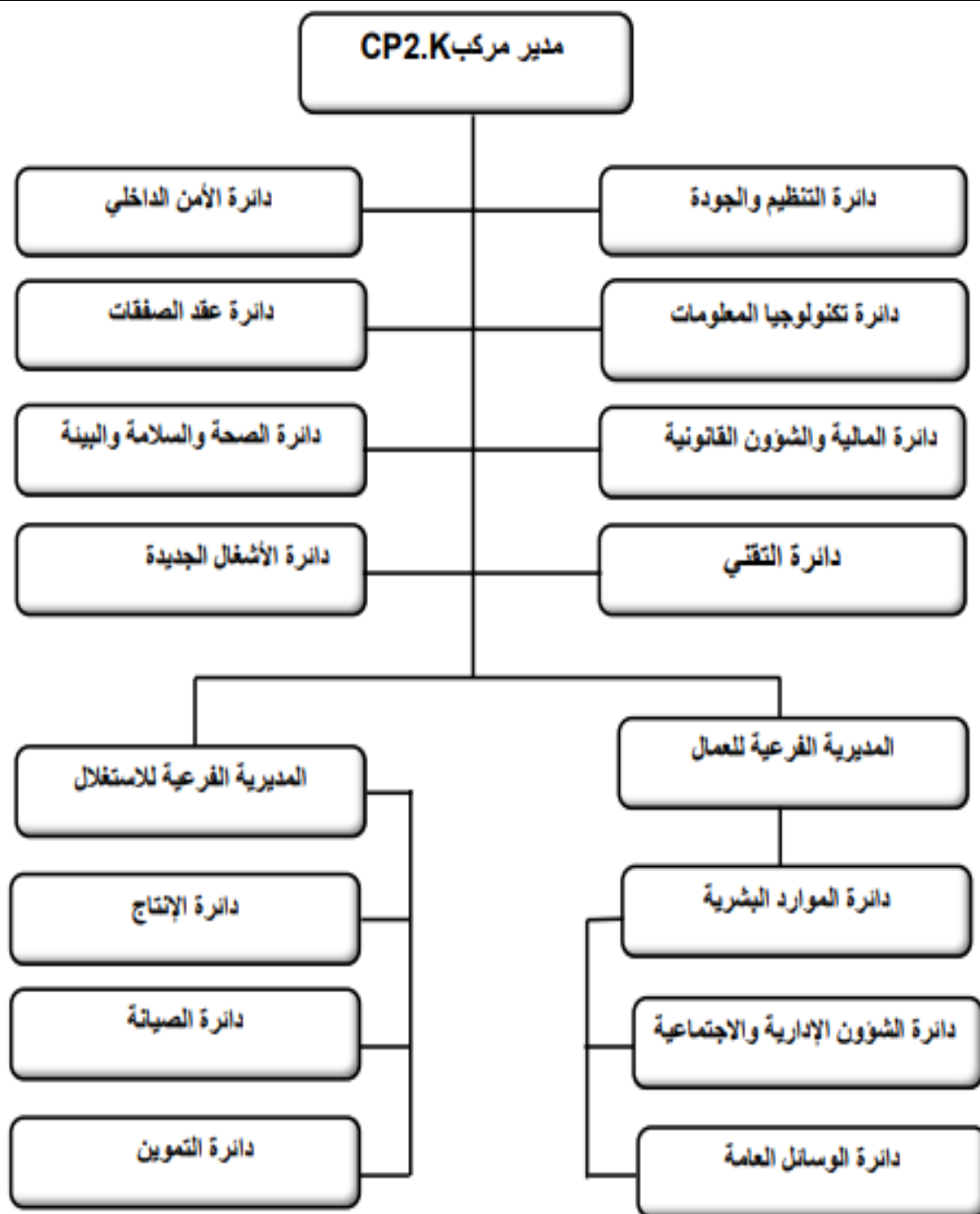
2-لمحة تاريخية عن انشاء المركب:

- في سنة 1988 و في اطار التعاون المتبادل بين الشركة الفرعية لشركة سوناطراك و شركة ENIP و شركة REPSOL تقرر ادماج مشروع انتاج البولي اتيلانالعالى الكثافة PEHD؛
- في سنة 1989 سجل هذا المشروع من ضمن أولويات الحكومة الجزائرية لإنجازه؛
- في سنة 1991 تم ابرام عقد لإنجاز هذا المشروع من طرف ثلاثة شركات اسبانية هن: INITECE – DRAGADOS-TECNICAS REUNIDAS:
- في سنة 1996 تم فتح ورشة العمل؛
- في سنة 2002 تم الانتهاء من انشاء المصنع وكان ذلك بالضبط في شهر مارس؛

- بتاريخ 16 جانفي 2003 إلى غاية 04 فيفري 2003، تمت معاينة المصنع من طرف شركة DAELIM التي تعمل لحساب شركة PPCO(CHEVRON (PHILIPPS USA)؛
- بتاريخ 23 مارس 2005 تم تشغيل المركب؛
- في ماي 2005، بدأ سريان مفعول عقد التسيير لشركة DAELIM؛
- في جويلية 2005، دشن المركب من طرف وزير الطاقة و المناجم في ذلك الوقت؛
- في جانفي 2006، انسحبت شركة REPSOL من الشراكة؛
- في ماي 2007، انتهاء عقد التسيير المبرم مع شركة DAELIM؛
- في أكتوبر 2007، إعادة تشغيل المركب بعمال جزائريين .

IV-الهيكل التنظيمي للمركب:

يحتوي مركب البتروكيمياة 2 (CP2.K) على أربعة عشر دائرة، ستة من بينهم موزعين بالتساوي على مديريتين فرعيتين كما هو موضح في الهيكل التنظيمي التالي:



V-المهام الرئيسية لمختلف دوائر المركب:

يحرص مركب البتروكيميا 2 (CP2.K) على تطبيق سياسة واستراتيجية نشاط التكرير واستغلال البتروكيميا في مختلف جوانبها المتعلقة بالاستغلال، بالتسيير وبتطوير المركب،

كما يحرص على تحقيق مخططات الإنتاج وفقا للكمية، النوعية، المدة والمعايير المتفق عليها والموافقة لقواعد الأمن والسلامة.

و عليه و من اجل تحقيق كل هذه الأهداف تعمل كل دوائر المركب جاهدة بالتنسيق مع بعضها البعض، فهي تقوم بمجموعة من المهام و النشاطات كل في مجاله الخاص .

1-V-1- مهام دائرة الأمن الداخلي:

تعمل دائرة الأمن الداخلي على توفير الأمن لعمال المركب ولممتلكاته على حد سواء، وذلك من خلال الحرص على التعرف المسبق على مختلف المخاطر التي تهدد سلامة وأمن العمال والممتلكات ومحاولة القضاء عليها قبل وقوعها.

2-V-2- مهام دائرة المالية والشؤون القانونية:

تحرص دائرة المالية والشؤون القانونية على اعداد كل ما يلزم المركب من تقديرات الميزانية، حساب مجموعة التكاليف والتدفق النقدي لمعرفة أسعار التكلفة لإعداد سجل المحاسبة وخطة تمويل المركب.

كما تحرص الدائرة على ابرام مختلف العقود مع المتعاملين مع المركب وفقا لما تمليه القوانين السارية المفعول و كذلك التكفل بفض جميع المنازعات التي يمكن أن تنتج عن هذه العقود.

3-V-3- مهام دائرة عقد الصفقات:

تقوم دائرة عقد الصفقات بالحرص على توافق عملية عقد الصفقات داخل المركب مع الإجراءات المعمول بها في شركة سوناطراك والمتعلقة بنفس المجال.

تعمل المديرية الفرعية للاستغلال، على مراقبة ومتابعة نشاطات الإستغلال وفقا لما هو مقرر في برامج ومخططات المركب، كما تحرص على تنسيق ومراقبة إنجاز مخططات التموين، الإنتاج والصيانة مراعية بذلك معايير الاستغلال، الجودة، السلامة، التكلفة والحفاظ على البيئة. تتكون المديرية الفرعية للاستغلال من ثلاثة دوائر هن:

▪ دائرة الإنتاج

▪ دائرة الصيانة

▪ دائرة التموين

9-V-أ مهام دائرة الإنتاج :

تعمل دائرة الإنتاج على إستغلال منشآت الإنتاج بطريقة أمثل وذلك لضمان تحقيق أهداف الإنتاج المنوطة بالمركب.

9-V-ب مهام دائرة الصيانة:

تضمن دائرة الصيانة إنجاز كل عمليات الصيانة التي يحتاج إليها المركب مع مراعاة كل من الجودة، الكمية، المدة، السلامة والتكلفة.

9-V-ت مهام دائرة التموين:

تعمل دائرة التموين على التوفير الدائم لكل ما يلزم دوائر المركب من مواد ومعدات وقطع غيار.

10-V-مهام المديرية الفرعية لعمال:

تعمل المديرية الفرعية للعمال على اعداد وانجاز مخططات تطوير الحياة المهنية للقوة البشرية التي يحتوي عليها المركب، وذلك من خلال التعرف على جميع احتياجات العمال من حيث التكوين من أجل تحضير وتنفيذ برنامج تكوين يتوافق مع سياسة المؤسسة وكذا يحترم المواعيد والميزانية المتاحة.

كما تسعى المديرية الفرعية للعمال الى ضمان تسيير إداري فعال داخل المؤسسة والمحافظة على الممتلكات المنقولة والغير منقولة للمركب.

تتكون المديرية الفرعية للعمال من ثلاثة دوائر هن:

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة الشؤون الإدارية والاجتماعية
- دائرة الوسائل العامة

10-V-أ مهام دائرة الموارد البشرية:

تضمن دائرة الموارد البشرية التوفير الدائم للوسائل البشرية التي يحتاج إليها المركب من حيث الكمية والكفاءة وذلك في إطار السياسات العامة لتسيير وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

10-V-ب مهام دائرة الشؤون الإدارية والاجتماعية:

تعمل دائرة الشؤون الإدارية والاجتماعية على إدارة وتنسيق وتوجيه نشاطات الدائرة من أجل ضمان تسيير إداري واجتماعي لعمال المركب، طبقاً للتشريعات المعمول بها في مجال العمل وكذلك جميع النصوص القانونية وسياسية المؤسسة في هذا المجال.

10-V-ت مهام دائرة الوسائل العامة:

تقوم دائرة الوسائل العامة بتقديم خدمات النقل والتغذية لعمال المركب، كما تعمل على تزويدهم بكل ما يلزمهم من أجهزة ومعدات فردية للوقاية وأدوات مكتبية، وكذلك تعمل على تزيين الأماكن الخضراء للمركب وصيانة مكاتبه.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية من الجنس والسن، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل.

المحور الثاني: المعالجة الالكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب مهارات مركب CP2K.

المحور الثالث: توظيف بعد اكتساب المهارات الإدارية الالكترونية في عملية التحفيز.

المحور الرابع: الإجراءات الموظفة لتطوير واستعمال المهارات لدى العمال بمركب CP2K. الأساليب الإحصائية المعتمدة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الجداول البسيطة والدوائر النسبية، لأنها في نظرنا مناسبة لهذا النوع من المواضيع.

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات.

1- المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية.

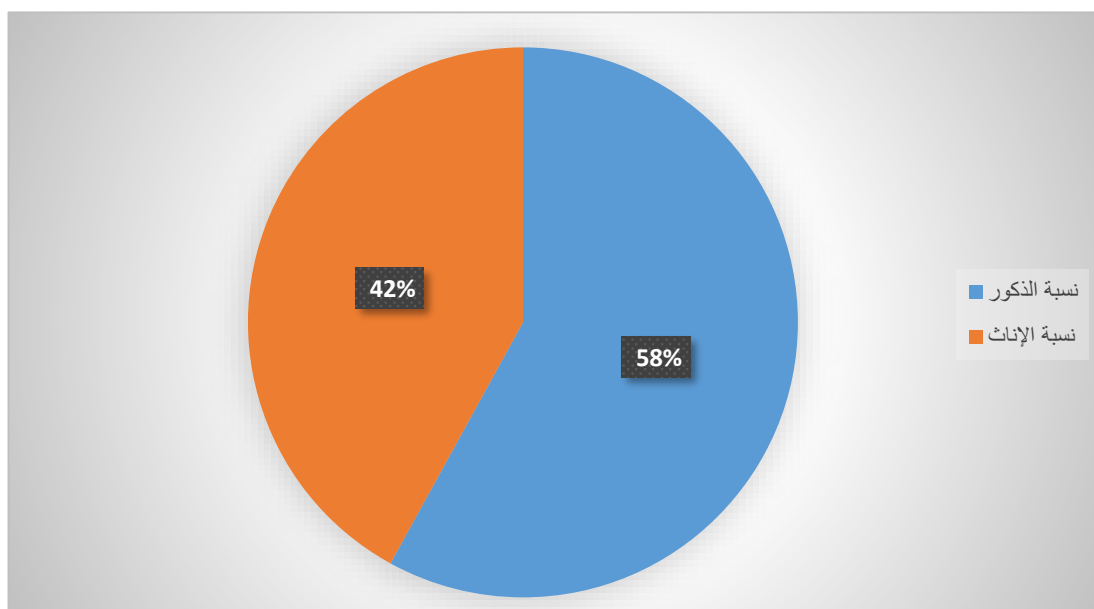
1.1 توزيع المبحوثين حسب الجنس: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها كما هو

موضح في الجدول اسفله قدرت فئة نسبة الذكور ب: 58%، ثم تليها فئة الإناث بنسبة

42%.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58%	29	ذكر
42%	21	أنثى
100%	50	المجموع

1.1 جدول رقم (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس.



2.1 الدائرة رقم (01): تمثل دائرة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وعليه فإن أغلب الوظائف في مؤسسة سونطراك بمركب CP2K- يشغلها الذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، بحيث أنها ذات طابع صناعي انتاجي بصفة خاصة، تعتمد أغلبية أعمالها على الجهد العضلي هذا ما قد يفسر أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع فئة الذكور، بالنظر للمشاركة المتزايدة في مسابقة التوظيف.

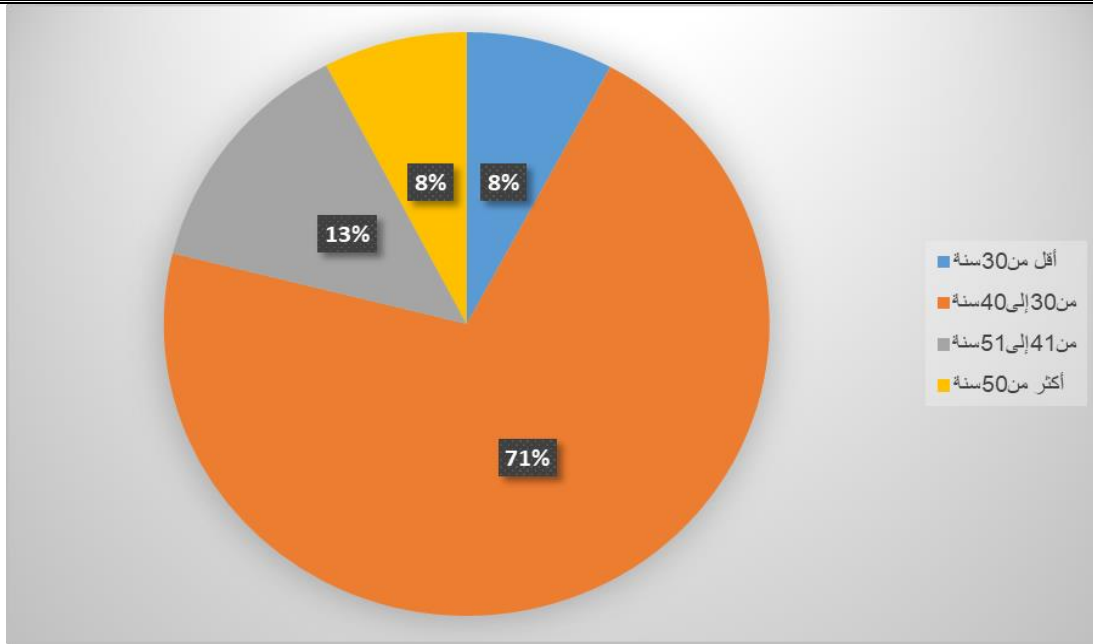
2.1 توزيع المبحوثين حسب السن: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول

التالي:

يوضح الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة هي للإداريين والإداريات قُدرت ب:74% التي تتركز أعمارهم في فئة بين 30 إلى 40 سنة، بينما 14% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 51 سنة، في حين نجد أن أفراد العينة الذين تقدر أعمارهم أكثر من 51 سنة يمثلون نسبة 8%، تليها نسبة 4% التي مثلت أقل نسبة في الفئة العمرية الخاصة بالإداريين الأقل من 30 سنة، ويعود ارتفاع نسبة هذه الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة كونها الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	4%
من 30 إلى 40 سنة	37	74%
من 41 إلى 51 سنة	07	14%
أكثر من 51 سنة	04	8%
المجموع	50	100%

3.1 جدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب السن



4.1 دائرة رقم (02): تمثل دائرة نسبة عينة البحث حسب السن.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كما تتسم هذه الفئة بالبلوغ والرشد بشكل تام من كافة النواحي ، بسبب الخبرة التي اكتسبتها من التجارب والخبرة المعرفية الماضية التي عاشها مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، فهذا يسمح لهم بمزاولة عملهم بشكل جيد وبهذا تضمن المؤسسة الاستمرار ورفع الإنتاج وتحقيق الجودة.

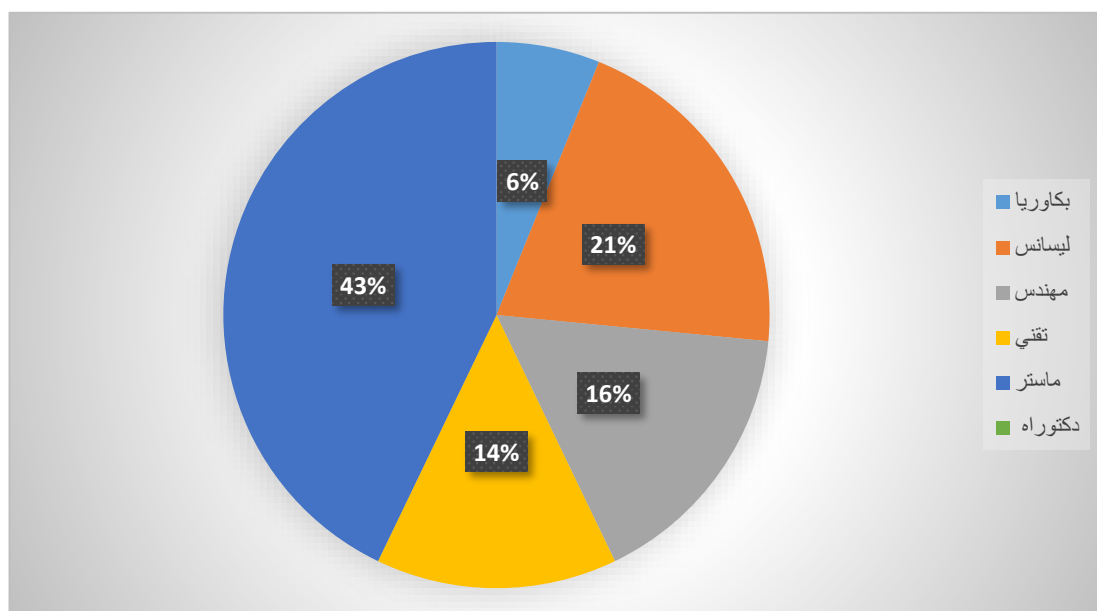
3.1 توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، استخرجنا

الجدول التالي:

يوضح الجدول رقم (03) تم توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وهناك فروق واضحة بين المؤهلات العلمية، حيث تصدر مستوى الماستر أعلى نسبة مئوية (42%) يليها ليسانس بنسبة (20%) بينما تصل النسبة لدى المهندسين إلى 16% والتقنيين 14% بينما تنخفض النسبة في البكالوريا إلى 6% والدكتوراه 2%.

النسبة المئوية	التكرار	السن
6%	03	بكالوريا
20%	10	ليسانس
16%	8	مهندس
14%	7	تقني
42%	21	ماستر
2%	01	دكتوراه
100%	50	المجموع

5.1 جدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.



1. 6 الدائرة رقم(03): تمثل دائرة نسبة للعينة البحثية حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ومنه نستنتج أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى أفراد مؤهلين علميا ومستوى تعليمي جامعي عالي نظرا لتشبعهم العلمي.

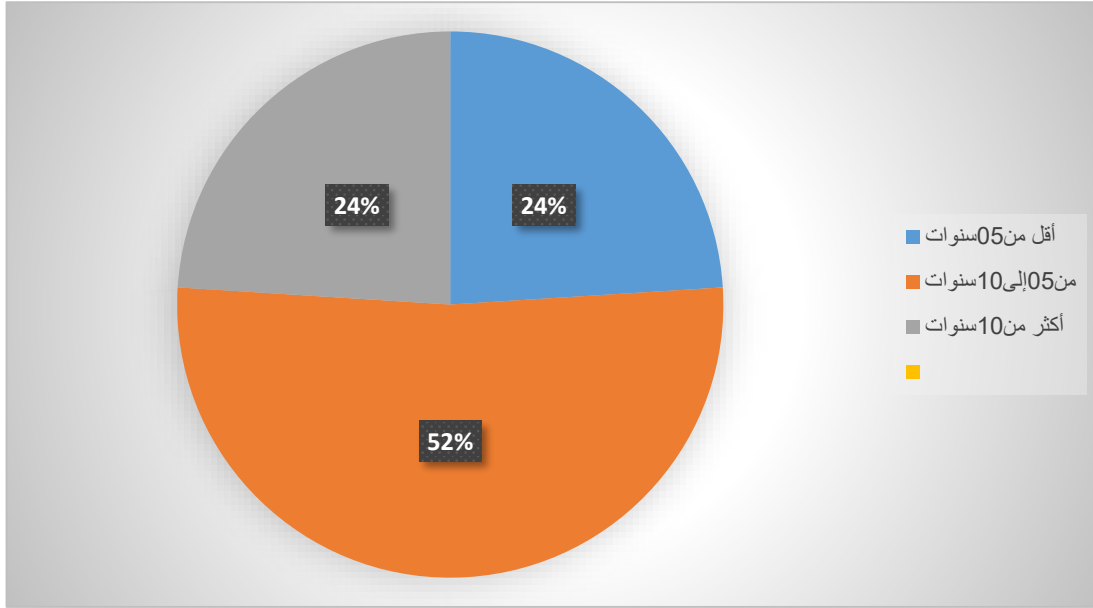
4.1 توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، استخرجنا

الجدول التالي:

يوضح الجدول رقم (04) أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات قد قدرت نسبتهم بـ52% وهي نسبة مرتفعة تتعدى النصف، أما فئة الأكثر من 10 سنوات والأقل من 05 سنوات يتساويان من حيث الخبرة بنسبة 24% بالمؤسسة.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	12	24%
من 05 إلى 10 سنوات	26	52%
أكثر من 10 سنوات	12	24%
المجموع	50	100%

7.1 جدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



8.1 الدائرة رقم (04) تمثل الدائرة نسبة العينة البحثية حسب الخبرة المهنية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ومنه نستنتج أن متوسط الخبرة شغله مناصب العمل في المركب، وهذا راجع لقلة مسابقة التوظيف في الآونة الأخيرة أي سنوات خبرتهم ليست متوسطة، وهذا المتوسط يجعل الإداريين لديهم الخبرة بما يكفي للقيام بالأعمال على أكمل وجه وأحسن أداء، نظرا لاملاكهم القدرة المعرفية والنظرية.

2- المحور الثاني: المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى تحسين أداء

العمال بمركب CP2K:

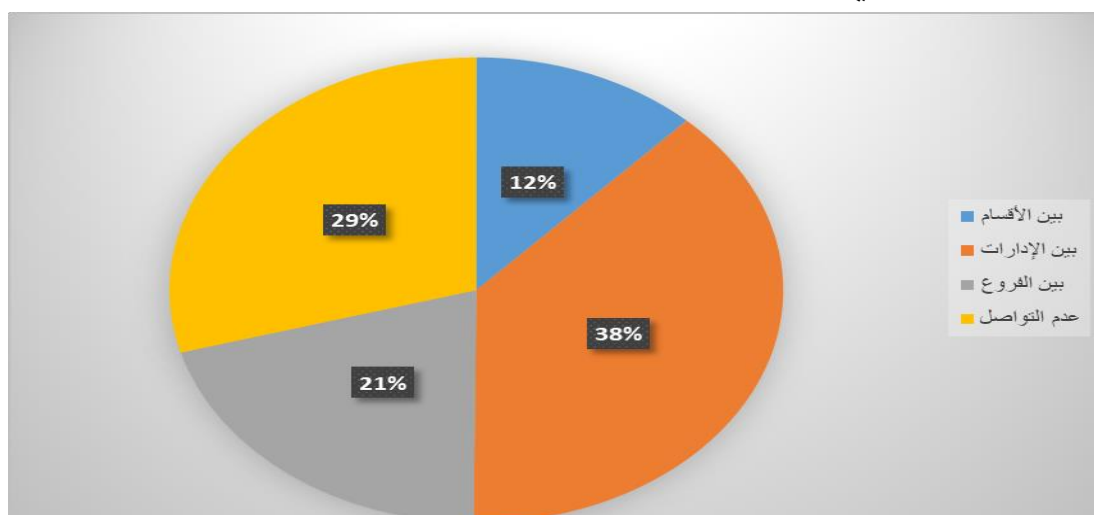
2.1 توزيع المحوثين حسب طريقة استعمال لشبكة الانترنت الداخلية في تواصل بين العمال

بمركب CP2K :

نلاحظ من خلال نتائج دراسة الجدول رقم (05) أعلاه أن أغلبية المبحوثين المستخدمين لشبكة الإنترنت الداخلية تكون على مستوى الأقسام، حيث قدرت نسبة المئوية ب: 40%، ليحل بعد ذلك خيار بين الإدارات بنسبة 26%، ثم تأتي الأخير بين الفروع بنسبة منخفضة 14%، هذا من خلال إجابات المبحوثين بنعم، اما في ما يخص الفئة البحثية التي إجابة ب: لا فقدت النسبة ب: 20% من نسبة المجموع الجزئي المقدر ب: 80% لعدم استخدامهم لشبكة الإنترنت الداخلية في التواصل فيما بينهم.

النسبة	التكرار	الأجوبة	
40%	20	بين الأقسام	نعم
26%	13	بين الإدارات	
14%	7	بين الفروع	
80%	40	المجموع الجزئي	
20%	10	لا	
100	50	المجموع	

1.2 جدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب طريقة استعمال شبكة الأنترنت الداخلية في التواصل بين العمال



2.2 الدائرة رقم (05) تمثل دائرة نسبية لعينة البحثية حسب استعمال شبكة الانترنت المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويمكن تفسير هذا التوجه العمال بنسبة أكبر بين الأقسام نظرا لأهداف عملها المحددة التي تسعى لها المؤسسة عن طريق الأقسام حيث تسمح للعامل بالتواصل والحصول على المعلومات بشكل أمن وفعال التي تسييرها الأقسام تبعا لتوجيهات الإدارة التي تحدد أشخاص تتوافر فيهم الشروط لدخول عن طريق تسجيل الدخول لها بواسطة اسم استخدم وكلمة المرور التي لا تحضا بها الفروع بنسبة كبيرة.

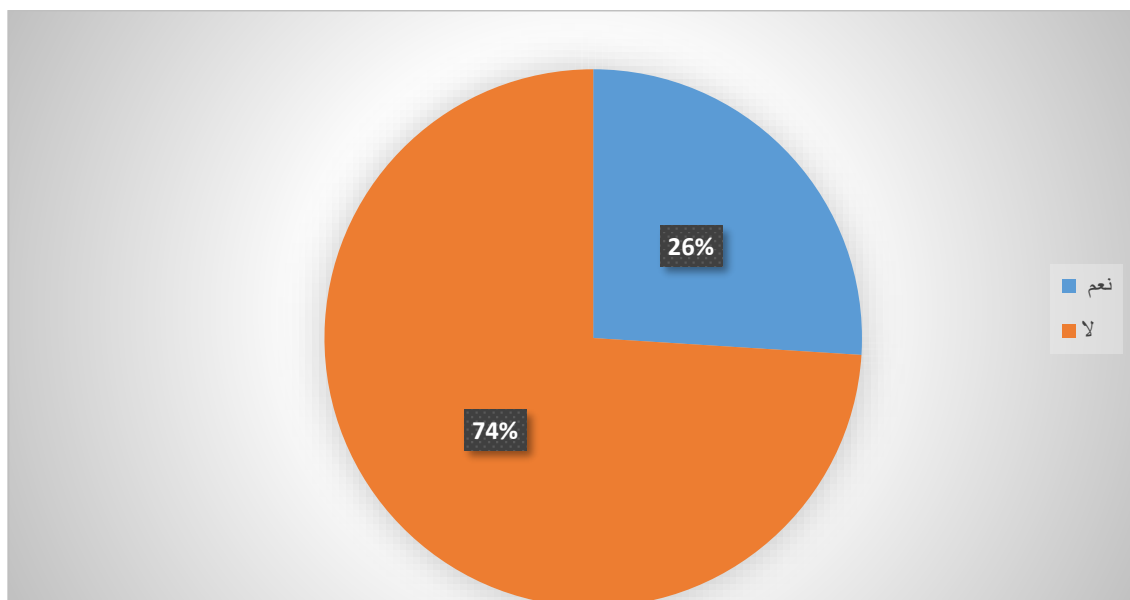
وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة السابقة الأولى، بعنوان مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي لدراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي من خلال إحدى نتائج الدراسة المتمثلة في أن أي مؤسسة تستلزم مجموعة من المتطلبات التقنية، الإدارية، بشرية، مالية، وأهمها الأمنية، حيث هذه الأخير تحرص على سلامة المادية والرقمية ترتبط بإدارة الأمن بإدارة المخاطر وتهدف إلى إيجاد حل آمن دائم للمؤسسة من مختلف الإجراءات والأساليب التوجيهية والمعايير، مما يساعد على منع المخاطر المحددة.

3.2 توزيع المبحوثين حسب إمكانية إتمام العمل في البيت:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن إمكانية إتمام العمل بالبيت حسب توزيع المبحوثين بلغت 26%، في حين بلغت نسبة عدم إمكانية العمل في البيت ب: 74% هذا ما افتقرته مؤسسة سوناطراك بمركب CP2K .

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	26%
لا	37	74%
المجموع	50	100%

3.5 جدول رقم (06) توزيع المبحوثين حسب إمكانية إتمام العمل في البيت.



4.2 دائرة رقم (06): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب إمكانية إتمام العمل في البيت.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الثالثة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية دراسة سعيد معلا

العمرى بعنوان المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على

المؤسسة العامة للموانئ من خلال ما اوضحته في نتائج الدراسة المتمثلة في وضع خطط مدروسة بما يكفل توفرها في المكان المناسب.

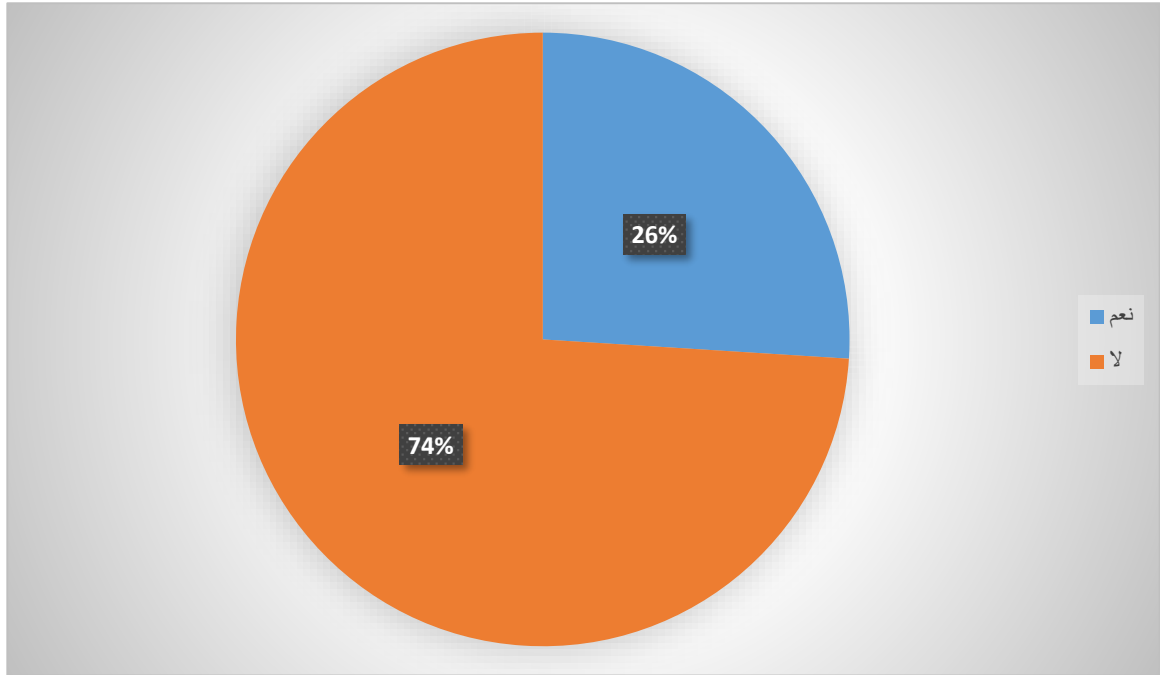
وهذا راجع لخصوصية وسرية مهام المؤسسة التي يلتزم بها العامل وفق لنص المادة 07 من قانون العمل الجزائري، ووفق ما يقتضيه عقد العمل الذي تعتمده مؤسسة سوناطراك بمركب CP2K حسب تصريح أحد أفراد العينة البحثية من تعليمات ومنشور، إلى جانب أن المؤسسة قد رعى أجهزة ووسائل عمل تابعة للمؤسسة، مما يتطلب السرعة في أداء المهام الموكلة لهم داخل المؤسسة بغرض توفير الوقت والجهد لمزيد من الإنتاجية والعمل المناسب

4.2 توزيع المبحوثين حسب كفاية ميزانية المؤسسة لسد حاجيات العمال:

يوضح الجدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب كفاية ميزانية المؤسسة لسد حاجيات العمال حيث تقدر نسبة المبحوثين الذين سد حاجياتهم المؤسسة ب: 26%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين لم تسد حاجياتهم المؤسسة ب: 74%.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	26%
لا	37	74%
المجموع	50	100%

5. جدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب كفاية ميزانية المؤسسة لسد حاجيات العمال.



6.2 دائرة رقم (07): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب كفاية الميزانية

لحاجياتهم.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يفسر أن القدرة المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية غير قادرة على سد اغلب حاجيات العمال المادية، وبالتالي تحديد الأولويات للأموال الإنفاق عليها، هذا ما أكدته الدراسة السابقة رقم (01) لموسى عبد الناصر ومحمد قريشي بعنوان مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي التي توصلت إلى نتيجة تطبيق الإدارة الالكترونية يتوجب توفير العامل المادي، الذي يتيح كل التجهيزات ثابتة ومنقولة ووسائل وأدوات ومواد مستهلكة وغير مستهلكة مع التركيز على طرق استغلالها واستعمالها والحفظ والصيانة والإصلاح.

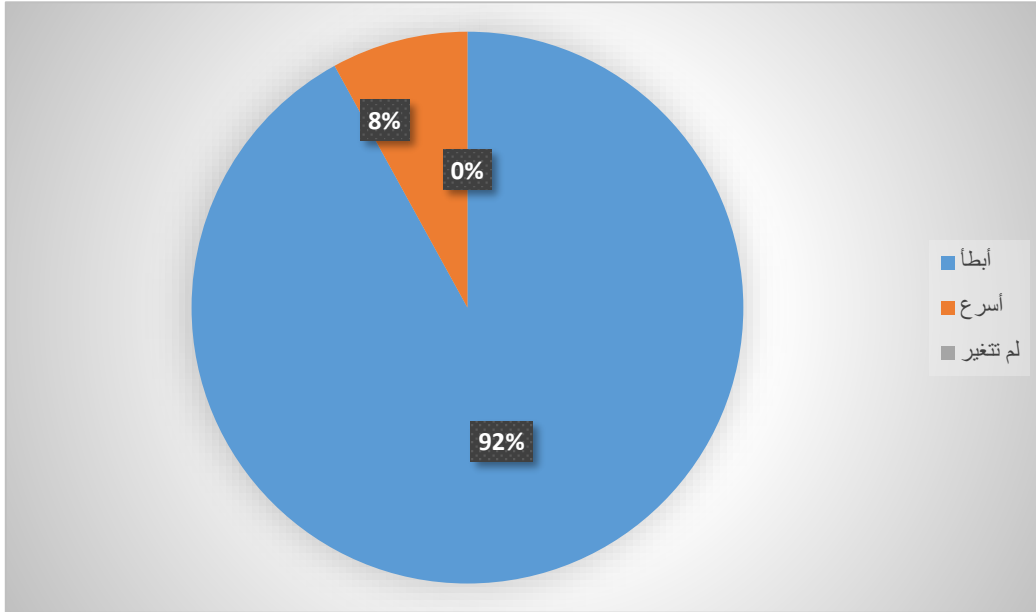
5.2 توزيع المبحوثين حسب وتيرة انجاز الاعمال لحلول المعالجة الإلكترونية

للمعلومات:

يوضح الجدول رقم(08) تأثير وتيرة انجاز الاعمال لحلول المعالجة الإلكترونية للمعلومات، حيث بلغت نسبة سرعتها بحلول المعالجة الإلكترونية للمعلومات 92%، في حين قدرت انخفاضها بـ: 8% وتتعدم من حيث عدم تغيرها بنسبة 0%.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
أسرع	46	92%
أبطأ	4	8%
لم تتغير	0	0%
المجموع	50	100%

7.2. جدول رقم(08) توزيع المبحوثين حسب وتيرة إنجاز الأعمال لحلول المعالجة الإلكترونية للمعلومات.



8.2 دائرة رقم (08): تمثل دائرة نسبية للعينه البحثية حسب وتيرة إنجاز الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يفسر أن التكنولوجيا الحديثة وبظهور المعالجة الالكترونية لمواكبة العصرنة تؤثر في سرعة انجاز المهام والتواصل الفوري حيث أن التقنيات والأدوات الرقمية تجمع بين الذكاء والكفاءة التي تتميز باختصار في الجهد والوقت لتسهيل التواصل بين العمال.

وهذا ما إشارة إليه الدراسة السابقة رقم (01) لموسى عبد الناصر ومحمد قريشي بعنوان مساهمة

الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي، إذ تبين أن استخدام

الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل مثل

عامل الوقت، بغيت توفير الوقت وبالتالي كفاءة عالية من حيث ما تقدمه المؤسسة لعمالها و

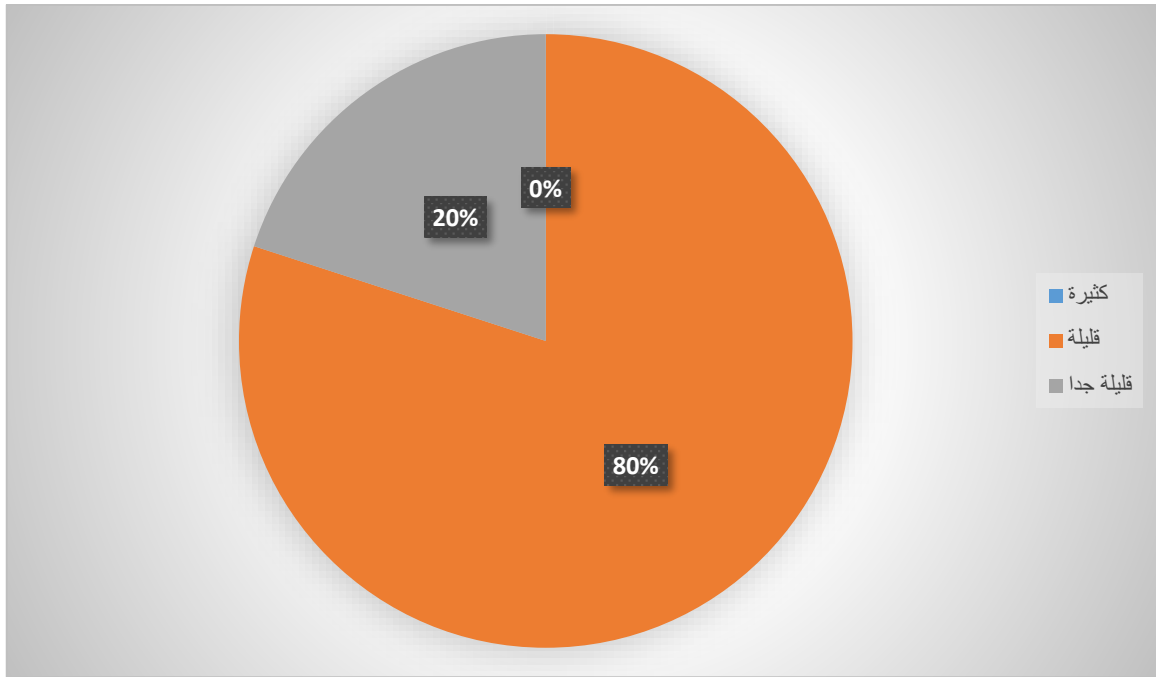
للبيئة الخارجية.

5.2 توزيع المبحوثين جدول حسب نسبة الأخطاء الواردة بعد إدخال الإدارة الإلكترونية:

يوضح الجدول رقم(09) نسبة الأخطاء الواردة بعد إدخال الإدارة الإلكترونية، حيث دعم بنسبة 80% أن نسبة الأخطاء قليلة من توزيع المبحوثين، في حين 20% نسبت إلى الأقلية جدا في نسبة الأخطاء مع نسبة 0% نفوا كثرة الأخطاء بدخول الإدارة الإلكترونية.

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة
0%	0	كثيرة
80%	40	قليلة
20%	10	قليلة جدا
100%	50	المجموع

9.2 رقم (09) توزيع المبحوثين جدول حسب نسبة الأخطاء الواردة بعد إدخال الإدارة الإلكترونية.



10.2 دائرة رقم (09): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب نسبة الأخطاء الواردة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا راجع للتكنولوجيا التي تستخدمها الإدارة كالنسخ الإلكتروني، وهذا ما توصلت إليه الدراسة

السابقة رقم (03) المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لسعد معلا العمري بعنوان المتطلبات الأمنية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال النتيجة التي توصلت إليها أن أعمال العاملين بالمؤسسة

العامة للموائى يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني، ما يفسر أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على

تقنيات وأجهزة متطورة حديثة أثناء القيام بالمهام الإدارية تقلل من فرص الأخطاء أثناء القيام

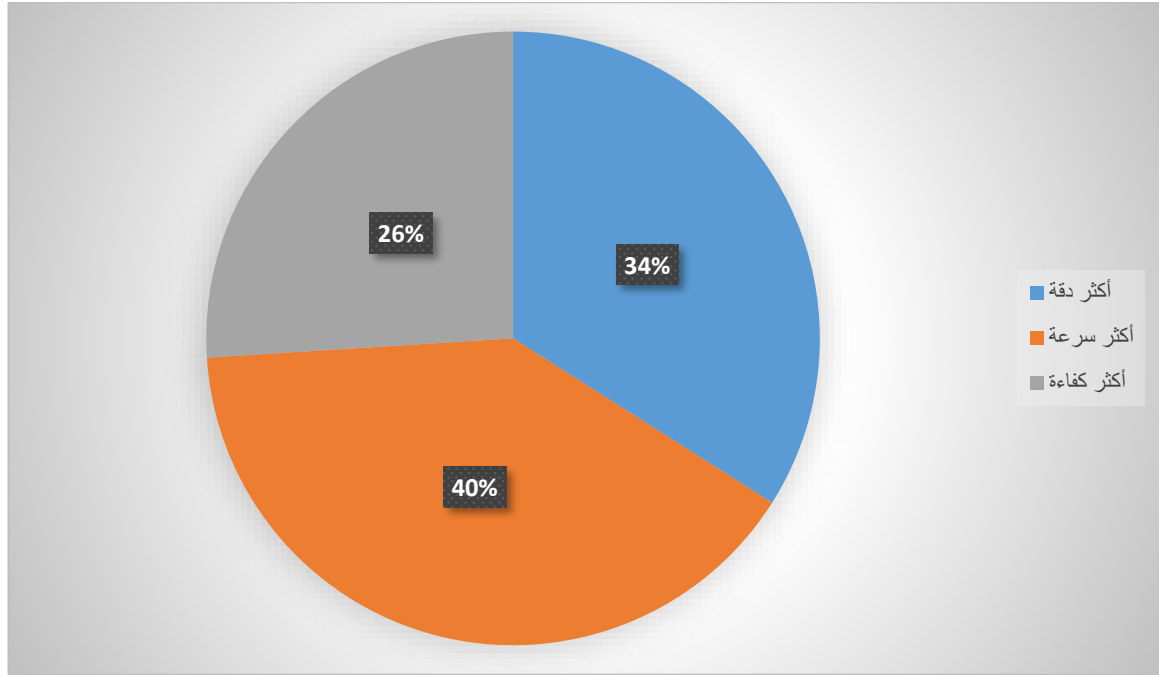
بالأعمال الإدارية، فبدلاً من إعادة الكتابة يكتب العامل بنسخ العديد من الأعمال في آن واحد.

6.2 توزيع المبحوثين حسب تصنيف القرارات الخاصة بالعمل.

يوضح الجدول رقم(10) سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل قدر بنسبة 40%، بينما تكون القرارات أكثر دقة بنسبة 34% وأكثر كفاءة بنسبة 26%، حيث أوضحت أن الإدارة الإلكترونية ساعدت بشكل كبير في تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات من حيث دقة والكفاءة من خلال مهارة اتخاذ القرارات .

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة
34%	17	أكثر دقة
40%	20	أكثر سرعة
26%	13	أكثر كفاءة
100%	50	المجموع

11.2 جدول رقم (10) توزيع المبحوثين حسب تصنيف القرارات الخاصة بالعمل.



12.2 الدائرة رقم (10): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب القرارات الخاصة بالعمل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما تطرقت إليه الدراسة السابقة رقم (01) المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدراسة موسى عبد

الناصر ومحمد قريشي بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة

التعليم العالي من خلال توصلها إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعمل على زيادة سرعة

وكفاءة العاملين بدرجة كبيرة من حيث صناعة القرارات، ما يفسر أن الإدارة الإلكترونية تعمل

بشكل إيجابي على السرعة والكفاءة في تنفيذ القرارات الإدارية لذا يمكن أداء عملهم بشكل

أفضل واتخاذ قرارات سريعة توفر الوقت لهم المزيد من التفكير وتعتبر أحد مقومات نجاح

الاعمال الخاصة بالمؤسسة.

7.2 توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكنولوجيا للإدارة

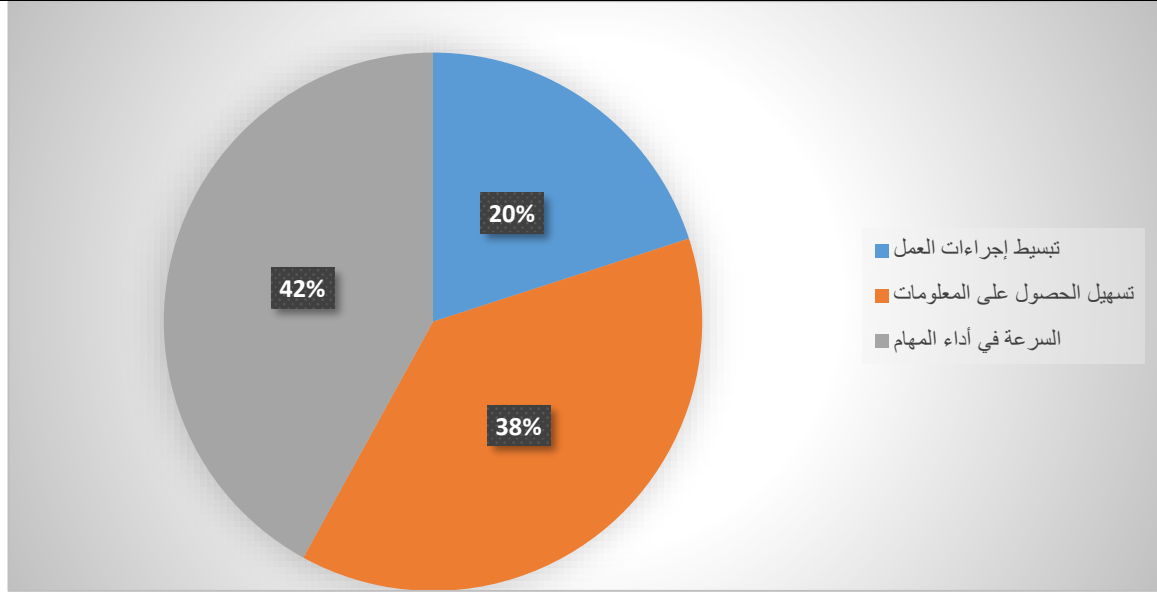
نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكنولوجيا للإدارة،

حيث قدرت نسبة السرعة في أداء المهام ب:42%، تليها نسبة 38% التي تسعى لتسهيل

الحصول على المعلومات، في حين هناك نسبة 20% من تبسيط إجراءات العمل.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
تبسيط إجراءات العمل	10	20%
تسهيل الحصول على المعلومات	19	38%
السرعة في أداء المهام	21	42%
المجموع	50	100%

13.2 جدول رقم (11) توزيع المبحوثين حسب مساعدة التكنولوجيا للإدارة



14.2 الدائرة رقم (11): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب مساعدة التكنولوجيا للإدارة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا تبعا لفرضية نظرية البنائية الوظيفية التي تتمثل في تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع المهام وتبسيط الاعمال وسرعة في الأداء .
ومنه نستنتج أن استخدام الإدارة لتكنولوجيا الحديثة تعتمد على نظام تسيير عليه وجدول زمني يساهم في سرعة أداء الموظفين داخل المؤسسة بغرض اختصار الوقت والجهد والمال وبفضلها تمكن العمال من تنفيذ مهامهم بسرعة وبالتالي تفادي معوقات سير الإدارة.

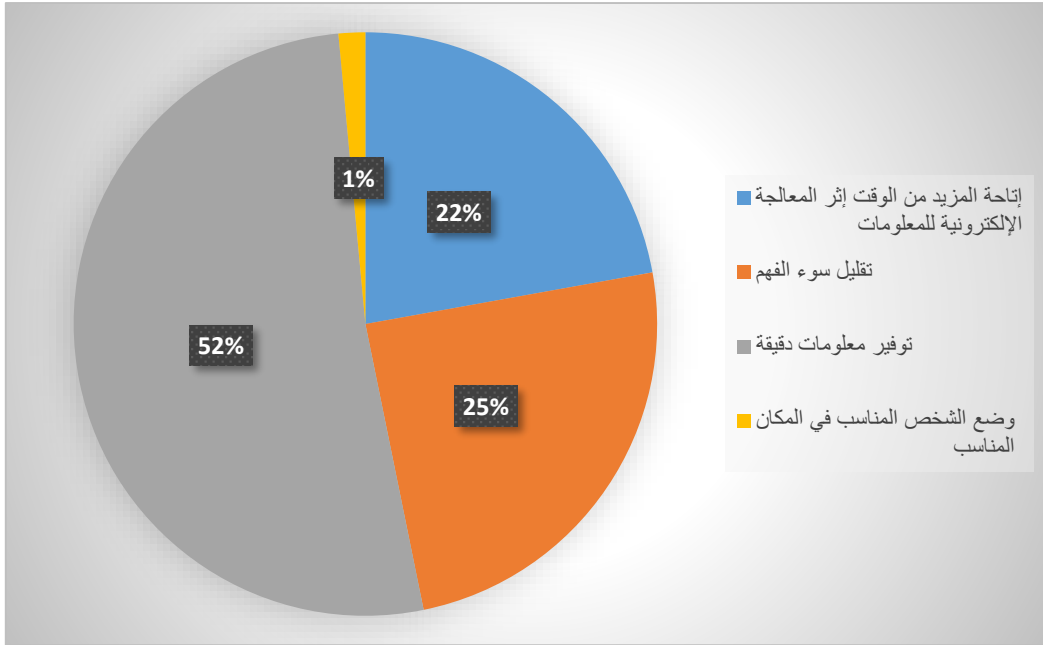
8.2 توزيع المبحوثين حسب مساهمة إدماج تكنولوجيا المعلومات في تغيير بيئة العمل

نلاحظ في الجدول أعلاه رقم (12) أن مساهمة إدماج تكنولوجيا المعلومات في تغيير بيئة العمل مرتفعة بنسبة 42% من حيث تركيزها على معلومات دقيقة، تليها تساوي نسبة تقليل سوء الفهم وعامل الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 20%، وتخفض في تركيزها على عامل الوقت في المعالجة الإلكترونية بنسبة قدرت بـ: 18%، وهذا ما إشارة إليه الدراسة

السابقة (01) لدراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي بعنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي من خلال نتيجة التي توصلت إليها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يشترط كوادر بشرية وتقنية معلوماتية معا، نظرا لتسيير العنصر البشري لتقنية المعلوماتية والتي تشمل الجهد العضلي من حيث العنصر البشري أما التقنية المعلوماتية فتعتمد على إمكانية تخزين ومعالجة وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة
18%	9	إتاحة المزيد من الوقت إثر المعالجة الإلكترونية للمعلومات
20%	10	تقليل سوء الفهم
42%	21	توفير معلومات دقيقة
20%	10	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
100%	50	المجموع

15.2 جدول رقم (12) توزيع المبحوثين حسب مساهمة إدماج تكنولوجيا المعلومات في تغيير بيئة العمل



16.2 دائرة رقم (12): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب إدماج تكنولوجيا المعلومات في العمل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة تتمتع بتكنولوجيا معلومات دقيقة بنسبة أكبر في إدارتها نظرا لسيورتها مع تطورات المتجددة في بيئة العمل حيث أنها تعتبر الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة وترشيد وتنسيق جهود المؤسسة بغرض التطوير على ضوء ما اتاحته من معلومات فالمعلومة الدقيقة هي المعيار الذي يعتمد عليه في التميز عن المؤسسات الأخرى.

المحور الثالث: الإجراءات الموظفة لتطوير واستعمال المهارات لدى العمال.

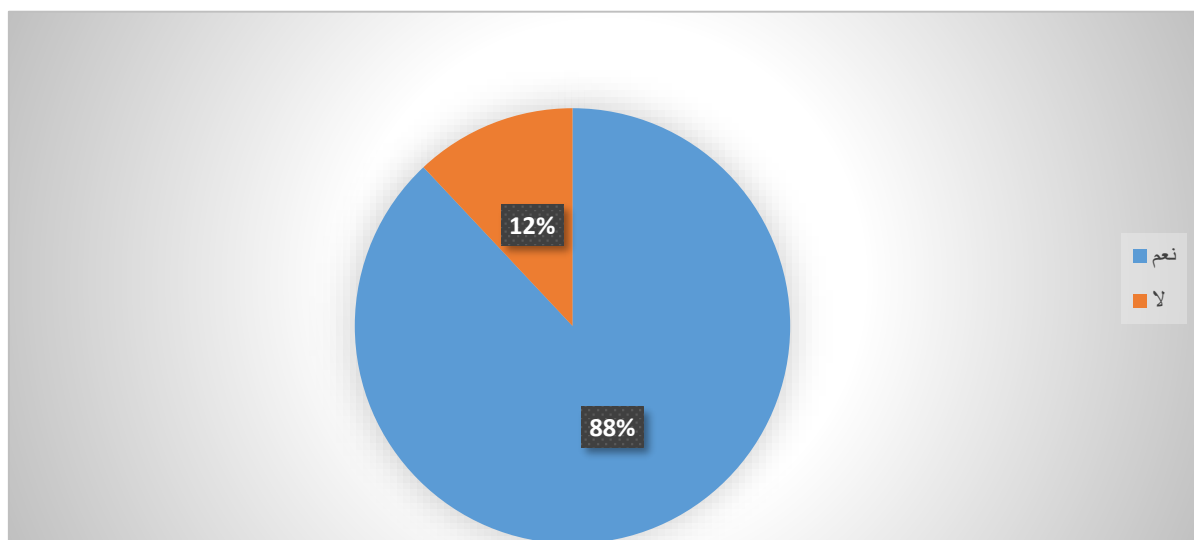
1.3 توزيع المبحوثين حسب توافق المهارات والقدرات مع الوظيفة

يمثل الجدول رقم (13) تصنيف العمال حسب مهاراتهم وقدراتهم، حيث بلغت نسبة العمال المتواجدين في المؤسسة والتي تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع وظيفتهم بـ: 88%، في حين

قدرت نسبة العمال الذين لا تتوافق قدراتهم ومهاراتهم مع وظيفتهم ب:12%، وهذا ما أوضحتها نتائج الدراسة السابقة رقم(02)المتعلقة بالمهارات الإدارية لمنصور بن متعب بن عبد العزيز بعنوان المهارات الإدارية للمديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن حيث كشفت أن ممارسة المهارات لها تأثير كبير على العمال، تكسبهم الخبرة في التعامل مع المشكلات وتحسن أدائهم مما جعلهم يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارة.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	%88
لا	6	%12
المجموع	50	%100

1.3 جدول رقم (13) توزيع المبحوثين حسب توافق المهارات والقدرات مع الوظيفة



2.3 الدائرة رقم(13): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب مهارات وقدرات العمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

هذا ما يفسر أن المؤسسة تساهم وإلى حد كبير بتعامل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب لما يعود على المؤسسة بالنفع فيشعر العامل بالرضا والانجاز وتقدير الذات وخلق بيئة عمل إنتاجية وإيجابية محققة بذلك أهداف المؤسسة.

3.3 توزيع المبحوثين حسب اعتماد المؤسسة على أصحاب الخبرات والمهارات في مجال

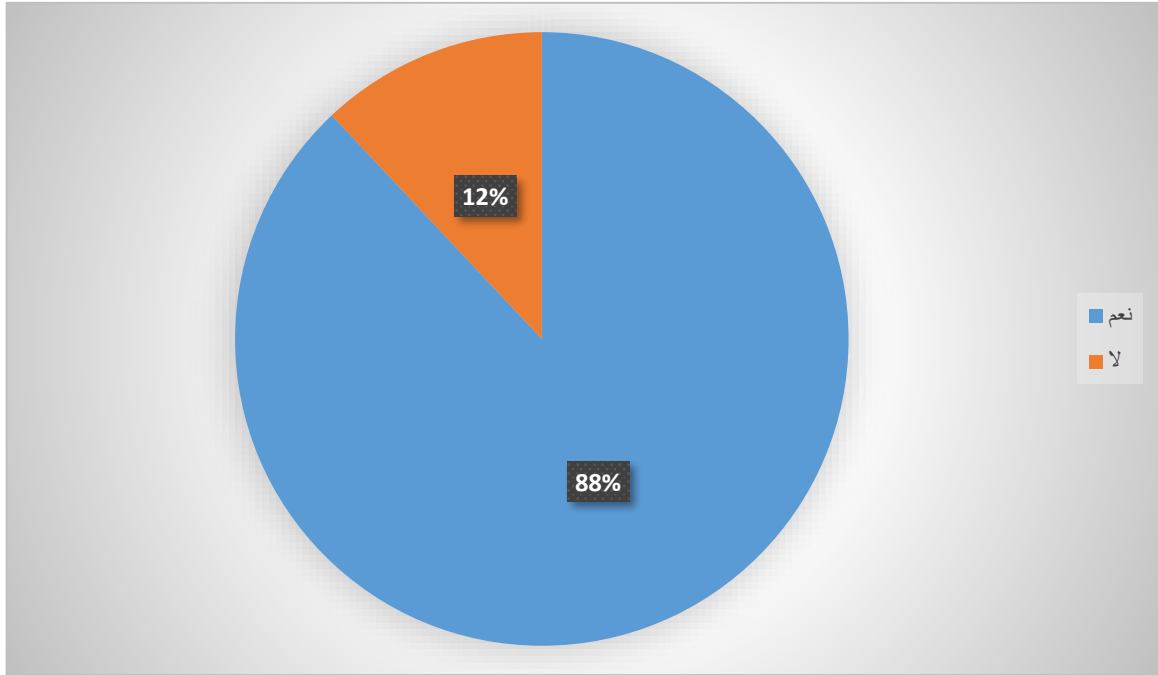
العمل الإلكتروني:

يوضح الجدول رقم(14) اعتماد المؤسسة على أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني. بلغت نسبة 88% بـ "نعم" يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على أصحاب الخبرة والمهارة في مجال العمل الإلكتروني، كما بينت نسبة 12% لا تعتمد على الخبرة والمهارة في مجال عملها.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

3.3 جدول رقم (14) توزيع المبحوثين حسب اعتماد المؤسسة على أصحاب

الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني



4.3 الدائرة رقم (14): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب اعتماد المؤسسة على أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الإلكتروني. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يسفر أن عمل المؤسسة انتقل من مجال إداري تقليدي قائم على المهارات الورقية والفكرية، إلى مجال إداري إلكتروني بدرجة الأولى على المهارات والخبرة الرقمية المتخصصة من خلال مبدأ نظرية البنائية الوظيفية أن الأنشطة المتكررة في المؤسسة تعتبر ضرورة استمرار وجودها وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي تحددها المؤسسة لتلبية حاجياتها.

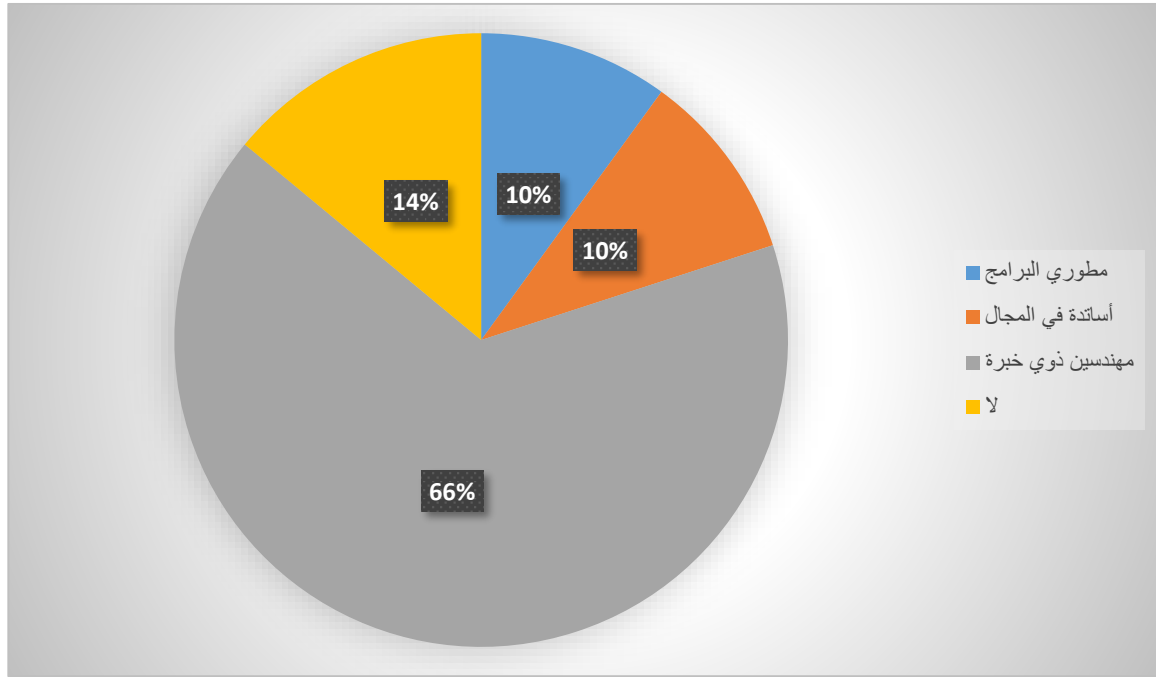
4.3 عينة بحثية للتوظيف متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية عند البدء في عملية رقمنة الإدارة ب CP2K.

يوضح الجدول رقم (15)، عينة بحثية حول الفئة المخصصة للعمل في مجال الإدارة الإلكترونية عند عملية رقمنة الإدارة ب CP2K، حيث مثلت نسبة كبيرة في استدعائهم للمهندسين

الخبراء قدرت ب:66%، في حين تتساوى من جهة مطوري البرامج والأساتذة المتخصصين بنسبة10%، إلا أن 14% ينفون استعدادهم للمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية في بداية توظيفها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	
10%	5	مطوري البرامج	نعم
10%	5	أساتذة في المجال	
66%	33	مهندسين ذوي خبرة	
86%	43	المجموع الجزئي	
14%	7	لا	
100%	50	المجموع	

5.3 الجدول رقم15: يمثل توظيف متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية عند البدء في عملية رقمنة الإدارة ب CP2K.



6.3 الدائرة رقم (15): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب توظيف متخصصين في

مجال العمل الإلكتروني.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة اعتمدت بشكل كبير على المهندسين أصحاب الخبرة وهذا راجع لدور الذي يلعبه المهندس إذ هم بمثابة المحرك الأساسي للإدارة من بداية وضع الخطة إلى تنفيذها بدقة من خلال إعداد الجداول بواسطة البرامج والتطبيقات المستخدمة نظرا لتجديد التي تشهده الإدارة الإلكترونية والتي تتطلع دائما لاكتشاف واستخدام كل ما هو جديد في المجال الإلكتروني وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية حيث تدعو إلى وضع خطة تنفيذ متماشية بذلك مع متابعة التقدم التقني.

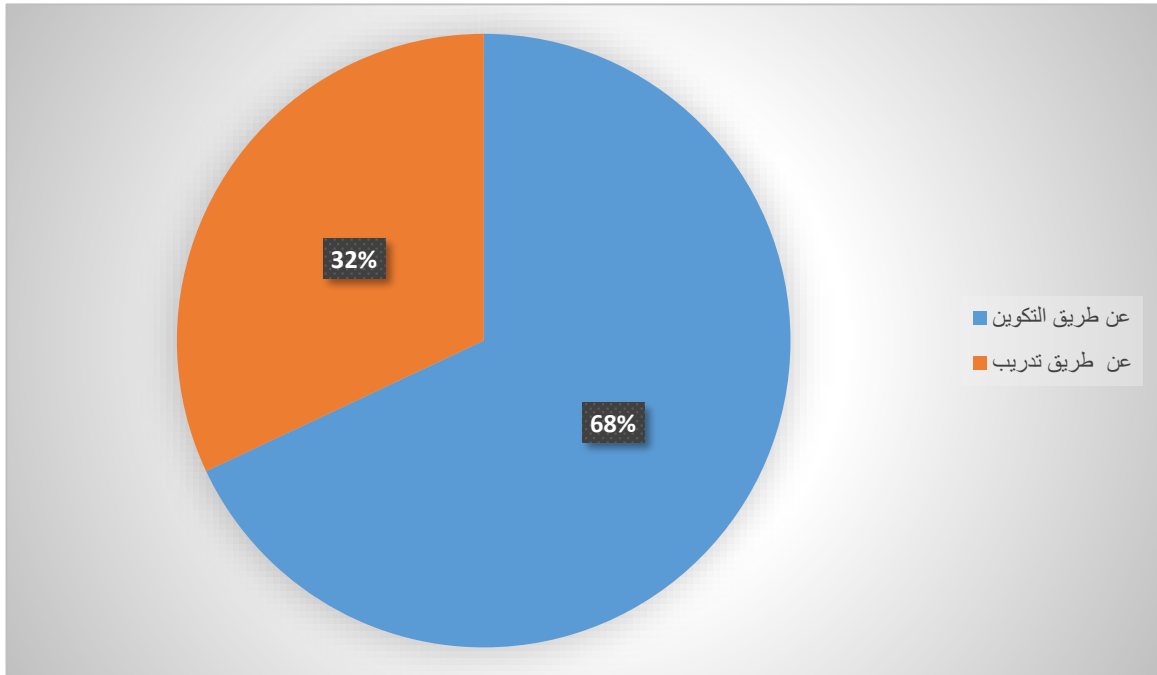
5.3 توزيع المبحوثين حسب الإجراءات الموظفة لتطوير مهارات العمال CP2K

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن المؤسسة تقوم بتطوير مهارات العمال من خلال التكوين بنسبة وصلت إلى 68%، في حين تتم عن طريق التدريب بنسبة منخفضة قدرت بـ: 32% مقارنة مع التكوين.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق تكوين	34	68%
عن طريق تدريب	16	32%
المجموع	50	100%

7.3 جدول رقم (16) توزيع المبحوثين حسب الإجراءات الموظفة لتطوير مهارات العمال

.CP2K



8.3 الدائرة رقم (16): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب الإجراءات الموظفة لتطوير المهارات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وما تحصلت إليه الدراسة السابقة رقم (01) المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشير بعنوان دور تقييم المهارات في تميم الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من خلال ابراز اثر التكوين على المورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني، وهذا راجع إلى أن التكوين لديه إمكانيات لإبراز قدرات العمال العامة من خلال تطويرهم من طرف مهندسين وخبراء متمكنين، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية في العمل وبقاء المؤسسة، خلافا على التدريب يسري على تغيير سلوك الفرد الوظيفية من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المؤسسة

6.3 توزيع المبحوثين حسب إمكانية مساعدة البرامج في جعل العاملين أكثر ثقة في

معارفهم وقدراتهم.

يوضح الجدول رقم(17) أن جميع العينة البحثية أكدت مساهمة البرامج في جعلهم أكثر

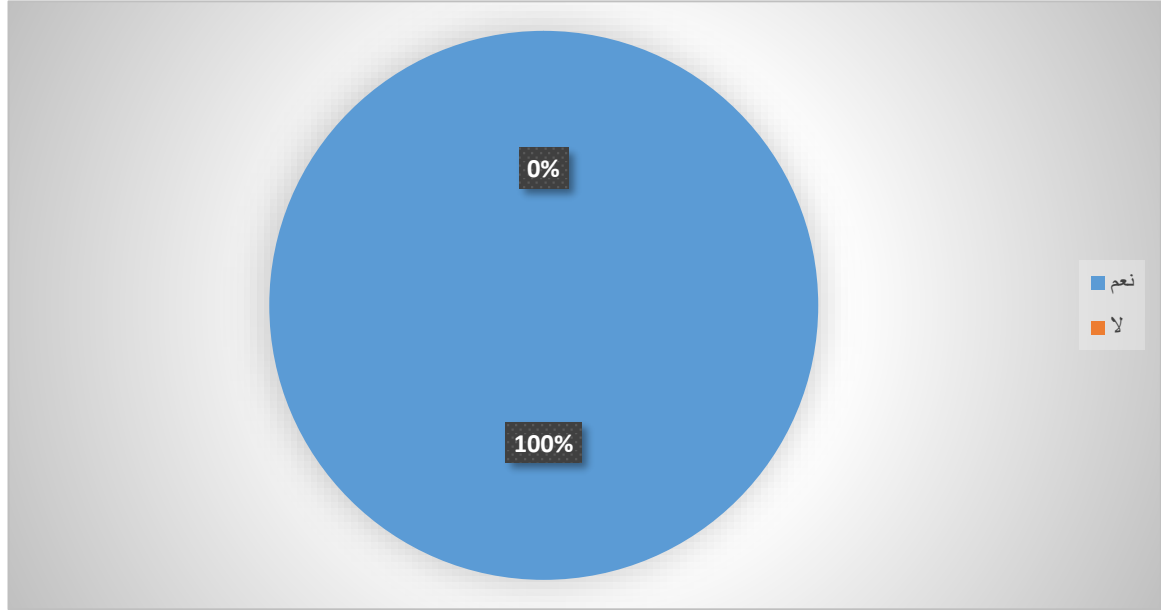
ثقة في معارفهم وقدراتهم، حيث بلغت نسبتهم 100%، في حين قدرت نسبة الغير مؤيدين

لمدى مساهمة البرامج في زيادة ثقتهم ومعارفهم ب:0%.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	0	0%
المجموع	50	100%

9.3 جدول رقم (17) توزيع المبحوثين حسب إمكانية مساعدة البرامج في جعل العاملين

أكثر ثقة في معارفهم وقدراتهم



10.3 الدائرة رقم (17): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية لثقة العمال في معارفهم وقدراتهم من خلال البرامج.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

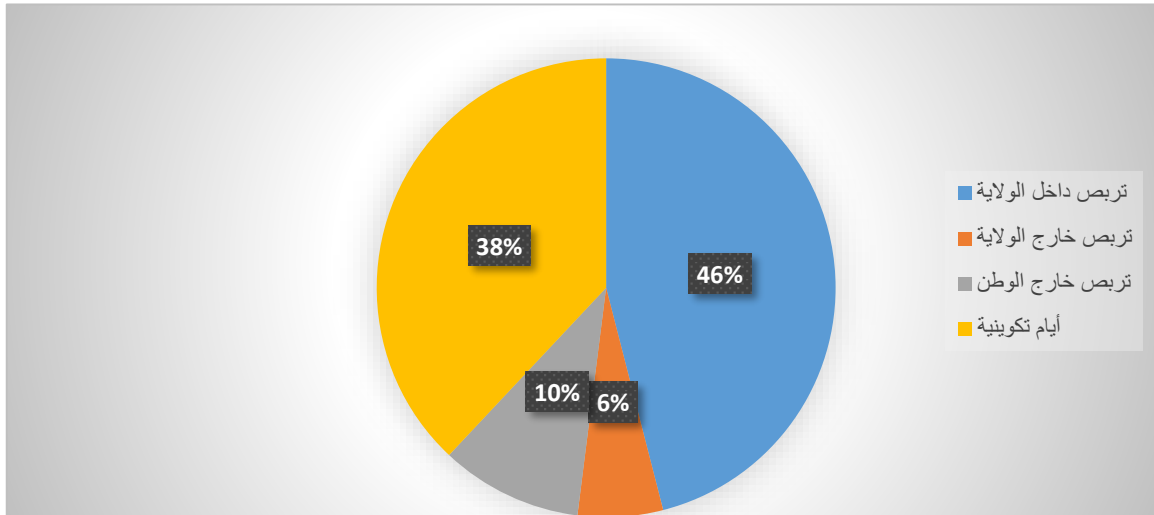
ويمكن تفسير هذا التوجه أن للبرامج أثر كبير على الجانب النفسي للعامل ومطلب أساسي لتطوير القدرات بكل البرامج الممكنة لما تقدمه من تسهيل الوظائف الحياتية على العمال لإنهاء أعمال وتعليمات من أي مكان وأي وقت بنقرة واحدة، من خلال البرامج المتطورة وبدقة عالية، لتشخيص من المشاكل وحلها وتنظيم العمل لعدم الوقوع في الخطأ، هذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة السابقة رقم (01) المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشر بعنوان دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من خلال وجود أثر للمهارات فالاعتراف بالموارد البشري بمركز البحث العلمي والتقني، نظرا لطرق المستعملة في إنجاز العمل كالمهارة الشخصية.

7.3 توزيع المبحوثين حسب طرق التكوين لمكان العمل

يبين الجدول رقم (18) كيفية تكوين العمال، حيث تحتل في المرتبة الأولى تربص داخل الولاية بنسبة 46%، ثم تليها أيام تكوينية بنسبة 38%، بينما نجد تتخفص خارج الوطن بنسبة 10%، وخارج الوطن 6%.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
تربص داخل الولاية	23	46%
ترص خارج الولاية	3	6%
تربص خارج الوطن	5	10%
أيام تكوينية	19	38%
المجموع	50	100%

11.3 جدول رقم (18) توزيع المبحوثين حسب طرق التكوين لمكان العمل



12.3 الدائرة رقم (18): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب مكان التكوين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما إشارة اليه الدراسة السابقة رقم (01) المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشر

بعنوان مساهمة تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني

للمناطق الجافة من خلال أهمية العامل البشري في المؤسسة ووجوب الاستفادة منه، حيث

أوضحت دراستنا أن العمال يتلقون تكوينهم داخل الوطن بنسبة أكبر وتفسر هذه النتيجة

الخطوات والمسعى التي تقوم بها المؤسسة لتطوير قدرات العمال وتحسينها، وذلك كون

التكوين يعمل على تنمية مهارات وقدرات العمال ويساهم في بناء حياة العمال خارج اطار

العمل حيث أنهم مقيدون بالأسرة ومسؤولياتها، إلى جانب الميزانية التي تخصصها المؤسسة

لتكوين العمل اذ تمنح لنسبة اقلية التربص خارج وطنهم.

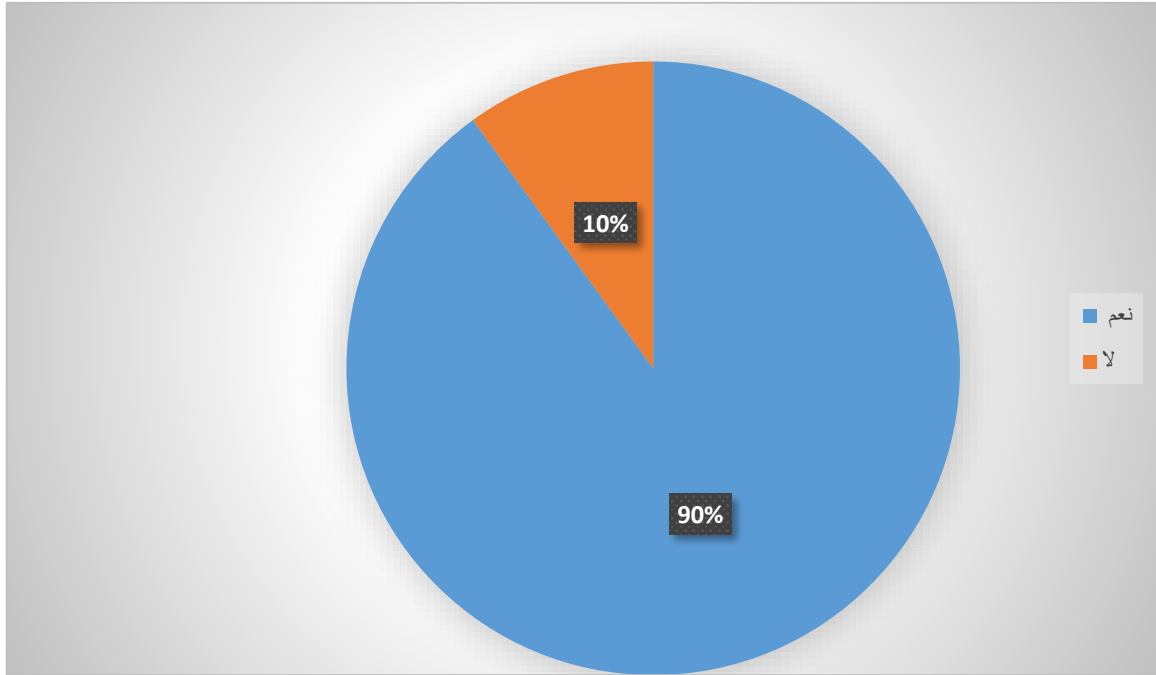
1.3 توزيع المبحوثين حسب سعي المؤسسة للحصول على أفراد مؤهلين وقادرين

على مواكبة السياق الرقمي الحالي

من خلال قراءتنا للجدول رقم (19) نرى أن 90% من الفئة البحثية يرون أن المؤسسة تسعى للحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على مواكبة السياق الرقمي الحالي، بينما كانت النسبة المتبقية 10% لها وجهة نظر معاكسة للأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة أعطت فرصة كبيرة للمؤهلين والقادرين على التحكم في السياق الرقمي لاكتساب فرص عمل باعتبار السياق الرقمي وسيلة حتمية لإدارة الأعمال بالمؤسسة، تحتاج بدورها لمؤهلين وقادرين على التحكم فيها لاعتمادها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في طريقة العمل.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

13.3 جدول رقم (19) توزيع المبحوثين حسب سعي المؤسسة للحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على مواكبة السياق الرقمي الحالي.



14.3 الدائرة رقم(19): تمثل دائرة نسبة للعينة البحثية حسب سعي المؤسسة

للحصول على عمال مؤهلين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما تطرقت إليه الدراسة السابقة رقم(02)المتعلقة بالإدارة الالكترونية لإيهاب خميس

أحمد الميبر بعنوان متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تأييد

أفراد العينة لدور البرامج في تأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال التكوين.

9.3 توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بصيانة المعدات الإلكترونية والهياكل المساعدة

في الإدارة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(20)عينة بحثية لإمكانية ومواقبت إصلاح المعدات

الالكترونية والهياكل المساعدة، حيث بلغت أعلى نسبة المؤيدين لإمكانية ذلك 84% موزعه

على النحو التالي سداسيا بنسبة 46%، ثم تليها دائما ب: 16%، ثم سنويا ب: 12% وأخيرا 10%،

في حين قدرت نسبة الذين لم يتلقون الصيانة 16%، وهذا ما إشارة إليه الدراسة السابقة

رقم(02)المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لإيهاب خميس أحمد المير بعنوان متطلبات تنمية الموارد

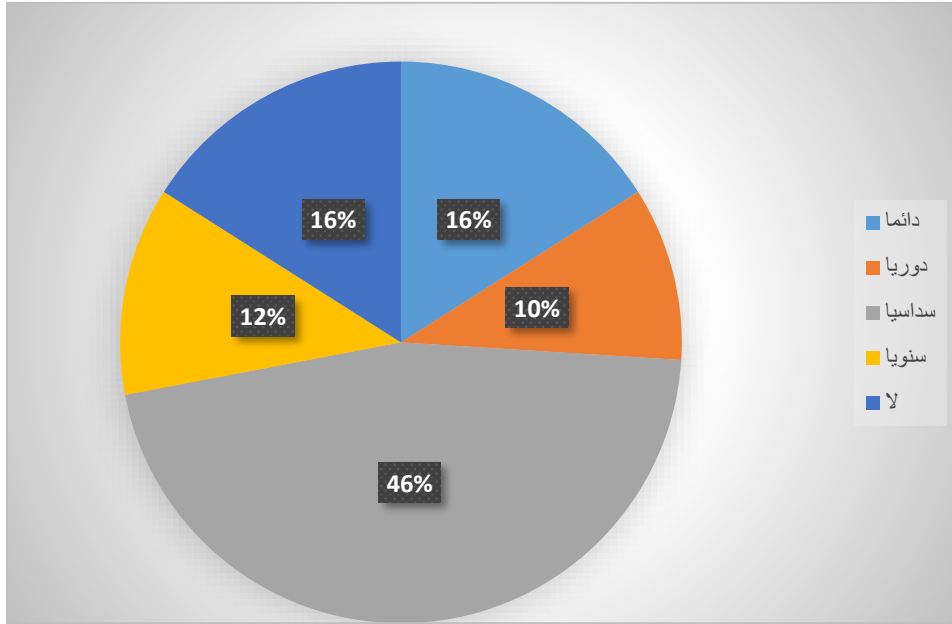
البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية مفادها الاستفادة من البرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في

عمل الإدارة العامة.

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة	
16%	8	دائماً	نعم
10%	5	دورياً	
46%	23	سداسياً	
12%	6	سنوياً	
84%	42	المجموع الجزئي	
16%	8	لا	
100%	50	المجموع	

15.3 جدول رقم (20) توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بصيانة المعدات

الإلكترونية والهياكل المساعدة في الإدارة.



16.3 الدائرة رقم (20): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب صيانة المعدات الإلكترونية والهياكل المساعدة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

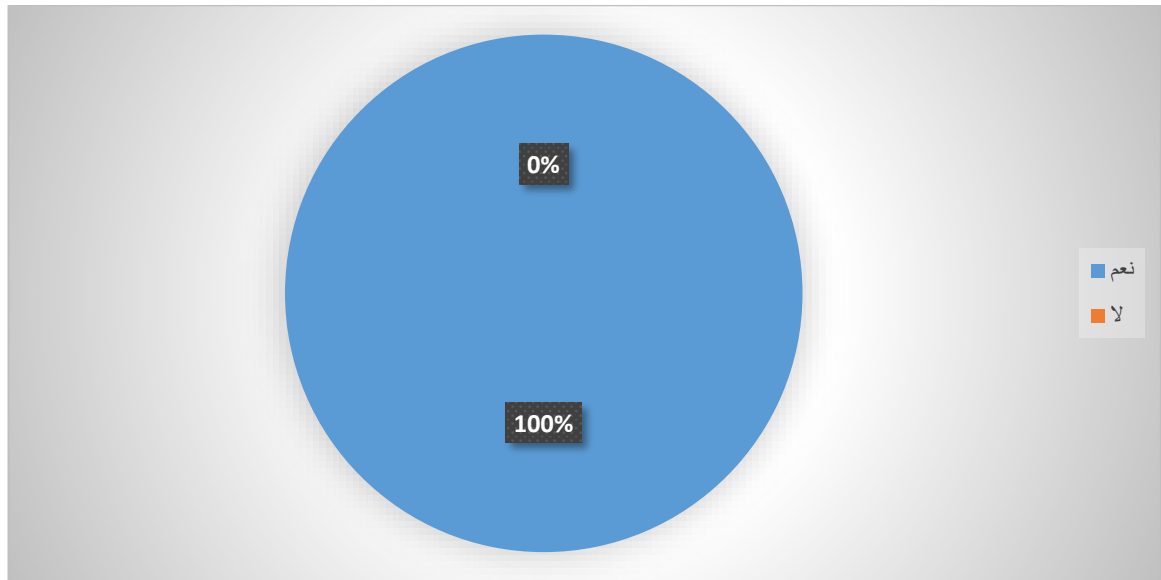
ومنه نستنتج كل من المعدات الإلكترونية والهياكل المساعدة في المؤسسة تحتاج إلى إصلاحات لمنع حدوث مشاكل وتشمل الصيانة الوقائية تهدف لزيادة كفاءة المعدات، والحد من الأعطال المفاجئة وإطالة عمر المعدات والهياكل وحتى استبدالها في الظروف الحرجة أو التصحيحية عند حدوث عطل بين حالات الصيانة الوقائية المجدولة الهدف منها زيادة فعالية جميع المعدات إلى أقصى حد، والقضاء على الإصلاحات غير الضرورية.

10.3 توزيع المبحوثين حسب قابلية تحسين البرامج والأنظمة المستعملة

يوضح الجدول رقم(21) توزيع العينة البحثية حسب قابلية تحسين البرامج والأنظمة المستعملة، حيث تم تحسينها بنسبة 100% في المؤسسة فالبرامج والأنظمة خليط من السياسات والإجراءات لبلوغ الهدف المنشود.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	%100
لا	0	%0
المجموع	50	%100

17.3 جدول رقم (21) توزيع المبحوثين حسب قابلية تحسين البرامج والأنظمة المستعملة.



18.3 الدائرة رقم(21): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب تحسين البرامج والأنظمة. المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يفسر سبب كونها معرضه للأخطاء وربما التلف فالأعمال أصبحت إلكترونية تسعى دائماً لجعل العمل أكثر دقة وأقل سرعة وبأفضل البرامج والأنظمة وقيام المؤسسة بالتحسين ساعد على مواجهة مثل هذه العراقيل أثناء تأدية المهام وتطوير مهارات العاملين، وهذا ما أشارت إليه الدراسة السابقة رقم(03)المتعلقة الإدارة الإلكترونية لسعيد معلا العمري بعنوان المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن هناك العديد من العراقيل في الإدارة الإلكترونية تعرقل عملها من التكنولوجية، كالتعطل المفاجئ للبرامج والأنظمة.

المحور الرابع: توظيف بعد اكتساب المهارات الإدارية الإلكترونية في عملية

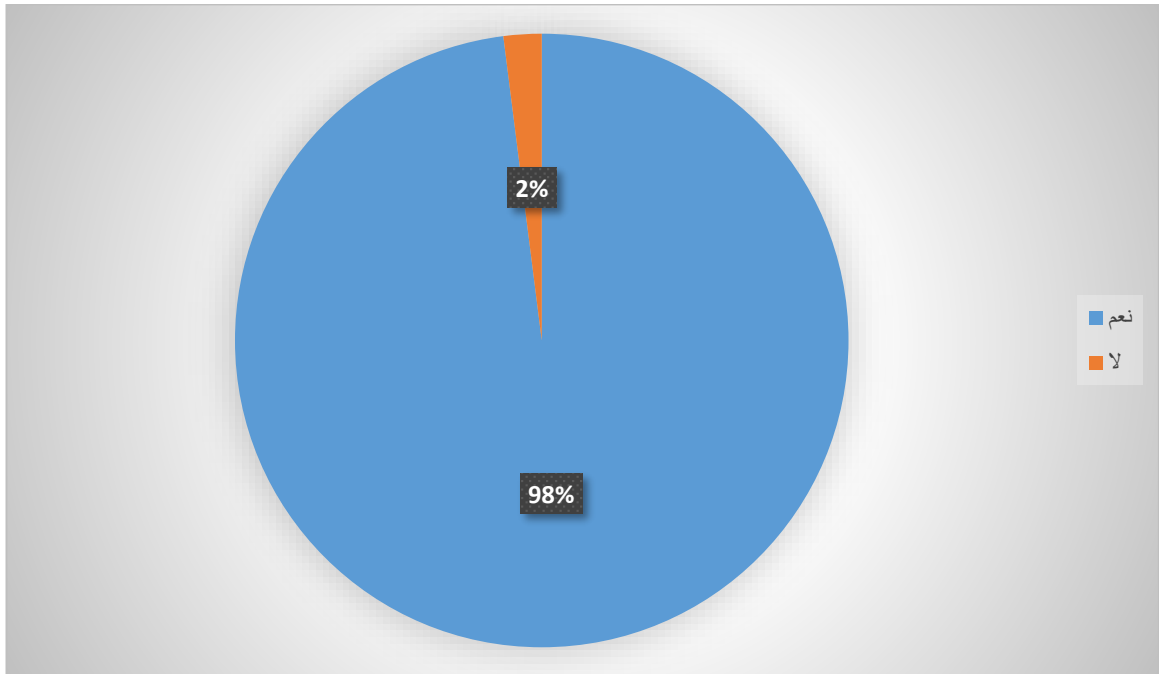
التحفيز

1.4 توزيع المبحوثين حسب إكتساب العمال قدرات جديدة إثر رقمنة الأعمال

يوضح الجدول رقم (22) توزيع المبحوثين حسب اكتساب قدرات جديدة إثر رقمنة الأعمال بنسبة 98%، أي أن رقمنة الأعمال ساهمة مساهمة كبيرة في اكتساب القدرات لعمالها في حين 2% منهم لم تكسبهم قدرات جديدة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%98
لا	1	%2
المجموع	50	%100

1.4 جدول رقم (22) توزيع المبحوثين حسب إكتساب العمال قدرات جديدة إثر رقمنة الأعمال



2.4 الدائرة رقم (22): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب إكتساب العمال القدرات الجديدة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

هذا ما يفسر أن المؤسسة تتمتع بقدرات جديدة إثر رقمنة الاعمال ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال الإداري التي تضيفي على المؤسسة شروط التأقلم مع تداعياتها ومتطلباتها

ومجالات الاستفادة منها حيث باتت تدعم المهارة وفئات العمل والقبول لأنها أصبحت مطلوبة جداً، فلا يمكن الاستغناء عن الرقمنة والقدرة على تسييرها.

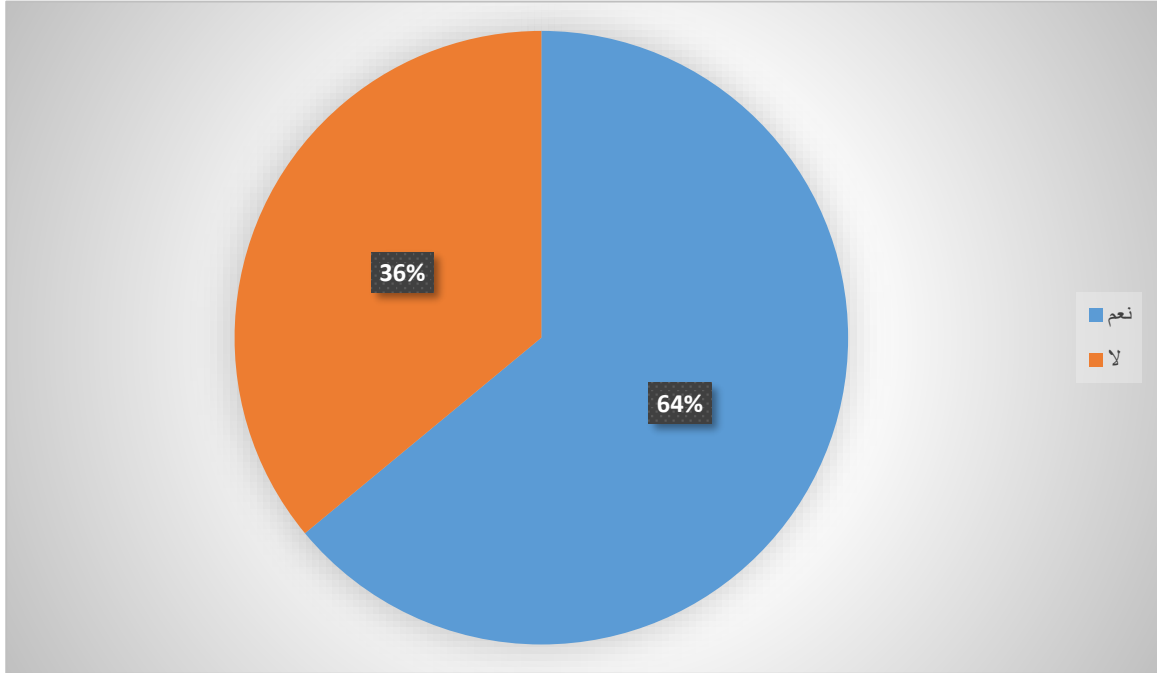
وهذا ما أكدته الدراسة السابقة رقم (03) لسعيد معلا العمري المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بعنوان المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال أنه نسبة كبيرة من اجمالي حجم المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم أعمالها بشكل إلكتروني، بسبب إدخال الرقمنة والإدارة الإلكترونية على الأعمال الإدارية.

2.4 توزيع المبحوثين حسب الحصول على حوافز مادية من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال رقم (23) توزيع المبحوثين حسب تلقيهم للحوافز المادية من طرف المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 64% من العمال الذين تلقون الحوافز المادية في حين 36% من العمال لم تصلهم.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

3.4 جدول رقم (23) توزيع المبحوثين حسب الحصول على حوافز مادية من طرف المؤسسة



4.4 الدائرة رقم (23): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب الحصول على الحوافز المادية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية بشكل كبيرة وفقا لشروط تضعها، وذلك

لدورها في الحفاظ على كفاءة أداء العاملين وزيادة كفاءة العمل وتطويره في المستقبل ووقوف

المؤسسة على الجانب المادي ومشاركة العاملين في نظام الحوافز.

وهذا ما أكدته الدراسة السابقة رقم (01) المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشر تحت عنوان

دور تقييم المهارات في تهمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية أن مركز البحث العلمي

والتقني للمناطق الجافة يهتم بالموارد البشرية ويحاول كسب رضاها وولائها بمختلف الطرق،

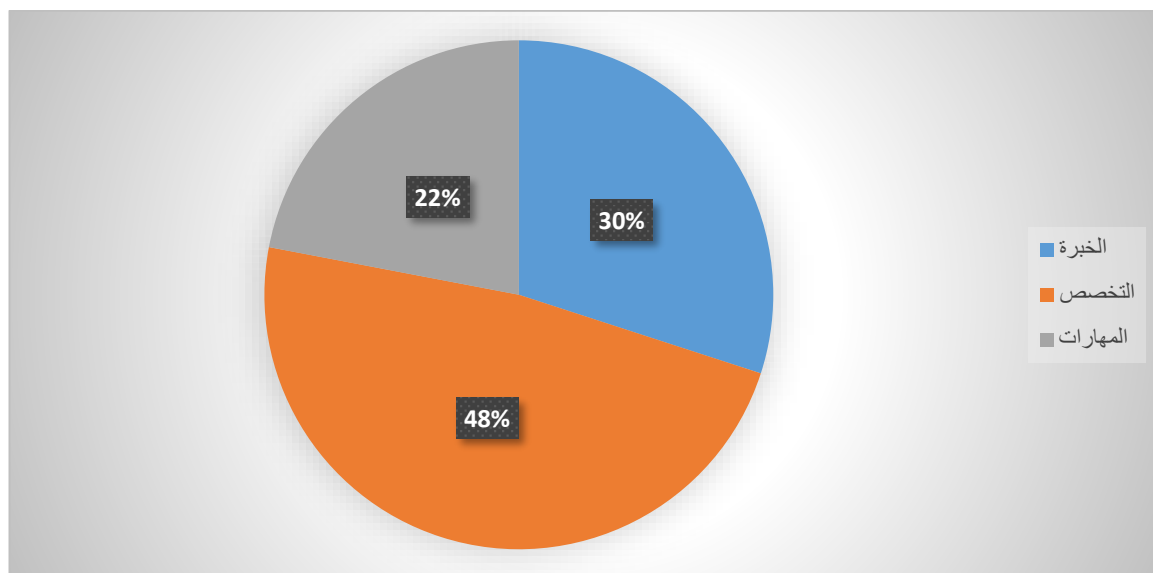
كتقديم الحوافز المادية لعمالها تبعا لمنظام الحوافز الذي تعتمد عليه.

4.4 توزيع المبحوثين حسب توزيع المهام

نلاحظ من خلال الجدول رقم(24) توزيع العينة البحثية حسب المهام، حيث بلغت نسبة توزيع العمال حسب التخصص 48%، ثم تليها حسب الخبرة بنسبة 30% وأخيرا حسب المهارات بنسبة 22%.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	15	30%
التخصص	24	48%
المهارات	11	22%
المجموع	50	100%

5.4 جدول رقم (24) توزيع المبحوثين حسب توزيع المهام



6.4 الدائرة رقم(24): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب توزيع المهام.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا راجع لدور التخصصات في تقسيم المهام الإدارية التي تعزز دقة والأداء وزيادة الإنتاجية، وتوفير الوقت والموارد فعندما يتم تكليف العامل بعدة مهام بناء على مبدأ الخبرة والمهارة فهذا يؤثر على كفاءته لذا يجب مراعاة التوازن بين العمال والمرونة حسب تخصص لضمان الاستمرارية والبقاء والنجاح متكيفين مع بيئة العمل المتغيرة.

وهذا ما أكدته الدراسة السابقة رقم (02) المتعلقة بالمهارات الإدارية لمنصور بن متعب بن عبد العزيز بعنوان المهارات الإدارية للمديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن من خلال ما أوجدته الدراسة أن معظم أفراد العينة متمكنون من ممارسة المهارات الإدارية لكن بدرجات متفاوتة، وهذا حسب قدرات العمال ودرجات تفاوتهم في مهاراتهم.

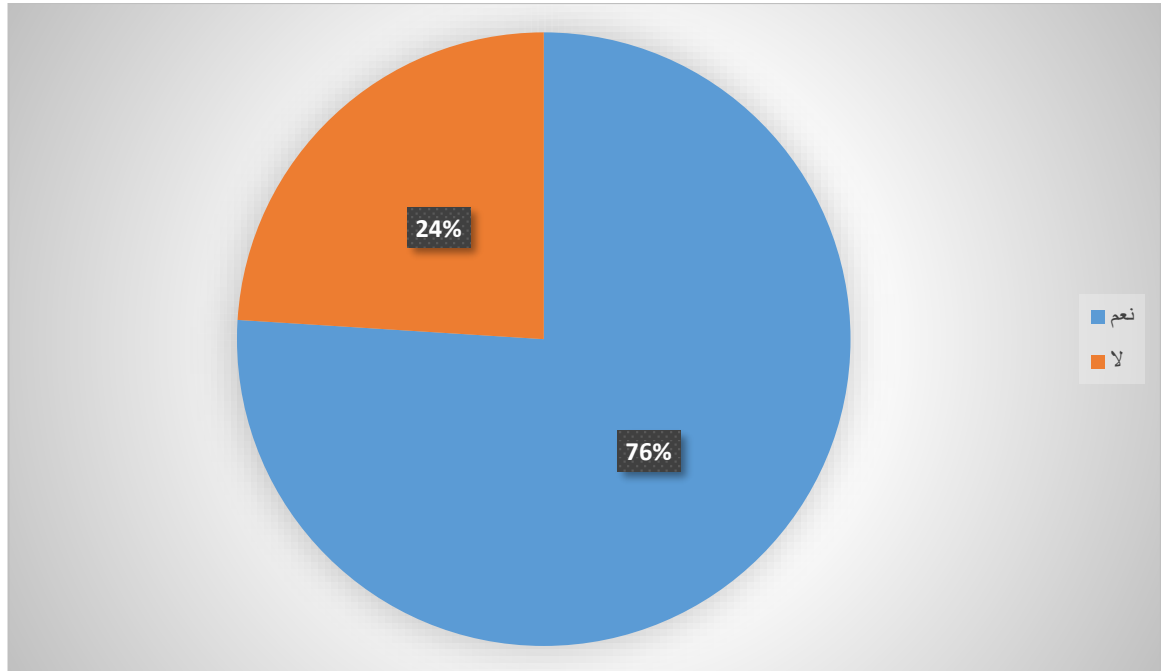
5.4 توزيع المبحوثين حسب تماشي تقييم المهارات في استخدام التكنولوجيا الموظفة في

العمل مع من لا يتقنون استخدامها.

يوضح الجدول رقم (25) توزيع المبحوثين حسب تماشي تقييم المهارات في استخدام التكنولوجيا الموظفة في العمل مع من لا يتقنون استخدامها، حيث بلغت نسبة تماشيهم معها ب: 76%، حين 24% يرون أنها لا تتماشى مع التقييم.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

7.4 جدول رقم (25) توزيع المبحوثين حسب تماشي تقييم المهارات في استخدام التكنولوجيا الموظفة في العمل مع من لا يتقنون استخدامها.



8.4 الدائرة رقم (25): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب تقييم المهارات الإدارية. المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما أوضحتها الدراسة السابقة المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشر بعنوان دور

تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من خلال نتيجة المتوصل لها

المتتمثلة في أنه يوجد أثر لتقييم المهارات الإدارية في الاعتراف بالموارد البشري.

وهذا ما يفسر أن المهارات الإدارية تتماشى مع استخدام التكنولوجيا من خلال تركيز الإدارة على توظيف أصحاب المهارات في الجانب الرقمي الالكتروني بهدف الحفاظ عليها التلف مقارنة بالأقل منهم في استخدامها.

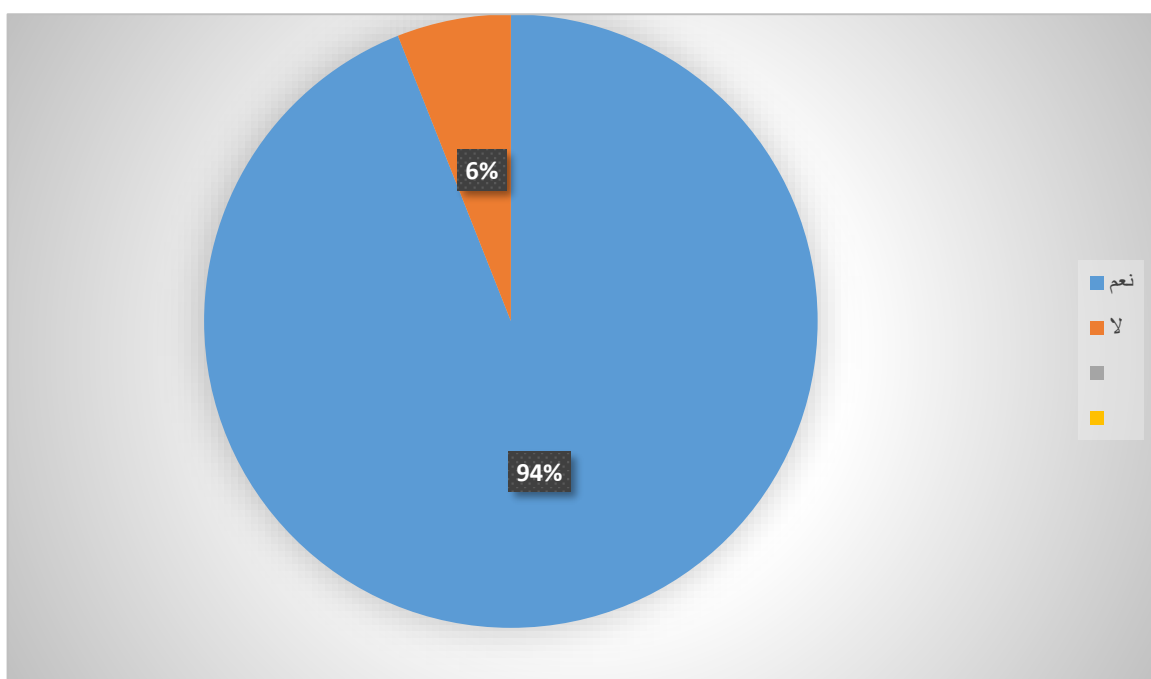
6.4 توزيع المبحوثين حسب مساعدة المكافأة المادية على رفع معنويات العاملين وتطوير

مهاراتهم داخل المؤسسة:

يوضح الجدول رقم (26) مساعدة المكافأة المادية على رفع معنويات العاملين وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 94% اجابتهم نعم، حين أن نسبة 6% منهم كانت اجابتهم ب: لا، وهذا ما إشارة إليه الدراسة السابقة الأولى التابعة للإدارة الالكترونية للموسى عبد الناصر ومحمد القرشي بعنوان مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائري من خلال أن المؤسسة تعتمد على الجانب المادي مثل الحوافز والمكافأة المادية.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	3	%6
المجموع	50	%100

9.4 جدول رقم (26) توزيع المبحوثين حسب مساعدة المكافئة المادية على رفع المعنويات العاملين وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة.



10.4 الدائرة رقم (26): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب مساعدة الكافات المادية على رفع معنويات العاملين وتطوير مهاراتهم.
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

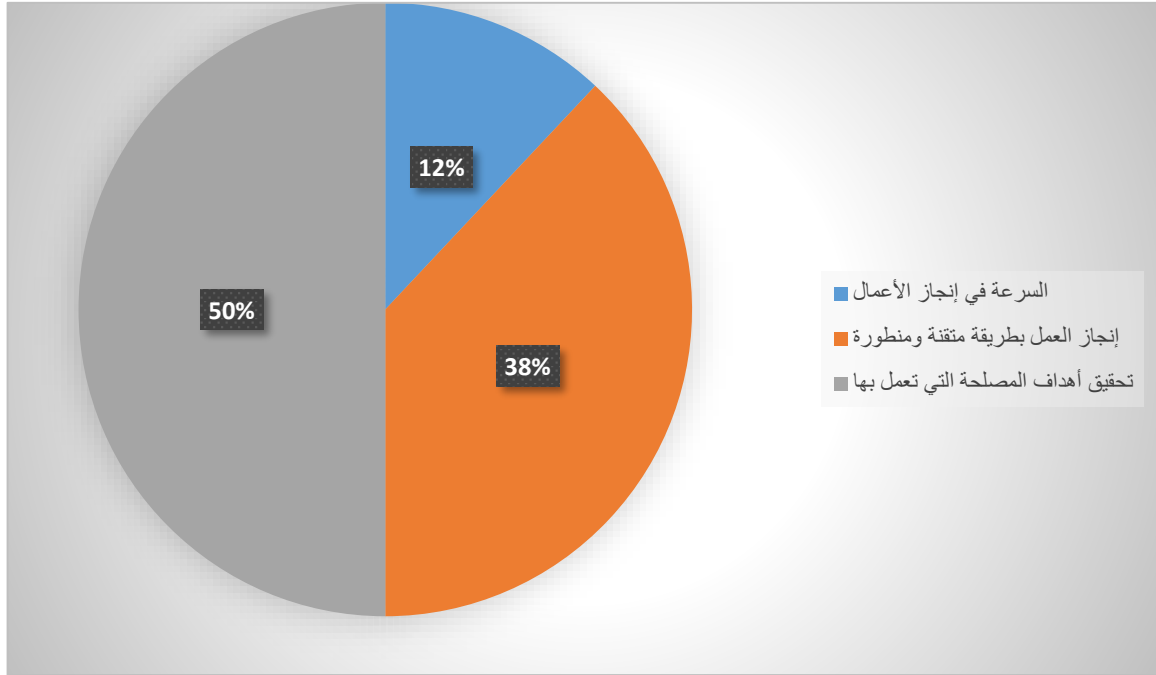
وهذا ما يفسر أن الجانب المادي مهم في تطوير مهارات داخل المؤسسة كونه يحافظ على مهارات العاملين الحالية مع إمكانية تطويرها ورفع روح الابداع والتجديد في العمل لأنها تتلاءم مع رغبات العمال في تلبية حاجياته المادية التي يسعى للعمل من أجلها.

7.4 توزيع المبحوثين حسب وقت الحصول على مكافأة في العمل

يوضح الجدول رقم (27) توقيت الحصول على مكافأة في العمل، حيث بلغت نسبة تحقيق أهداف المصلحة بنسبة 50% أي نصفهم، في حين يليها انجاز العمل بطريقة متقنة ومتطورة بنسبة 38%، وأخيرا السرعة في الإنجاز بنسبة 12%.

النسبة المئوية	التكرار	وقت الحصول على مكافأة في العمل
12%	6	السرعة في إنجاز الأعمال
38%	19	إنجاز العمل بطريقة متقنة ومتطورة
50%	25	تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها
100%	50	المجموع

11.4 جدول رقم (27) توزيع المبحوثين حسب وقت الحصول على مكافأة في العمل



12.4 الدائرة رقم (27): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية وقت الحصول على مكافأة مادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

حيث يتضح أن المكافأة تركز بنسبة كبيرة على هدف المؤسسة وهذا راجع أن المكافأة جزء لا يتجزأ من مبدأ المؤسسة حيث أنه تحقيق هدف المؤسسة معناه تحقيق بقاءها وبالتالي وصول العامل للهدف المنشود وهذا فمعناه انه حقق انجاز بغض النظر عن السرعة والطريقة في إنجازها، وهذا ما أكدته الفرضية المتعلقة بالبنائية الوظيفية أن المؤسسة غرضها الحفاظ على بقاءه واتزانها ولا يسمح بأي خلل وأنها تسعى دوما للتطوير وتجديد لمواكبة التطورات الإدارية الحاصلة.

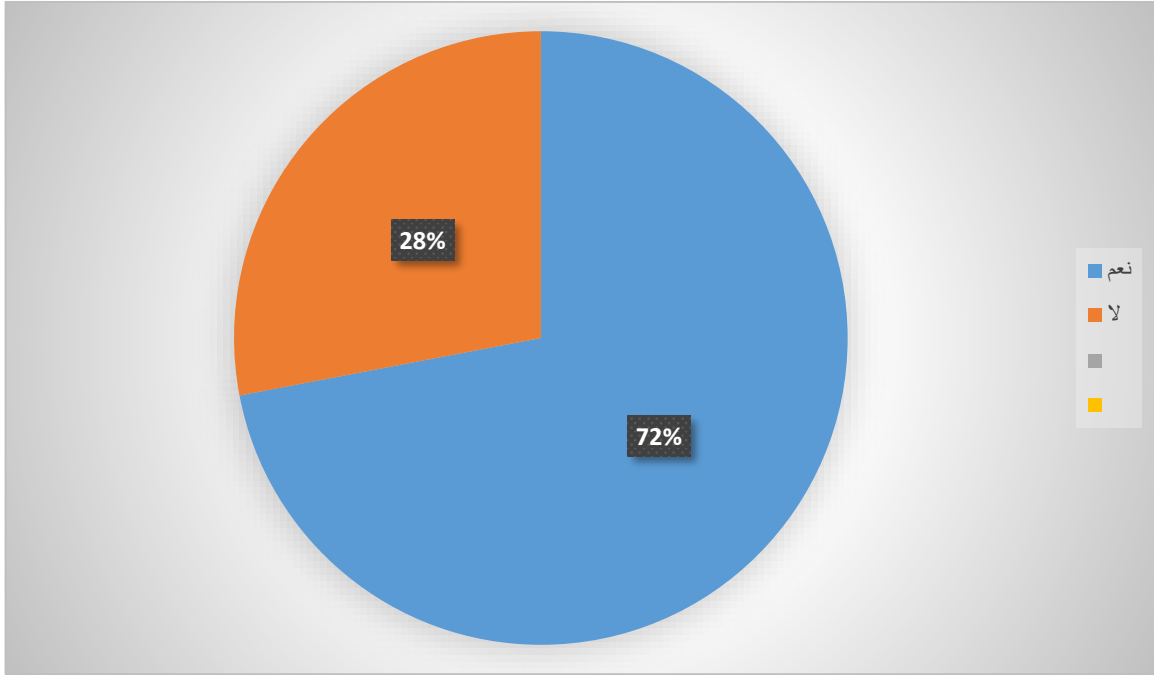
8.4 توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحصول على المكافأة وإتقان العمل ومدى

التحكم في الإدارة الإلكترونية.

يوضح الجدول رقم (28) العلاقة التي تربط بين الحصول على المكافأة وإتقان العمل ومدى التحكم في الإدارة الإلكترونية، حيث بلغت نسبة المؤيدين ب: نعم 72% على خلافهم ب: لا بنسبة بلغت 8%، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الأولى المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشر بعنوان دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من دراستها في أنه يوجد أثر لتقييم المهارات في توزيع المكافآت بمركز البحث العلمي والتقني، من خلال سعي العمال لتقديم أحسن ما لديهم وفي أحسن صورة.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

13.4 جدول رقم (28) توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الحصول على المكافأة وإتقان العمل ومدى التحكم في الإدارة الإلكترونية .



14.4 الدائرة رقم (28): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب العلاقة بين الحصول على

مكافأة ودرجة إتقان العمل ومدى التحكم في الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

9.4 توزيع المبحوثين حسب دور الترقية في إبراز مهارات جديدة لدى العاملين

يوضح الجدول رقم(29) دور الترقية في إبراز مهارات جديدة لدى العاملين، حيث نلاحظ أن

نسبة 92% من العاملين تم إبراز مهاراتهم عن طريق الترقية، بينما 8% من العاملين كانت

اجابتهم ب: لا وهذا ما اشارت إليه الدراسة السابقة رقم(01) من المهارات الإدارية لسمير هيشر

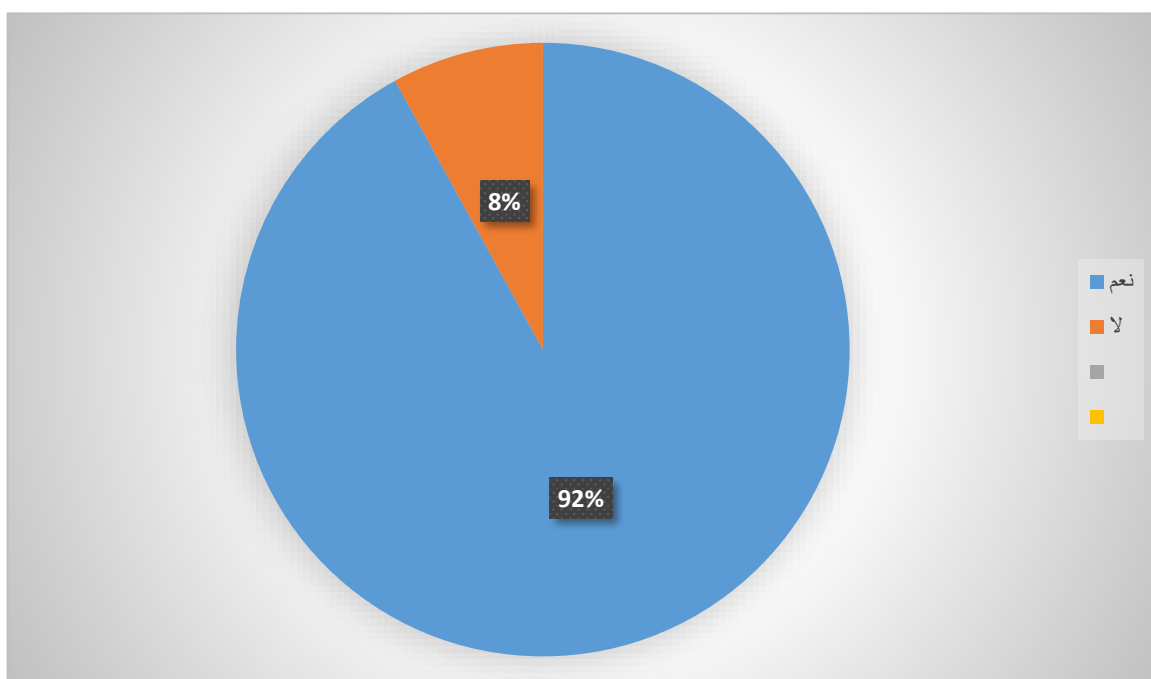
بعنوان دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية أن تثمين المورد

البشري مصدر أساسي لتميز والتفوق على المنافسين من خلال تحديد مواطن القوة والمهارة

للعمال.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	%92
لا	4	%8
المجموع	50	%100

15.4 جدول رقم (29) توزيع المبحوثين حسب دور الترقية في إبراز مهارات جديدة لدى العاملين



16.4 الدائرة رقم (29): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية دور الترقية في إبراز مهارات جديدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

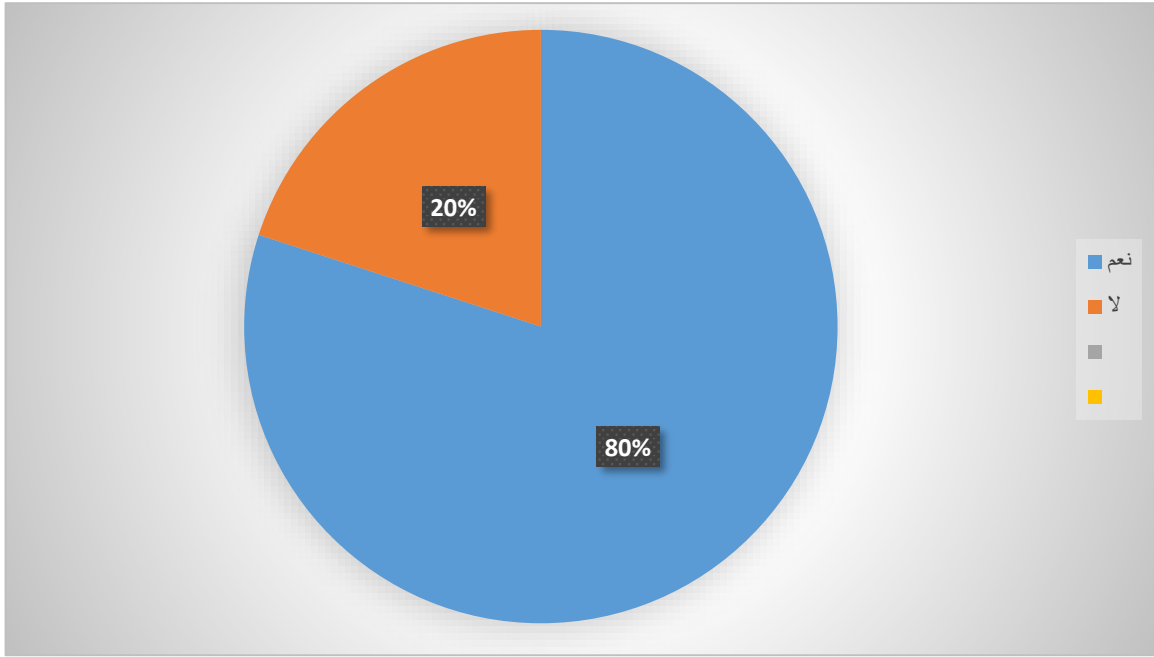
ونستنتج من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أن الترقية تساهم بشكل كبير إبراز المهارات الجديدة لدى العاملين لأنه عند ترقيتهم على أساس مهاراتهم يشعرون بالقدرة على إبراز المزيد من المهارات وتحقيق الأفضل للمؤسسة ويستمررون في العطاء.

10.4 توزيع المبحوثين حسب الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات على أساس مهاراتهم

يفسر الجدول رقم (30) توزيع العينة البحثية حسب زيادة الصلاحيات والمسؤوليات، حيث قدرت نسبة توزيعهم على حسب المهارات بنسبة 80 %، في حين تمثل 20% فقط منهم لا توزع على حسب مهاراتهم.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

17.4 جدول رقم (30) توزيع المبحوثين حسب الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات على أساس مهاراتهم



18.4 الدائرة رقم (30): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب زيادة

الصلاحيات والمسؤوليات على أساس المهارات.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا راجع لدور المهارات في إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للعمال، وهذا ما ابرزناه في

الجانب النظري من خلال أقسام المهارة الشخصية في عنصر الجدارة وتحمل المسؤولية حيث

نصت على أنه من المهم جدا أن يكون الإنسان من النوع الذي يعتمد عليه في وظيفته، حيث

يرغب أصحاب العمل على الحصول على شخص يتحمل المسؤولية، ولديه ثقة كبيرة في نفسه،

مما يفتح له المجال ليصبح مديرا أو قائدا قويا.

11.4 توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين وزيادة

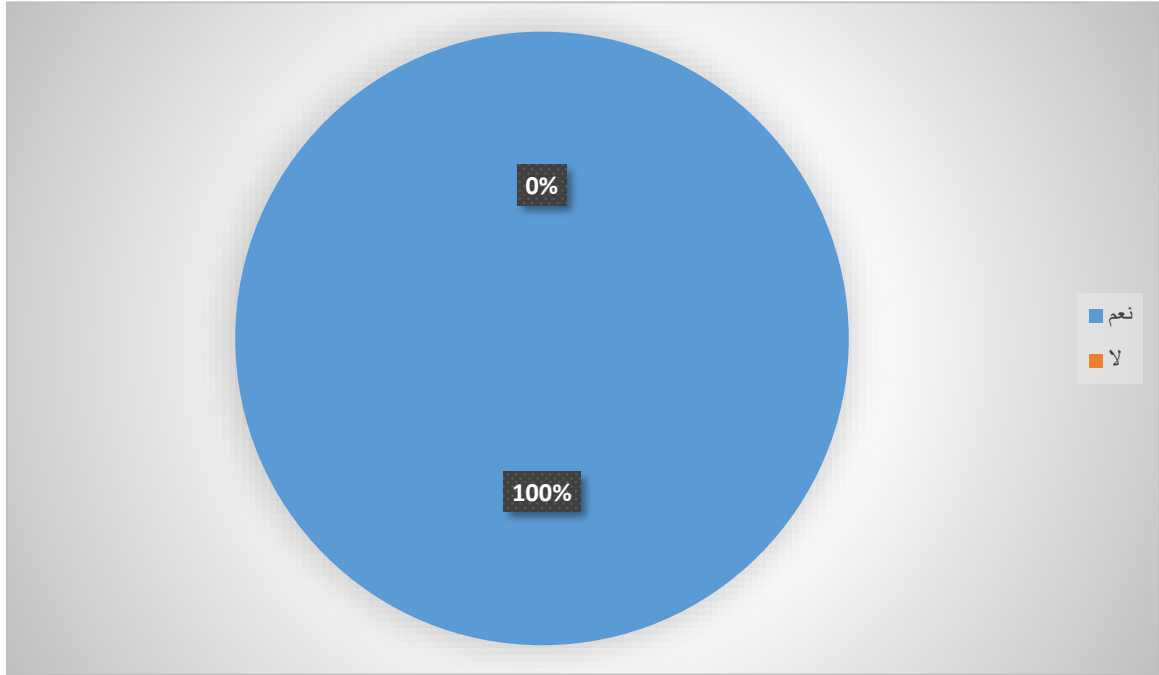
مستوى مهاراتهم ومعرفتهم.

من خلال الجدول رقم (31) مدى مساهمة التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى مهاراتهم ومعرفتهم، حيث بلغت النسبة من خلال العينة البحثية 100% بنعم يعني أن التدريب والتطوير يساهم بدرجة تامة في تحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	0	0%
المجموع	50	100%

19.4 جدول رقم (31) توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب والتطوير في

تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى مهاراتهم ومعرفتهم.



20.4 الدائرة رقم (31): تمثل دائرة نسبية للعينة البحثية حسب مساهمة التدريب والتطوير

في تحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وهذا ما تناولته الدراسة السابقة الأولى المتعلقة بالمهارات الإدارية لسمير هيشر تحت عنوان

دور تقييم المهارات الإدارية في تهمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من خلال ابراز

أن التطوير التدريب والتطوير المستمر يساهم في تعزيز المهارات وتطويرها، كون أن المؤسسة

تسعى دائما للتغيير نحو الأفضل.

2 تحليل البيانات الخاصة بأداة الاستمارة

وهذا ما يفسر أن تطوير وتدريب العمال يساهم في اكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات عن طريق الشبكات الإلكترونية والانتقال من أساليب تقليدية إلى أساليب إلكترونية مما ينعكس على أداءه.

1. نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية:

من خلال التحقق الميداني للمحور الذي يدور حول "اكتساب العمال مهارات إثر المعالجة الإلكترونية" تبين أن المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب مهارات بشكل منظم لدى العمال، وعليه نستنتج صحة فروض النظرية البنائية الوظيفية بأن المؤسسة تتكون من عناصر مترابطة، وتنظم نشاط هذه العناصر بشكل متعامل، هذا ما يؤكد أن المعالجة الإلكترونية عنصر مهم في اكتساب العمال مهارات إدارية وصحة فروض النظرية.

-توظيف المهارات الإدارية يساهم في عملية التحفيز للعمال، ومن خلال النتائج تبين أن المهارات الإدارية تعتمد على عملية التحفيز ويستخدمها لتحسين لهذه المهارات، وعليه نستنتج صدق فرضية البنائية الوظيفية التي اكدت أن الأنشطة المتكررة في المؤسسة تعتبر ضرورة لاستمرار وجودها، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي تحددتها المؤسسة للأنشطة المتكررة تلبية لحاجياته كنظام الحوافز ، وعليه نستنتج صدق فروض النظرية.

أن مؤسسة سونطراك بمركب CP2K مهتمة بتبني إجراءات لتطوير واستعمال المهارات الإدارية وتسعى لتعميمها على عمالها على مستوى إدارتها مع العمل بها، ومن خلال نتائج

الدراسة تبين أن المؤسسة تسعى لتطوير واستعمال هذه المهارات وتقديم كل ما هو جديد، تبعا لفروض البنائية الوظيفية، أن المؤسسة تنشط لاستعادة توازنها من خلال اعتمادها على التكوين والتدريب وذوي الخبرة في الإجراءات المستعملة لتطوير واستعمال المهارات الإدارية وعليه نستنتج صحة فروض النظرية.

2. نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

كشفت نتائج دراستنا ودراسة الباحث "موسى عبد الناصر ومحمد قريشي" أن أي مؤسسة تستلزم المتطلبات الأمنية، و تعمل على زيادة سرعة وكفاءة العاملين بدرجة كبيرة من حيث صناعة القرارات الذي يشترط وجود كوادر بشرية وتقنية المعلومات في المؤسسة من خلال تحليل المحور الأول حيث أكدت نتائج ميدان الدراسة وضع شروط أمنية لأداء العمل والسرعة في إنجازه والكفاءة العالية من حيث ما تقدمه المؤسسة .

كشفت نتائج دراستنا ودراسة الباحث "سعد معلا العمري" أنه يتوجب الاعتماد على وضع خطط مدروسة بما يكفل توفرها في المكان المناسب، بشكل إلكتروني، تبعا لنتائج تحليل النتائج التي تؤكد توفير الوقت والجهد والعمل المناسب في المكان المناسب.

-كشفت نتائج دراستنا ودراسة الباحث "محمد قريشي وموسى عبد الناصر أن توفير العامل المادي يتيح كل التجهيزات التي تحتاجها المؤسسة، والتغلب على العديد من المشاكل التي تعيق عامل الوقت، تبعا لنتائج تحليل الدراسة من حيث اعتماد المؤسسة على تقنيات وأجهزة متطورة حديثة.

كشفت نتائج دراستنا ودراسة الباحث "منصور بن عبد العزيز" أن ممارسة المهارة لها تأثير كبير على العمال جعلهم يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة مهارات الإدارة بالاعتماد على نتائج الدراسة المتمثلة في هذا الجانب بالأعتراف بالجانب البشري.

أبرزت نتائج دراستنا ودراسة الباحث "سمير هيشر" أثر التكوين على المورد البشري بمركز البحث العلمي و الاعتراف به بالاعتماد على الحوافز المادية لكسب رضا العملاء من خلال الحوافز المادية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة من خلال وضع نظام الحوافز للعمال لمساعدتها في تطوير ورفع معنوياتهم.

تطابقت نتائج دراستنا ودراسة الباحث "خميس أحمد الميبر" أن البرامج تستخدم لتأهيل العاملين من خلال التكوين والاستفادة منه من خلال نتائج الدراسة المتمثلة إبراز مدى مساهمة التكوين في تأهيل وتطوير العمال

3. النتائج في ضوء اسئلة الدراسة:

بعد تفسير نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات يمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من الدراسة نعتقد أن الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة بمقدورها تسيير المهارات الإدارية من خلال البرامج الإلكترونية والأنظمة المساعدة.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط مدروسة لوضع البرامج التدريبية والتكوينية في مجال العمل الإلكتروني بما يتناسب مع احتياجات العمل.
- تحرص المؤسسة على ضرورة معرفة المهام والواجبات المسؤول عنها من أجل تحديد الاحتياجات.
- أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بتوظيف الإدارة الإلكترونية في تسيير المهارات الإدارية حيث تعتمد البرامج الإلكترونية متعددة.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في المهارات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق التطور والمحافظة على مكانتها.
- توظيف الإدارة الإلكترونية في المهارات الإدارية يساهم في خلق إطارات بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجيات العمل ومواكبة التغيرات السريعة والمستمرة، وتساهم في سرعة انجاز الأعمال.

▪ تعمل المؤسسة على نشر المهارات الإدارية بين عمالها حيث تستخدم التكنولوجيات لتسييرها وتطويرها.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل والتحليل التي تهدف أساساً إلى إبراز توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية، حيث أبرزت نتائج الدراسة أسئلة التبيان حالة ردود أفعال السلبية والإيجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية، حيث تناولنا الفصول النظرية المختلفة إلى أهم المتغيرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية (انترنت، برامج إلكترونية، حواسيب...) والمتعلقة بتسيير المهارات الإدارية (بالتدريب، التكوين، خبراء....) وقد كان الهدف من كل هذا هو التعرف على مساهمة توظيف الإدارة الإلكترونية للعمال في تسيير مهاراتهم الإدارية بمؤسسة سوناطراك بمركب CP2K .



الخاتمة



بعد تناولنا موضوع توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية من الجانب النظري والميداني، لا يسعنا إلا القول أن موضوع الإدارة الإلكترونية من أهم المواضيع التأثيرات جدلا كبيرا نتيجة للأهمية التي يكتسبها وخاصة من جانب المهارات الإدارية داخل المؤسسة ، حيث مثلت هذه الأخيرة مرحلة حاسمة في تسيير المهارات الإدارية من خلال توفير الوسائل اللازمة للتصدي للتحديات والمشكلات التي تواجه الإداريين في بيئة عمل ديناميكية ، وعندما تتبنى المؤسسات الإدارة الإلكترونية ، فإنها تساعد العاملين على تسيير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم من خلال توظيف إجراءات مختلفة كالدورات التدريبية والتكوينية وغيرها .

من هذا المنطلق فإن مؤسسة سوناطراك سعت إلى توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية من خلال البرمجيات والتطبيقات المتطورة، التي تستخدم من طرف عنصر بشري مؤهل، بالاعتماد على تكوين وتدريب وخبراء متخصصين، وأكدت البرامج التدريبية والتكوينية المبرمجة الاهتمام المستحق لهذا الجانب، والذي من شأنه اكتساب العمال لمهارات إدارية أثناء تعاملهم مع التكنولوجيا الحديثة ومختلف التجهيزات الموجودة والمتوفرة لتجسيد الإدارة الإلكترونية.

وفي الأخير، فإن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في تسيير المهارات الإدارية وتتميتها داخل المؤسسة، لهذا حاولنا في الدراسة الحالية إبراز كيفية توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية .



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001.
- إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، ط1، ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- برهان شاوي، مدخل إلى الاتصال الجماهيري ونظرياته، دار الكندي، الأردن، 2003.
- جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- حامد سوادي عطية، كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، 1999.
- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان.
- حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
- حمدي عبد الله عبد العظيم، مهارات التوجيه والإرشاد في المجال المدرسي، ط1، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الجيزة، مصر، 2013.

- ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قداد، محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة (ج1)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- السيد محمد حسن إسماعيل، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.
- صبرينا لوفرا نيفيديدا، إدارة المهارات وتنظيمها حسب المشاريع: تسليط الضوء على أدوات الإدارة المشتركة. مراجعة العلوم الإدارية، مايو/يونيو، 2008
- الصرن رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار رضا للنشر، 2012.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2008
- عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، سنة 2013.
- عماد حسن مكايي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 7، 2008.
- عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، محمد هشام بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عياط سعاد، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة محمد طاهري، بشار، 2016.
- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، ، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017
- فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار المستقل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2015.

- فهد إبراهيم العسكر، إدارة الوثائق في عصر الاتصالات وتقنية المعلومات، مجموعة النيل والعربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
- لمين علواطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، لمركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2008.
- اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009.
- محمد بن علي الحميمي، التنظيم والتخطيط، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2014.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2009.
- محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2014.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، الطبعة الثالثة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2011.

- موسى يوسف حميس، مغل إلى التخطيط، دار الشروق، الأردن، 1999.
- مي العبد الله، نظريات الاتصال، لبنان، دار النهضة العربية، ط1، 2000.
- ميرفت الطرابشي، نظريات الاتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1، 2006.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.

2. المجلات

- امين الضرغامى، مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية، مجلة البحوث الإدارية (مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للبحوث الإدارية)، العدد 2 (أفريل 2002).
- إيفلين روبي، كاثرين توماس، تدوين المهارات التنظيمية التي تم اختبارها من خلال الحقائق، المجلة الفرنسية، مارس/ أبريل، 2004.
- زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 1، جامعة 20 أوث 55 سكيكدة، الجزائر، 2013.

- عبد العزيز شملال، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019.
- العبودي محسن محمد، أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد 17، العدد الرابع، القاهرة، 2015.
- غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، الجزائر، جانفي 2016.
- مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون - العدد الثاني، الأردن، 2012.

3. الأطروحات والمذكرات

• الأطروحات

- إسماعيل فريجات، آليات تطور الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في الحقوق تخصص تنظيم إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، الجزائر 2010/2009.
- بهلول سمية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية تخصص إدارة محلية، جامعة باتنة 1 الحاج الخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق الجزائر 2018/2017.

- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

- محمود غرابية، لطفي عبد القادر، رسالة دكتوراه جامعة عباس فرحات الغرابية، فيصل محمود. السياسات التعليمية ودور التعليم الجامعي.

• رسائل الماجستير

- باديس لونيس، جمهور الطلبة الجزائريين والأنترنيت، دراسة في استخدامات وإشباعات طلبة جامعة منتوري، رسالة ماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2007 - 2008.

- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل رجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.

- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2010/2009

- عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009

- مرّح الطاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Benoit A .Aubert, Les Technologies de l'information et l'organisation (Boucherville ,QC: Gaetan Morin,1997),



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

استمارة استبيان حول

توظيف الإدارة الإلكترونية لتسيير المهارات الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من عمال لمؤسسة سوناطراك بمركب CP2

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

بن مرابط أمال نسرين

إعداد الطالبتان:

- مجماج إبتسام

- كحلوش نسرين

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة: ضع الفقرة التي تتكلم على ان المعلومات ستستعمل فقط لغرض

علمي

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة
من 30 إلى 40 سنة
من 41 إلى 51 سنة
أكثر من 51 سنة
- 3- المؤهل العلمي:
بكالوريا
ليسانس
مهندس
تقني
ماستر
دكتوراه
أخرى.....
- 4- الدبلوم المتحصل عليه.....
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات
من 05 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات
- 6- المنصب أو الوظيفة الحالية:.....

المحور الثاني: المعالجة الإلكترونية للمعلومات أدت إلى اكتساب أداء العمال بمركب CP2K

7- هل شبكة الأنترنت الداخلية أكثر الطرق استعمالا في التواصل بين العمال؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل تستعمل أكثر

بين الأقسام بين الإدارتين فروع

8- هل يمكن للعامل إتمام عمله في البيت؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم هل يكون ذلك من خلال:

- اكسترنات

- بريد إلكتروني

- موقع خاص بالمؤسسة

- أخرى أذكرها.....

09- هل ترى أن ميزانية المؤسسة كافية لسد حاجيات العمال؟

نعم لا

10- كيف أصبحت وتيرة إنجاز الأعمال لحلول المعالجة الإلكترونية للمعلومات؟

لم تتغير أسرع أبداً

11- ماهي نسبة الأخطاء الواردة بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟

قليلة قليلة جداً كثيرة

12- هل أصبحت القرارات الخاصة بالعمل؟

أكثر كفاءة أكثر دقة أكثر سرعة

13- هل ساعدت التكنولوجيا الإدارة على :

- تبسيط إجراءات العمل

- تسهيل الحصول على المعلومات

- السرعة في أداء المهام

14- كيف يساهم إدماج تكنولوجيا المعلومات في تغيير بيئة العمل هل من خلال:

- إتاحة مزيد من الوقت اثر المعالجة الإلكترونية للمعلومات

- تقليل سوء الفهم

- توفير معلومات دقيقة

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

CP2k المحور الثالث الإجراءات الموظفة لتطوير وإستعمال المهارات لدى العمال بفرع

15- هل تتوافق مهاراتك وقدراتك مع وظيفتك؟

نعم لا

16- هل تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الإلكتروني؟

نعم لا

17- هل يتم إستدعاء متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية في بداية توظيفها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم هل هم من:

مطور البرامج أساتذة في المجال مهندسين ذوي الخبرة

أخرى تذكر.....

18- ماهي الإجراءات الموظفة لتطوير مهارات العمال؟

عن طريق تكوين تدريب أخرى تذكر.....

19- هل تساعد البرامج في جعل العاملين أكثر ثقة في معارفهم وقدراتهم؟

نعم لا

20- كيف تكون عملية التكوين؟

تربص داخل الولاية تربص خارج الولاية تربص خارج الوطن أيام تكوينية

21- هل تسعى المؤسسة للحصول على أفراد مؤهلين وقادرين علمواكبة السياق الرقمي الحالي؟

نعم لا

22 - هل تقوم المؤسسة بصيانة المعدات الإلكترونية و الهياكل المساعدة في الإدارة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم هل يكون ذلك:

- دائما

- دوريا

- سداسيا

- سنويا

23-هل البرامج و الانظمة المستعملة قابلة للتحسين؟

نعم لا

المحور الرابع توظيف بعد إكتساب المهارات الإدارية الإلكترونية في عملية التحفيز:

24-هل إكتسب العمال قدرات جديدة إثر رقمنة الأعمال بـ CP2k؟

نعم لا

25- هل سبق لك وأن تحصلت على حوافز مادية من طرف مؤسستك؟

نعم لا

في حال الإجابة بنعم هل لأنك أكثر مهارة من الاخرين

لانه حان وقت العلاوة

أخرى تذكر.....

26- كيف توزع المهام حسب:

الخبرة التخصص المهارات

أخرى تذكر.....

27-هل تقييمك يتماشى مع مهاراتك في استخدام التكنولوجيا الموظفة في العمل بالمقارنة مع من لا يتقنون إستخدامها؟

نعم لا

28-هل تساعد المكافأة المادية على رفع معنويات العاملين وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة؟

نعم لا

29-متى تحصل على مكافآت في العمل؟

السرعة في إنجاز الأعمال إنجاز العمل بطريقة متقنة ومتطورة

تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها

30- هل لاتقان العمل و مدى التحكم في الإدارة الإلكترونية أثناء العمل له علاقة بالمكافآت؟

نعم لا

31- حسب رأيك هل تلعب الترقية دور في إبراز مهارات جديدة لدى العاملين ؟

نعم لا

32- هل يتم إعطائك المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات على أساس مهاراتك؟

نعم لا

33- هل يساهم التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى المهارات والمعرفة ؟

نعم لا