



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة

الإدارة الإلكترونية ودورها في أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع؛ تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بوداود سالم

إعداد الطالبتين:

• لعواشيرية ميسة

• الواتي نور الإيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الصفة	الجامعة
أ. د بويكر هشام	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. بوداود سالم	مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. بوعكاز فريد	ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





وَقُلْ اَعْلَمُوْا
فَسَيَّرَ اللّٰهُ اَعْمَالَكُمْ وَاَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبُرْهٰنِ
وَالْمُؤْمِنُوْنَ



إهداء

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله فيما وصلت إليه

إلى أعز وأحب الناس إلى قلبي

والديا الكريمين حفظهما الله

إلى من عشنا معا أسعد لحظات حياتنا وأسأل الله أن يجمع شملنا دائما

أخي بلال وأختي روميسة

إلى من أحب النجاح والتوفيق وتمناه لي على الدوام

خالي الغالي عامر

إلى كل من عرفني ولم أعرفه أو دعا لي بظهر غيب أو ساندني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور

إلى كل من أحب الإسلام والجزائر

أهدي ثمرة جهدي لهم جميعا.

ميسرة

إهداء

إلى نفسي الطموحة جدا لقد ظننت أنني لا أستطيع ولكن ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني وأقطف ثمار
تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا، لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي...

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بدون مقابل، من علمني أن الدنيا
كفاح وسلاحها العلم والمعرفة والآداب والأخلاق، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، داعمي الأول
في مسيرتي وسندي وقوتي وملأني بعد الله...إلى فخري واعتزازي..

(والدي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها، وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب
الحنون، والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج
حياتي.

(والدتي)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، صناع قوتي، صفوة أيامي وسلوة أوقاتي، إلى الشموع التي تسير لي
الطريق، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها.
إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني...

(أخواتي _ اخواني _ ابن أختي لقمان)

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق...أهديكم هذا الإنجاز ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته وكنتم
أنتظروه.

نور الإيمان



على إثر إنهائنا لهذا العمل نتقدم بشكرنا وعظيم امتناننا
للمولى عز وجل مصداقا لقوله: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"، ثم
نتقدم بشكرنا الجزيل وتقديرنا الكبير إلى الأستاذ المشرف
"بوداود سالم" على توجيهاته، كما نتقدم بالشكر إلى مسؤولي
وموظفي المؤسسة المينائية _ سكيكدة _ وخاصة الإطار "خالد"
و"وسيم غضبان" على مساعدتهم لنا في إنجاز هذا العمل
كما نشكر موظفي مختلف مكاتب كلية العلوم الاجتماعية
وكلية الاقتصاد، وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل
من قريب أو من بعيد.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وتقدير
	المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ. ب.	مقدمة
الفصل الأول: المشكلة البحثية وتساولاتها	
10	تمهيد
11	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
11	1. أسباب ذاتية
11	1. أسباب موضوعية
11	ثانياً: أهمية الدراسة
12	ثالثاً: أهداف الدراسة
12	رابعاً: صياغة الإشكالية
15	خامساً: فرضيات الدراسة

17	سادسا: تحديد المفاهيم
30	سابعا: الدراسات السابقة
30	1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
40	2. الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية
47	ثامنا: الإطار المرجعي والمقارباتي للدراسة
51	خلاصة
الفصل الثاني. الإدارة الإلكترونية	
53	تمهيد
54	أولا: توجهات الإدارة الإلكترونية
55	ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية
57	ثالثا: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية
58	رابعا: فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية
59	خامسا: أهداف الإدارة الإلكترونية
61	سادسا: مستلزمات الإدارة الإلكترونية
62	سابعا: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وخطوات سيرها
64	ثامنا: معيقات الإدارة الإلكترونية
67	خلاصة
الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية	
69	تمهيد
70	أولا: محددات أداء العاملين

71	ثانيا: أهمية أداء العاملين
71	ثالثا: أبعاد أداء العاملين
72	رابعا: عناصر أداء العاملين
73	خامسا: أنواع أداء العاملين
76	سادسا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
80	سابعا: تقييم أداء العاملين
81	ثامنا: طرق تقييم أداء العاملين
84	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
86	تمهيد
87	أولا: مجالات الدراسة
87	1. المجال الجغرافي
93	2. المجال البشري
93	3. المجال الزمني
94	ثانيا: المنهج المستخدم
95	ثالثا: أدوات جمع البيانات
95	1. الاستبيان
96	2. الملاحظة
97	3. الوثائق والسجلات
98	رابعا: العينة وكيفية اختيارها

100	خامسا: أساليب تحليل البيانات
101	خلاصة
الفصل الخامس: تبويب وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها	
103	تمهيد
104	أولاً: تبويب وتحليل البيانات الديموغرافية
110	ثانياً: تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
120	ثالثاً: تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية
129	رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
134	خامساً: النتيجة العامة للدراسة
135	خاتمة
137	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجول	الرقم
47	يبين الجوانب التي أفادتنا فيها الدراسات السابقة	01
99	يبين التعداد الكلي لأفراد العينة المختارة قبل وبعد استرجاع الاستثمارات	02
104	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	03
105	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	04
106	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	05
107	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني.	06
108	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	07
109	يبين توزيع المبحوثين حسب المديرية التي يعملون بها	08
110	يبين تقليل الشبكة الداخلية من التنقل بين المصالح	09
111	يبين مساهمة الشبكة الداخلية في إنجاز أعمال كثيرة في وقت قصير.	10
112	يبين الأطراف التي تتصل بك لإتمام عملك.	11
113	يبين رد فعل المسؤول المباشر عند التأخر في ارسال العمل.	12
114	يبين رد فعل زملاء العمل عند تأخر زملائهم في ارسال العمل	13
115	يبين مراقبة العمل من طرف الجميع	14
116	يبين زيادة سرعة إنجاز العمل باستخدام الشبكة الداخلية	15
117	يبين تأثير توقف الشبكة الداخلية على سير العمل	16
118	يبين توفر المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل على مستوى الشبكة الداخلية.	17

119	يبين تسهيل التواصل بين المصالح عند استخدام الشبكة الداخلية	18
120	يبين استخدام الشبكة الداخلية ومراجعة العمل مع المسؤول المباشر	19
121	يبين استخدام الشبكة الداخلية وعلاقته بالعمل الفردي والجماعي.	20
122	يبين إلحاح زملاء العمل على الإسراع في إتمامه	21
123	يبين شعور الموظف عند استخدامه الشبكة الداخلية	22
124	يبين استخدام الشبكة الداخلية وزيادة كفاءة العامل	23
125	يبين المصادر التي يلجأ إليها الموظف عندما لا تتوفر لديه المعلومات اللازمة للعمل.	24
126	يبين التعديلات الحاصلة على سير الشبكة	25
128	يبين على ما تساعد الشبكة الداخلية في العمل.	26
129	يبين الاقتراحات التي توفرها الشبكة الداخلية في العمل	27

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	معالم الإشكالية البحثية.	01
15	متغيرات الفرضية الجزئية الأولى.	02
16	متغيرات الفرضية الجزئية الثانية.	03
90	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة.	04
131	يوضح مستوى الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى	05
133	يوضح مستوى الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية	06

ملخص الدراسة

جاءت دراستنا حول موضوع "الإدارة الإلكترونية ودورها في أداء الموارد البشرية" والتي كان هدفها السعي للكشف عن طبيعة الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا من خلال الوقوف على مجمل السلوكيات التي ترتبط بعمال المؤسسة من إنجاز ومبادرة في العمل وهو ما طرحته إشكالية الدراسة وفروضها.

ومن أجل تقصي دور الإدارة الإلكترونية امبريقيا تم الاعتماد على مجموعة من الاجراءات المنهجية والتي سمحت لنا بجمع معطيات الدراسة، ولتحقيق ذلك المسعى استخدمنا المنهج الوصفي والذي تماشى مع هذا الموضوع إذ سمح لنا باستخدام تقنياته منها الاستبيان والملاحظة إضافة إلى الوثائق والسجلات وتمت الاستعانة بهذه المنهجية وتطبيقها على عينة الدراسة التي تمثلت في موظفي المؤسسة المينائية حيث كانت هذه العينة عينة قصدية قدر عددها بـ 65 مفردة وقد تم تفرغ الإجابات وتبويبها في جداول إحصائية ليتم بعدها مناقشتها في ضوء الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي نبرزها فيما يلي:

- اعتماد المؤسسة على خطط فعالة لتسيير العمل بالشبكة الداخلية ومراعاتها لأداء العاملين.
- الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في إنجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة بسرعة وفي الوقت المناسب.
- الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في تحلي عمال المؤسسة بروح المبادرة في عملهم.
- الشبكة الداخلية وسيلة اتصال بين جميع المصالح والموارد البشرية في المؤسسة.
- المؤسسة المينائية صالحة لدراسة متغير الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.
- اختيار المؤسسة للموظفين ذوي الخبرة العالية خصوصا الجامعيين.
- توجد في كل مديرية شبكة داخلية.

- الشبكة الداخلية وإنجاز العمل والتحلي بروح المبادرة لا يتطلب مراعاة الفروق في الجنس (ذكور أو إناث)، بل يتطلب مراعاة أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، أداء الموارد البشرية، الشبكة الداخلية ، الإنجاز، المبادرة، المؤسسة المينائية.

Study Summary

Our study focused on the topic of electronic management and its role in human resource performance, aiming to uncover the nature of the role played by electronic management in the performance of human resources at the Skikda Port Authority. This was achieved by examining the behaviors associated with employees' performance and initiative at the workplace, as posed by the study's problem statement and hypotheses.

In order to investigate the role of electronic management empirically, we relied on a set of methodological procedures that allowed us to collect study data. To achieve this goal, we utilized a descriptive approach, which aligned with the subject matter. We employed techniques such as questionnaires, observations, as well as documents and records. This methodology was applied to a purposive sample of 65 employees of the port authority, with their responses transcribed and tabulated into statistical tables for subsequent discussion in light of the hypotheses.

The study yielded several findings, including:

The institution's reliance on effective plans for managing internal network operations and considering employee performance.

The internal network positively contributes to timely completion of tasks by Skikda Port Authority employees.

The internal network fosters an initiative spirit among the institution's employees in their work.

The internal network serves as a means of communication among all departments and human resources within the institution.

The port authority is suitable for studying the relationship between electronic management and human resource performance.

The institution prioritizes hiring highly experienced employees, especially graduates.

Each directorate has an internal network.

Performance, initiative, and the internal network's role in task completion do not require consideration of gender differences but rather focus on individual performance.

Keywords: electronic management, human resource performance, internal network, achievement, initiative, port authority.

مقدمة

شهد العصر الحالي قفزة نوعية في التطور العلمي والتكنولوجي في جميع القطاعات والمؤسسات بمختلف نشاطاتها وفروعها بسبب الانتشار الواسع للتقنيات والوسائل الإلكترونية كالهواتف وصولاً إلى شبكات الإنترنت التي سهلت الخدمات والتواصل وساهمت في أريحية العاملين.

إن هذه الثورة التكنولوجية شهدت خلالها الإدارات تحولاً كبيراً من إدارة تقليدية بالأوراق وجوها الذي يسوده الروتين والبيروقراطية إلى إدارة إلكترونية التي حولت العمل من الروتين إلى التفاعل السريع ومساهمتها في القضاء على بعض أشكال الفساد الإداري في المؤسسات نستطيع القول هنا أن الإدارة تحولت من نظام بيروقراطي إلى نظام إلكتروقراطي، ولقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورية لمساعدة ورفع كفاءة العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم وعلاقاتهم العامة هذا ما يحقق أهداف ومصالح المنظمة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة وفهم دور الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة والبحث في مختلف جوانبها، ولهذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى مجموعة من الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: جاء بعنوان المشكلة البحثية وتساؤلاتها وتضمن أسباب اختيارنا للموضوع، والأهمية، والأهداف التي نسعى للوصول لها، ثم تطرقنا للإشكالية وتحديد أسئلتها وفرضياتها، وبعدها تم تحديد مفاهيم الدراسة، وكذا الدراسات السابقة التي تدعم موضوعنا صنفناها حسب متغيرات الدراسة، وصولاً إلى وضع إطار مرجعي.

الفصل الثاني: بعنوان الإدارة الإلكترونية عالجنا فيه كل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية بداية بتوجهات الإدارة الإلكترونية وخصائصها، إضافة إلى أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مع التطرق إلى أهم فوائدها وأهميتها، وأهدافها، ومستلزماتها، ومراحل انتقالها من إدارة تقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وخطوات سيرها، وصولاً إلى معيقاتها.

الفصل الثالث: بعنوان أداء الموارد البشرية وتناولنا فيه مجمل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية بداية بمحددات أداء العاملين، وأهميته، أبعاده، إضافة إلى عناصر الأداء، وأنواعه وكذلك العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وتقييم أدائهم وأخيراً طرق هذا التقييم.

الفصل الرابع: جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة تم فيه تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الجغرافي، البشري، الزمني، ثم عرض المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات الأساسية، والعينة وكيفية اختيارها، إضافة إلى أساليب تحليل البيانات.

الفصل الخامس: بعنوان تبويب وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها وعرضنا فيه كل ما جمعناه من الدراسة الميدانية من بيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات، وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة، وخاتمة تم فيها وضع بعض نتائج الدراسة وصعوباتها والتوصيات التي قد تفيد المؤسسة محل الدراسة والطلبة مستقبلاً.

الفصل الأول

المشكلة البحثية وتساؤلاتها

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1. أسباب ذاتية

2. أسباب موضوعية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: صياغة الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

2. الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية

ثامناً: الإطار المرجعي والمقارباتي للدراسة

خلاصة

تمهيد

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع المعاصرة التي تحظى باهتمام الباحثين خصوصا الذين يدرسون المؤسسات وكوننا ندرس علم اجتماع التنظيم فنحن نهتم بهذا الموضوع من الناحية السوسيولوجية ونحاول وصف الظواهر كما هي في الواقع.

ولقد تضمن هذا الفصل الجانب النظري للدراسة من خلال تحديد الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع وأهمية هذه الدراسة والأهداف المراد الوصول إليها، ثم بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات وتحديد مفاهيم خاصة بالدراسة ووضع المقاربة السوسيولوجية وصولا إلى الدراسات السابقة التي أفادتنا في تحليل موضوعنا.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع ما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

تتمثل الأسباب الذاتية في ميولاتنا الفكرية والمعرفية ورغبتنا الشخصية في دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية، فمن خلال احتكاكنا السابق بالعمال وميدان الدراسة في مرحلة الليسانس عند إعداد تقرير التريص قد اتضح من خلال ما نقلوه لنا من أفكار حول الموضوع أن معظم الموظفين يستخدمون الشبكة الداخلية في عملية ارسال واستقبال أعمالهم.

2. الأسباب الموضوعية:

يمكن تلخيص الأسباب الموضوعية في التحول الذي شهدته المؤسسات من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية مما ينعكس على أداء الموارد البشرية لهذا التحول، ما يستوجب انجاز دراسة امبريقية تمكننا من معرفة طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الواقع العملي لأداء الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من بين أهم الدراسات الراهنة والمفاهيم الحديثة، لذا فإن إخضاعه للدراسة الميدانية له أهمية واضحة، فالإدارة الإلكترونية تواكب التطور التكنولوجي والمعرفي وتلبي المطالب الإدارية والبشرية.

ومن شأن هذه الدراسة ونتائجها أنها تبرز الإيجابيات التي تعود على أداء الموارد البشرية من جراء تبني التعامل الإلكتروني في معلومات العمل والتخلي عن المستندات و الأوراق، وهذا من أجل الفعالية واختصار الوقت في إنجاز المهام وضمان المبادرة في العمل.

ثالثا: أهداف الدراسة

نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• نحاول الكشف عن طبيعة الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

• الوقوف على طبيعة دور الشبكة الداخلية في إنجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

• الوقوف على طبيعة دور الشبكة الداخلية في التحلي بروح المبادرة لعمال المؤسسة المينائية.

• تحديد وشرح ماهية الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

رابعا: صياغة الإشكالية

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تأدية وظائفها والوصول إلى أهدافها المرجوة والمسطرة من خلال جملة من الأساليب والتقنيات والوسائل إضافة إلى الاعتماد على عنصر أساسي ومهم وهو العنصر البشري.

تتبنى المؤسسات في كثير من الدول ومنها المؤسسة الجزائرية في وقتنا الحالي استراتيجيات جديدة منها أجهزة الحاسوب، والذي يعد شبكة تدار فيه كافة المعلومات، حيث تعتمد عليه الإدارات في الوقت الحالي بشكل خاص. فقديمًا كانت جل المعاملات ورقية أي إدارة تقليدية، ونظرا للتطور الكبير الذي تشهده كثيرا من المؤسسات الرسمية في مجال التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومع ظهور الانترنت أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال والاتصال داخل المؤسسة إلى الأسلوب الرقمي والإلكتروني.

ومن هذا المنطلق يتضح جليا قيمة هذا التحول من الإدارة التقليدية في تسيير شؤون العاملين إلى الإدارة الإلكترونية في التسيير، فالإدارة الإلكترونية هي تلك الإدارة القائمة على الاسهامات المهمة لشبكة الانترنت والتي تساعد المؤسسة في تخطيط وتنظيم وتوجيه وممارسة الرقابة بطريقة إلكترونية على الموارد البشرية، ولهذا فإن الإدارة الإلكترونية تستخدم طرقا رقمية في تخطيط مواردها البشرية وتنظيمها

وتوجيهها لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، وعلى هذا فإن الإدارة الإلكترونية تساهم في نقل المعلومات باستخدام وسائل إلكترونية تسمح بتحسين مستويات أداء المؤسسات وخاصة على مستوى مواردها البشرية.

ومن هذا المنطلق فالأداء أصبح هو الآخر هدفا تنظيميا وضروريا في نفس الوقت ويمكننا القول أنه يمثل أحد أهداف المؤسسة القسوى، ولهذا فإن الاهتمام بتنميته أضحي ضرورة تنظيمية لأنه بكل بساطة يشكل رهانا تنظيميا كبيرا، وتبرز قيمة استخدام الإدارة الإلكترونية في تنمية أداء الموارد البشرية في اللجوء إلى استخدام الشبكة الداخلية داخل المؤسسة وكذا الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهو ما يساهم في زيادة مستويات الإنجاز عند العمال وتأديتهم لأعمالهم في الأوقات المحددة، كما أنها تساهم في زيادة روح المبادرة. وهذا ما أكدته الكثير من النظريات التي تناولت ظاهرة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والتنظيمات المعاصرة وخاصة النظرية السوسيوثقافية التي أكدت على تأثير النسق التكنولوجي على الأفراد.

وبناء على ما سبق تأتي دراستنا لإبراز دور الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

أمام كل هذا نجد أنفسنا أمام تساؤل رئيسي يستدعي منا اهتماما خاصا يمكن صياغته على النحو التالي:

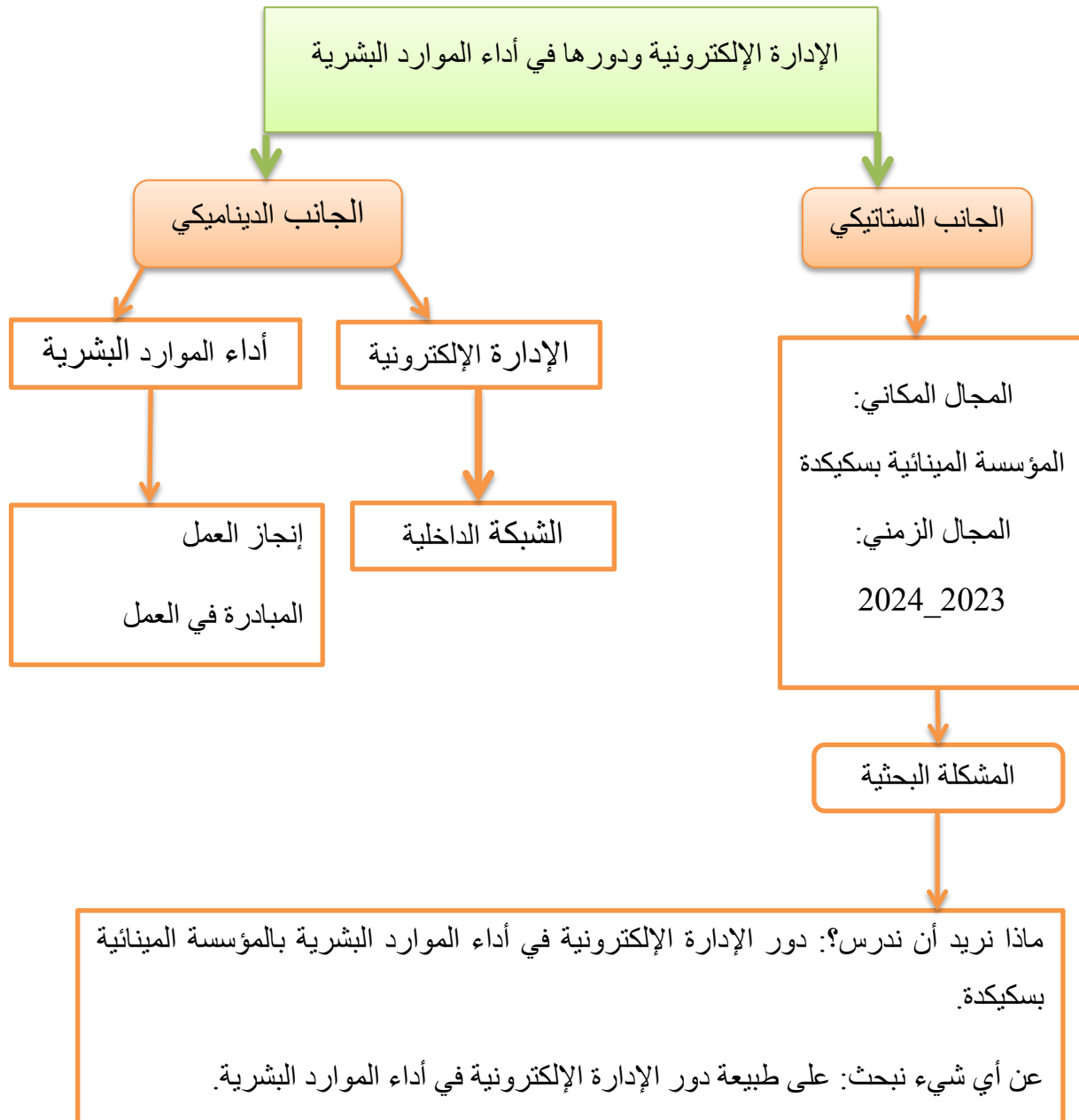
هل الإدارة الإلكترونية لها دور في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل استخدام الشبكة الداخلية له دور في إنجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- هل استخدام الشبكة الداخلية له دور في تحلي العمال بروح المبادرة في العمل بالمؤسسة المينائية

بسكيكدة؟

الشكل رقم (01): معالم الإشكالية البحثية.



المصدر: إعداد الطالبتين.

خامسا: فرضيات الدراسة

تتطلق دراستنا من فرضية رئيسية وفرضيتين جزئيتين.

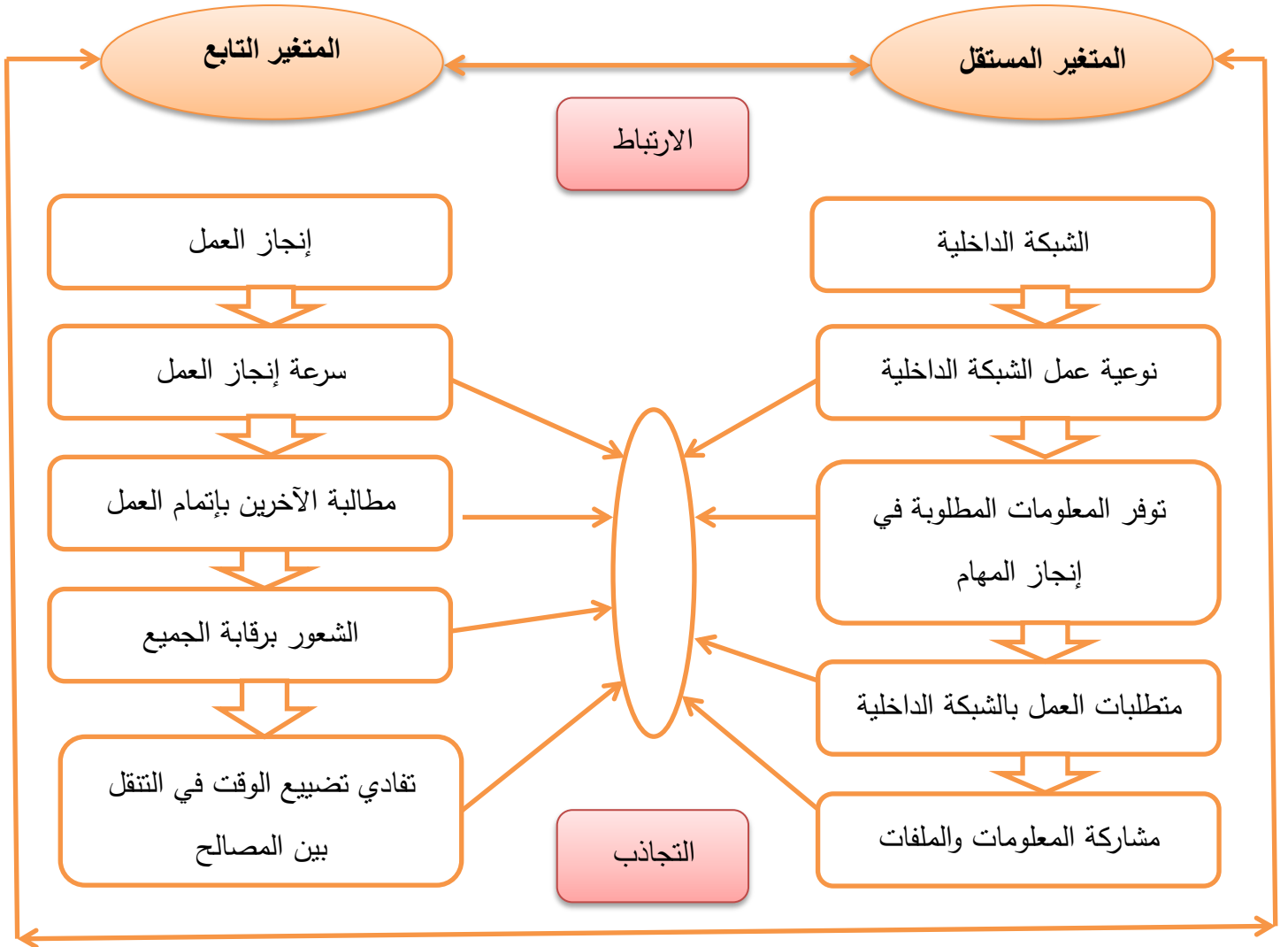
الفرضية الرئيسية:

الإدارة الإلكترونية لها دور إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

1. الفرضية الجزئية الأولى:

الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في إنجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الشكل رقم (02): متغيرات الفرضية الجزئية الأولى

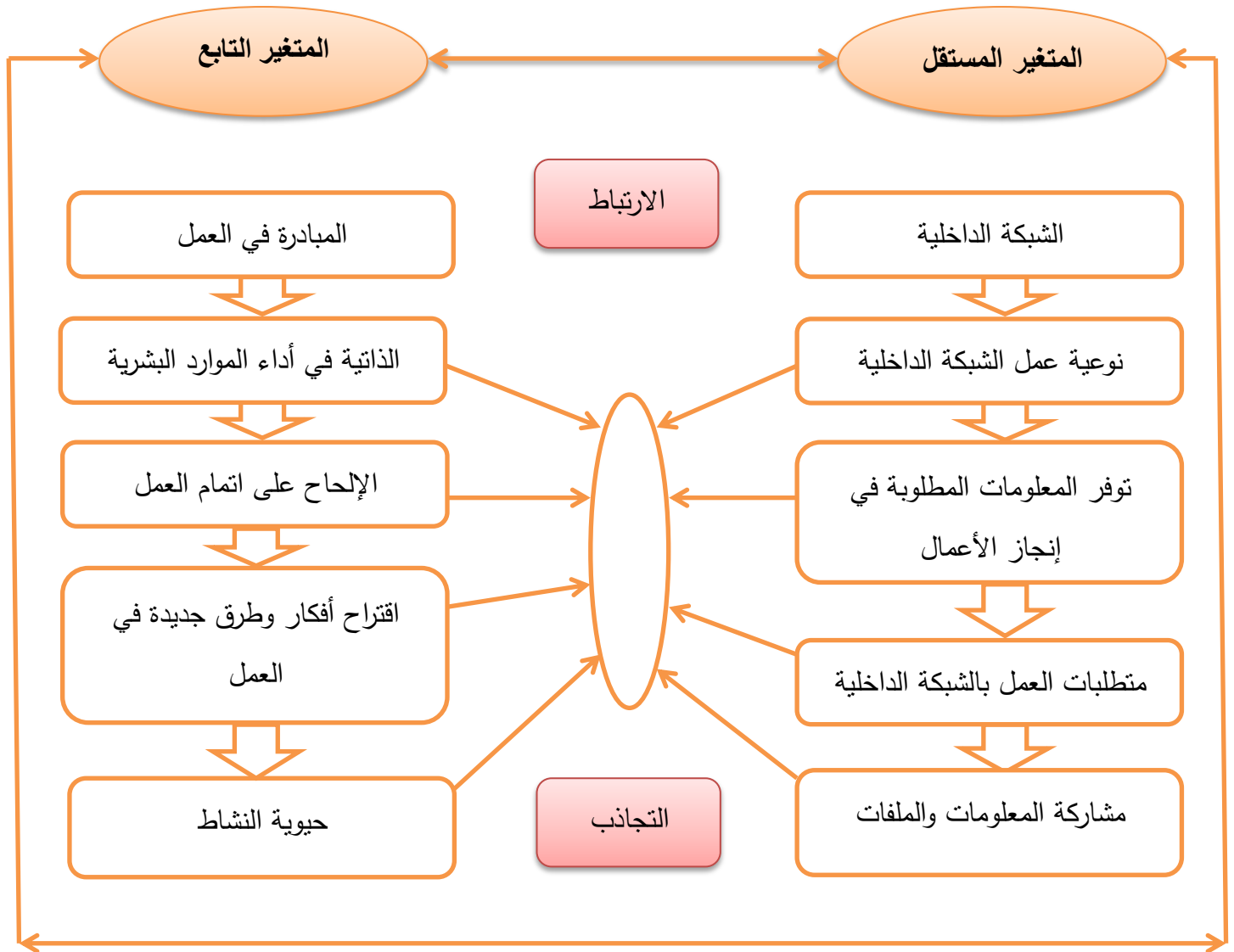


المصدر: إعداد الطالبتين

2. الفرضية الجزئية الثانية

الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في تحلي عمال المؤسسة المينائية بروح المبادرة.

الشكل رقم (03): متغيرات الفرضية الجزئية الثانية.



المصدر: إعداد الطالبتين.

سادسا: تحديد المفاهيم

إذا كان تحديد المفاهيم أمرا لازما في المناقشة العامة يصبح مفروضا وواجبا في البحث العلمي لأن هذا الأخير يحتاج درجة كبيرة من الدقة والتحديد.

فالمفاهيم تعرف بأنها: "ماهي في الواقع إلا تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها".¹

لذلك يجب على الباحث الاجتماعي الالتزام بتوضيح وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع لكي يكون على دراية ببحثه.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة و هو نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية فتناوله الباحثون في الإدارة عبر عدة تعاريف.

❖ المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية

● مفهوم الإدارة:

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة بغية تحديد مفهوم واضح وشامل لها، حيث تختلف التعاريف باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، دار القصة للنشر، ط 2، الجزائر،

فوجد "هنري فايول" في كتابه الإدارة العامة والصناعة يعرفها: "أن معنى الإدارة أن تريد وتتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".¹

أما "شيلدون" فعرف الإدارة بالصناعة على أنها: "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسة المنظمة، والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ".²

ويعرفها "كمبال" حيث يقول: "إن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين".³

وكذلك عرف "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة".⁴

وهناك من عرفها على أنها: "فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين وبرغبتهم وبيبين التعريف مدى ارتباط المفهوم العام للإدارة بإدارة الموارد البشرية باعتبار أن قدرات ورغبات العاملين هي المصدر الأساسي لإنجاز الأعمال".⁵

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الإدارة هي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لمختلف المجهودات البشرية داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمرغوب في تنفيذها.

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2009، ص 23.

² أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين الإدارة والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 12.

³ محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 16.

⁴ سمير الشويكي: المعجم الإداري أول معجم شامل بكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعاريفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 17.

⁵ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي-انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، لبنان،

1997، ص 1.

• مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعني مصطلح الإدارة الإلكترونية "استخدام نتائج الثورة التقنية (التكنولوجية) في تحسين مستويات أداء المؤسسات، ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرة هذه الخدمات، وتحسين أساليب تقديمها لهم".¹

عرف "نجم عبود" الإدارة الإلكترونية بأنها: "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي (المعرفة) الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها".²

كما عرفها "حسين محمد الحسن" على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".³

وما يفهم من التعريفين أن الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الوظائف والأنشطة من أجل تحقيق أهداف وتطلعات المنظمات وتحسين أدائها.

وكذلك عرف "عادل حرحوش وآخرون" الإدارة الإلكترونية على أنها: "جمع أكبر عدد من المواقع

الإدارية المتباعدة في شبكة اتصال إلكتروني سلكية أو لا سلكية محددة".⁴

¹ إبراهيم بدر: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 24.

² نجم عبود: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 157.

³ حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات-، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص 39.

⁴ عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 11.

في حين نجد أن هناك من يحددها على أنها: "عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة".¹

وما يفهم من هذا التعريف أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الانترنت التي تعتبر العامل الأساسي في تحسين العملية الانتاجية وزيادة الأداء.

عرفت أيضا بأنها: "تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية اليومية".²

أما "عبد الرزاق محمد السالمي" فيعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا".³

أما "محمد سمير أحمد" يرى الإدارة الإلكترونية على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".⁴

ومن هذا التعريف يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية بالدرجة الأولى وتشمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

¹ محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص42.

² إبراهيم بدر: مرجع سابق، ص24

³ علاء عبد الرزاق محمد السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص32.

⁴ محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص43.

ويشير "عامر قنديلجي" إلى الإدارة الإلكترونية بأنها: "إدارة بلا أوراق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات، حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ويحل بديلا عنه الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم وتطبيقات المتابعة الآلية".¹

كما تعرف على أنها: " منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".²

يرى "محمد أحمد غنيم" الإدارة الإلكترونية بأنها: "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، والبريد الإلكتروني، وشاشات الكتالوجات".³

وفي هذا التعريف يبين لنا أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن تبادل المعلومات ولكن باستخدام وسائل الكترونية.

وتعرفها الباحثة "شاعو أسماء" في أطروحتها بأنها: "إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمة العامة عبر شبكة الانترنت أو الإنترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".⁴

• التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية

هي تبادل معلومات العمل من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في الانترنت والشبكة الداخلية من أجل سرعة تنفيذ العمل وزيادة مستويات النشاط والإنجاز.

¹ عامر قنديلجي: الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015، ص122.

² سامي بودبوس، خالد زهمول: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط1، ليبيا، 2020، ص323.

³ أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص26.

⁴ شاعو أسماء: "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، الجزائر، 2017_2018، ص18

❖ المفاهيم الثانوية للإدارة الإلكترونية

● الشبكة الداخلية

تعرف الشبكة الداخلية أنها: "وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، والمشاركة بالخبرات والمعلومات لإنجاز الأعمال".¹

وتعرف على أنها: "هي الشبكة الداخلية التي تتعدى حدود الشركة الواحدة والتي لها معظم خصائص الانترنت ولكن لا تتسم بأية علاقات مع أطراف خارجية ولا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين أفراد الشبكة الواحدة. وهي مبنية على نفس نظام البريد الإلكتروني".²

وتعرف أيضا: "هي شبكة داخلية محلية مستقلة تربط عدة مستخدمين في منظمة أو مؤسسة أو مشروع تجاري باستخدام تكنولوجيا الانترنت".³

● الانترنت:

عرف "عامر قنديلجي" الانترنت على أنها:

"مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم. ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو المشاركة في ملفات، ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك هذه".⁴

¹ سامي بودبوس، خالد زهمول: مرجع سابق، ص 329.

² ماهر عودة الشمالية وآخرون: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 61.

³ غالب عوض النوايسة: الانترنت والنشر الإلكتروني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 29.

⁴ عامر ابراهيم قنديلجي: المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2003، ص ص 204-205.

وعرف كذلك "أسد الدين التميمي" الانترنت على أنها: "مجموعة غير محددة من شبكات الاتصال التي تربط الكثير من الشبكات الحاسوبية في مختلف أنحاء العالم بعضها ببعض ربطا لا مركزيا بواسطة نظم اتصال معقدة ومتغيرة باستمرار".¹

وفي تعريف آخر هي: "شبكة الشبكات التي تربط العديد من أجهزة الحاسب الحكومية والأكاديمية والخاصة معا، كما تمهد الطرق لاستخدام البريد الإلكتروني ونقل الملفات وقواعد البيانات وغيرها من مصادر الحاسبات".²

• تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حسب "معالي فهمي حيزر": "تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، نقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".³

وفي تعريف آخر هي: "كل ما يترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية، والالكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة للتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج، جمع، تخزين، ومعالجة ونشر، واسترجاع المعلومات، بأسلوب غير مسبوق يعتمد على النص والصوت والصورة، والحركة واللون وغيرها من مؤثرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا".⁴

¹أسد الدين التميمي: معجم المصطلحات الإلكترونية وتقنياتها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014، ص142.

² حسين مصطفى هلاي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2010، ص30

³ معروف جيلالي، ليلي بن كعكع: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 10، 2020، ص433.

⁴ منال هلال المزاهرة: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2014، ص43.

2. مفهوم أداء الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حاول ضبطها العديد من الباحثين في دراساتهم وارتبط هذا المفهوم بالموارد البشرية خاصة وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة ولفهم أفضل لهذه العملية اخترنا مجموعة من التعاريف منها:

❖ المفاهيم الأساسية لأداء الموارد البشرية

• مفهوم الأداء:

يعرفه "علي السلمي" بقوله أن: "أداء الموارد البشرية يتمثل في نمط السلوك الذي يبديه ذلك العنصر في مجال العمل".¹

أي يمكن القول أنه الوجهة والفعل الذي يؤديه العامل في مجال عمله أو ما طلب منه داخل المؤسسة.

ويعرفانه "زلاحي" و "ويلاس": "هو العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها".²

ويعرف أنه: "عبارة عن المخرجات و الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة سواء المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو نمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية الخاصة بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية".³

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص79.

² محمد أمين شيايب: إدارة الوقت والأداء، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955_سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2010_2011، ص35.

³ علي زوي نبيل: إدارة الوقت والأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955_سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2016_2017، ص44.

كما يشير مفهوم الأداء إلى أنه: "الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدونها لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منها، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه بالقبول أو الرفض".¹

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الأداء مرتبط بالجهد والوقت الذي يحقق من خلاله الفرد نتائج جيدة أو سيئة وذلك من خلال تقييم الأداء.

كذلك يعرف مفهوم الأداء بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".²

من هذا المفهوم نستطيع القول أن الأداء هو عبارة عن النتائج المحققة من خلال بذل الفرد للجهد.

• مفهوم الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية كالاتي:

أنها: "تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين. أما ذلك الجزء المعد فعلا للمساهمة في عملية الانتاج فيعد من عوامل الانتاج وذلك الجزء الذي يساهم فعلا في العملية الانتاجية يعتبر مدخلات ومعنى ذلك أن أقصى ما يكمن المشاركة به في عملية الانتاج "المدخلات" لا يمكن أن يتعدى بأي حال من الأحوال عوامل الإنتاج..."³

أي أن الموارد البشرية هي القوى العاملة والمحركة للمنظمة ولها سن معين وتساهم في عملية الانتاج.

¹ بوعصيدة أمير: إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة 20 أوت 1955_سكيكدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2014_2015، ص20.

² راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص215.

³ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص84.

كما يشير المصطلح إلى: "وظيفة المشروع أو المنظمة المسؤولة عن القضايا المتعلقة بتعيين الأفراد".¹ وتعني أيضا: "استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين..."²

من جهة أخرى يطلق مصطلح الموارد البشرية على "قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل".³ يركز هذا التعريف على مدى أهمية المورد البشري ومدى تأثيره في المنظمة حيث يمثل عنصر فعال وبارز في عملية الإنتاج.

كذلك تعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".⁴

ويقصد أيضا بالموارد البشرية "جميع العاملين في المنظمة بما يحمله من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية. هم المدراء والإداريين والقادة والمستخدمين والفنيين. هم الموظفين الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة، هذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات عديدة بصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها".⁵

¹ بشير العلاق: قاموس الإدارة الكبيرة، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، لبنان، 2013، ص 278.

² أحمد جابر حسنين علي: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2014، ص 39.

³ طاهر الكلالدة: استراتيجيات الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، ط 1، 2011، ص 11.

⁴ سامي بودبوس، خاد زهمول: مرجع سابق، ص 16.

⁵ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 24.

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الموارد البشرية هي القوى العاملة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

• مفهوم أداء الموارد البشرية

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: "تنفيذ العنصر البشري لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو التي ترتبط وظيفته بها وهو نتيجة لتحقيق الموارد البشرية مجتمعة بالمنظمة لأهدافها بتطبيق المسؤوليات المناطة بها من خلال استخدامها لعناصر الانتاج الأخرى بشكل فعال في تحقيق الكفاءة الانتاجية، ويعني النتائج التي يحققها الأفراد مجتمعون بالمنظمة، وتعرف اجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة الأداء التي ستعد في البحث".¹

يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعنى به "القدرة على إنجاز المهام، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم".²

• التعريف الاجرائي لأداء الموارد البشرية

يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة التعريف الاجرائي الذي نضعه في هذه الدراسة أن الأداء هو تلك الجهود المبذولة سواء كانت عقلانية أو جسمية لإنجاز العمل في وقته المحدد والذي يسمح للمورد البشري بالمبادرة في حل مشكلات العمل واقتراح أفكار وطرق عمل جديدة.

¹ناصر محمد خروب: أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2016، ص10-11.

²راشد محمد فاروق، خليل خولة: الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية _أدرار_، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019_2020، ص15.

❖ المفاهيم الثانوية لأداء الموارد البشرية

• الإنجاز

هو "الحصول على أو تحقيق ما تمت محاولته لبعض الوقت والتي بذلت أيضا جهودا ذهنية وجسدية لتحقيقها في النهاية وجعلها حقيقة".¹

ويعرفه "مصطفى حسين باهي" بأنه: "حرص الفرد على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة، والسيطرة على البيئة الاجتماعية، والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها وسرعة الأداء والاستقلالية، والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز والتفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليه والالتزان بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة".²

• المبادرة (المبادأة)

تعني "قيام الفرد بنزعة استقلالية ببدء عمل أو سلسلة من الأعمال وخاصة في المجال الاجتماعي مع الابتكار أو دونه، وقد تكون المبادأة من اللاحاح إلى الحد الذي يركز فيه الانسان كل طاقاته لتحقيق غاية بعينها يراها حيوية بالنسبة له ولا مناص من التمسك بها والعمل على بلوغها حتى ولو بذل في ذلك ذاته".³

كذلك هي "القدرة على أن تكون واسع الحيلة والعمل دون أن يتم اخبارك دائما بما يجب القيام به، وتتطلب المرونة والتصميم، ويظهر الأشخاص الذين يظهرون المبادرة أنه يمكنهم التفكير بأنفسهم واتخاذ الاجراءات عند الضرورة، وتعني امتلاك الدافع لتحقيق الأعمال".⁴

¹ - <https://ar.facts-news.org> /2024.03.30 /23:15.

² <https://kenanaonline.com> /2024.03.30 /00:30.

³ عصام بدري أحمد محمد: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمبادرات المجتمعية، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، المجلد 2، العدد 5، مصر، 2020، ص494.

⁴ <https://mawdoo3.com> /2024.03.30 /23:25.

وعرفها الباحثان "مايكل فريز" و "دوريس فاي" بأنها: "سلوك العمل الذي يتميز بطبيعته الذاتية، ونهجه الإستباقي، والمثابرة في التغلب على الصعوبات التي تنشأ في السعي لتحقيق هدف".¹

3. مفهوم المؤسسة

تعرف المؤسسة بأنها:

"مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".²

وتعرف المؤسسة بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".³

أما لدى "إدغار شين" فالمؤسسة "عبارة عن نسق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل كما يرى شين بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة المحيطة في نشاط المؤسسة".⁴

¹ <https://ae.linkedin.com/00:45/20240330>

² منير بن أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص31.

³ فوزي محيريق بن الجيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص25.

⁴ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص36.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة منطلق لكل دراسة ولكل باحث حتى يستطيع إمام الأفكار السابقة ويقارن ما وصل إليه في بحثه، وما توصل إليه غيره من الباحثين الذين سبقوه بالبحث في زمن معين وهي تمد الباحث بالنظريات وتحديد أبعاد ومفاهيم بحثه بدقة أكبر، ومن هنا تتشكل له قاعدة صلبة تمكنه من بناء بحثه، ووفق موضوع بحثنا الحالي نجد أنه هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولته من عدة جوانب ولهذا سنستعرض بعض هذه الدراسات التي تحصلنا عليها موضحين أهم أهدافها ونتائجها.

1. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

• الدراسة الأولى: دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة¹

سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة وقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور وسائط الإدارة الإلكترونية كواحدة من الآليات الحديثة المستعملة لترسيخ أخلاقيات العمل للعمال؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توفر بلدية أدرار على وسائل وتجهيزات الإدارة الإلكترونية وطبيعة تجسيدها في مصالح

البلدية؟

- ما مدى مساهمة وفعالية تجسيد الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية مما يحقق

أهداف المؤسسة؟

¹ بن عبد الرحمن حمزة: دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2 أبو قاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2019_2020.

- ما مدى مساهمة تجسيد وسائط الإدارة الإلكترونية في تسيير العمال على الممارسات الأخلاقية في العمل؟
ومن الأهداف التي سعت الباحثة إلى الوصول لها:
 - محاولة رصد درجة إلمام أصحاب المواقع المشرفة على دور الإدارة الإلكترونية في أخلاقيات العمل.
 - محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة القائمين على تفعيل عناصر الإدارة الإلكترونية.
 - محاولة استكشاف طبيعة التأثير بين عناصر الإدارة الإلكترونية والأخلاقيات الممارسة داخل المؤسسة.
 - محاولة تقديم اقتراحات تساهم في تعزيز أخلاقيات العمل من خلال وسائل وعناصر الإدارة الإلكترونية.
 - محاولة التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة ودرجة توفر ثقافة القابلية لهذه الآلية.
 - محاولة التعرف على اتجاهات العمال الإداريين في المؤسسة نحو طبيعة الأهداف المستشرف بها من خلال الإدارة الإلكترونية.
 - محاولة تحليل تحديات العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وممارسة الأخلاقيات داخل المؤسسة.
- وللإجابة عن هذه الأسئلة وضعت الباحثة الفرضيات التالية:
- تساهم وسائل الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في ترسيخ أخلاقيات العمل داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها.

- تجسيد تطبيقات الإدارة الإلكترونية من البرمجيات والشبكات لها دور فعال في تسيير المصالح بما يحقق أهداف المؤسسة.

- لتطبيقات و ممارسات الإدارة الإلكترونية مساهمة فعالة في الرفع من كفاءة العمال بما يحقق أهداف المؤسسة.

- تعتبر وسائل الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية و فعالة في العمل لما يعزز ترسيخ أخلاقيات العمل للعمال.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة التي تم أخذها من مجتمع الدراسة يقدر عددها بـ85 عنصر من فئة الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- توفر البلدية محل الدراسة على بعض الوسائل والتجهيزات المكونة للمعدات وفي مقدمتها جهاز الحاسوب، الانترنت، الفاكس، الهاتف، الموارد البشرية المؤهلة لصيانة الأعطال تشكل أحد التشكلات الرسمية المحلية التي تقوم بتفعيل العمل الإداري وتحسين خدماته والتحول نحو تطبيق الإدارة والاهتمام بأنظمتها.

- كذلك من النتائج المتوصل لها أن للإدارة الإلكترونية دور هام في تحقيق العملية الرقابية على أداء الموارد البشرية من خلال التحديد الدقيق لدرجة كفاءة هذه الأخيرة في مجال العمل مما يمكن أن يساهم في الوصول إلى تكوين مجموعة متكاملة في الأداء.

• الدراسة الثانية: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية¹

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في قسم الاستكشاف التابع لمؤسسة سوناطراك؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

- ماهي أهم الخصائص والمميزات الجديدة التي انفردت بها الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الأساليب الإدارية الأخرى؟

- كيف يظهر اهتمام الإدارة الإلكترونية بإدارة الموارد البشرية في المنظمة؟

- ما تقييم واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

- بماذا يرتبط توظيف (تطبيق) الإدارة الرقمية في إدارة الموارد البشرية بقسم الاستكشاف التابع لسوناطراك؟

ومن خلال هذه التساؤلات تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على الأسس والمرتكزات النظرية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية والسمات التي تميزها عن الأساليب التقليدية الأخرى في الإدارة، ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمنها، والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومدى تجسيدها على أرض الواقع، إضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك (قسم الاستكشاف بولاية بومرداس) في إدارتها للموارد البشرية، ومدى تطبيق المؤسسة قيد الدراسة للإدارة الرقمية في الوظائف والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وكذا التعرف على مدى الاهتمام بالموارد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة

¹ شاعو أسماء: مرجع سابق.

ووضعت الفرضيات التالية:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً أساسياً وكبيراً على كل الوظائف ومجالات إدارة الموارد البشرية في قسم الاستكشاف التابع لمجمع سوناطراك.
 - التميز في تطبيق الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الأساليب الإدارية الأخرى يكمن وراء تخليها التام عن الأسلوب الورقي التقليدي واعتمادها على التكنولوجيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية والبرمجيات.
 - تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد عليها في كل الوظائف المتعلقة بها من تخطيط وتنظيم، ورقابة، إضافة إلى تدريب وتكوين المورد البشري في المنظمة وفق الأساليب التكنولوجية الحديثة والأنظمة المعلوماتية الإلكترونية.
 - أدى ضعف مؤشرات الجاهزية الإلكترونية في الجزائر إلى غياب مستوى ونوعية تقديم الخدمات في قطاعات مختلفة وبالتالي التأخر في تجسيد الإدارة الإلكترونية.
 - يرتبط توظيف الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بقسم الاستكشاف بوجود مؤشر البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة من كل الجوانب مادية، بشرية، برمجية وأنظمة معلوماتية...إلخ.
 - وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على طريقة المسح مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، أما عينة الدراسة فقد اعتمدت العينة العمدية (القصدية).
- وخلصت الدراسة إلى أن:
- استعمال الانترنت وأجهزة الحاسوب والكمبيوتر في أداء الأعمال والوظائف المسندة، لكن يبقى في بعض الحالات وجود المزج بين العمل الإلكتروني والعمل اليدوي، لكن بطبيعة الحال يغلب الطابع الإلكتروني في إنجاز هذه الوظائف.

- قسم الاستكشاف لديه بنية تحتية تكنولوجية، لكنها غير كافية لكي تؤهله للعمل وتبني نظام الإدارة الإلكترونية من جميع زواياه، فهناك جوانب ناقصة فيما يتعلق بالإدارة والتسيير بمقتضى الرقمنة، فعلى سبيل المثال لا يزال يتم العمل بالنظام التقليدي اليدوي في تسيير عملية الحضور والانصراف على عكس ما تتضمنه الإدارة الرقمية من تسجيل إلكتروني لعملية الحضور والغياب، في حين نجد بعض المديرات الفرعية الموجودة على مستوى ولاية بومرداس وبعض المؤسسات الصغيرة لديها نظام آلي رقمي في تسيير هذه العملية، وكذلك امتلاكه لأجهزة "سكانير" خاصة بالتفتيش ولكنها تظل معطلة ومتوقفة عن العمل.

- لا تزال المؤسسة تلجأ في توظيفها لليد العاملة إلى طرق تقليدية، وذلك بالاعتماد على وكالات التشغيل، الإعلان في الجرائد...إلخ، بينما في الإدارة الإلكترونية التوظيف يكون إلكترونياً، عبر بوابات وصفحات إلكترونية ومواقع وايب.

- نقص التدريب والتكوين وعدم تغطيته للاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين خاصة في جانب المعلوماتية والبرمجيات، والتقنيات الحديثة، هذا بدوره أدى إلى وجود نقص في الكفاءات البشرية المتخصصة التي تتحكم في المجال الإلكتروني، ومنه فإن التكوين يكون في معظم الأحيان حسب إمكانيات المؤسسة هو استفسار بعض العاملين مع زملائهم كيفية توظيف واستخدام البرمجيات وأساليب العمل.

- وجود تبادل وتناقل للمعلومات لكن ليس بالشكل المطلق، ومنه فإن عملية الاتصال لا تسيير بوتيرة سريعة وفق ما تقتضيه الإدارة الإلكترونية، ففي بعض الأحيان تكون بيانات سرية مثل: النظام المعلوماتي لا يمكن الموظف من الاطلاع على الدورات التكوينية التي قام بها (تقييم الأداء).

- هناك متابعة ورقابة آلية في العمل بفضل نظام RESHUM المتمتع بالكفاءة والدقة.

- تتوفر المؤسسة على قدر كافي من برامج الحماية التي تحافظ على سرية كل ما يتعلق بها من وثائق، ملفات...إلخ، ولذا لديها تطبيقات ونظم معلومات يمكن اعتبارها في نفس الوقت برامج للحفاظ

على خصوصية وسرية المعلومات كالنظام المعمول به RESHUM الذي يضمن لكل مصلحة أو دائرة من القسم خصوصياتها وأسرار المعلومات والبيانات.

- نظام المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والمتبنى من قبل المؤسسة محل الدراسة بالرغم من المزايا التي يوفرها من أجل تسيير وإدارة أفضل للمورد البشري غير أنه لا يعني تطبيق الإدارة الإلكترونية بكل عناصرها ومضامينها، فهو لا يمثل إلا جزء من مكونات ومؤشرات الإدارة الرقمية.

- إن الإدارة الإلكترونية كأسلوب معاصر يقتضي الإبداع والمشاركة، طرح الأفكار من أجل تطوير وتحسين أنظمة التسيير، لكن قسم الاستكشاف لا يحتوي على هذا الجانب، فنظام RESHUM لم يمكن من ابتكار قسم الاستكشاف، وإنما تم جلبه من الوحدات التابعة لسوناطراك والمتواجدة بحاسي مسعود،

- هناك غياب فيما يخص توزيع ومنح الصلاحيات، وكذا التمكين وتفويض المهام، فالنظام الإلكتروني الذي تعمل به المؤسسة والمتعلق بإعداد الأجور والرواتب تتحكم فيه الإدارة العليا، أي الإدارة المركزية الموجودة في العاصمة، مما يشير إلى وجود مركزية القرار، إضافة إلى تحويل عملية التوظيف إلى الإدارة الإلكترونية، بعدما كان يقوم بها قسم الاستكشاف قبل سنة 2006 م.

• الدراسة الثالثة: واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير

العمل الإداري.¹

تحاول هذه الدراسة معرفة ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، وقد

انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وما دورها في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل

المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ ولماذا الاتجاه نحو تطبيقها؟
- فيما تتمثل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الإلكترونية)؟

ومن خلال هذه التساؤلات تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

¹ آسيا سليمان تيش تيش: واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955_سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2013_2014.

- جمع الأفكار والمعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وإبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فاعليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
 - التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.
 - معرفة مدى إسهام عتاد الحاسوب في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.
 - معرفة مدى إسهام البرمجيات في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.
 - معرفة مدى إسهام صناع المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.
- وللإجابة على الأسئلة السابقة وضعت الباحثة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى : تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة عند مستوى معنوية 5%.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة عند مستوى معنوية 5%.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الإلكترونية) عند مستوى معنوية 5%.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، أما عن الأداة المستخدمة في جمع المعطيات فهي الاستمارة، ومست الدراسة 149 عاملا معتمدة على العينة العشوائية.

أما عن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية.
- تعد الإدارة الإلكترونية المضلة التي تدخل تحتها كل من الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات البشرية، المالية، الأمنية والتقنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات التالية(العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الإدارة الإلكترونية).

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

• الدراسة الأولى: أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك

الخاصة التقليدية في دمشق¹

سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة

التقليدية وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

- هل تكنولوجيا المعلومات المتواجدة في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في محافظة دمشق بأبعادها الثلاثة (البنية التحتية، دعم الإدارة، التدريب) تلقى الاهتمام المطلوب أم لا بد من بذل المزيد من الجهد لتجسيدها وتطويرها؟

- هل يوجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (دعم الإدارة، البنية التحتية، التدريب) وأداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق؟

- هل يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل بأبعادها (دعم الإدارة، البنية التحتية، التدريب) على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق كمتغير تابع؟

- في حال وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين فما هو مدى التأثير؟ هل هو قوي أم ضعيف؟ وهل هو أثر ايجابي أم سلبي؟

- ما هو البعد والتأثير الأقوى من أبعاد تكنولوجيا المعلومات (دعم الإدارة، البنية التحتية، التدريب) على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة معنوية في (أداء العاملين و رأيهم بتكنولوجيا المعلومات) في قطاع البنوك الخاصة التقليدية باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟

¹ - رؤى مازن حيدر: أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

وعلى إثر هذه التساؤلات تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة إذا كانت تكنولوجيا المعلومات المتواجدة في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في محافظة دمشق تتمتع بمواصفات جيدة أي معرفة إن كانت تتمتع ببنية تحتية قوية ومستوى دعم إدارة عالي يشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - معرفة إن كانت توجد علاقة ارتباط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.
 - معرفة إذا كان يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة بأبعادها على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.
 - معرفة مدى قوة هذا الأثر (في حال وجوده) بالإضافة إلى معرفة توجه هذا الأثر سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
 - معرفة أي بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات هو البعد ذو التأثير الأقوى على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.
 - معرفة إذا كان يوجد اختلاف في أداء العاملين وآرائهم حول تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
 - تهدف الدراسة و بشكل خاص إلى تقديم التوصيات و المقترحات اللازم على الإدارات في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق إتباعها لتعزيز ورفع أداء عاملها من خلال اتخاذ إجراءات لازمة وضرورية تؤثر على مدى دعم وجود بنية تحتية جيدة إلى التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- وللإجابة عن الأسئلة وضعت الباحثة الفرضيات التالية:
- يوجد ارتباط معنوي عام بين أبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات ومستوى أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم الإدارة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق.

- توجد فروق جوهرية في الآراء حول تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

- يختلف مستوى أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد تم أخذ عينة مكونة من 180 موظف من موظفي قطاع البنوك الخاصة التقليدية(غير الإسلامية) في مدينة دمشق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها ما يلي:

- يتمتع قطاع البنوك الخاصة التقليدية في مدينة دمشق ببنية تحتية قوية مهيئة بشكل جيد بجميع مستلزمات تكنولوجيا المعلومات.

- يوجد اهتمام ودعم من قبل إدارات البنوك الخاصة التقليدية في محافظة دمشق لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام اليومية المطلوبة من الموظفين.
- تهتم إدارات البنوك الخاصة التقليدية بتدريب موظفيها تدريباً جيداً على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين البنية التحتية المتوفرة لتكنولوجيا المعلومات و أداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة القوة بين دعم الإدارة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و أداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات و أداء العاملين.
- يوجد أثر موجب متوسط القوة لدعم إدارات بنوك القطاع الخاص التقليدي في مدينة دمشق لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين.
- وضحت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد دعم الإدارة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر الأكبر بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين بنسبة 35% يليه بعد التدريب بنسبة 27% ثم يليه بعد البنية التحتية بنسبة 16%.
- يوجد أثر موجب متوسط القوة لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق بنسبة 34% .
- توجد فروقات ذات دلالة معنوية في رأي أفراد العينة بتكنولوجيا المعلومات المتواجدة في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق باختلاف المتغيرات الديموغرافية حيث أظهرت النتائج أن هذه

الفروقات تعلق بمستوى التعليم وخاصة بين الأفراد الحاصلين على الشهادة الثانوية و الأفراد الحاصلين على شهادات دراسات عليا.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

• **الدراسة الثانية: أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء**

التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني¹

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات الأعمال الإلكترونية في أداء الموارد البشرية و أداء المنظمة في قطاع التجزئة الأردني "دراسة حالة في مجموعة سامح مول للاستثمار" ولتحقيق هذا الغرض حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في الأداء ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
 - هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في أداء الموارد البشرية ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
 - هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في الأداء التنظيمي ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
 - هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في الأداء التنظيمي ككل بوجود الموارد البشرية في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
- والهدف من هذه الدراسة يتمثل في:

¹ ناصر محمد خروب: أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن، 2016.

الإجابة على التساؤل الرئيسي ومعرفة أثر قدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على أداء الموارد البشرية و الأداء التنظيمي كمتغيرات تابعة في قطاع التجزئة الأردني و ذلك لتقديم توصيات لمجموعة سامح مول للاستثمار من أجل تطوير أعمالها وتقديم توصيات من شأنها إثراء صناع القرار والباحثين والتنفيذيين والمهتمين في أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني والقطاعات الشبيهة في الأردن والدول الأخرى.

وتم وضع الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار عند $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على أداء الموارد البشرية ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار عند $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي في مجموعة سامح مول للاستثمار عند $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية في مجموعة سامح مول للاستثمار عند $(a \leq 0.05)$.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ومن أهم الأدوات التي استخدمها هي الاستبيان واختار 145 مفردة كعينة للدراسة من مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام في مجموعة سامح مول للاستثمار بطريقة قصدية من أصل 15 فرع.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجموعة سامح مول للاستثمار تطبق قدرات الأعمال الإلكترونية بشكل مرتفع وكان متغير التكلفة أعلى تطبيقاً يليه الإبداع ثم المرونة و أخيراً الكفاءة.

- كذلك تبين النتائج أن المجموعة تطبق فقرات أداء الموارد البشرية بشكل مرتفع، وأخيرا تطبق المجموعة الأداء التنظيمي بشكل مرتفع أيضا وكان التطبيق الأكبر لرضا الزبائن ثم الربحية و أخيرا الحصة السوقية.
- كما بينت أن هناك علاقة قوية بين عناصر المتغير المستقل (الكفاءة، المرونة، الإبداع والتكلفة) وعلاقة قوية بين أبعاد الأداء التنظيمي (الحصة السوقية، والربحية ورضا العملاء) وكذلك علاقة قوية بين جميع المتغيرات (قدرات الأعمال الالكترونية و أداء الموارد البشرية و الأداء التنظيمي).
- وأخيرا وضحت الدراسة وجود أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي في مجموعة سامح مول للاستثمار، حيث كان الأثر الأكبر للتكلفة ويليهما الكفاءة بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لكل من (المرونة والإبداع والتكلفة) على أداء الموارد البشرية ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار، حيث كان الأثر الأكبر والوحيد للكفاءة على أداء الموارد البشرية، بينما لا يوجد أثر للمرونة والإبداع والتكلفة.
- أكدت الدراسة على وجود أثر الأداء على الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في مجموعة سامح مول للاستثمار، حيث كان الأثر الأكبر للتكلفة ويليهما الكفاءة بينما بينت النتائج عدم وجود أثر لكل من المرونة والإبداع.
- توصلت إلى وجود أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية في مجموعة سامح مول للاستثمار، حيث أشارت إلى الدور الوسيط لأداء الموارد البشرية في أثر كل قدرة من قدرات الأعمال الإلكترونية المتمثلة بالمرونة والتكلفة هما الأكثر تأثيرا في الأداء التنظيمي لمجموعة سامح مول للاستثمار وأن قدرة الأعمال الإلكترونية على خفض التكلفة هي القدرة الأكثر تأثيرا على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية.

❖ الاستفادة من الدراسات السابقة

جدول رقم (01): يبين الجوانب التي أفادتنا فيها الدراسات السابقة

الجانب	الاستفادة
المصطلحات	استفادتنا من الدراسات السابقة في ضبط مفاهيم الموضوع
الأفكار	قدمت لنا مجموعة كبيرة من المعلومات من خلال المجهودات المبذولة من طرف أصحاب الدراسات السابقة
الأسئلة	أفادتنا في تطوير الأسئلة
الأخطاء	جعلتنا نطلع على الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون ونتجنب الوقوع فيها
المنهج	استفدنا منها في اختيار المنهج الذي يناسب موضوع الدراسة
المصادر والمراجع	التطرق لبعض المصادر والمراجع التي لم تكن معروفة لدينا سابقا
أدوات الدراسة	التعرف على الأدوات اللازمة لجمع البيانات كالاستبيان

المصدر: إعداد الطالبتين.

كما أفادتنا في تحديد الجانب النظري للدراسة وفي بناء فرضيات الدراسة، كذلك أفادتنا في إعداد استمارة البحث وفي حدود ومجالات الدراسة المناسبة، النظريات المفسرة للموضوع، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

ثامنا: الإطار المرجعي والمقارباتي للدراسة (المقاربة السوسيوثقافية)

تعتبر المدرسة السوسيوثقافية من المساهمات الإبداعية في مجال تنظيم العمل، وكانت أولى المحاولات في معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية الذي تأسس سنة 1947م على يد مجموعة من علماء النفس والاجتماع الذين كانوا مجندين ضمن جنود الحلفاء وكانوا مكلفين آنذاك بتحليل سلوك ومعنويات الجيش

الألماني منهم "امري وتريست". حيث طور تريست التحليل السوسيوثقني للمؤسسة بداية الخمسينيات من القرن الماضي.¹

• **مرتكزات المدرسة السوسيوثقنية**

ارتكزت المدرسة السوسيوثقنية على:²

- اعتبار المؤسسة نسق مفتوح يتأسس من شقين أحدهما اجتماعي والآخر تقني.

- القدرة على الضبط الذاتي، المراقبة وإعادة التنظيم التقني للجماعات الصغيرة.

وعلى هذا فالسوسيوثقنية تنطلق من طروحات البنائية الوظيفية القائلة بأن المؤسسة عبارة عن نسق

اجتماعي، لكن روادها أضافوا البعد التقني لها بحيث أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو تقني، إذ

تشير إلى ضرورة التفكير في المتغيرات التكنولوجية والتطورات المنتظرة في مساهمة الأفراد في الوقت

ذاته.

• **بنية المؤسسة وفق المنظور السوسيوثقني³**

إن النظرية السوسيوثقنية تركز على دراسة تفاعل أربعة متغيرات تنظيمية وهي: التكنولوجيا، البيئة،

عواطف الأفراد، الشكل التنظيمي. وقد حاول العديد من العلماء في هذه النظرية دراسة العلاقة بين

التكنولوجيا كمتغير مستقل والعلاقات الاجتماعية كمتغير تابع. حيث صاغ معهد تافستوك مصطلح النسق

الاجتماعي الفني لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الأسلوب الفني في الواقع العملي هو المحدد

الأساسي للأداء.

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة: **التنظيم الحديث للمؤسسة**، دار الباحث للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2019، ص93.

² بلخيري مراد، شناف خديجة: المرجع نفسه، ص ص 99_100.

³ المرجع نفسه، ص101.

انطلاقاً من موضوع بحثنا والمتمثل في "الإدارة الإلكترونية ودورها في أداء الموارد البشرية" فإن الإطار المرجعي والمقارباتي لهذا الموضوع هو اعتمادنا للمقاربة السوسيوثقافية التي بواسطتها استطعنا تفسير إشكالية الدراسة وأبعادها، فهي النظرية الأقرب لموضوعنا وتهدف هذه المقاربة إلى تعميق تصورنا حول متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير الأداء في المؤسسة وهذا رغم اختلاف الزمان والمكان والبنية التنظيمية والاجتماعية، اعتمدت هذه المقاربة على أهم الأبعاد السوسيوثقافية الحديثة فقد درست المؤسسة كنسق تكنولوجي يحتوي على تقنيات وكنسق اجتماعي فني فيه ترتبط التكنولوجيا بمهام الأفراد وينعكس هذا على أدائهم. يؤكد النسق الاجتماعي الفني أن كل من التكنولوجيا والقوى الاجتماعية لها أهمية وتأثير على إنجاز الأعمال والمبادرة في العمل كما بينت هذه النظرية أن نظام المؤسسة يتغير مرارا وتكرارا وهذا ما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية وقد درست العلاقات أثناء العمل داخل المؤسسة ولاحظنا كل هذا في ميدان الدراسة كما جاء في بحوث ودراسات "إريك تريست" و "فريدريك إمري".

يتطلب الأداء الجيد نسق تكنولوجي منظم وفق منظور باحثي المدرسة السوسيوثقافية يتم الاعتماد فيه على المعدات والوسائل الحديثة، ونؤكد من خلال كل هذا أن هناك تأثير متبادل بين التكنولوجيا والموارد البشرية في مجال العمل، هذا ما يشكل المرونة وشعور الموظفين بالأريحية نحو إدارة المؤسسة ويشجعهم على الابتكار، كما أن النظرية السوسيوثقافية لا تدعم النموذج البيروقراطي في كل حالاته لأنه لا يحقق أي نجاح، ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن فريق العمل يجب أن يكون مصمما لتشجيع الإنجاز الجيد للمهام ووجود درجات من الحرية لتنفيذ تلك الانجازات والنشاطات الاستقلالية التي تسمح باتخاذ القرارات على مستوى العمل.

كما أضافت وبينت لنا هذه المقاربة أن خصائص التنظيم الكلاسيكي كانت مختلفة على خصائص التنظيم السوسيوثقافي فالمدارس الكلاسيكية اعتمدت مبادئ ومفاهيم منها: الفرد تابع للآلة والانعكس منها في

التنظيم السوسيوثقني الذي يعتبر الإنسان مكمل للآلة، ومن أهداف النظام السوسيوثقني: التجديد، التعاون الجماعي وإثراء المهام، المبادرة وتحرير الطاقات إضافة إلى التنوع واكتساب مؤهلات عالية.

خلاصة

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل الذي استوفى تحديد المشكلة وتحديد الجوانب المراد دراستها، نستنتج أنه أهم فصل في مرحلة البحث العلمي لا يستطيع أي باحث الاستغناء عنه ومنه تتفرع باقي الفصول بالإضافة إلى احتوائه على مقارنة نظرية تعالج أبعاد ومؤشرات الدراسة الحالية لتدعم مراحل دراستنا.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولاً: توجهات الإدارة الإلكترونية

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

رابعاً: فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية

خامساً: أهداف الإدارة الإلكترونية

سادساً: مستلزمات الإدارة الإلكترونية

سابعاً: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وخطوات سيرها

ثامناً: معايير الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد

يتسم العصر الحديث بالتقدم العلمي والتكنولوجي وعصر العولمة، بحيث ظهرت فيه العديد من الوسائل المعبرة عن هذا التقدم، ونذكر من بينها الإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة، تسعى إلى تحويل الإدارة والمنظمات والمؤسسات إلى منظمات الكترونية تستخدم الحاسب الآلي والانترنيت في إنجاز أعمالها معاملاتها ووظائفها الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه بسرعة فائقة ودقة أكثر ويعتبر العنصر البشري هو المتحكم الوحيد فيها ومن خلال ذلك نسعى في هذا الفصل لمعالجة جوانب عدة متعلقة بالإدارة الإلكترونية من توجهات وخصائص وأسباب وفوائد وأهداف ومستلزمات ومراحل وصولاً إلى معيقات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: توجهات الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من توجهات الإدارة الإلكترونية نستطيع أن نحددها كالاتي:¹

- إدارة الملفات والاستفادة الآتية من معلوماته، بدلا من حفظها وبذل الجهد والوقت في التعامل معها.
- يتم استعراض المحتويات بشكل سريع، بدلا من قراءتها.
- مراجعة محتوى الوثيقة مراجعة سريعة، بدلا من كتابتها.
- كذلك فإنه يتم التوجه والتركيز نحو استخدام البريد الإلكتروني، بدلا من اجراءات الصادر والوارد في المعاملات.
- يكون الاعتماد على الإجراءات التنفيذية، بدلا من كتابة أو طباعة محاضر الاجتماعات.
- من جانب آخر فإنه يتم التوجه نحو الإنجازات الآتية، بدلا من المتابعة.
- كذلك اكتشاف المشاكل، بدلا من المتابعة التي تستغرق وقتا وجهدا ليس في صالح المواطن المراجع ولا الموظف المنفذ.
- تعمل على تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.
- كما وأنها تعمل على تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة، أو موظف غير معتدل المزاج.
- وأخيرا وليس آخرا فإن الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا أو إنهاء لدورها

¹ عامر ابراهيم قنديلجي: مرجع سابق، ص ص122-123.

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

يجب أن تتوفر الإدارة الإلكترونية على خصائص في المعلومات لجعلها ذات فائدة في دعم النشاطات الإدارية العليا.

ويمكن إيجاز الخصائص التي تحتاجها المعلومات الناتجة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1. أنها إدارة بلا أوراق

حيث تعتمد هذه الأخيرة على البريد والأرشفيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات والنظم والمتابعة الإلكترونية على إثر هاته العملية تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسي اللون الأصفر مع مرور الزمن، مما يشعر مراجعي تلك الدوائر الإدارية و منسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدم أوراقه.

2. إدارة بلا مكان

أي أن هاته التقنية تقوم على المجتمعات والمؤتمرات الإلكترونية التي تستخدم الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية مما جعل الإدارة الإلكترونية حلما يتطلع إليه الإداريون على وجه العموم والمواطنون خصوصا الذين لم يحضوا بالانتقال إلى الإدارة.

3. إدارة بلا زمان

فالإدارة الإلكترونية تعمل على مدار اليوم و الأسبوع والشهر والسنة فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين لأن مواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع فلا تحتاج بذلك إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها.

¹ محمد عبد الفاتح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012، ص ص20-21.

4. تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة و الخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني، أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة لتخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية...إلخ.

5. تهتم باكتشاف المشاكل، بدلا من حلها.

6. التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

ومن خصائصها أيضا:¹

7. تقوم الإدارة الإلكترونية على إدارة المعلومات بواسطة برامج معينة عكس الإدارة التقليدية التي

تعتمد على التسلسل الوظيفي والجهد اليدوي.

8. الإدارة الإلكترونية تصب اهتمامها على إدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها

البعض على أرفف أرشيف الإدارة كما هو الحال في الإدارة التقليدية.

9. في ظل الإدارة الإلكترونية تصبح المكاتبات والرد عليها أمرا ميسورا وسريعا وفعالا بفعل وجود

البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية عوضا عن نظام الصادر والوارد المعمول به في الإدارات التقليدية

حيث يعمل هذا الأخير على تعطيل معاملاتها وإنجازاتها.

وإضافة إلى تلك الخصائص فالمعلومات الجيدة عليها أن تقلل من حالة عدم التأكد كما أنها قد تحتوي

على عنصر المفاجأة بحيث أنها تختبر متخذ القرار بأمور لم يكن يعرفها قبل حصوله على المعلومات.

فإذا توفرت هذه الخصائص في المعلومات أصبحت المعلومات بحق موردا هاما للإدارة العليا لا تستطيع

الاستغناء عنه في نشاطاتها الاستراتيجية المختلفة.

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص77-78.

ثالثا: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

أصبح التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أمرا ضروريا لما شهده العالم من تطورات في مجال التكنولوجيا وتطوير تقنيات المؤسسات خصوصا أنها نمط إداري مهم يساعد في سير العمل.

ويمكن تلخيص أسباب هذا التحول فيما يلي:¹

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - التوجيه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار.
 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- إضافة لأسباب أخرى ساهمت في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كالتقدم في تكنولوجيا المعلومات، بروز وانتشار الثقافة الإلكترونية، العولمة، التطور ومواكبة الأحداث التكنولوجية.

¹ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص292-293.

رابعاً: فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية

حققت الإدارة الإلكترونية فوائد جعلت من هذا العالم ينمو ويتطور في مختلف الجوانب منها الجانب الإداري فقد أصبحت جل الإدارات تتنافس في استخدام هذه التقنية نتيجة لفوائدها والتي سنوجز بعضها منها فيما يلي:¹

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهاته المنفعة تنعكس إيجاباً على مستوى الخدمات و بالتالي تقدم إلى الموظفين المنفعة والأريحية ومعاملات أكثر جودة وسهولة.
- هاته التقنية الإدارية الحديثة تعمل على اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تعميم الدقة و الموضوعية في العمليات الانجازية المختلفة داخل المؤسسة.
- تعمل على تسهيل عملية الاتصال والمعاملات بين دوائر المؤسسات المختلفة وكذا مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن تنفيذ الإدارة الإلكترونية بشكل قويم يقلل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ وهذا يعد أثر إيجابي على عمل المؤسسة وأريحية المواطن.
- إن تقليل استخدام الورق في المعاملات الإدارية كما ذكرنا أنفاً يعالج المشاكل التي تعاني منها جل المؤسسات خاصة في عملية حفظ وتوثيق المعلومات الإدارية مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث تستغل هذه الأخيرة لاحقاً في أمور إدارية أخرى.

كذلك من فوائد الإدارة الإلكترونية:²

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص ص37-38.

² زرزار العياشي، غياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص131.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الاستراتيجية الإدارية (الإدارة الإلكترونية) بطريقة مثلى عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير القادرين على تجسيد هذه التقنية بشكل قويم وكفاء.

خامسا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تأكدت الدراسات المعاصرة إلى أن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات وأن كلا من المواطن والشركات هما كزبائن أو كعملاء يرغبون بالاستفادة من هذه الخدمات. وعمل هذا الأساس فإن للإدارة الإلكترونية أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها في إطار التعامل مع الزبائن نستطيع أن نحددها فيما يلي:¹

- تحديد بمعنى تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وكل ما يتصل بها من عمليات من خلال ترشيد التكاليف المالية وكذا تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.

- رفع كفاءة العمل الإداري وهذا الأخير يتحقق لنا من خلال تعامل الإدارة مع المواطنين من جهة والشركاء والمؤسسات من جهة أخرى فهاته العملية تبسط لنا الإجراءات المتبعة فيتحقق لنا إثر ذلك السرعة في الإنجاز وعليه يرتفع مستوى أداء الخدمات.

- تحجيم عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الإدارة، العملاء) أي تقليلها إلى أقصى حد ممكن أو إلغائها مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والوساطة في إنجاز المعاملات المتعلقة بأحد الزبائن والعملاء وبعبارة أوضح وأدق إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو

¹ عامر ابراهيم قنديلجي: مرجع سابق، ص ص 125-126.

التخفيف منها إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنجاز المعاملات.

- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية واستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد إلى تقليص معاملة العملاء وتبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في طوابير طويلة.

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي التقليدي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني الذي يحمل كفاءة ومرونة في التعامل مع الوثائق وكذا القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تحصل بسرعة هذا من جهة ومن جهة أخرى يعمل هذا الأخير على نشر وتأمين الوثائق لأكثر من جهة وفي أقل وقت ممكن فضلا عن الرجوع إليها والاستفادة منها في أي وقت كان.

- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة والمنظمات كأنها وحدة مركزية واحدة وهذه فائدة وميزة مهمة وضرورية في الإدارة الإلكترونية المعاصرة.

كما تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في:¹

- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال (الفيديو كونفراس) ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل والاجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

¹ فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 229-230.

وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسسه "أودي أي" الأمريكية المتخصصة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وهنا تأتي الإدارة الإلكترونية للتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الدمة في أسرع وقت ممكن".

سادسا: مستلزمات الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من المستلزمات تساعدنا في القول أن الإدارة الإلكترونية فعالة في عصرنا نذكر منها:¹

- بنية شبكية تحتية قوية سريعة وآمنة.
- بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية و متوافقة فيما بينها).
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة.

عند توفر تلك المستلزمات للإدارة الإلكترونية فإنها توفر السرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، وتؤدي إلى خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، فيساعد ذلك على تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية والرشوة، فتنطور آلية العمل وترفع كفاءة العاملين في الإدارة.

¹ علي عبودي الجبوري: هندسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 68-69.

سابعا: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وخطوات سيرها

مرت الإدارة بجملة من المراحل جعلتها تتقدم وتتطور من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية حديثة وذلك

عبر السير وفق خطوات عمل معينة، سنتطرق لكل من هاته المراحل والخطوات فيما يلي:

1. مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن أفضل الطرق وأصحها لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد هو تقسيم طريقة الوصول إلى المرحلة الأخيرة إلى ثلاثة مراحل وقبل الشروع في ذلك لابد من القيام بإصلاح إداري شامل ومتكامل للنظام الإداري التقليدي إذ لا يمكننا الانتقال دفعة واحدة من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني فهذه الطريقة تساعد على اندماج المجتمع بشكل كلي مع الإدارة الإلكترونية والتأقلم معها والتطور مع تطوراتها على عكس ما سوف يحدث لو تم تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة فقد يواجهها المجتمع بالصد وعدم التقبل أو مقاومتها.

ومن هنا يمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي:¹

• مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحد البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

¹ فداء حامد: مرجع سابق، ص ص242-245.

• مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعد هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والأخيرة ويتم في هذه المرحلة تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف وفي هذه المرحلة يستطيع أي مواطن عادي الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منها في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل دون أي أخطاء ومشاكل كما يمكن استعمال الفاكس لاستقبال وإرسال الأوراق والاستمارات وغيرها وفي هذه المرحلة يكون عدد أكبر من الناس قد سمع أو استعان وجرب أسلوب الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عن طريق استخدام الشبكة الإلكترونية لأن في هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط ومن الطبيعي أن تكون تعرفه الخدمة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس فالميسورين هم القدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

• مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم الاستغناء عن القالب التقليدي للإدارة التقليدية بعدما أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25.30% من عدد الشعب) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية بإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية.

وفي الأخير فإن سلم النجاح في هذا التحول هو صعودا كما يلي:

- جدية العمل

- سلامة التطبيق العلمي.

- تقييم الممارسة العلمية.
- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقديم خدمة مميزة.
- ارضاء المجتمع.

2. خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية والإلكترونية

فيما يلي شرح لخطوات سير العمل في الإدارتين التقليدية والإلكترونية:¹

• خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية هي الإدارة التي يتم فيها تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب

• خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية

أما عن خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية، فإن المعاملة تبقى في مكان واحد، وكل ما في الأمر أن الموظف يقوم بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة ولا يستطيع إخفاء المعاملة كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة.

ثامناً: معوقات الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أكمل وجه وأتمه لا بد من وجود استراتيجية متكاملة ومتناسقة غير أن هاته الأخيرة تواجهها في بعض الأحيان صعوبات وعراقيل مما يؤدي إلى التأثير على سيرورة التحول إلى النمط الإلكتروني وعلى ذروة هاته العراقيل نجد ما يلي:²

¹ لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، الجزائر، العدد 42، 2008، ص 144-145.

² فداء حامد: مرجع سابق، ص 229-230.

1. التخطيط السياسي

يلعب التخطيط السياسي دورا كبيرا في تحقيق استراتيجية التحول إلى النمط الإداري الإلكتروني إذا لم يقاطع هذا الأخير هاته المبادرة ولم يغير وجهتها، لأن التخطيط السياسي إذا قاطع المبادرة الإلكترونية وغير مسارها شكل تهديدا أو خطرا كبيرا على هاته الاستراتيجية.

2. الموارد اللازمة لتمويل المبادرة الإلكترونية

لكي يطبق النمط الإداري الإلكتروني يجب أن توفر له موارد لازمة تموله خاصة عندما تتبنى العائدات المالية الحكومية، والعمل بغير ذلك يعد عائقا يعرقل هاته لمبادرة

3. التأخر

إن التأخر بنوعيه سواء كان متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي مطلوب وبقوة حيث يشكل الركيزة الأساسية لأي عملية تنفيذ أي إدارة لاسيما الإدارة الإلكترونية.

4. كما تعد الكوارث الوطنية خاصة الناجمة عن النزاع الإقليمي معيق يعطل البنية التحتية، إذ يعمل هذا التعطيل على عرقلة تنفيذ الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية.

5. يعد الموظفين الحكوميين عنصر معرقل لتطبيق الاستراتيجية الإلكترونية إذ يعمل هؤلاء على صد هذه المبادرة، خشية على عملهم المستقبلي لأن ولوج الإدارة الإلكترونية على السطح يبسط الاجراءات وينظمها، هاته العملية تعتبر بديلا لوظائف بعض العمال.

6. يلعب المجتمع دورا كبيرا في إنشاء فكرة الإدارة الإلكترونية وهذا الأخير لم يتقبل هذا النمط الإداري إذ أصبح يشكل عائقا له، فكلما تقبل المجتمع الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت كانت هذه المبادرة (الإدارة الإلكترونية) أكثر سيرورة وتطبيقا.

7. يعد القطاع التكنولوجي والمعلوماتي والاتصالي ركنا أساسيا وأرضية أساسية للاستراتيجية الإدارية

الإلكترونية فهذا الأخير إذا لمسه نقصا شكل عائقا أمام النمط الإداري الإلكتروني.

خلاصة

في نهاية فصلنا نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تنظيم وارتقاء أداء الهيكل الإداري كما أن الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، يبسط الاجراءات الإدارية ويسهلها ويسرع عملية صنع القرار كما تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة هامة لبناء اقتصاد فوري لمساهمتها في حل مشكلات الاقتصاد ومحاربة الفساد الإداري، والقضاء على الروتين إضافة إلى مساهمتها في التقليل من مظاهر البيروقراطية السلبية.

الفصل الثالث

أداء الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: محددات أداء العاملين

ثانياً: أهمية أداء العاملين

ثالثاً: أبعاد أداء العاملين

رابعاً: عناصر أداء العاملين

خامساً: أنواع أداء العاملين

سادساً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

سابعاً: تقييم أداء العاملين

ثامناً: طرق تقييم أداء العاملين

خلاصة

تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة معاصرة مرتبط بمدى أداء عناصرها البشرية ومدى تحقيق أهدافها واستمرارها ويتطلب تحسين مستوى العاملين وتوفير حلول وطرق جديدة لحل المشكلات وتقديم تسهيلات لهم، وهذا نتيجة دراسة أداء العاملين كل فترة وتقييمهم ومراعاة احتياجاتهم.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بداية من تحديد أهم محددات الأداء وأهميته وأبعاده وعناصره وأنواعه مروراً إلى العوامل المؤثرة في أداء العاملين وتقييمهم وطرق هذا التقييم.

أولاً: محددات أداء العاملين

يتحدد الأداء نتيجة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي:¹

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة سواء كانت هذه الأخيرة عقلية أو جسمية التي يبذلها الفرد من أجل أداء مهمة أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** وتبرز من خلال الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- **إدراك الدور:** ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

كما قدم الباحثان "بورتير ولولر" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.²

¹ صمبة زهرة: ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية _أدرار_، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2015_2016، ص149.

² شعيب معزوز: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف _المسيلة_، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، 2015_2016، ص27.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين نقطة ارتكاز في المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به، فقيام الأفراد بأعمالهم على الوجه المطلوب فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ويمكن القول أن أهمية الأداء تتبلور فيما يلي:¹

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر أو كذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الفاعلين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثالثا: أبعاد الأداء

يركز بعض العلماء والباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن مفهوم الأداء شامل وتتمثل هذه الأبعاد في:²

1. البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص ص44-45

² الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 7، 2010، ص ص218-219.

المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2. البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة...

رابعا: عناصر الأداء

للأداء مكونات و عناصر أساسية نستطيع أن نصف من خلالها فعالية الأداء و ذلك لأهميتها وهي:¹

• كفايات الموظف

وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية الناتجة عن أداء فعال يقوم به الموظف.

• متطلبات العمل

تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

¹ ماريون منور: الأمن النفسي في ظل جائحة كورونا وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، تلمسان، العدد 2، 2021، صص 12-13.

• بيئة التنظيم

تشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية والحضارية والسياسية والقانونية).

بالإضافة إلى هذه العناصر هناك ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

• العامل أو الموظف

بما لديه من معرفة ومهارة، وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

• الوظيفة

وما تحمله من متطلبات وتحديات.

• الموقف

ما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ العمل، الاشراف، وفره الموارد، والأنظمة والهيكل التنظيمي.

خامسا: أنواع الأداء

تحديد أنواع الأداء يفرض علينا اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال:¹

1. حسب معيار المصدر

يمكن تقسيم أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى نوعين من الأداء هما الأداء الداخلي والأداء

الخارجي.

¹ عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، _تمسان_، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2010، ص ص63-71.

• الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من

التشكيلة التالية:

- الأداء البشري

وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي

ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية،

موارد مادية.

• الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

2. حسب معيار الشمولية

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي.

• الأداء الكلي

يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد

جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق

أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الانتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود...

• الأداء الجزئي

على غير الأداء الكلي فهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة...

3. حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة والأداء هنا ينقسم حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف كوظيفة المالية، ووظيفة الانتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، وكذلك وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

4. حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية... ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي...

• الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضت على أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً وتحقيق هذه الأهداف يجب أن

يترافق مع تحقيق الأهداف الأخرى منها الاقتصادية حيث أن الأداء الاقتصادي لا يتحقق إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

• الأداء التكنولوجي

عند تحديد المؤسسة لأهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تطوير تقنيات وأدوات خاصة بالمؤسسة، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

سادسا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المنظمة بل مرتبطة بالمحيط الخارجي لها، وعوامل داخلية تخضع نسبيا للمنظمة وبناء على هذه العوامل يكون الأداء سلبيا أو إيجابيا.

1. العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي تنتمي للمحيط الخارجي والذي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين منها:¹

• عوامل اقتصادية

تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المنظمة، الظروف الاقتصادية السائدة كالأزمات الاقتصادية أو تدهور الأسعار الأولية، شدة المنافسة... وبالتالي قد تنتج هذه الظروف الاقتصادية فرصة إيجابية تستفيد منها المنظمة فمثلا حالة تلك المنظمات التي تركز نشاطها على التصدير وبالتالي تستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي.

¹ www.scribd.com /2024-05-13 /23:49

• عوامل اجتماعية

حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء، لها أثر مباشر على سلوكه في المنظمة وكذا في كيفية إنجازه لأعماله، فهو نتاج التكوين الثقافي الذي تلقاه من مجتمعه والذي من شأنه أن يجعل العامل يتمتع بمستوى علمي يمكنه من معرفة مدى التطابق مع متطلبات الوظيفة وإنجاز المهام، ومن العوامل الاجتماعية أيضا والتي تؤثر على الأداء العناصر المرتبطة بمتغيرات سلوك المستهلكين وكذا علاقة المنظمة مع مختلف مجموعات وشرائح المجتمع وهذا حسب فئات العمر، النمو الديموغرافي...إلخ والتي من شأنها توفير معلومات مهمة للمنظمة كإرسال منتج جديد أو استهداف حصة في السوق.

• عوامل تكنولوجية

تتمثل في مجموع المتغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع أو خدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيف التكاليف والوقت والجهد...

• عوامل سياسية وقانونية

تتمثل عموما في الوضعية السياسية للدولة (استقرار سياسي أو حرب)، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، السياسات... كل العوامل السابقة قد تشكل فرصا تستفيد منها المنظمة لتحسين وتطوير أدائها وتضمن لها البقاء والاستقرار والنجاح والاستمرار أو قد تواجه تحديات أو مخاطر تفرض عليها التأقلم معها للتخفيف من حدتها وإلا فإنها ستفشل وتتلاشى.

2. العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين فيما يلي:¹

• نظام المكافآت والحوافز

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

• غياب الأهداف المحددة

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومجالات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز لموظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار مسبقا لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، وهنا يتساوى الأداء بين من لديه قدرات على الإبداع والمبادرة مع الموظف الذي يملك أداء ضعيف.

• عدم المشاركة في الإدارة

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء

¹ - جهاد أحمد نعيات : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، ص ص14-17.

الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في مشاركتهم في وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وهنا يشعرون بالتهميش.

• الموارد المادية للمؤسسة

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيانات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء العمال.

• البيانات والمعلومات

كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أدائهم، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم وهذا ما يحسن ويرفع من مستوى أداء الموظفين.

• القدرات الفردية

تأخذ الإدارة القدرات الفردية بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على مستوى وجودة العمل، ومن بين هذه القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرة على التواصل بمهارة، القدرات القيادية، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى الأداء.

• العمليات التنظيمية للمؤسسة

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات و إجراءات العمل بالمؤسسة لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال: المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه

تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى العاملين وتحد من الإبداع والابتكار والمبادرة في إنجاز الأعمال.

• التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ هذا التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

سابعا: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تفرض في المؤسسة كل مرة لمراجعة وملاحظة مستويات أداء موظفيها، إذ يعرف تقييم أداء العاملين بأنه:

"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".¹

كما يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه "عبارة عن عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء المتحقق".²

ويعني تقييم الأداء "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الانسانية في تقلد مناصب في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، القاهرة، 2000، ص303.

² عاكف لطفي الخصاونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، 2017، ص239.

مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل".¹

ثامنا: طرق تقييم أداء العاملين

تختلف طرق التقييم من منظمة لأخرى وهذا راجع لأنشطتها ووفقا للمهام التي يؤديها موظفيها، وتستند هذه المنظمة لمعايير ومقاييس مختلفة لتقييمهم في المنظمة الواحدة.

ومن بين هذه الطرق والمعايير في التقييم سنوضح:²

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بهذه العملية أنه يمثل هذا الشخص، وعادة يتم اتباع مقياس آخر مثلاً: يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة حيث صفر تمثل درجة انعدام تلك الصفة وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها. تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة ما يتم تقييم أو قياس كفاءة الأفراد بواسطة الرئيس المباشر للأفراد بوضعه لتقييمهم.

2. طريقة الترتيب

وهذه الطريقة تتم كما يلي:

يطلب من كل مشرف ترتيب الأفراد التابعين له من الحسن إلى السيء وهذا على حسب أدائهم الدائم للعمل.

¹ زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص115.

² علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص ص332_334.

3. طريقة التوزيع الاجباري¹

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب معينة. وتعرف كذلك بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل خاصة في تقييم الطلبة وتتميز بأنها تفرض توزيعاً معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع وخاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغيراً لأن التوزيع الطبيعي يمثل أسلوباً ينطبق على الأعداد الكبيرة ولهذا يستعمل هذا الأسلوب.

بالإضافة إلى:²

4. طريقة المقارنة الزوجية بين الموظفين

حيث يتم من خلالها مقارنة موظف داخل القسم مع باقي الموظفين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو. ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال في الأقسام الكبيرة العدد.

5. طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا تحقيقه من نتائج.

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1979، ص133.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2013، ص103.

كذلك من طرق تقييم الأداء:¹

6. طريقة الاختيار الإجباري

عبارة عن مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناء عليها يتم تقييم الموظف.

7. طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل له أثناء العمل، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

8. طريقة معايير العمل (الانتاج)²

تستخدم أسلوب معايير العمل (الانتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الانتاجية.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2008، ص152.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2010، ص157.

خلاصة

في هذا الفصل تأكد لنا أن العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة من خلال العمل الذي يقوم بإنجازه و هذا أساس قيام أي مؤسسة ونجاحها فلا يمكن أن تكون مؤسسة دون أن يكون هناك أداء جيد و هادف و مخطط له.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان

2. الملاحظة

3. الوثائق والسجلات

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

خامساً: أساليب تحليل البيانات

خلاصة

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة فصل مكمل للإطار النظري تضمن أهم النقاط حول موضوع الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وللتعمق أكثر في هذا الموضوع وأبعاده قمنا بإسقاط كل ما هو نظري في الواقع وهذا بقيامنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في زيادة أداء الموارد البشرية وفي هذا الفصل سنحاول وضع إجراءات منهجية تتمثل في مجالات الدراسة والمنهج الذي اعتمدنا عليه وكذا جميع الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، كذلك تحديد عينة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي.

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر الرسالة الجامعية سمة مميزة للدراسات الأكاديمية المتقدمة فهي بمثابة وثيقة إثبات لقدرة الباحث العلمي في الدراسات العليا كالماستر، فيجب أن يعرف طرق تحديد الدراسة وموضوع الدراسة من أجل إعداد البحوث الخالية من الأخطاء الأكاديمية ومن بين هذه الطرق تحديد مجالات الدراسة الرئيسية الراهنة وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني. تساعد هذه الحدود الباحث على الانتهاء في فترة زمنية محددة فهو يدرك تماما ما يبحث عنه وبالتالي يكون تركيزه حول موضوعه. ولذلك ارتأينا لاختيار المؤسسة المينائية سكيكدة كمجال خاص لدراستنا باعتباره المجال الجغرافي الأنسب لمعالجة دراستنا.

1. المجال الجغرافي

تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

• تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة

تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 284_82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982 أي في خضم إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ
- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ
- الشركة الوطنية لشحن البواخر

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة برأسمال قدره 10000000000 دج بتاريخ 21_03_1983، تحصلت المؤسسة على استقلالها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون

رقم 01_88 المؤرخ في 12_01_1988 وقد تحولت إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 135000000

د.ج.

• أهداف المؤسسة المينائية لسكيدة

من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة المينائية لتحقيقها ما يلي:

- رفع تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية المستقبلية
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف
- مساعدة المؤسسة الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير

• وظائف المؤسسة المينائية لسكيدة

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدماتية يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعه كاملة لدى المؤسسة وبما أن الميناء هو عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

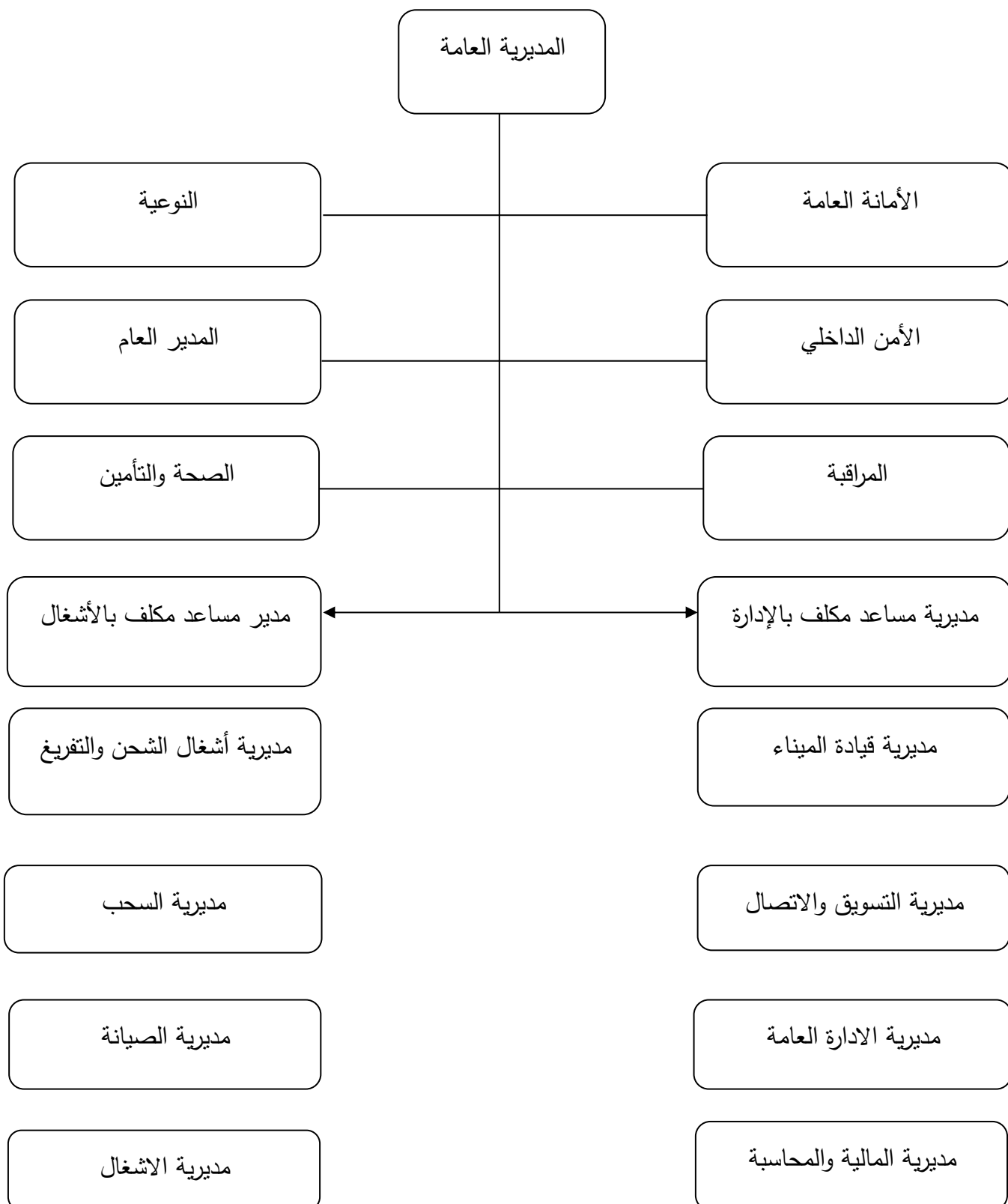
- وظيفة الصيانة والتطوير
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها

- وظيفة الشرطة المينائية
- و بالإضافة إلى هذه الوظائف هناك وظيفتان هامتان هما:
- وظيفة التسيير
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية
- و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:
- شحن وتفريغ البضائع.
- الاستيراد والتصدير.
- تسيير الاستغلال العمومي و الأملاك.
- تنظيم حركة المرور والمحطة بصفة عامة وكذا عملية التفريغ.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة يعتبر الشيء الأساسي للسير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطط المرسومة حيث أنه يقوم على تقييم الأعمال و تحديد المسؤوليات و يتحقق هذا داخل المؤسسة المينائية لسكيدة من خلال 08 مديريات تعمل كل واحدة بالتوجيه والإشراف والمتابعة من المديرية العامة.

الشكل رقم(04):الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة.



المصدر: وثيقة رسمية عن مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيدة.

• شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المؤسسة المينائية لسكيدة كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية تتضمن هيكل تعمل من خلاله على توزيع المهام و المسؤوليات للمديرية التي تتولى عمليات التنسيق و الإشراف فيما بينهم و يظهر ذلك من خلال :

المديرية العامة

تعتبر العمود الفقري للميناء حيث تقوم بتسيير وتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة من خلال المديرية التي تسييرها و تتكون من:

- الأمانة العامة مسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم المواعيد.
- الأمن الداخلي للمؤسسة مسؤولة عن توفير الأمن داخل مصالح الخدمات
- المراقبة تعمل على الرقابة والتدقيق في نظام إدارة الجودة
- مسؤول النوعية يسهر على تطبيق نظام إدارة الجودة وهو مرتبط بالإدارة العامة
- مساعد المدير العام ينوب عن المدير في حالة غيابه
- مصلحة الصحة والتأمين تعمل على نظافة محيط العمل وكذلك امن وسلامة العمال
- مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق والإشراف و مراقبة نشاطات القيادة، الإدارة العامة، المالية، المحاسبة، دراسة التسويق و الاتصال.
- مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق والإشراف ومراقبة نشاطات الاستغلال، الشحن، التفريغ، الصيانة، الإشغال والسحب.
- المديرية المركزية تتكون من:

- مديرية الأشغال والشحن والتفريغ (DEMA) مكلف بكل عمليات النقل والتفريغ ووضع تحت تصريف الزبائن الإمكانيات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة إلى المعلومات الإحصائية.
- مديرية سحب البواخر (DR) تضمن مساعدة السفن في الدخول والخروج من الميناء.
- مديرية الصيانة (DM) لها مهمة تأمين وحفظ وصيانة مجموع العتاد المتدرج للمؤسسة والتموين وتسيير المخزون.
- مديرية الإشغال (DT) مكلف بحفظ الأملاك ومراقبة سير الأشغال.
- مديرية قيادة الميناء (DC) هي القوة القاطرة للمؤسسة المينائية لسكيدة تضمن مجموع النشاطات والعمليات البحرية (القيادة والإرساء).
- مديرية الدراسات أو التسويق والاتصال (DEMC) مكلف بتطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.
- و أيضا مراقبة التسيير، التسويق، الاتصال والمعلوماتية.
- مديرية الإدارة العامة (DAG) مكلفة بتسيير المستخدمين والشؤون القانونية وأيضا متابعة تنفيذ برامج التكوين المهني وإعادة التأهيل.
- مديرية المحاسبة والمالية مكلفة بمتابعة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة وأيضا تحقيق التوازن المالي لها.

2. المجال البشري: (مجتمع الدراسة)

ويقصد به مجموع الأفراد الذين ينتمون للإطار المكاني أي المؤسسة محل الدراسة، وهم الأفراد أو العمال الذين يجرى عليهم البحث، ويوزع فيه العمال حسب المديریات والمهام التي تقوم بها كل مديريةية. ويمثل المجال البشري في هذه الدراسة جميع العاملين الذين يعملون بالشبكة الداخلية في ثلاثة مديریات بالمؤسسة المينائية والذين كان عددهم 314 موظف سنة 2024 (انظر الملحق رقم 02)، حيث أمدا رؤساء هذه المديریات بهذه البيانات، وقد اشتمل هذا المجال على 3 فئات من الموظفين وهم إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

3. المجال الزمني

يقصد به الفترة التي يحتاجها الباحث لجمع البيانات الخاصة بدراسته، ومرت دراستنا على عدة مراحل منها:

• المرحلة الأولى: مرحلة إعداد الجانب النظري

كانت بداية من شهر نوفمبر 2023 حيث تم اختيارنا لموضوع الدراسة ومناقشته مع الأستاذ المشرف وقبله من طرفه وطرف الإدارة في شهر ديسمبر وبعدها مباشرة تم البدء في جمع المادة العلمية كالدراسات السابقة والمراجع، وبعدها تم إنجاز خطة البحث للسير وفقها تضم الفصول المتعلقة بالدراسة

• المرحلة الثانية: مرحلة إجراء الدراسة الميدانية

بعد قبول المؤسسة محل الدراسة لطلبنا المتمثل في إجراء دراسة ميدانية فيها في أواخر شهر أبريل إلى منتصف شهر ماي 2024 حيث قمنا بزيارة المؤسسة لإجراء جولة استكشافية حصلنا خلال هذه الفترة على وثائق وسجلات من طرف بعض مسؤولي المؤسسة التي تتمثل في هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة ووثيقة خاصة بتقسيم العمال حسب المديریات ومن هنا تم اختيار المديریات التي سوف تجري فيها الدراسة بعد اطلاعنا على طبيعة العمل في كل مديريةية وقسمت هذه المرحلة إلى:

- مرحلة بناء الاستبيان

بداية من شهر ماي 2024 قمنا بتكوين أسئلة لبناء الاستبيان بعد أن وافق عليها الأستاذ المشرف قمنا بإنجاز بعض الاستثمارات التجريبية وتوزيعها على الموظفين في المديريات المستهدفة وبعد استرجاعها ومناقشة إجابات المبحوثين مع الأستاذ المشرف تم إجراء تعديلات طفيفة على بعض الأسئلة، وفي 5 ماي 2024 تم توزيع الاستمارة النهائية على أفراد العينة بعد تحديد العمال الذين يستخدمون الشبكة الداخلية والمديريات التي يعملون فيها وقد استغرقت هذه العملية 5 أيام ثم تم استرجاعها.

- مرحلة تفرغ وتحليل الاستثمارات

قمنا بتفريغها في جداول بسيطة قصد تحليل المعطيات والبيانات وحساب النسب المئوية ثم إعداد البحث في قالبه النهائي.

ثانيا: المنهج المستخدم

يقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما ويعرف منهج البحث العلمي بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة".¹

وقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر شيوعا في البحوث الاجتماعية وهو: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".²

¹ محمد سرحان علي المحمودي: *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019، ص46.

² محمد عبيدات وآخرون: *منهجية البحث العلمي*، دار وائل للنشر، ط2، عمان 1999، ص46.

نظرا لطبيعة الموضوع والذي من خصائصه وضع أوصاف دقيقة وموضوعية كما هي في الواقع تفسر الوضع القائم للظاهرة، ذلك أن الغرض من هذا البحث هو التعريف بالشيء الواقع فعلا على أمل التوصل إلى تعميمات للنتائج التي تم جمعها من البيانات المأخوذة من آراء المبحوثين حول موضوع الإدارة الإلكترونية والشبكة الداخلية خصوصا وعلاقة ذلك بأدائهم داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

بعد الانتهاء من إعداد البحث، تأتي بعد ذلك مرحلة الدراسة الميدانية يبدأ فيها الباحث بجمع البيانات المتعلقة بميدان الدراسة والعينة المراد دراستها، هذه المرحلة مهمة جدا في مراحل إنجاز المذكرة تفيد في الإجابة على الأسئلة والإشكالية المطروحة وكذا التحقق من الفرضيات المطروحة. ومن بين هذه الأدوات التي استعنا بها نذكر:

1. الاستبيان

يدخل الاستبيان في إطار التقنيات التي تشمل الملاحظة والمقابلة وقياس المواقف، ويدخل ضمن تقنيات الأسلوب الكمي الذي يعتمد على الطريقة الإحصائية، طريقة المسح الاجتماعي، وطريقة القياس الاجتماعي وكلها تعتمد على الاستجواب وجمع المعلومات والآراء " فالاستبيان هو جملة من الأسئلة المهيكلة شكلا ومضمونا، تهدف إلى معالجة موضوع اجتماعي عبر الحصول على معلومات معينة ذات علاقة به، ويعتبر المرحلة الأخيرة قبل تحليل المعطيات واستخراج النتائج العلمية"¹.

اعتمدنا الاستبيان كأداة أساسية حيث قمنا بإعداده بتساؤلات نصف مغلقة ومغلقة ومتعددة الاختيارات شملت طرح تساؤلات متنوعة تخدم موضوع الدراسة، فرضيات ومؤشرات تمس جميع جوانب الموضوع راعينا أثناء الصياغة وبناء الاستبيان اليسر والوضوح ودرجة استيعاب المبحوثين وكانت الأسئلة مختلفة

¹ خميس طعم الله، عبد الوهاب بوحديبة: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004، صص 89_90.

وقمنا بطباعة نسخ الاستمارة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. تم بناء الاستبيان في صورته النهائية انظر الملحق رقم(01)، وقد اشمل 25 سؤال مقسم إلى ثلاثة محاور.

• المحور الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الديموغرافية

ويضم 6 أسئلة: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل، المديرية.

• المحور الثاني: أسئلة خاصة بالفرضية الجزئية الأولى

يضم 10 أسئلة للكشف عن آراء الباحثين حول دور الشبكة الداخلية في إنجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

• المحور الثالث: أسئلة خاصة بالفرضية الجزئية الثانية

يضم 9 أسئلة للكشف عن آراء الباحثين حول دور الشبكة الداخلية ومساهمتها في التحلي بروح المبادرة لعمال المؤسسة المينائية.

2. الملاحظة

تعد الملاحظة من أدوات جمع البيانات والمعلومات استخدمت للتعرف على الظواهر والأحداث بشكل عام، وفي العلوم الاجتماعية بشكل خاص حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات ولها طبيعة خاصة لأنها تؤدي إلى معلومات لا يمكن للوسائل الأخرى الحصول عليها مثل تحديد المكان الذي سوف تجرى فيه الدراسة ومراقبة سير العمل فيه وأداء موارده.

فالملاحظة كما يعرفها عمار بوحوش على أنها: "توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو

ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه".¹

¹ بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنيته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص68.

لقد استعنا بالملاحظة البسيطة التي لا تخضع للضبط العلمي منذ المرحلة الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة المينائية بسكيدة EPS، ولقد لاحظنا جميع المؤشرات المتعلقة بالفرضيات، كما أفادتنا بالتحديد الدقيق للمبجوثين الذين يفيدون دراستنا عن غيرهم، وزودتنا هذه الأداة بمعرفة كيفية استخدام الشبكة الداخلية في المؤسسة ودورها في أداء الموارد البشرية، أيضا ساعدتنا في تحديد عينة الدراسة وخلال جولتنا الاستكشافية لاحظنا مدى اعتماد الموظفين على استخدام الشبكة الداخلية في تسيير أعمالهم داخل المؤسسة، كما ساعدتنا على الرؤية المباشرة للتطبيقات التي يستخدمونها وطريقة العمل بها إضافة إلى ملاحظة بدائل العمل عند توقف الشبكة الداخلية.

3. الوثائق والسجلات

تعد الوثائق والسجلات من المصادر الثانوية في جمع البيانات بعد المصادر الرئيسية المتمثلة في: الاستبانة، المقابلة، الملاحظة.

ولقد استعملناها في دراستنا كمصدر لجمع المعلومات الضرورية المتعلقة بما يلي:

- السجلات الإحصائية وذلك للحصول على معلومات كعدد العمال وتصنيفاتهم.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية EPS سكيدة.
- التعريف بالمؤسسة وأهميتها وأهدافها.

ساعدتنا هذه الوثائق على الفهم الجيد للمعطيات المتعلقة بموضوع بحثنا وعلى استيعاب بعض المفاهيم والجوانب ذات العلاقة ببحثنا وساعدتنا على التحكم المبدئي لبعض توجهات الموضوع.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

إن مجتمع البحث هو: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها لبحث أو التقصي".¹

1. عينة الدراسة

تعرف بأنها: "شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث".²

في دراستنا وبالنظر لطبيعة الموضوع الذي يشمل جميع المستويات المهنية واعتمادنا على مؤشر الشبكة الداخلية، فإننا قمنا باختيار عينة غير احتمالية وهي العينة القصدية: "التي يختار فيها الباحث المفردات بطريقة عمدية لا تتوفر فيها العشوائية طبقاً لما يراه من سمات أو خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث".³

قصدنا العمال الذين يستخدمون الشبكة الداخلية برغبتنا فمن خلال معاينة المجال البشري الذي زودتنا به مصلحة الموارد البشرية لسنة 2024، تم اختيار العينة من 3 مديريات (مديرية الموارد البشرية، مديرية الرقمنة والرقمية، مديرية قيادة الميناء)، حيث أن عددهم الإجمالي أي مجتمع البحث هو 314 عامل من مختلف المستويات الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وهذا من خلال ما زودنا به رؤساء المديريات، حيث زودنا منهم 79 عامل يستخدمون الشبكة الداخلية وحاولنا معرفة آرائهم حول عمل الشبكة الداخلية ودورها في أداء الموارد البشرية.

¹ موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 298.

² ريمة ماجد: منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديريش ايبرت، لبنان، 2016، ص 29

³ سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص 96.

2. كيفية اختيار عينة الدراسة

تم اختيار العينة على النحو التالي:

- جمعنا السجلات والوثائق الرسمية للمؤسسة التي توضح عدد العمال والهيكل التنظيمي الذي يضم جميع المديریات.

- قصدنا ثلاث مديريات لاحظنا فيها أن 79 عامل يستعملون الشبكة الداخلية.

- تم توفير استمارات حسب عدد العينة (79 استمارة) ثم تم توزيع الاستمارات على جميع الموظفين المستخدمين للشبكة الداخلية.

- بعدها تحصلنا على إجابات المبحوثين حيث قمنا بفرزها والاطلاع على اجاباتهم أين تم استرجاع 73 استمارة واستبعاد 8 استمارات لعدم الاستفادة منهم لشروط منهجية، وضياع 6 استمارات.

وعليه فالاستمارات الصالحة للتحليل هي 65 استمارة من بين 79 استمارة

الجدول رقم(02): يبين التعداد الكلي لأفراد العينة المختارة قبل وبعد استرجاع الاستمارات.

العينة بعد الاسترجاع	العينة عند التسليم	التعداد الكلي	المديريات المختارة
44	51	77	مديرية الموارد البشرية
14	14	221	مديرية قيادة الميناء
7	14	16	مديرية الرقمنة والرقمية
65	79	314	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

خامسا: أساليب تحليل البيانات

تعد أساليب المعالجة من المرتكزات في أي دراسة علمية وهذا للتأكد من أننا أئمنا بجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع، وساعدتنا هذه الأساليب في التحليل إذ اعتمدت دراستنا على أسلوبين:

1. الأسلوب الكمي

تم تفرغ الاستمارات وإدخالها للحاسوب بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة.
- المتوسطات الحسابية: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية فقد تم استعماله في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب العبارات حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة.

2. الأسلوب الكيفي

استخدمنا فيه التحليل والتفسير، والتعليق على الجداول.

خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على مختلف جوانب الدراسة الميدانية والتي تمت بالمؤسسة المينائية بسكيدة حول موضوع الدراسة وهذا من أجل اختبار الفرضيات في الواقع وهذا باستخدام أدوات أساسية وأساليب إحصائية.

الفصل الخامس

تبويب وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد

أولاً: تبويب وتحليل البيانات الديموغرافية

ثانياً: تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى

ثالثاً: تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: النتيجة العامة للدراسة

تمهيد

بعد استعراض متغيري الدراسة نظريا في الفصول السابقة سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل المعطيات والمعلومات المجمعّة من ميدان الدراسة وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ويتضمن هذا الفصل تبويب وتحليل البيانات الديمغرافية، تبويب وتحليل الفرضية الجزئية الأولى والثانية ونتائج اختبارهما إضافة إلى النتيجة العامة للدراسة.

أولاً: تبويب وتحليل البيانات الديموغرافية

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والتي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن دراسة جوانب عديدة للمبحوثين تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى المهني وكذا الأقدمية في العمل والمصلحة التي يعملون بها، كما هو مبين في الجداول الآتية:

الجدول رقم(03): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الجنس
63.07%	41	ذكر
36.92%	24	أنثى
100%	65	المجموع

يوضح الجدول أعلاه نسبة متغير الجنس في موضوع دراستنا أن:

- 41 مبحوثاً بنسبة 63.07% هم من فئة الذكور.

- 24 مبحوثاً بنسبة 36.98% هم من فئة الإناث.

من خلال البيانات الإحصائية في هذا الجدول يتضح لنا أن جنس الذكور يتغلب على الإناث وهذا

راجع لطبيعة العمل فموضوع دراستنا خاص بالجانب الإداري.

الجدول رقم(04): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	العينة السن
9.23%	6	أقل من 30 سنة
32.30%	21	من 30 إلى 39 سنة
35.38%	23	من 40 إلى 49 سنة
23.08%	15	من 50 سنة فما فوق
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه الخاص بمتغير السن تبين أن أعلى نسبة قدرت بـ 35.38% يندرجون ضمن الفئة (40 إلى 49 سنة) ويتكونون من 23 مبحوث، وتليها نسبة 32.30% يتراوح سنهم ما بين (30 إلى 39 سنة) ويتكونون من 21 مبحوث، ثم تليها 15 مفردة بنسبة 23.08% ينتمون إلى (50 سنة فما فوق) وفي المرتبة الأخيرة نجد أن 6 مفردات أي بنسبة 9.23% أقل من 30 سنة.

الجدول رقم(05): يبين توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	العينة المؤهل العلمي
15.38%	10	ثانوي
3.07%	2	تكوين مهني
81.54%	53	جامعي
100%	65	المجموع

إن ما برز في الجدول أعلاه والمتعلق بالبيانات الكمية التي تدل على المؤهل العلمي للباحثين نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 81.54% لـ 53 مبحث لهم مستوى جامعي وهي نسبة غير متقاربة مع باقي المؤهلات الأخرى، ويليهما 10 أفراد ذو مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 15.38% وفردين لهم شهادات تكوين مهني بنسبة 3.07%.

نلاحظ من خلال النسب الكمية في هذا الجدول أن معظم الباحثين لهم مستوى تعليمي جامعي وهذا يعود لارتكاز طبيعة الوظيفة أو المنصب اللذان يتطلبان تخصصات معينة وشهادات جامعية وموظفين مؤهلين ومتقنين لاستيعاب المعطيات والتقنيات الحديثة وهذا نجده خاصة لدى فئة الاطارات والتركيز على هذه الفئة بالضبط راجع لكون المؤسسة الاقتصادية من أبرز وأهم المؤسسات في التراب الوطني حيث أصبحت تعتمد على وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة في التسيير تتطلب مؤهلا عالي في هذا التخصص بالذات.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المستوى المهني
81.54%	53	إطار
12.31%	8	عون تحكم
6.15%	4	عون تنفيذ
100%	65	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإطارات تساوي 81.54% وهي أعلى نسبة أي 53 مفردة، وبعدها فئة أعوان التحكم تضم 8 مبحوثين بنسبة 12.31% وفي المرتبة الأخيرة نجد 4 أعوان تنفيذ بنسبة 6.15%.

وهذا راجع لكفاءة وخبرة هذه الفئة المتحصلة على شهادات عليا في الجامعة في مختلف التخصصات، كذلك تلائم هذه الشهادات و الأفراد مع المنصب، وهي مستويات تؤهل أصحابها لفهم ومواكبة التكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة والنهوض بالإدارة وتحول إدارتها من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة وقابليتهم لتلقي التكوينات لتحسين ورفع مستوى أدائهم وأداء المؤسسة.

الجدول رقم(07): يبين توزيع الباحثين حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
12.31%	8	أقل من 5 سنوات
26.15%	17	10_5
18.46%	12	15_11
21.54%	14	20_16
13.85%	9	25_21
7.69%	5	26 فأكثر
100%	65	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه الذي يبين الأقدمية في العمل للباحثين في المؤسسة نجد أن أغلبية الباحثين بنسبة 26.15% تتراوح فترة عملهم من 5 إلى 10 سنوات ، فيما أن هناك 14 مفردة بنسبة 21.54% تنتمي إلى فئة من (20_16 سنة) ثم تليها فئة الأقدمية المحصورة بين (15_11 سنة) بنسبة 18.46% تضم 12 مفردة، كما أن هناك 9 مفردات بنسبة 13.85% تتراوح فترة عملهم من (25_21 سنة) وتليها نسبة 12.31% لهم فترة عمل أقل من 5 سنوات عددهم 8 مفردات، وأما الفئة المحصورة بين 26 سنة فأكثر فهي تقدر بـ 7.69% وهم 5 أفراد.

من هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة اعتمدت مؤخرا سياسة تشغيل متجددة حيث أن أغلب المبحوثين هم في الفئة ما بين (5_10 سنوات) وغالبيتهم شباب قدر عددهم ب 17 فردا وهذا راجع لحسن تكوينهم وخبرتهم خصوصا في مجال التكنولوجيا، إضافة إلى هذا أنهم قادرون على تكوين علاقات بينهم وبين أقلمهم وأكثرهم أقدمية، وهذا ما يساعد على المعرفة الجيدة للمؤسسة فهي توظف من لهم ميزة الخبرة المسبقة وهذا الأمر راجع إلى استراتيجياتها، كما تسعى لتجديد طاقاتها البشرية وتزويدهم بالتكنولوجيا الحديثة وهذا بدمج الاطارات الجامعية الحديثة من الشباب بالمؤسسة مقارنة بالفئة 26 فأكثر والذين عددهم 5 أفراد فهم على مشارف التقاعد وقليل ما يشارك البعض منهم في دورات تكوينية تضعها المؤسسة.

الجدول رقم(08): يبين توزيع المبحوثين حسب المديرية التي يعملون بها

النسبة المئوية%	التكرار	العينة المديرية
67.69%	44	مديرية الموارد البشرية
10.77%	7	مديرية الرقمنة والرقمية
21.54%	14	مديرية قيادة الميناء
100%	65	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع المبحوثين حسب المديريات التي يعملون بها سجلت أكبر نسبة قدرت بـ 67.69% تضم 44 مفردة من مديرية الموارد

البشرية، تليها نسبة 21.54% ويقدر عددهم بـ 14 مبحوثا تابعين لمديرية قيادة الميناء وأقل نسبة قدرت بـ 10.77% تحتوي على 7 مفردات وهم من مديرية الرقمنة والرقمية.

ما نستخلصه من نتائج التحليل أن أكثر عدد من أفراد العينة المستجوبة يعملون في مديرية الموارد البشرية وذلك لأننا وزعنا أكبر عدد من الاستمارات في هذه المديرية لاعتماد أكثر موظفيها على الشبكة الداخلية مقارنة بباقي المديريات فهي تخدم موضوع دراستنا بشكل خاص.

ثانيا: تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى

الجدول رقم(09): يبين تقليل الشبكة الداخلية من التنقل بين المصالح

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
93.85%	61	نعم
6.15%	4	لا
100%	65	المجموع

فيما يخص الجدول أعلاه نلاحظ أن استخدام الشبكة الداخلية يقلل كثيرا من تنقل الأفراد بين المصالح وهذا مبين من خلال إجابات المبحوثين التي قدرت نسبتهم بـ 93.85% كانت إجابتهم بـ نعم هذا ما يؤكد فعالية هذه التقنية الحديثة في زيادة أداء وإنجاز العمال لمهامهم في وقت معين بدون تضييع الوقت وتجنباً لأي عارض.

الجدول رقم(10): يبين مساهمة الشبكة الداخلية في إنجاز أعمال كثيرة في وقت

قصير

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
96.92%	63	نعم
3.07%	2	لا
100%	65	المجموع

تظهر النتائج المبينة في هذا الجدول أن الشبكة الداخلية تساهم في إنجاز أعمال كثيرة في وقت قصير وهذا ما أقر به نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ96.92% أي معظم المبحوثين تقريبا من العينة أغلبهم ممن يستخدمون الشبكة الداخلية.

الجدول رقم(11): يبين الأطراف التي تتصل بك لإتمام عملك

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
18.46%	12	زملاء العمل
44.62%	29	الرؤساء
32.30%	21	معا
4.62%	3	نظرا لحساسية المنصب يتم العمل في وقته المحدد
100%	65	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 44.62% يتم الاتصال بهم من طرف الرؤساء من أجل إتمام أعمالهم كونهم أقل رتبة في السلم الهرمي ونجد أن نسبة 32.30% يتم الاتصال بهم من طرف زملاء العمل والرؤساء كون ارتباط عملهم ارتباط دقيق ومحدد بهم تليها نسبة 18.46% يصرحون أنه يتم الاتصال بهم من طرف زملاء العمل وهذا قد يرجع إلى كون عمل الفرد مكمل لعمل زميله في نفس المستوى أو مستوى أعلى منه وهذا ما يؤدي إلى السرعة في تنفيذ المهام، ولاحظنا في بعض المناصب أنه لا يتم تأخيره وتأجيله نظرا لحساسية منصبهم يتم العمل في وقته المحدد.

الجدول رقم(12): يبين رد فعل المسؤول المباشر عند التأخر في ارسال العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	39	توجيه تحذيرات
7.69%	5	تسليط عقوبات
6.15%	4	معا
12.31%	8	التذكير الشفوي والملاحظات
4.62%	3	نظرا لحساسية المنصب لا يوجد تأخير
3.07%	2	لا تأخر في أغلب الأحيان
6.15%	4	مراعاة الظروف المهنية
100%	65	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة توجه لهم تحذيرات من قبل المسؤول المباشر عند تأخرهم في ارسال العمل، هذا ما يثبت أن الشبكة الداخلية تزيد من سرعة إنجاز العمل وتساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسن الانتاج الكامل للمؤسسة في أوقات محددة حيث تفرض عليهم الرقابة من مستويات عليا خصوصا من طرف المسؤول المباشر، ونلاحظ أن مبعوثين آخرين صرحوا بأنهم يواجهون تذكيرا شفويا وملاحظات وهم بنسبة 12.31% وهذا ما يدل على أن الموظفين يتواصلون مع المسؤول دوريا وفي أوقات محددة، تليها نسبة 7.69% من أفراد

العينة توجه لها عقوبات من طرف المسؤول، والمسؤول المباشر يراعي في بعض الأحيان ظروف الموظفين وهذا يوضح من خلال إجابة المبحوثين الذي بلغت نسبتهم 6.15% من أفراد العينة الذين تنطبق عليهم نفس النتيجة، وفئة أخرى لا تتأخر أبدا نظرا لحساسية منصبهم وهم فئة قليلة قدرت نسبتهم بـ 4.62% كما لاحظنا في الميدان هم فئة ضباط قيادة الميناء حيث أنهم ملزمون بإيصال كل المعلومات في وقتها خصوصا عند دخول وخروج السفن، وفئة أخرى لا تتأخر في أغلب الأحيان حيث قدرت نسبتهم بـ 3.07% وهذا نظرا لطبيعة المنصب.

الجدول رقم(13): يبين رد فعل زملاء العمل عند تأخر زملائهم في ارسال العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
50.77%	33	أمر عادي
38.46%	25	اللوم
3.07%	2	التذكير
3.07%	2	تقصير في العمل
4.62%	3	لا متأخر
100%	65	المجموع

هذا الجدول يوضح أن التأخر في ارسال العمل يقابله زملاء العمل غالبا على أنه أمر عادي وهو متوسط نسبة المبحوثين بنسبة 50.77% لأن أغلبية أفراد العينة يعملون في مكاتب منفردة ولكل منهم

وظيفة وعمل خاص يريد إتمامه، كما تبين لنا أن نسبة 38.46% من أفراد العينة يقابلهم زملاء العمل باللوم عند تأخرهم في ارسال الأعمال وذلك يرجع لكونهم في نفس المستوى أو لديهم عمل مشترك ومكمل لعمل الآخر وقد يكونون في مكان واحد، كذلك إذا تأخر زميل في العمل عند إرساله العمل يطلب منه التعجيل من طرف زميله إذا كان هذا العمل يؤثر سلبا عليه وفي بعض الأحيان يكتب بعض الزملاء تقارير للمسؤول تتضمن في محتواها شكاوى عند تأخر الطرف الآخر في إرسال العمل وهذا يؤثر سلبا على أداء العاملين خصوصا والمؤسسة عموما، بينما نسبة قليلة تقدر بـ 4.62% لا يتأخرون بتاتا في العمل، ونلاحظ نسبة أقل منها حسب الجدول تقدر بـ 3.07% بين كل من يواجهون تذكيرا ومن يقصرون في العمل.

الجدول رقم(14): يبين مراقبة العمل من طرف الجميع

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
29.23%	19	الضغط في العمل	نعم
12.31%	8	عدم الارتياح في العمل	
7.69%	5	الشعور بأريحية وحب العمل	
49.23%	32	المجموع الجزئي	
50.77%	33	لا	
100%	65	المجموع الكلي	

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط أفراد العينة لا يكون عملهم مراقب من طرف الجميع وقدرت نسبتهم بـ 50.77% من مجموع المبحوثين وذلك يرجع إلى مستواهم الوظيفي قد يكونوا إطارات أو قد يكونوا أفرادا ملتزمين جدا في عملهم دائما كذلك بالنسبة للوظيفة التي يشغلونها، كما نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ نعم تقدر بـ 49.23% عملهم مراقب من طرف الجميع منهم نسبة 29.23% يشعرون بالضغط في العمل لأن الأطراف الذين يراقبونهم يشعرونهم بزيادة وتيرة العمل دون مراعاة الظروف، تليها نسبة 12.31% من أفراد العينة يشعرون بعدم الارتياح في العمل، وأخيرا نسبة 7.69% أجابوا بأنهم يشعرون بأريحية في العمل حتى لا تكون هناك أخطاء في العمل خصوصا إذا وجد الموظف نفسه مراقب وترسل إليه التوجيهات وهنا يشعر بأريحية فيتقن ويحسن أدائه.

الجدول رقم(15): يبين زيادة سرعة إنجاز العمل باستخدام الشبكة الداخلية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة
		الاحتمالات
89.23%	58	نعم
10.77%	7	لا
100%	65	المجموع

جاء هذا الجدول ليوضح إذا كانت الشبكة الداخلية تزيد من سرعة إنجاز العمل، حيث لاحظنا أن نسبة 89.23% أي معظم أفراد العينة تساعدهم الشبكة الداخلية في سرعة إتمام أعمالهم وعدم تنقلهم

من مكان إلى آخر وهذا ما يتسبب في إهدار للوقت وبطء في وتيرة إنجاز العمل، كما نلاحظ أن أقلية منهم بنسبة 10.77% أجابوا بـ "لا" حيث لا تؤثر عليهم الشبكة الداخلية وقليلًا ما يكلفون بإنجاز بعض الأعمال التي تبعث إليهم من طرف مستخدمي الشبكة الداخلية.

الجدول رقم (16): يبين تأثير توقف الشبكة الداخلية على سير العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
86.15%	56	نعم
13.85%	9	لا
100%	65	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 86.15% كانت إجابتهم بـ "نعم" أي أن توقف الشبكة الداخلية يؤثر على سير العمل، لأن جميع البرمجيات تعمل على الشبكة، كذلك يصعب هذا التوقف من إرسال واستقبال الملفات وبالتالي تعطل العمل، كذلك تعطل سير المعلومة وخسارة الوقت وبالتالي تسجيل تأخر في المعاملات إضافة إلى بدل جهد وتبذير للأوراق وهذا ما يؤكد أن معظم العمل يكون إلكترونيًا.

ومنه نسبة 13.85% أجابوا بـ "لا" أي أن توقف الشبكة الداخلية لا يؤثر على سير عملهم نظرا لطبيعة عملهم حيث قدموا لنا تبريرات اقتنعنا والمتمثلة في:

- لأن عملنا لا يتوقف على الشبكة الداخلية فقط فهناك تعاملات أخرى.

- لا يتوقف العمل لأننا لا نعمل بالشبكة الداخلية كثيرا.

- استعمال المراسلات الورقية ووجود البديل لأن عملي لن يتأثر فتوقف الشبكة الداخلية قد يؤثر

على السير الحسن للعمل لكنه لا يوقفه نهائيا.

الجدول رقم(17): يبين توفر المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل على مستوى الشبكة

الداخلية.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
90.76%	59	نعم
9.23%	6	لا
100%	65	المجموع

من الشواهد الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه لاحظنا نسبة 90.76% أجابوا بـ "نعم" أي أنهم

يجدون أن المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم متوفرة على مستوى الشبكة الداخلية بينما هناك فئة من

أفراد العينة أجابوا بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 9.23% هذا ما يدل على أنهم لا يقتنعون بفعالية عمل

الشبكة أو أن عملهم لا يحتاج غالبا إلى الشبكة الداخلية.

الجدول رقم(18): يبين تسهيل التواصل بين المصالح عند استخدام الشبكة الداخلية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
93.85%	61	نعم
6.15%	4	لا
100%	65	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 93.85% تسهل عليهم الشبكة الداخلية التواصل مع مختلف المصالح وذلك لكونها تساهم في توزيع المعلومات لكل المعنيين وكذلك تضمن التنسيق المحكم وتريح الوقت للموظف وبهذا يكون مرتاح وتضمن المراسلات الإلكترونية، تبادل الملفات بدون نقصان وإتمام العمل في وقته المحدد دون أي جهد عضلي والأوراق التي يمكن أن تضيع، كذلك عند استخدام الشبكة الداخلية تسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المديرية والمستويات في كل مكان داخل المؤسسة فالشبكة مرتبطة بكل أجهزة الإعلام الآلي فيها، كذلك استخدام هاته الشبكة يفيد ويزيد من اتقان العامل لعمله ويزيد في سرعة الأداء والتطبيق، كما توفر سرية الحصول على المعلومات خصوصا وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي رفع جميع العراقيل البيروقراطية.

ثالثاً: تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم(19): يبين استخدام الشبكة الداخلية ومراجعة العمل مع المسؤول

المباشر

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
89.23%	58	نعم
10.77%	7	لا
100%	65	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين يتحكمون في استخدام الشبكة الداخلية بمهارة دون الرجوع كل مرة إلى المسؤول المباشر وهم يمثلون 89.23% وهذا ما يجعل كل فرد يقدم ما لديه من خبرات ومعارف، وهنا يظهر الإبداع وبيادر كل من الأفراد الآخرين في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة. في حين أن نسبة قليلة قدرت بـ 10.77% أجابوا بـ "لا" نظراً لأن عملهم يجب مراجعته من طرف المسؤول المباشر كل مرة ليصادق ويوافق عليه.

الجدول رقم(20): يبين استخدام الشبكة الداخلية وعلاقته بالعمل الفردي والجماعي.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
47.69%	31	يزيد العمل بمفردك
30.77%	20	يساعد على العمل في جماعة
21.54%	10	معا
100%	65	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة أي بنسبة 47.69% يستخدمون الشبكة الداخلية التي تساعدهم على إنجاز العمل بمفردهم دون انتظار إذن أو أمر من أحد، وهنا يبذل جهد كبير للقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، ويجب أن يكون واسع الحيلة ويتطلب أدائه المرونة وهذا ما يفضلونه، وتليها نسبة 30.77% من الذين تساعدهم الشبكة الداخلية على العمل في جماعة وهنا يسعى كل فرد للتميز عن الآخر في نفس المستوى ويقوي العمل هنا روح المبادرة والتعاون والانسجام بينهم، وأخيرا نسبة 21.54% من المبحوثين أجابوا بأن استخدامهم للشبكة الداخلية يساعدهم في زيادة العمل بمفردهم وعلى العمل في جماعة معا وهذا نظرا لطبيعة منصبهم.

الجدول رقم(21): يبين إلاح زملاء العمل على الإسراع في إتمامه

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
56.92%	37	نعم
43.07%	28	لا
100%	65	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين قدرت نسبتهم بـ56.92% يواجهون إلاح من زملاء العمل بالإسراع في العمل، وأن نسبة 43.07% أجابوا بـ "لا" أي أنهم لا يواجهون إلاح من زملاء العمل في إنجاز مهامهم لأن كل موظف له غاية معينة يريد الوصول إليها حتى ولو بذل في ذلك وقته وجهده.

الجدول رقم(22): يبين شعور الموظف عند استخدامه الشبكة الداخلية

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
73.85%	48	أهمية العمل الذي تقوم به
16.92%	11	الروتين في العمل
9.23%	6	معا
100%	65	المجموع

من الشواهد الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 73.85% من أفراد العينة الذين يشعرون استخدام الشبكة الداخلية بأهمية العمل وذلك لأن مهامهم حساسة ومرتبطة ببعضها وبالوقت وكل فرد له مهامه الخاصة ويشعر أن عمله مهم وبه تتحقق أهداف المؤسسة، كما تبين لنا أن نسبة 16.92% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشعرون بالروتين عند استخدامهم الشبكة الداخلية فكل يوم تأتيهم نفس المهام من نفس الجماعات ولا يشعرون أنه يوجد تغيير في عمل المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة نجد نسبة 9.23% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشعرون بأهمية العمل الذين يقومون به مع شعورهم بالروتين في العمل معاً.

الجدول رقم(23): يبين استخدام الشبكة الداخلية وزيادة كفاءة العامل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
7.69%	5	المعارف في العمل
38.46%	25	التحكم في العمل
10.77%	7	تفاهمك مع زملاء العمل
24.61%	16	معا
9.23%	6	2+1
1.54%	1	3+1
7.69%	5	3+1
100%	65	المجموع

نلاحظ من الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المبحوثين وهم 25 عامل بنسبة 38.46% من الموظفين الذين يستخدمون الشبكة الداخلية أنها تزيدهم في التحكم بالعمل نظرا لكفاءتهم وفهمهم الجيد لكل جزئيات العمل بالشبكة الداخلية، وتليها نسبة 24.61% ممن تزيدهم الشبكة الداخلية في اكتساب المعارف والتحكم في العمل والتفاهم مع زملاء العمل معا، كما تزيد الشبكة الداخلية من تفاهم زملاء العمل مع بعضهم وهذا مبين من خلال إجابة المبحوثين التي بلغت نسبتهم 10.77%، تليها نسبة 9.23% من أفراد العينة الذين تساعدهم هاته الشبكة في اكتساب

المعارف والتحكم في العمل معاً، وأخيراً نسبة 7.69% ممن تزيدهم الشبكة في اكتساب معارف في العمل وهذا ما يحقق ويزيد في كفاءة العامل.

الجدول رقم(24): يبين المصادر التي يلجأ إليها الموظف عندما لا تتوفر لديه المعلومات اللازمة للعمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
47.69%	31	استشارة المسؤول المباشر
13.85%	9	الاستعانة بزملاء العمل
6.15%	4	الرجوع إلى أرشيف المؤسسة
15.38%	10	معاً
9.23%	6	2+1
7.69%	5	3+1
100%	65	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 47.69% تعود لاختيار أفراد العينة إلى المصدر الرئيسي الذي يلجئون إليه عند عدم توفر المعلومات اللازمة للعمل وهي استشارة المسؤول المباشر هذا راجع إلى أن العمل في هذه المؤسسة يسير وفق نظام مركزي منظم وهناك نسبة من

العينة قدرت بـ 15.38% يلجئون إلى المصادر الثلاثة معا لأن من الممكن أن يكونوا بحاجة إليها معا وكل حسب العمل المكلف به حيث أن أي تأخر يؤثر على أدائه لذلك العمل الملزم به في وقت محدد.

الجدول رقم (25): يبين التعديلات الحاصلة على سير الشبكة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
36.92%	24	محتوى المعلومات الموجودة بالشبكة	نعم
41.54%	27	طريقة العمل بها	
18.46%	12	معا	
96.92%	63	المجموع الجزئي	
3.07%	2	لا	
100%	65	المجموع الكلي	

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه كانت هناك تعديلات على مستوى الشبكة وهذا ما يتجسد في إجابة الباحثين حيث نجد أغلب الإجابات كانت بـ "نعم" بنسبة 41.54% وهذه التعديلات المصرح بها تمس طريقة العمل بها، تليها نسبة 36.92% تمس تعديلات محتوى المعلومات الموجودة بالشبكة، تليها نسبة 18.46% ممن صرحوا بأن هذه التعديلات تمس محتوى

الفصل الخامس:.....تبويب وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائجها

المعلومات الموجودة بالشبكة وطريقة العمل بها معا ويمكن أن تساعد هذه التعديلات وتعود بالإيجاب على هؤلاء الأفراد.

نلاحظ بصورة واضحة أن فردين فقط وبنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 3.07% كانت إجابتهم بـ "لا" يمكن أن لا يكون عملهم دائما بالشبكة الداخلية.

الجدول رقم(26): يبين على ما تساعد الشبكة الداخلية في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
13.85%	9	معرفة ما يحدث بالمؤسسة
4.62%	3	اطلاعاك على توجيهات العمل
13.85%	9	إرسال تقارير
3.07%	2	ملئ الاستمارات الجاهزة لتنفيذ العمل
24.61%	16	معا
7.69%	5	2+1
1.54%	1	3+1
1.54%	1	4+1
6.15%	4	3+2
21.54%	14	3+2+1
1.54%	1	4+3+1
100%	65	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن النسب متقاربة أو متشابهة حيث أن الشبكة الداخلية تساعد بنسبة 24.61% من أفراد العينة على معرفة ما يحدث بالمؤسسة، اطلاعهم على توجيهات العمل، ارسالهم تقارير، ملئ الاستمارات الجاهزة لتنفيذ العمل هذا ما يزيد في مستوى أدائهم ومبادرتهم.

الجدول رقم(27): يبين الاقتراحات التي توفرها الشبكة الداخلية في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
46.15%	30	أفكار جديدة في العمل
29.23%	19	طرق جديدة في إنجاز العمل
24.61%	16	معا
100%	65	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الشبكة الداخلية تساعد العمال في اقتراح أفكار جديدة وهذا ما تبينه نسبة المبحوثين 46.15% الذين أجابوا بهذا إذ تسهل ربط أفكار الأفراد في كل مستويات ومديريات المؤسسة وهذا ما يساهم في خلق أفكار جديدة في العمل تساعد على نمو المؤسسة وزيادة أدائهم، وهذا راجع لتحلي الأفراد بروح التعاون والمبادرة في العمل.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

فيما يلي عرض لأبرز النتائج المتوصل إليها جراء التحليل الإحصائي للبيانات في جداول ثم قراءتها والتعليق عليها حيث طرحنا فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين وذلك بغرض فهم ووصف

طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية أو الشبكة الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

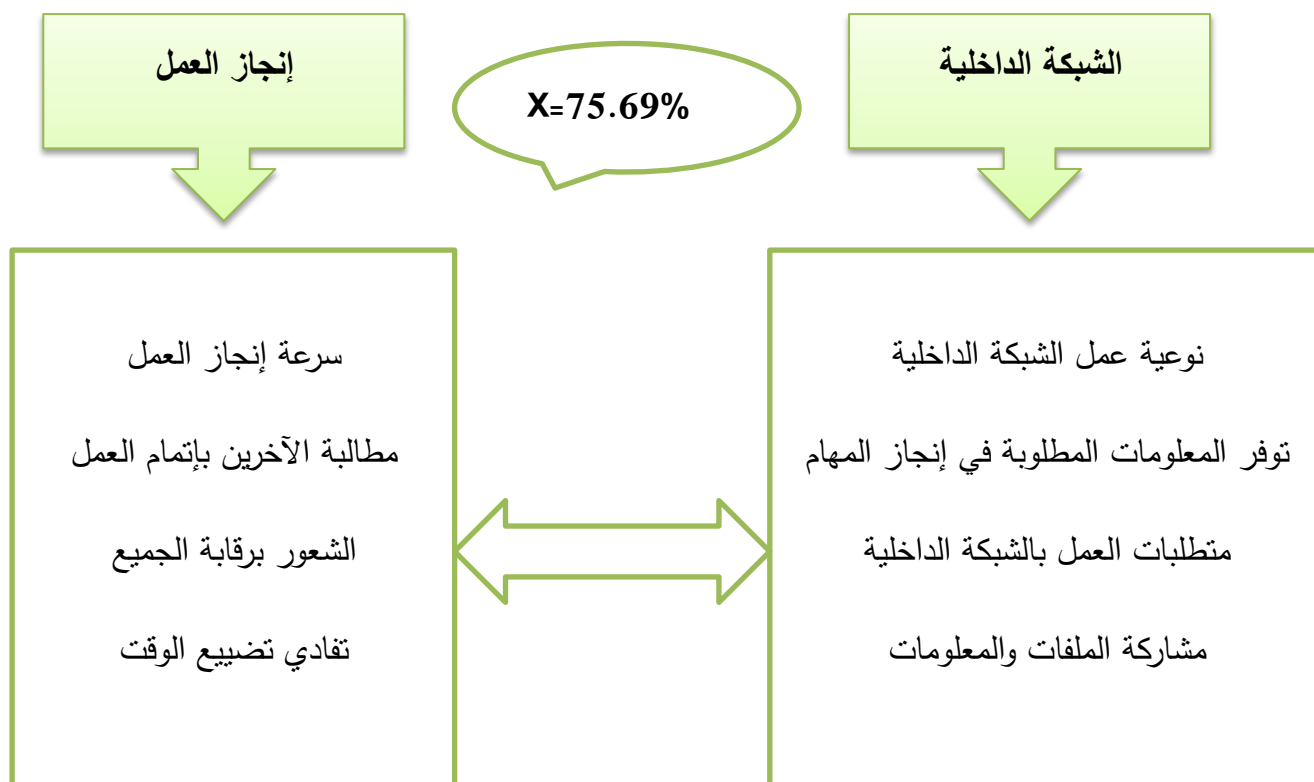
• نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

أظهرت البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في إنجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة" مجموعة من النتائج نبينها فيما يلي:

- 93.85% من أفراد العينة أجابوا بأن الشبكة الداخلية تقلل من تنقلهم بين المصالح .
- 96.92% من أفراد العينة يؤكدون أن الشبكة الداخلية تساهم في إنجاز أعمال كثيرة في وقت قصير.
- 44.62% من أفراد العينة يتم الاتصال بهم من طرف المسؤول المباشر عند تأخرهم في إرسال العمل.
- 60% من أفراد العينة توجه لهم تحذيرات من قبل المسؤول المباشر عند تأخرهم في إرسال العمل.
- 50.77% من أفراد العينة صرحوا أن التأخر في إرسال العمل يقابله زملاء العمل على أنه امر عادي.
- 50.77% من أفراد العينة يصرحون أن عملهم غير مراقب من طرف الجميع.
- 89.23% من أفراد العينة وضحو لنا أن استخدام الشبكة الداخلية يزيد في سرعة إنجاز العمل.
- 86.15% من أفراد العينة يؤثر توقف الشبكة الداخلية على سير أعمالهم.
- 90.76% من أفراد العينة صرحوا أن المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم متوفرة على مستوى الشبكة الداخلية.

- 93.85% من أفراد العينة تسهل عليهم الشبكة الداخلية التواصل مع مختلف المصالح.
على ضوء ما سبق وباعتمادنا على الوسط الحسابي للتأكد من صحة فرضيتنا والذي قدر ب:75.69% ومن خلال النتائج المجمعة للمبحوثين نجد أن المتغير المستقل والمتمثل في الشبكة الداخلية يساهم في زيادة دافعية عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لإنجاز أعمالهم وذلك عن طريق تواصلهم المباشر مع الرؤساء باستعمالهم الشبكة الداخلية كما أن كل المعلومات التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم متوفرة على مستوى الشبكة التداخلية وهذه الأخيرة تربطهم بمختلف المصالح في المؤسسة وعليه يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى محققة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(05): يوضح مستوى الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى



المصدر: إعداد الطالبتين

• نتائج الفرضية الجزئية الثانية

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: "الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في تحلي عمال المؤسسة المينائية بروح المبادرة" تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكرها فيما يلي:

- 89.23% من أفراد العينة صرحوا أنهم يتحكمون و يحسنون استخدام الشبكة الداخلية بمهارة دون الرجوع كل مرة للمسؤول المباشر .

- 47.69% من أفراد العينة الذين يستخدمون الشبكة الداخلية تساعدهم على العمل بمفردهم.

- 56.92% من أفراد العينة يصرحون بأنهم يواجهون إلحاح من طرف زملاء العمل بإتمامه.

- 73.85% من أفراد العينة يشعرون بأهمية عملهم عند استخدام الشبكة الداخلية.

- 38.46% من أفراد العينة أكدوا أن الشبكة الداخلية تزيدهم في التحكم بالعمل.

- 47.69% من أفراد العينة يلجئون إلى استشارة المسؤول المباشر عندما لا تتوفر لديهم المعلومات اللازمة للعمل.

- 96.92% من أفراد العينة يؤكدون على حدوث تعديلات في سير الشبكة الداخلية .

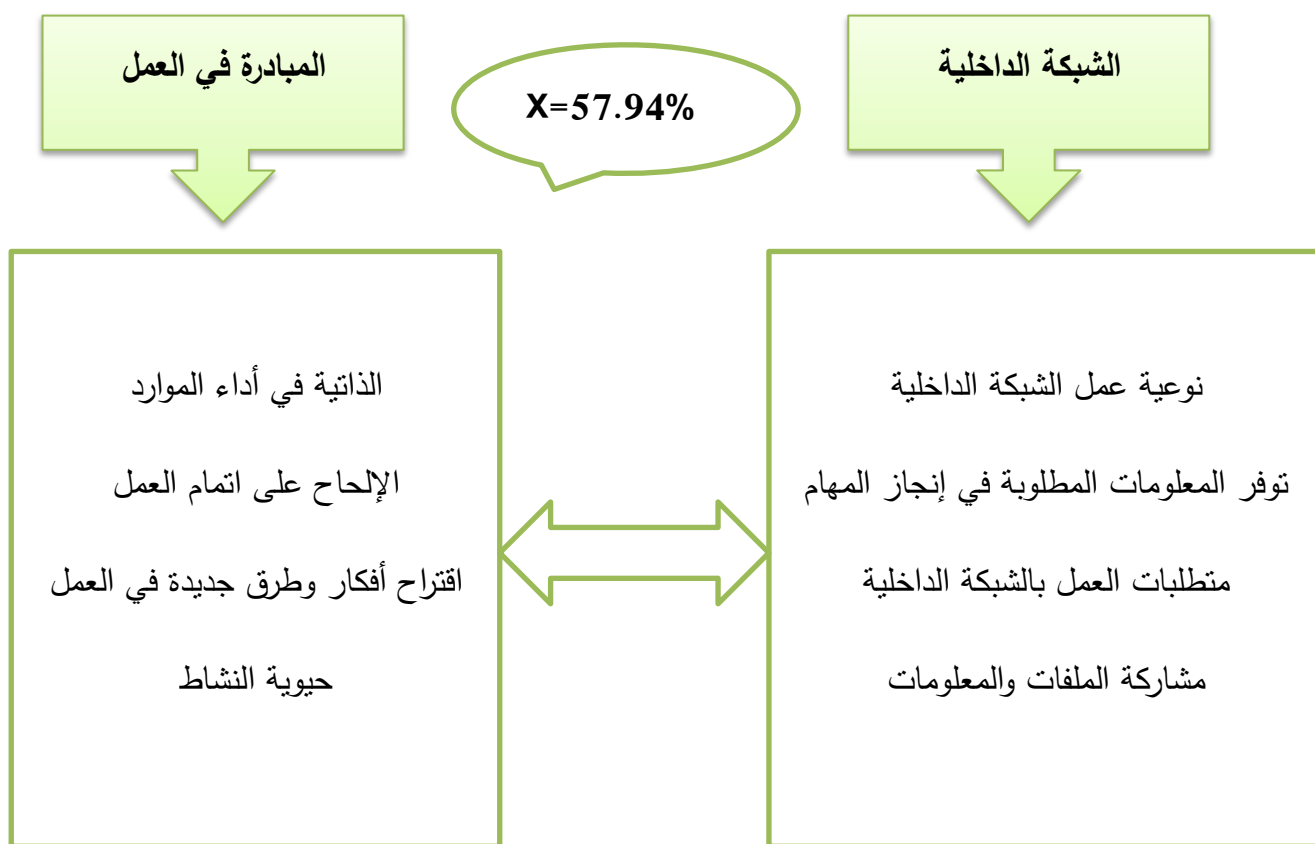
- 24.61% من أفراد العينة صرحوا أن الشبكة الداخلية تساعدهم في ملئ الاستثمارات ومعرفة ما يحدث في المؤسسة كذلك اطلاعهم على توجيهات العمل وارسالهم التقارير الخاصة بالعمل.

- 46.15% من أفراد العينة صرحوا أن الشبكة الداخلية تساعدهم على اقتراح أفكار جديدة في العمل

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل إجابات المبحوثين وحسابنا للوسط الحسابي المقدر بـ 57.94% تبين لنا أن الشبكة الداخلية في المؤسسة لها دور فعال في تحلي الموظفين بروح

المبادرة في العمل إذ تساعدهم على العمل بمفردهم و تمكنهم من التحكم فيه واللجوء إلى المسؤول المباشر عند عدم توفر المعلومات وبالتالي يبذلون جل جهدهم ووقتهم في السعي لتحقيق أهداف ونتائج أفضل للمؤسسة وعليه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثانية محققة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): يوضح مستوى الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية



المصدر: إعداد الطالبتين

خامسا: النتيجة العامة للدراسة

من خلال هذه الدراسة التي أنجزناها و المتعلقة بموضوع "الإدارة الإلكترونية ودورها في أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة" خلصت هذه الدراسة إلى تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي كشفت لنا بأن الشبكة الداخلية لها دور إيجابي في إنجاز العمل بسرعة و في وقت محدد دون التنقل بين المصالح هذا ما يسهل عملية الاتصال و التواصل بين العاملين وكما استنتجنا من معظم الإجابات أن الإدارة لا تعتمد كثيرا على الأوراق في كثير من المعاملات الإدارية في مديريات المؤسسة المينائية هذا ما يؤكد لنا على أنه إذا توقفت هذه الشبكة لوقت كبير سيتأثر سير العمل داخل المؤسسة إذ أن المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل متوفرة على مستواها، إضافة إلى تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي نصت على مساهمة الشبكة الداخلية في تحلي عمال المؤسسة بروح المبادرة في العمل هذا ما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين من خلال تحكهم وكفاءتهم و مهاراتهم في استعمال التقنيات الحديثة وهذا ما يساعدهم في تقديم الأفضل للمؤسسة كذلك تحقيق أهداف و غايات إيجابية و يشعروهم كل هذا بأهمية عملهم كما تساعد التحديثات الحاصلة على مستوى تطبيقات الشبكة الداخلية العمال خصوصا إذا كانت إيجابية

هنا يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها "الإدارة الإلكترونية لها دور إيجابي في أداء الموارد

البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة " قد تحققت ميدانيا.

خاتمة

موضوع الإدارة الإلكترونية موضوع مهم ومعاصر لكونه ارتبط بالكثير من مفردات الحياة اليومية للفرد العامل ومع زيادة الحاجة إليها عما سبق أوجب هذا أن يكون هناك اهتمام واضح ومتزايد به من قبل المؤسسات، ولقد جاءت دراستنا الموسومة بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في أداء الموارد البشرية" لتفسير وإعطاء صورة واقعية حول هذا الموضوع، وللوقوف والتأكد من طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية فإنه تم الاعتماد على فرضيتين جزئيتين حيث تم التحقق من الصدق الميداني لهما وتحقق مؤشراتهما في ميدان الدراسة، وخلال دراستنا الميدانية واجهتنا العديد من الصعوبات لكنها لم تكن عائقا كبيرا أمامنا والتي من بينها عدم تجاوب بعض المبحوثين وهذا راجع لوجود أعمال كثيرة كانوا مكلفين بإنجازها في وقت محدد، وصعوبة في استرجاع بعض الاستثمارات لأسباب خاصة بالموظفين، وأن بعض أفراد العينة وجب علينا الرجوع إليهم مرارا لعدم وجودهم في مكاتبهم الخاصة.

التوصيات و الاقتراحات

- زيادة الاهتمام بتطوير قدرات الموارد البشرية المتخصصة في الإعلام الآلي العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة التحديث الدوري للبرمجيات وهذا بمراعاة مهارات الموارد البشرية وتكوينهم وتدريبهم عليها.
- إنجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتطبيقها في كافة المجالات.
- تقليص ظاهرة الأمية التكنولوجية في المجتمعات ونشر الوعي.
- تشجيع الباحثين على القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث حول تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية المساعدة في تحسين وزيادة أداء الموارد البشرية.
- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات وطرح أفكار عمل جديدة لتطوير عمل الإدارة الإلكترونية.
- منح المؤسسة مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للعاملين لتقديم الأفضل.
- دعم فكرة التحول التام إلى الإدارة الإلكترونية والاعتماد على نظام صفر ورقة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب

- 1) أحمد جابر حسنين علي: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2014.
- 2) أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين الإدارة والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 3) بلخيري مراد، شناف خديجة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2019.
- 4) بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنيته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019.
- 5) حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات-، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 6) حسين مصطفى هلاي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010.
- 7) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2010.
- 8) خميس طعم الله، عبد الوهاب بوحديبة: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004.
- 9) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 10) ريمة ماجد: منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديريش ايبرت، لبنان، 2016.

- (11) زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- (12) زرزار العياشي، غياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016
- (13) سامي بودبوس، خالد زهمول: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط1، ليبيا، 2020.
- (14) سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.
- (15) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، القاهرة، 2000.
- (16) طاهر الكلالدة: استراتيجيات الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، ط 1، 2011.
- (17) عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- (18) عاكف لظفي الخصاونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن.
- (19) عامر قنديلجي: الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015.
- (20) علاء عبد الرزاق محمد السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- (21) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- (22) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

- (23) علي عبودي الجبوري: هندسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2021
- (24) غالب عوض النوايسة: الانترنت والنشر الإلكتروني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- (25) فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
- (26) فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- (27) فوزي محيريق بن الجيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- (28) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان ، 2008.
- (29) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 1979.
- (30) ماهر عودة الشمايلة وآخرون: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- (31) محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
- (32) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، 2013.
- (33) محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، اليمن، 2019.

- (34) محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2009.
- (35) محمد عبد الفاتح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.
- (36) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، عمان. 1999.
- (37) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011
- (38) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (39) منال هلال المزاهرة: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2014.
- (40) منير بن أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- (41) موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، دار القصبه للنشر، ط 2، الجزائر، 2006.
- (42) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.
- (43) نجم عبود: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانيا: قائمة المجلات والدوريات

- (1) جهاد أحمد نعيبرات : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
- (2) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 7، 2010.
- (3) عصام بدري أحمد محمد: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمبادرات المجتمعية، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، المجلد 2، العدد 5، مصر، 2020.
- (4) لمين علوطي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، الجزائر، العدد 42، 2008.
- (5) ماريـف منور: الأمن النفسي في ظل جائحة كورونا وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، تلمسان، العدد 2، 2021.
- (6) معروف جيلالي، ليلي بن كعكع: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 10، 2020.

ثالثا: قائمة المذكرات والرسائل الجامعية

- (1) آسيا سليمان تيش تيش: واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2013_2014.

- (2) بن عبد الرحمن حمزة: دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2 أبو قاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2019_2020.
- (3) بوعصيدة أمير: إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2014_2015.
- (4) راشد محمد فاروق، خليل خولة: الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية _أدرار_، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019_2020.
- (5) روى مازن حيدر: أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في قطاع البنوك الخاصة التقليدية في دمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- (6) شاعو أسماء: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، الجزائر، 2017_2018.
- (7) شعيب معزوز: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف _المسيلة_، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، 2015_2016.

(8) صمبة زهرة: ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية_أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2015_2016.

(9) علي زوي نبيل: إدارة الوقت والأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2016_2017.

(10) عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد_تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010.

(11) محمد أمين شياب: إدارة الوقت والأداء، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955_سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2010_2011.

(12) ناصر محمد خروب: أثر قدرات الأعمال الالكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن، 2016.

(13) ناصر محمد خروب: أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2016.

رابعا: قائمة القواميس والمعاجم

(1) ابراهيم بدر: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.

- (2) أسد الدين التميمي: معجم المصطلحات الإلكترونية وتقنياتها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014.
- (3) بشير العلاق: قاموس الإدارة الكبيرة، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، لبنان، 2013.
- (4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي-انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، لبنان، 1997.
- (5) سمير الشويكي: المعجم الإداري أول معجم شامل بكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعاريفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (6) عامر ابراهيم قنديلجي: المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2003.

خامسا: قائمة المواقع الإلكترونية

- (1) <https://kenanaonline.com> /2024.03.30 /00:30
- (2) <https://ar.facts-news.org> /2024.03.30 /23:15
- (3) www.scribd.com /2024-05-13 /23:49
- (4) <https://mawdoo3.com> /2024.03.30 /23:25
- (5) <https://ae.linkedin.com> /2024.03.30 /00:45
- (6) www.scribd.com /2024-05-13 /23:49



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

الإدارة الإلكترونية ودورها في أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع؛ تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بوداود سالم

إعداد الطالبتين:

- لعواشrie ميسة
- الواتي نور الإيمان

1. أخي العامل الرجاء منكم التعاون معنا في ملئ الاستمارة والإجابة بما تراه مناسباً.
2. تأكد بأن المعلومات التي تقدمها سرية جداً، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
3. من فضلك ضع العلامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك وشكراً.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

1/الجنس

أنثى

ذكر

2/السن

59-50

49-40

39-30

29-20

3/المؤهل العلمي

جامعي

تكوين مهني

ثانوي

4/المستوى المهني

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

5/الأقدمية في العمل

15-11

10-5

أقل من 5 سنوات

26 فأكثر

25- 21

20-16

6/المديرية التي تعمل بها

مديرية الرقمنة والرقمية

مديرية قيادة الميناء

مديرية الموارد البشرية

المحور الثاني: استبيان دور الشبكة الداخلية في انجاز العمل لعمال المؤسسة المينائية

بسكيدة.

7/ هل استخدام الشبكة الداخلية يساعدك في التقليل من تنقلك بين المصالح؟

لا

نعم

8/ هل استخدام الشبكة الداخلية يساهم في انجاز أعمال كثيرة في وقت قصير؟

نعم لا

9/ هل يتم الاتصال بك من أجل اتمام عملك من طرف؟

زملاء العمل الرؤساء

• أخرى تذكر :

10/ هل التأخر في إرسال العمل يقابله المسؤول المباشر؟

بتوجيه تحذيرات تسليط عقوبات

• أخرى تذكر

11/ هل التأخر في ارسال العمل يقابله زملاء العمل؟

على أنه أمر عادي باللوم

• أخرى تذكر

12/ هل تجد أن عملك مراقب من طرف الجميع؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ"نعم" هل يشعرك هذا؟

بالضغط في العمل عدم الارتياح في العمل

13/ هل تساعدك الشبكة الداخلية في زيادة سرعة إنجاز عملك؟

نعم لا

14/ هل يؤثر توقف الشبكة الداخلية على سير العمل؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا:

15/ هل تجد أن المعلومات المطلوبة لإنجاز عملك متوفرة على مستوى الشبكة الداخلية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ"لا" لماذا؟

.....

16/ هل تسهل الشبكة الداخلية التواصل بين مختلف المصالح؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ"نعم" كيف ذلك؟

.....

المحور الثالث: استبيان دور الشبكة الداخلية في التحلي بروح المبادرة لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

17/ هل استخدامك للشبكة الداخلية يساعدك على انجاز العمل دون الرجوع في كل مرة للمسؤول المباشر؟

نعم لا

18/ هل استخدام الشبكة الداخلية؟

يزيد من العمل بمفردك يساعدك على العمل في جماعة

أخرى تذكر:.....

19/ هل تواجه إلهام زملاء العمل بإتمام عملك بالإسراع في إنجازته؟

نعم لا

20/ هل استخدامك للشبكة الداخلية يشعرك بـ؟

أهمية العمل الذي تقوم به الروتين في العمل

أخرى تذكر:.....

21/ هل استخدامك للشبكة الداخلية يزيد من؟

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | معارفك في العمل | <input type="checkbox"/> | تحكمك أكثر في العمل |
| <input type="checkbox"/> | تفاهمك مع زملاء العمل | | |

أخرى تذكر:.....

22/ هل في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة للعمل تلجأ إلى؟

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | استشارة المسؤول المباشر | <input type="checkbox"/> | الاستعانة بزملاء العمل |
| <input type="checkbox"/> | الرجوع إلى أرشيف المؤسسة | | |

أخرى تذكر :

23/ هل يتم إحداث تعديلات على سير الشبكة الداخلية؟

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|

في حالة الإجابة بـ"نعم" هل يمس ذلك؟

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | محتوى المعلومات الموجودة بالشبكة | <input type="checkbox"/> | طريقة العمل بها |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------|

أخرى تذكر:.....

24/ هل تساعدك الشبكة الداخلية على؟

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | معرفة ما يحدث بالمؤسسة | <input type="checkbox"/> | اطلاعاك على توجيهات العمل |
| <input type="checkbox"/> | ارسال تقارير العمل | <input type="checkbox"/> | ملئ الاستثمارات الجاهزة لتنفيذ العمل |

أخرى تذكر:.....

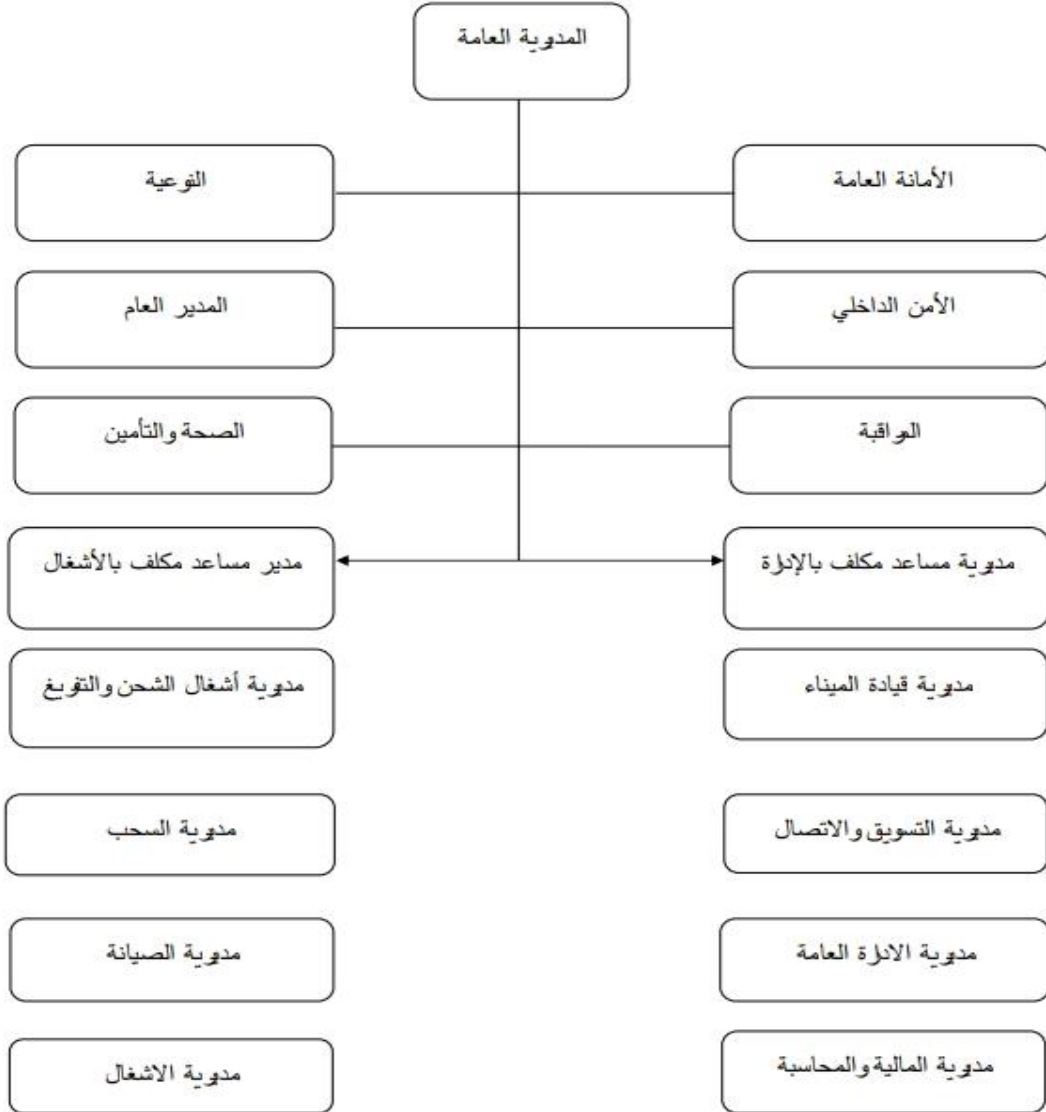
25/ هل يساعدك العمل بالشبكة الداخلية في اقتراح؟

طرق جديدة في إنجاز العمل

أفكار جديدة في العمل

أخرى تذكر:

الملحق رقم: (02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة



الملحق رقم: (03) جدول توزيع عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة حسب كل مديرية

	CSP	DG	DM	DAG	DRH	DSIE	DA	CAJ	DCOM	DCP	DDEV	DDN	DDT	DFC	DMA	DR	Total général	
CDI	Cadre	22	20	19	37	4	16	10	20	53	2	10	15	17	17	85	347	
	F	3	1	2	14	0	6	5	7	0	1	4	3	4	3	1	54	
	H	19	19	17	23	4	10	5	13	53	1	6	12	13	14	84	293	
	Maîtrise	9	166	10	9	24	0	1	5	64	0	1	14	3	104	10	420	
	F	1	1	5	4	1	0	1	1	1	0	1	2	2	1	1	22	
	H	8	165	5	5	23	0	0	4	63	0	0	12	1	103	9	398	
	Exécution	26	74	33	9	119	1	0	2	54	0	0	49	2	359	53	781	
	F	0	0	11	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	16	
	H	26	74	22	8	118	0	0	2	54	0	0	48	2	358	53	765	
	Total CDI	57	260	62	55	147	17	11	27	171	2	11	78	22	480	148	1548	
	CDD	Cadre	10	8	2	19	0	1	4	11	1	0	4	6	7	4	20	97
		F	5	1	1	11	0	1	2	4	0	0	3	3	3	2	0	36
H		5	7	1	8	0	0	2	7	1	0	1	3	4	2	20	61	
Maîtrise		4	11	1	0	3	0	1	0	11	0	1	2	0	3	12	49	
F		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	
H		4	11	1	0	3	0	1	0	10	0	1	2	0	2	11	46	
Exécution		7	22	16	3	11	0	1	1	38	0	0	5	0	177	54	335	
F		2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	
H		5	21	16	3	11	0	1	0	38	0	0	5	0	177	54	331	
Total CDD		21	41	19	22	14	1	6	12	50	0	5	13	7	184	86	481	
Total Cadre		32	28	21	56	4	17	14	31	54	2	14	21	24	21	105	444	
Total Maîtrise		13	177	11	9	27	0	2	5	75	0	2	16	3	107	22	469	
Total Exécution	33	96	49	12	130	1	1	3	92	0	0	54	2	536	107	1116		
Total général	78	301	81	77	161	18	17	39	221	2	16	91	29	664	234	2029		