

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين قروف الطيب - العليا-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- محمد ناصر خان

من إعداد الطالب (ة):

- عبد الرحمان سكال

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- وفاء رايس
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر ب	- محمد ناصر خان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فهيمة بوروبة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين قروف الطيب - العليا-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- محمد ناصر خان

من إعداد الطالب (ة):

- عبد الرحمان سكال

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- وفاء رايس
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر ب	- محمد ناصر خان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فهيمة بوروبة

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
فَلْيَسِّرْ لَنَا مَنَاسِكَ الْفَرَائِدِ وَالْعَمَلِ جَمِيعًا
يَا بَارِعُ الْأَمْنِيِّ وَالْمُرَادِ الْكَلِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

بعد الحمد لله تعالى وشكره على توفيقه

والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بشكري هذا إلى أستاذي الفاضل الدكتور خان محمد ناصر الذي دعمني كثيرا
بنصائحه الثمينة ومجهوداته الكثيفة في إتمام هذا البحث كما أشكر أيضا الأستاذة خان
أحلام على كل مجهوداتها طيلة سنوات الدراسة واجتهادها الذي يشهد به كل طلبة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

كما أشكر كل الأساتذة كل باسمه

ونفعنا الله واياكم بكل خير

الإهداء

أهدي عملي هذا المتواضع إلى كل من

أمي الغالية

أبي الكريم

حفظهما الله ورعاهما

إلى كل افراد أسرتي كل باسمه

إلى كل الزملاء والأصدقاء من قريب او بعيد

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من مد يد العون لي ولو بكلمة طيبة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين العالية بسكرة، والتعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الالكترونية في المؤسسة، تحديد أكثرها أهمية وأثرا على أداء الموارد البشرية عن طريق اتباع المنهج الوصفي الاحصائي التحليلي وتوزيع استبيان على موظفي المؤسسة من اداريين وأساتذة ثم جمعه وتحليله وقد توصلنا الى النتائج التالية:

- إثبات الفرضيات الفرعية والرئيسية حول وجود أثر للإدارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية.
 - مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية كان بمستوى متوسط، ولتحسينه يجب توفير جميع المتطلبات (التقنية، البشرية، المالية، الأمنية، الإدارية).
 - ان المتطلبات التقنية أكثر المتطلبات تأثيرا على أداء الموارد البشرية بالاعتماد على نتائج التحليل من خلال الأهمية النسبية لكل المتطلبات.
- وفي الأخير قدمنا في البحث مجموعة من النتائج واقتراحات عامة من شأنها الرفع من مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ومنه الزيادة في مستوى الأداء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، أداء الموارد البشرية

Abstract :

This study aimed to test the impact of electronic management on improving the performance of human resources in the Institution for Training and Education High Professionals in Biskra, and to identify the extent to which the requirements of electronic management are provided in the institution, identifying the most important and impactful on human resources performance by following the descriptive statistical analytical approach and distributing a questionnaire to the employees of the institution. It was collected and analyzed by administrators and professors, and we reached the following results:

- Proving the main and sub-hypotheses about the existence of an impact of electronic management on the performance of human resources.
- The level of application of electronic management was at an average level, and to improve it, all requirements (technical, human, financial, security, and administrative) must be provided.
- Technical requirements are the requirements that most affect the performance of human resources, depending on the results of the analysis through the relative importance of all requirements.

Finally, we presented in the research a set of results and general suggestions that would raise the level of application of electronic management, including the increase in the performance level of the institution.

Keywords: electronic management - human resource performance.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
خ	عناصر تصميم البحث	01
24	طريقة القياس المتدرج	02
38-37	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	03
60	المحلات الخاصة بالمؤسسة (المنشأ)	04
62-61	حالة التكوين المستمر للتكوين الحضوري (في طور التكوين) في المؤسسة	05
64-63	حالة التكوين المستمر للتكوين عن طريق التمهين (في طور التكوين)	06
66	معاملات الصديق والثبات	07
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
69	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11
71	اختبار التوزيع الطبيعي	12
71	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	13
72	الإجابة على عبارات محور المتطلبات الإدارية	14
73	الإجابة على عبارات محور المتطلبات المالية	15
74	الإجابة على عبارات محور المتطلبات البشرية	16
75	الإجابة على عبارات محور المتطلبات التقنية	17
76	الإجابة على عبارات محور المتطلبات الامنية	18
77-76	الإجابة على عبارات محور الإدارة الالكترونية	19
78-77	الإجابة على عبارات محور أداء الموارد البشرية	20

79	علاقة الارتباط بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية	21
80	علاقة الارتباط بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية	22
80	علاقة الارتباط بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية	23
81	علاقة الارتباط بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية	24
82	علاقة الارتباط بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية	25
83-82	علاقة الارتباط بين الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية	26
83	تحليل تبيان (صلاحية النموذج)	27
84	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط	28
85	تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات الإدارية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة	29
85	تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات المالية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة	30
86	تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات البشرية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة	31
87	تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات التقنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة	32
88	تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات الأمنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
14	معايير الأداء	02
16	العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري	03
23	توزيع 100 عامل بطريقة التوزيع الاجباري	04
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين المهني	05
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
68	توزيع افراد العينة حسب العمر	07
69	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
70	مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
الاستبيان الخاص بالدراسة	01

المقدمة

لقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات من الأمور التي لا يمكن أن تنفصل عن حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف ثقافتها ولغاتها ونشاطاتها، ولقد بلغ التقدم التكنولوجي والتقني بمكانة تم اعتباره فيها أحد المعايير الهامة التي تقاس من خلالها ثقافة الدول ومستوى حضارتها وتقدمها، ولقد أحدث هذا التطور التكنولوجي ذو الزخم الكبير تغيرات جذرية في المنظمات من ناحية أصولها، والتي أصبح امتلاك المعدات التكنولوجية المتطورة من أهمها، بالإضافة إلى طريقة عملها وكيفية بناءها وتقييم أداءها والتخطيط لنموها ومستقبلها.

ونتيجة للتطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي في العالم تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات مما يجعلها في حتمية مواجهتها، ومنه تعد تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة والمرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت الإدارة الإلكترونية عصب المجتمعات الحديثة ويجب على المنظمات تطبيقها من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي، كونها تلعب دورا هاما في أداء الموارد البشرية لان المورد البشري اهم مورد تمتلكه المنظمات حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على كفاءة وفعالية هذا المورد لذلك تحرض المنظمات المعاصرة حرصا كبيرا على الاستثمار في العنصر البشري وتحاول ان تستفيد منه اقصى استفادة.

فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية المرتكزة على إمكانيات الميزة للإنترنت وشبكات الاتصال وشبكات الاعمال من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة على الافراد الكترونيا من اجل تحقيق الأهداف للفرد والمنظمة، وتهدف الإدارة الإلكترونية الى الاستفادة من المميزات الموجودة في تطبيقاتها بصورة مباشرة كالسرعة، الدقة في الإنجاز وتقليل الوقت والجهد والتكلفة والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وضياعها وغيرها من السلبيات والعراقيل التي سيزول اثرها تلقائيا بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية، كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات وتكنولوجيا والتي أصبحت مطلبا ضروريا للمجتمعات والمنظمات.

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في جميع المنظمات لما حققته من نتائج إيجابية وأكثر منفعة في تحسين أداء الموارد البشرية كالدقة والسرعة والجودة في العمل وتقليل الجهد والتكلفة وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية بما يتوافق مع طموحات متلقي الخدمة سواء كان داخل محيط المنظمة أو خارجها.

أولا- إشكالية الدراسة:

في الواقع أصبح موضوع الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية اهم وأبرز المواضيع في جميع المنظمات وذلك لأهميته البالغة في تطوير النظم والمعاملات الإدارية لديها وتحسين خدماتها للعملاء، لهذا جاءت هذه الدراسة لتمكننا من معرفة أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها على أداء الموارد البشرية

- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين -
العالية- بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثالثا-الدراسات السابقة

أ/ الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1- دراسة بن قسيمي طارق، "إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية" مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017 (بن قسيمي، 2017):هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية وتحديد الآثار المترتبة على استخدامها، كما هدفت إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المستشفيات الجزائرية وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات بمدينة بركة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة من أطباء ومساعدين طبيين وإداريين حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفيات على جودة الخدمة من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات وتم تطوير المقاييس بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وتم الاعتماد على العينة العشوائية حيث تم توزيع 150 استبانة استرجع منها 90 بنسبة استجابة بلغت 60%. ولتحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثان باستخدام عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات الدراسة. وللتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية تم استخدام تحليل الانحدار الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية وتحسين الأداء للعاملين بالمستشفى. حيث أن الإدارة الإلكترونية تؤثر معنويا على جودة الخدمة الصحية وتحسن من أدائها. وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي كان أهمها تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية في المستشفيات الجزائرية مع التركيز على تدريب الموارد البشرية وتأهيلها في مجال الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة بن سايح سمير، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظر الإداريين، دراسة ميدانية بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة سوق أهراس، المجلد رقم 10، العدد 01، 2019 (بن سايح، 2019)" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضة بجامعة سوق أهراس وهذا من وجهة نظر الإداريين، بعد التوجه إلى تطبيقها على غرار العديد من الجامعات الجزائرية. حيث قام الباحث بتوزيع استمارة على عينة الدراسة وهي مجموعة من الإداريين العاملين بذات المعهد اختبروا عشوائيا وعددهم 14. وتوصلت إلى أنه توجد معوقات تقنية وبشرية وتنظيمية تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا بدرجة كبيرة.

وعليه أوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بضرورة تطبيق الادارة الالكترونية لما لها من فوائد على العاملين والأساتذة والطلبة على حد سواء، وكذلك لدورها في اختصار الجهد والوقت على العاملين كما أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تكوينية وأيام دراسية للعاملين.

ب/ الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

1-دراسة بوحديد ليلي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بياتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، 2015. (بوحديد، 2015) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى دراسة حالة لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة الاسمنت بياتنة خلال الفترة 2011-2013.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسة الاسمنت بياتنة تعتمد على التدريب كأسلوب التنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن، كما أن المؤسسة حققت نتائج ايجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء المؤسسة.

2-دراسة أيمن حسن الديراوي وإسماعيل عبد الله قاسم، مقال نشر في ماي 2021، دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية دراسة حالة بنك القدس في المحافظات الجنوبية، تم الاطلاع في مارس 2022، <https://www.researchgate.net/publication> (الديراوي و قاسم، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية دراسة حالة بنك القدس في المحافظات الجنوبية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث يتمثل مجتمع الدراسة في بنك القدس في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 120 موظف، حيث تم استرداد 90 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 75%.

ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: أن المتغيرات المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية هي: اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، وأن المتغيرات المؤثرة في فعالية الموارد البشرية هي: التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، وأن

المتغيرات المؤثرة في ابداع الموارد البشرية هي: وجود الخطة الاستراتيجية، أما أهم التوصيات هي: ضرورة حرص الإدارة العليا على تحويل نقاط ضعفها الى قوة، بالإضافة إلى حث العاملون على مساعدة البنك فيحل المشاكل.

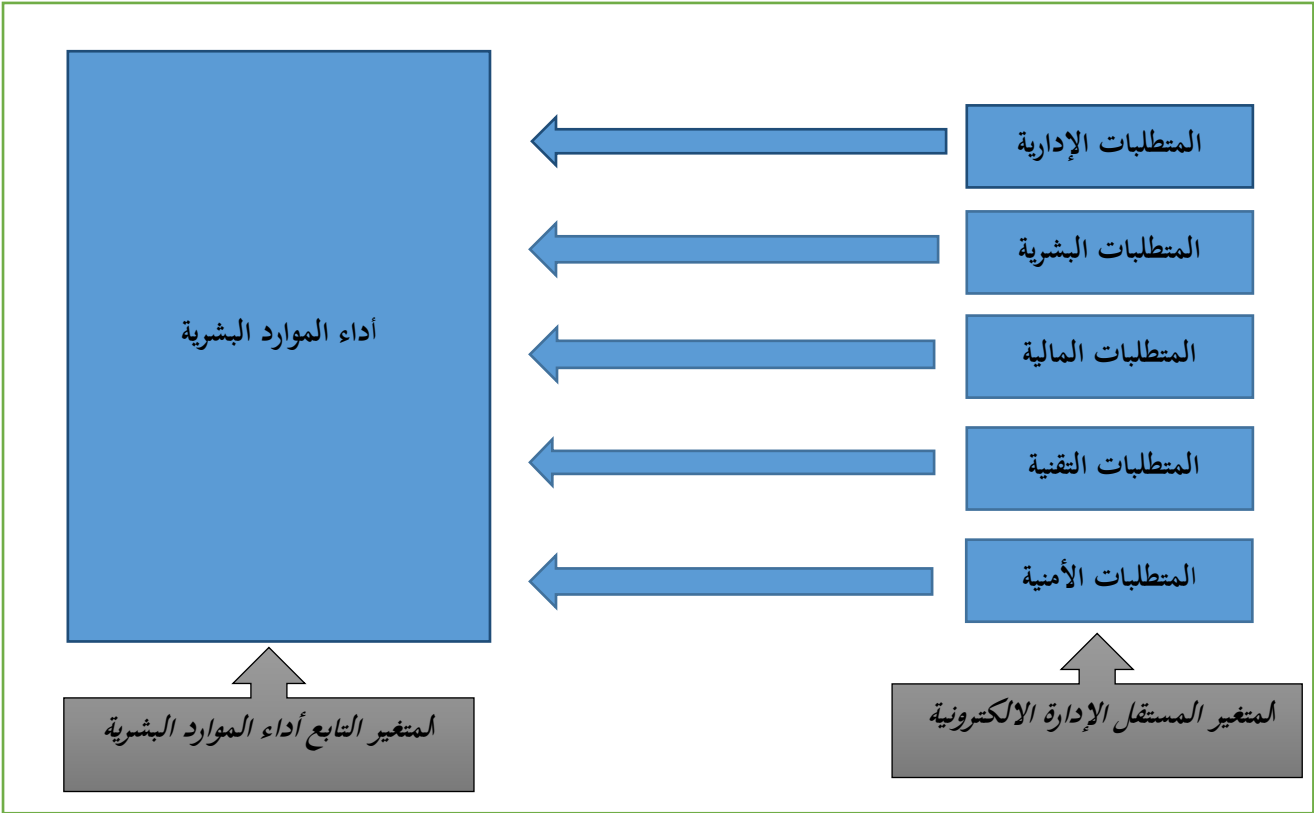
رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

توصلت نتائج الدراسة الأولى إلى وجود علاقة بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة الصحية أي تحسين في أداء العاملين بالمستشفى حيث أن الإدارة الالكترونية تؤثر معنوياً على جودة الخدمة الصحية وتحسن من أدائها، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء الأفراد داخل المؤسسة، أما الدراسة الثانية فأكدت على وجود معوقات بشرية وتقنية وتنظيمية تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية، وهذا ما أثر بشكل سلبي على أداء العاملين والأساتذة وحتى الطلبة.

ومنه ومن خلال ما سبق نستنتج بأنه توجد علاقة طردية بين متطلبات الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية، وأن أكثر المتطلبات تأثيراً على أداء الموارد البشرية هي المتطلبات الإدارية (التنظيمية) والتقنية والمتطلبات البشرية.

ونشير أيضاً إلى اختلاف الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث بيئة تطبيق الدراسة بحيث طبقت الدراسات السابقة في بعض المؤسسات الجزائرية كمؤسسات وطنية كبرى على غرار شركة سوناطراك، الجامعات، مؤسسات البريد، مؤسسات الاتصالات.. الخ، بينما دراستنا ستطبق في مؤسسة التكوين المهني والتمهين نظراً لنقص الدراسات السابقة في ذات المؤسسة محل الدراسة، كما لوحظ أيضاً إهمال بعض الدراسات السابقة أحد متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية خاصة المتطلبات الأمنية التي قد تكون عامل أساسي في تحديد أداء الموارد البشرية في مؤسسة ما، كما تشير دراستنا إلى فهم سبب محدودية تطبيق الإدارة الالكترونية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في هكذا مؤسسات المهمة بالنسبة للدولة وتقديم بعض التوصيات اللازمة التي من شأنها أن يتم النهوض بالإدارة الالكترونية وتطبيقها بشكل فعال.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

I. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.

تندرج من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية، عند مستوى الدلالة 5%.

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.

- ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.
- تندرج من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى الدلالة 5%.

I. التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

1. التموضع الاستمولوجي:

تهدف الدراسة الوضعية عامة في العلوم الإدارية للتوصل إلى المعرفة من خلال الكشف عن العلاقة السببية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية ، ومحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث العلاقة وكذلك تحديد أثر الإدارة بمتطلباتها في تحسين أداء الموارد البشرية كل هذا في الإطار الفكري الاستمولوجي حيث ينطلق هذا المنهج من فرضيات الدراسة، ونحاول أن نستنبط ونستنتج حقيقة اختبارها من خلال عرضها على الواقع أي القيام بدراسة ميدانية بمركز التكوين والتعليم المهنيين بالعالية من أجل التوصل إلى النتائج والوصف الدقيق الذي يؤدي إلى فهم هذه العلاقات المتمثلة في علاقة الارتباط وعلاقة التأثير وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الطالب ضمن المقاربة الافتراضية الاستنتاجية أو ما يطلق عليها الباراديغم الوضعي أي الوصفي.

2. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، وتهدف الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين.

II. عناصر تصميم البحث

تتمثل عناصر تصميم البحث فيما يحتويه الجدول التالي:

الجدول (01): عناصر تصميم البحث

عناصر تصميم البحث	
هدف الدراسة	وصف العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية
نوع الدراسة	لقد تمت بناء على علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية
مدى تدخل الباحث	من خلال محاولة الباحث الامام بكافة الوقائع والأحداث التي تتسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغيير فيها أو محاكاتها.
التخطيط للدراسة	دراسة غير مخططة ميدانية بما أن دراستنا تبحث عن دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرين.
وحدة التحليل	وهي الأفراد أي العاملون بمركز التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.
المدى الزمني	تم إجراء الدراسة خلال شهر مارس وأبريل من سنة 2022 وهي دراسة مقطعية

المصدر: من إعداد الطالب

II. أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع الأكثر أهمية في ميدان الإدارة المعاصرة نظراً لارتباط الأداء بمصطلح جديد وهو الإدارة الإلكترونية.
- أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية في المنظمة وتطبيقها بشكل فعال للاستفادة منها.
- مساهمة الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

- من الممكن ان تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع وتسهيل تقبلهم له والاخذ به لما له من فوائد كثيرة.

III. أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وعناصرها.
- التعرف على وظائف ومتطلبات الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما.
- التعرف على ماهية واهم العوامل المؤثرة على أداء الوارد البشرية.
- محاولة التعرف على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التكوين المهني ب بسكرة.

تقدم التوصيات والتوجيهات والنصائح اللازمة في هذا المجال للمؤسسة.

III. خطة مختصرة للدراسة:

لوصول إلى إجابات حول أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري يحتوي على فصلين وآخر تطبيقي من فصل واحد كانت كالاتي:

تناول الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية والذي تم تقسيمه إلى مبحثين كالتالي: يحتوي المبحث الأول على المفاهيم الأساسية لأداء الموارد البشرية وتتضمن التعريف وعناصر ومحددات أداء الموارد البشرية والمقاييس وصولاً إلى العوامل المؤثرة، أما في المبحث الثاني يحتوي على آليات تقييم أداء الموارد البشرية وتتضمن تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وأنواعه وعناصر نظام التقييم وصولاً إلى طرق التقييم وشروط نجاحها ومعوقاتهما.

تناول الفصل الثاني الإطار النظري للإدارة الالكترونية والذي تم تقسيمه كذلك إلى مبحثين حيث: يحتوي المبحث الأول على ماهية الإدارة الالكترونية وتتضمن تعريفها، الأهمية والأهداف وصولاً إلى عناصر ومبادئ الإدارة الالكترونية، أما في المبحث الثاني يحتوي على أساسيات الإدارة الالكترونية والذي يتضمن مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية ومتطلباتها ووظائفها وصولاً إلى المعوقات.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي تحت عنوان أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بسكرة، حيث سوف يتم اسقاط الجانب النظري عليه، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يحتوي المبحث الأول تقدم عام للمؤسسة محل الدراسة ويتضمن التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأنواع التكوينات الموجودة، المبحث الثاني خصص لمنهجية الدراسة، المبحث الثالث خصص لعرض النتائج وتحليلها، ومن خلال ذلك سيتم التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية، وصولاً إلى خاتمة عامة مع إبراز النتائج المتحصل عليها ومجموعة من التوصيات.

الفصل الأول: الإطار

النظري لأداء الموارد

البشرية

تمهيد:

لقد أصبح المورد البشري من أهم الموارد في العصر الحديث، حيث يعتبر رأس مال واستثمار بالنسبة لأي منظمة كانت، ويتوقف نجاحها بنجاح هذا المورد والمتوقعة على مدى كفاءته وفعاليتها، ومن هنا أصبحت المنظمات تبحث عن أحسن الافراد وتقييمهم ومتابعتهم من أجل تطويرهم وضمان منافستها واستمراريتها، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مبحثين وهما كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: آليات تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

يعد موضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي يهتم بها مجموعة من الباحثين لما له من أهمية للفرد والمنظمة، وسوف نقوم بتحديد مفهوم الأداء والموارد البشرية من أجل الوصول الى المفهوم الدقيق للمتغير التابع محل الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية والأداء:

تعددت واختلفت التعاريف المقدمة للموارد البشرية والأداء والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

الموارد البشرية: "هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية". (حمداوي، 2004، صفحة 25)

الأداء: هو انعكاس للطريقة التي يتم استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية لشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (جودة و الزغبي، 2008)

ويعرف الأداء أيضا: بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند الى شخص أو مجموعة ما للقيام به. (تاغلايت، 2019، صفحة 60)

كما عرفه ريفاي بأنه: إكمال مهمة أو عمل معين من طرف العامل بدرجة معينة من الرغبة والقدرة. (تاغلايت، 2019، صفحة 60)

الفرع الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية:

من بين التعريفات نذكر ما يلي:

• على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية". (راوية، 2004، صفحة 209)

يشير مفهوم الأداء الى العمل أو إنجاز أو التنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول من طرف الفرد لإتمام جميع المهام التي تتطلبه الوظيفة والتركيز على كيفية الأداء من أجل تحقيق الأداء الكلي دون نقصان.

• أنه: «المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه». (حمداوي، 2004، صفحة 123)

ركز الباحث في هذا التعريف حول عنصرين أساسيين لتحديد أداء الفرد من جلال كمية العمل أي الجهد المبذول لأداء تلك الوظيفة مع الجودة المقدمة من طرفه، حيث يساعد هذان العنصران الإدارة في قياس الأداء بين جميع الموظفين وتحديد أيضا أداء المنظمة ككل.

• كما عرفه الكرخي على أنه: «العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصه وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف وتنفيذه للتعليمات المطلوبة». (عسلي، 2018، صفحة 145)

من أجل الوصول الى الأداء الفعلي أن يكون الفرد على الدراية التامة بمهامه واختصاصه العملي (الوظيفي)، وأيضا الاحترام والتعلم من خلال توجيهات المشرفين عليه وتنفيذ لأوامرهم والالتزام بها مثل: احترام الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، الالتزام بالأداب والأخلاق، تنفيذ كل الواجبات والمهام وأيضا تحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة اليه.

• كما يعرف بأنه: " تلك المخرجات والأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة. (توفيق، 2002)

ركز الباحث في هذا التعريف على تحقيق المخرجات التي توافق الأهداف من خلال توفير الوسائل اللازمة في تحقيق ذلك، حيث يتم تحقيق المخرجات من خلال تحويل المدخلات التنظيمية مثل المواد الأولية والنصف المصنعة الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية محددة والكمية اللازمة.

• ويعرف بأنه: تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، كما يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته. (الغرابوي، 2020، صفحة 298)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل حيث أن أداء الموارد البشرية عبارة عن قيام الموظفين بأعمالهم ومهامه المنوطة إليهم والمكلفين بها بما تتطلبه الوظيفة وذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

وعلى الرغم من اختلاف تعاريف الباحثين في تعريف أداء الموارد البشرية، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: (الشنطي، 2006، صفحة 38)

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم ودوافع واتجاهات.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن المناخ العمل والإشراف والهيكلة التنظيمية. الخ.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: عناصر أداء الموارد البشرية:

يتضمن أداء المورد البشري مجموعة من العناصر أهمها ما يلي: (الشنطي، 2006، صفحة 38)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي المعارف العامة للفرد، المهارات الفنية والمهنية (العملية) والنظرة العامة لما تحتويه الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ويدخل ضمن كل هذا الجهد البدني والفكري للوظيفة.
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم والتنفيذ في الوقوع في الأخطاء أثناء العمل.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.

إن الهدف الموضوع من قبل المنظمة هو زيادة الفعالية في الأداء ومنه الزيادة في الإنتاجية، وينظر لأداء الموارد البشرية نتاج للعلاقة المتداخلة بين العناصر الآتية: (راوية، 2004، صفحة 209)

- الجهد: الذي يعبر عن تلك الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها المورد البشري لأداء مهمته.
- القدرات: هي مجموع الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ويضاف لهذين العنصرين العناصر التالية: (عاشور، 1999، صفحة 50)

- إدراك الدور أو المهمة: ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.
- متطلبات العمل: أي كل ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات المطلوبة من المورد البشري إضافة للأساليب والمعدات المستخدمة.
- بيئة التنظيم الداخلية: وتعني ما تتصف به البيئة التنظيمية كالمناخ السائد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، ونظام الحوافز.

إن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات، وإدراك الدور (المهام)، فالطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله تشير للجهد، أما الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة فتعبر عنها القدرات، أما إدراك الدور فهو يشير إلى المنهج الذي يعتبره الفرد ضروريا لتوجيه جهوده من خلاله، ومن أجل الوصول إلى أداء مرضي يجب أن يكون هناك حد أدنى من

الإتقان في كل مكون من مكونات هذا الأداء مع الأخذ في الاعتبار أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيفا في مجال من مجالات الأخرى. (بن أحمد و وآخرون، 2019، صفحة 74)

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فانهم يحدون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وان تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية: (الشنطي، 2006، صفحة 39)

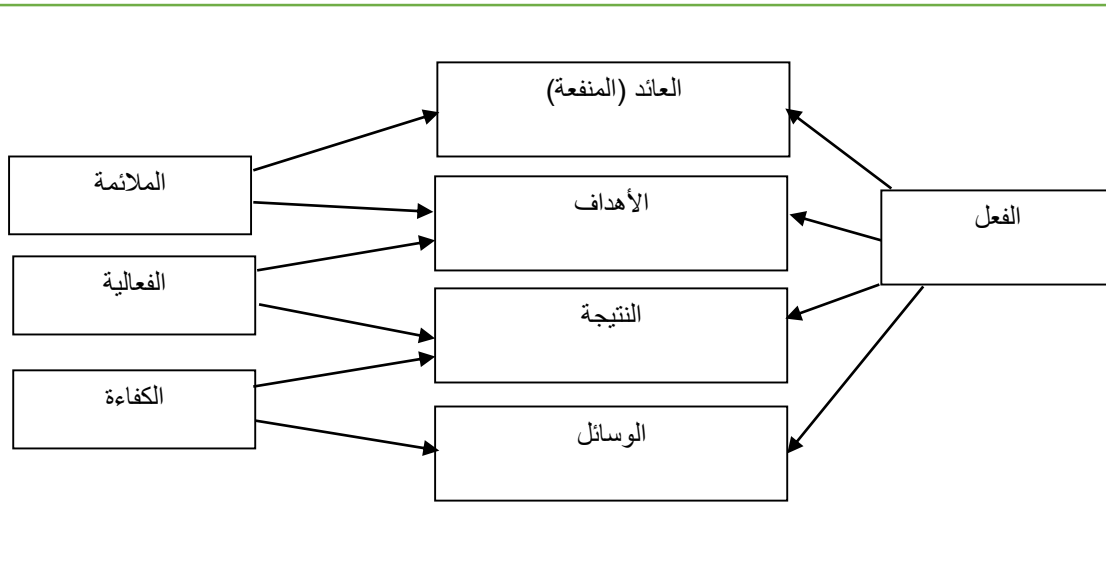
- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثالث: معايير أداء الموارد البشرية:

- تعرف معايير الأداء على أنها مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يتولى القيام بمهمة معينة فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها الى أفضل مستوى للأداء وتحديد أوجه القصور في الأداء.

يؤكد المفكر دراكر على أن تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة وأن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير المعروف من جهة أخرى وتزداد ظاهرة الأداء تعقيدا نظرا لتقارب النتائج التي توصل إليها الباحثين في هذا المجال ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة ومتكاملة فيما بينها وهي: الملاءمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عنهم في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح معايير الأداء



المصدر: (غري و وآخرون، 2007، صفحة 132)

يبين الشكل السابق أن الأداء مرتبط بمجموعة من الأفعال والتصرفات التي تصبوا الى تحقيق أهداف مسطرة توافق العوائد وبعد الوصول الى نتائج معينة يتحقق للمنظمة عنصر الفعالية وفي حال استغلال الموارد بشكل أفضل وأمثل يتم التوصل الى تحقيق عنصر الكفاءة. (دعاس، 2018، الصفحات 114-115)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

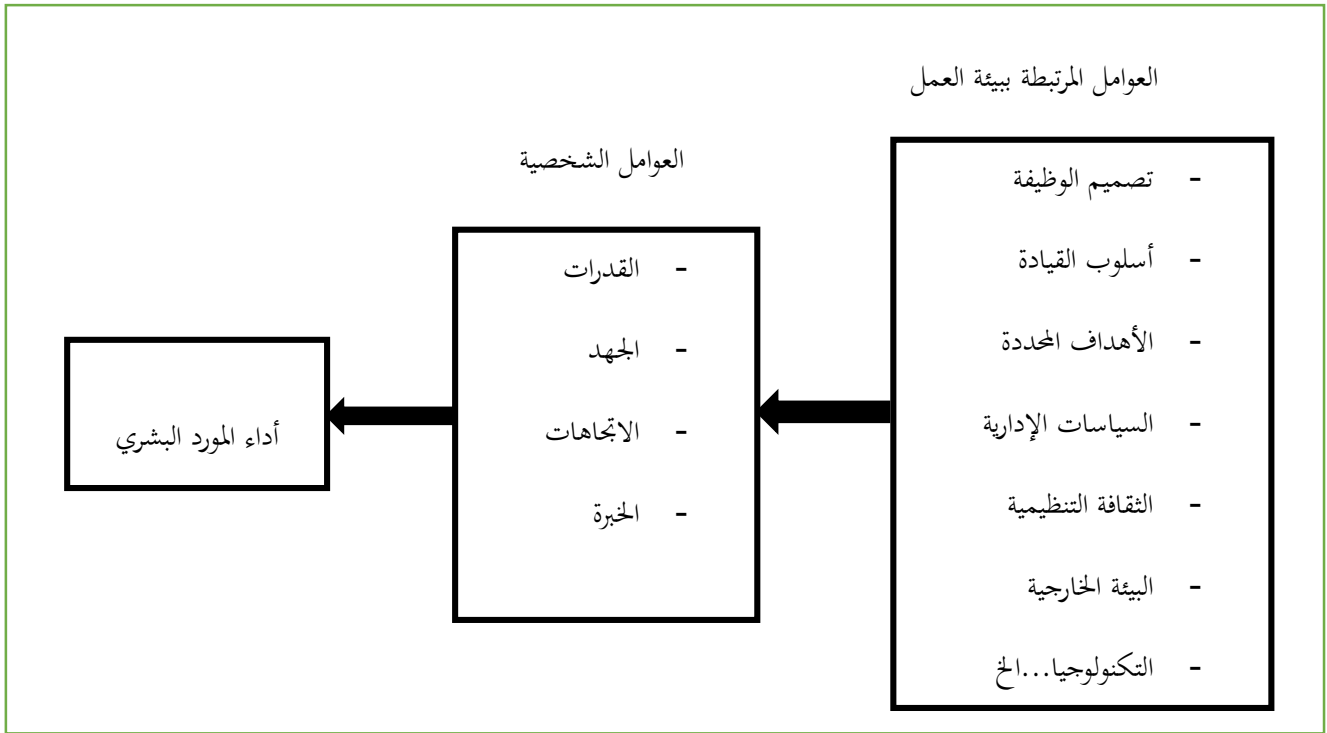
من أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية نذكر: (قصاب، 2008، صفحة 85)

- غياب الأهداف المحددة: المنظمة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها
- لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداءهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك لا تمتلك المنظمة المعايير للإنتاج والأداء الجيد فهذا يعني تساوي ما بين الموظف الضعيف والجيد.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء: ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والمتوسط والضعيف فعدم وجوده يؤثر على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية.
- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية داخل المنظمة فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي الى أداء منعدم أو منخفض تماما كالمؤهل العلمي والعوامل التنظيمية والعادات والتقاليد.
- الخ.
- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- ويقول أحد الباحثين بأن مستوى أداء المورد البشري يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها مرتبط ببيئة العمل وبعضها مرتبط بقدرات واتجاهات هذا المورد. (علاوي، 2013، صفحة 152)

والشكل التالي يعطي صورة أكثر وضوحا عن مختلف هذه العوامل.

الشكل رقم (03): يوضح العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري.



المصدر: (علاوي، 2013، صفحة 152)

يتضح من خلال الشكل بأن أداء الفرد يتأثر من خلال مجموعة من العوامل المهمة المتعلقة بذاته وهي (الجهد، القدرات، الاتجاه، الخبرة) ومجموعة من العوامل المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية والخارجية)، ويتضح أيضا أن علاقة الأداء بمجموعة العوامل المؤثرة فيه هي علاقة تعدي، ذلك أن العوامل البيئية تؤثر على العوامل الشخصية (الفردية) أي على قدرات الفرد وعلى اتجاهاته وعلى مقدار الجهد الذي يبذله وعلى خبرته لتؤثر هذه الأخيرة بدورها على الوظيفي للفرد وتحدد طبيعته ومستواه. (علاوي، 2013، صفحة 152)

المبحث الثاني: آليات تقييم أداء الموارد البشرية

في هذا المبحث سوف نتطرق الى مفاهيم حول تقييم الأداء المورد البشري والطرق التقليدية والحديثة التي تنتهجها المنظمات في عملية التقييم وماهي شروط نجاحها وأهم المعوقات التي سوف تواجهها المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

اختلفت التعاريف المقدمة لتقييم أداء الموارد البشرية ونذكرها فيما يلي:

- يعرف تقييم الأداء الموارد البشرية على أنه: "تقييم للعاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات بالمنظمة". (عامر، 2001، صفحة 259)
 - كما يعرف على أنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". (عامر، 2001، صفحة 259)
 - كما عرفه نظمي وآخرون بأنه: العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (شحاذاة و وآخرون، 2000، صفحة 75)
 - كما يعرف بأنه: هي العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف. (بكر، 2004، صفحة 317)
 - ويعرف على أنه: دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقيته لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، 2002، صفحة 257)
- يمكن استخلاص أهم ما جاء في التعريفات السابقة نعددها كما يلي:
- إن التقييم عملية شاملة لجميع الموظفين في المنظمة.
 - إن التقييم عملية منظمة، تمارس وفق طرق التي تراها المنظمة مناسبة، ووفق خطوات ومراحل متناسقة.
 - تتيح نتائج التقييم للإدارة العليا القيام بإجراءات واتخاذ القرارات المناسبة التي تم الأفراد لتحقيق أهدافها.
 - من خلال عملية التقييم يمكن معرفة الفجوة الأدائية للموظفين، أي ما يملكون من مهارات وخبرات وهذا يحدد مستوى أداء الفرد وما تريده المنظمة من أداء فعلي، أي ما تريده الإدارة من مستوى أداء يوافق أهدافها.
 - كما يمكن من خلال تقييم الأداء تتبع وقياس سلوك الفرد وتصرفاته في العمل خاصة اتجاه رؤوسيه وزملائه، مما يحدد قدراته وإمكانياته التي يمكن أن تحدد مستقبله الوظيفي على أثرها.
- وهناك عدة مرتكزات أساسية لمفهوم تقييم الأداء وهي: (العمرى، 2009، الصفحات 29-30)

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله، وتعريفه في مدى كفاءته وقصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- إنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين المبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ككل.
- إنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
- إنها عملية شأها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز بشرط إتباع نظام تقييم عادل ونزيه، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والوضوح والموضوعية في التقييم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

ترتكز أهمية تقييم أداء الموظفين في العناصر الآتية ذكرها: (الشنطي، 2006، صفحة 44)

- إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يجدد إيجابياته وسلبياته حيث يمنح للمخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم، كما يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تميز الأفراد في أداءهم ومعرفة المجالات التي يحسنون الابداع فيها ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافأهم وظيفيا وماديا.
- يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي.
- إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يجززه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، حيث أن نجاح المنظمة الإدارية أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في تحسين وتطوير في تحقيق أهدافها.
- يخدم تقييم الأداء أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن تقييم أداء الموارد البشرية في حد ذاته هو تقييم وظيفي ومنه هو التقييم الكلي للمؤسسة، حيث يكشف نقاط الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط التنظيم الرقابة الاشراف والتوظيف، ومن خلال التقييم تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها واجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية.
- كما يرى الكرخي وآخرون بأن أهمية تقييم الأداء تكمن فيما يلي: (المحمدي، 2019، صفحة 274)
- رفع الحماس ودرجة الانشداد في المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من اصدار قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير التي يدفونها للإدارة العليا.
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة لإعداد المطلوب استقطابها.
- تعيين مدى مناسب لمهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

يهدف تقييم الأداء إلى قياس مردود الفرد العامل في الحاضر وأدائه في السابق من أجل مقارنته إما بمعيار الإنتاج أو بمستوى أداء الأفراد الذين يشتغلون نفس مركز العمل، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين هدفين أساسيين: (سي أحمد، 2013، الصفحات 65-66)

الهدف الأول هو تقييم الأداء، حيث أن نتائج عملية التقييم تعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية من (ترقية، الأجور، مكافآت. الخ).

أما الهدف الثاني فهو تطوير الأداء، حيث أن أي جهد يبذل لإثراء تجارب وخبرات الأفراد العاملين واتجاهاتهم وقدراتهم لغرض تحسين أدائهم المستقبلي.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن لعملية تقييم الأداء أن تحقق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- توصيل أهداف المؤسسة للعاملين.
- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- توزيع الترقيات والمكافآت بصورة عادلة.
- إجراء البحوث فيما يتعلق بتقييم الوظائف.
- الاختبار السليم للمعارف والمهارات والاتجاهات.

المطلب الثالث: أنواع وعناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: أنواع تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك ثلاث أنواع من عمليات تقييم أداء العاملين في المنظمة، حيث تعتمد كل منظمة على نوع معين من التقييم حسب ما تراه مناسباً لها، وهم على النحو التالي: (العواس و جواد، 2019، الصفحات 156-157)

- التقييم السري:
- تميل بعض المنظمات إلى السرية في تقييم الأداء، وعدم مشاركة العاملين في عملية التقييم وإخبارهم في نقاط القوة والضعف لديهم ونتائج التقييم، وذلك من أجل منع التوتر بين الرؤساء وبين الزملاء أنفسهم، ويعاب على هذا النوع إمكانية التحيز وعدم معرفة العاملين للجوانب السلبية في أدائهم.
- التقييم المفتوح:

يكشف هذا النوع من التقييم نقاط القوة والضعف لدى العاملين ومدى مساهمتهم وإخفاقاتهم التي تمت مناقشتها معهم أثناء مقابلة التقييم والتي يجب أن تراعي الشفافية في تقديم المعلومات عن المرؤوسين، وتقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات للمرؤوسين، وإقناع المرؤوسين بالنتيجة من خلال الأدلة والبراهين وإعطاء فرصة للمرؤوسين لكي يعبروا عن رأيهم والتركيز على تصحيح الانحرافات مما يساهم في تحسين أداء المرؤوسين مستقبلاً.

إن التقييم المفتوح يعطي نظرة ثابتة عن أداء العمال ويساعد العامل على أن يصبح أكثر انعكاساً وموضوعية، كما يجعل العامل على دراية بمجالات الأداء الرئيسية والمساهمة التي يقدمها.

● تقييم شبه مفتوح أو شبه سري:

وبموجب هذا النوع تبدأ عملية تقييم الأداء بشكل مفتوح وبعد ذلك تكون سرية فعلى سبيل المثال: يعطى المرؤوسين استمارة تقييم الأداء لملء جزء منها وإعادته للمشرف وبعد ذلك لا يتلقى المرؤوس أي تواصل آخر.

يمكن الاستنتاج بأن أحسن نوع يمكن أن تنتهجه المنظمات هو التقييم المفتوح، حيث يتم من خلاله إبلاغ عن نتائج التقييم للأفراد وذلك من أجل تجنب العواقب السلبية للأداء، والعمل على تحسين كفاءتهم ومنه تحسين كفاءة وصورة المنظمة من خلال تطوير العاملين لديها.

الفرع الثاني: عناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية:

باعتبار عملية تقييم الأداء نظاماً، فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية والتي تتمثل في: (اللبدي، 2015، الصفحات 19-21)

● تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

- تقديم المعلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء للأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة المناسبة الحالية والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها الموظف أو الاستغناء عن الموظف.

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فالتأكيد على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للموظفين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية اخبار

الموظفين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون المعلومات التقييم ومعايره مكتوبة بشكل سهل إيضاحه وتوصيله إلى الموظفين.

● تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة التالية: كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ متى تتم عملية التقييم؟ غالبا ما تقوم المنظمات بهذه العملية في نهاية السنة، وهذا في حقيقة الأمر يمثل تهديدا لعملية التقييم، وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها فإن ذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذا في الواقع يأخذ مدة أطول من تلك المخصصة لعملية التقييم في نهاية السنة.

● معايير تقييم الأداء:

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية، والاتزان الانفعالي.... الخ.

● المبادئ الأساسية في استعمال المعايير:

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
 - يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقييمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
 - صدق المعيار: يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
 - ثبات المعيار: يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
 - التمييز: ويعني حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الافراد.
 - السهولة في استعمال المعيار: وذلك يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
 - قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.
- ويضيف هروم: (هروم ، 2008 ، صفحة 145)

● إجراءات تنفيذ التقييم:

غالباً ما تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة وروتينية، فيتم تقييم العامل من قبل المشرف بدون رأي للعامل (سرية التقييم) إلا أن المؤسسات الناضجة تشترط حالياً أن يناقش المشرف تقييمه مع العامل (علانية التقييم).

● تحليل النتائج واستخدامها:

تحدد استخدامات نتائج التقييم في أهداف وأغراض النظام، فإذا كان التقييم ينفذ لأغراض البحث العلمي، فالنتائج تحفظ في ملفات العاملين إلى أن يحين استخدامها، أما إذا كان الغرض من النظام هو تحديد الاستحقاقات للترقية والمكافأة أو التدريب أو غيرها، فهذا لا بد أن تكون النتيجة النهائية لأية عملية التقييم للأداء.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وشروط نجاحها وعوائقها:

الفرع الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تتعدد طرق تقييم أداء الموظفين في المنظمات، وقد تلجأ المنظمة إلى انتهاج أكثر من طريقة واحدة حسب احتياجاتها وهي فيما يلي: (زكرلف، 1995، صفحة 211)

● طريقة قائمة المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك مع تحديد الأوزان والأهمية النسبية لكل خاصية ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

● طريقة الأحداث الحرجة:

يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدوي فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سلبية كانت أم إيجابية ليتم الرجوع إليها في عملية التقييم النهائي ومن بين إيجابيات هذه الطريقة أنها تعتمد على تقييم دقيق لسلوك الأفراد داخل المنظمة بعيداً عن العفوية.

ويضيف (عبد الفتاح، 2012، الصفحات 24-25)

● طريقة المراجعة الميدانية:

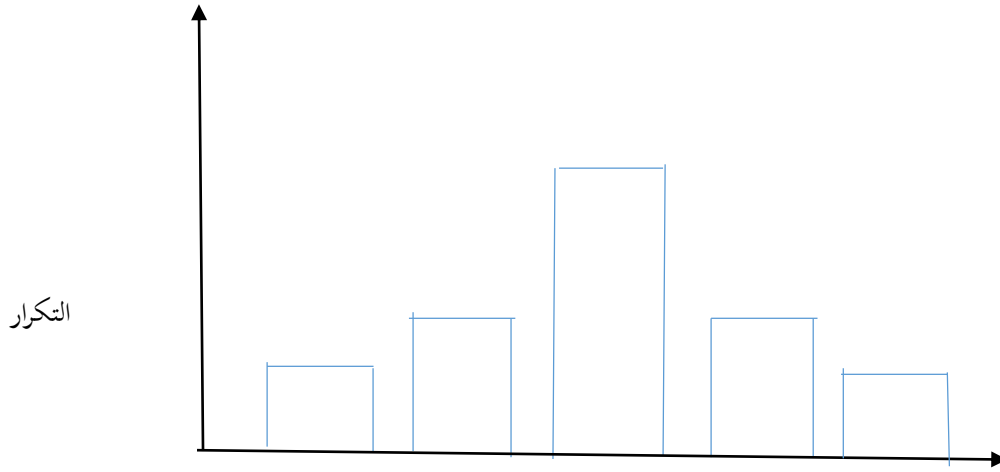
تتم هذه الطريقة بواسطة أخصائي الموارد البشرية بالتعاون مع مشرفين في ملاحظة أداء الميداني للأفراد وإرساله إلى الرئيس للمراجعة.

● طريقة اختبارات الأداء:

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، حيث تهتم هذه الطريقة بالإمكانات المستقبلية للفرد وليس فقط إمكانياته الحالية وتتطلب درجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

- طريقة الترتيب البسيط: (اللبدي، 2015، صفحة 22)
يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا على ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم مما تمتاز به من البساطة.
- طريقة المقارنة الزوجية (بين موظفين):
حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام كبيرة العدد.
- طريقة التوزيع الاجباري:
أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة بحيث توزع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة. والشكل التالي يوضح طريقة التوزيع الاجباري.

الشكل رقم (04): مثال لتوزيع 100 عامل بطريقة التوزيع الاجباري.



أداء مميز	أداء ف.و	أداء وسطي	أداء د.و	أداء غ.م
10%	20%	40%	20%	10%	التوزيع
10	20	40	20	10	عدد العاملين

في فئة

المصدر: إعداد الطالب حسب بيانات المؤسسة.

نلاحظ من الشكل توزيع لعينة من 100 عامل حسب طريقة التوزيع الاجباري، حيث تم تصنيف كل عامل، بحيث أن نسبة قليلة تحصلت على ترتيب أدنى، وآخرون بنسبة أقل تحصلوا على ترتيب مميز، بينما باقي الأفراد يحصلون على ترتيب وسطي (المعدل)، حيث يعاب على هذه الطريقة في حالة ما إذا أتى جميع العمال بأداء مميز.

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة في النتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء يجب مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- طريقة القياس المتدرج:

تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها لفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 أو 5 درجات. الشكل التالي يوضح هذه الطريقة. (عبد الفتاح م.، 2013، صفحة 23)

الجدول رقم (02): يوضح طريقة القياس المتدرج.

الخصائص	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
المبادأة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
اجمالي					

المصدر: د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2001، ص310.

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها لنجاح عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة وهي: (حيمر ، 2018، الصفحات 121-122)

- محاولة تقليص احتمالات الخطأ في التقييم: يتم ذلك بالاعتماد على:

- تعريف كل بعد من أبعاد الأداء في شكل مهمة مستقلة وتجنب تعريفها في شكل مجموعة مهام.
 - التعبير عن أبعاد الأداء الهامة بطريقة واضحة وسهلة.
 - تجنب استخدام العبارات ذات المعاني المتعددة عند القيام باستجواب تقييم الأداء.
 - المتابعة والملاحظة المستمرة للموارد البشرية للتأكد من إنجاز مهامها.
 - تنمية كفاءات القائمين على عملية التقييم أداء الموارد البشرية لتمكينهم من القيام بالعملية على أكمل وجه.
 - التخفيف من الصراعات التي قد تنشأ بين الموارد البشرية بسبب عملية تقييم الأداء:
 - يتم ذلك من خلال أمرين (عنصرين) هما:
 - محاولة إقامة العدالة في التقييم.
 - التركيز على المعطيات المعبرة والهامة في الأداء وتجاهل الصغائر.
 - الاعتماد على معايير محددة لاختيار الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم:
 - من أهم المعايير نذكر:
 - مساهمة الطريقة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.
 - ملاءمتها لقياس الأداء.
 - الاقتصاد في الوقت والتكلفة.
 - قلة احتمال الخطأ في نتائج التقييم.
- أيضا توجد مجموعة من الشروط المهمة التي يجب توفرها لنجاح عملية التقييم أداء العاملين نذكر منها:
- معرفة مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية والاستعداد لمواجهتها.
 - استخدام طريقة أو طرق مناسبة للتقييم.
 - الاحتفاظ بملفات وتقارير تقييم أداء الموارد البشرية.
 - إقناع الموارد البشرية ببرنامج تقييم الأداء ومراجعته.
 - التأكيد على استخدام الكفاءات المكتسبة من طرف القائمين على عملية التقييم في أرض الواقع.
- وتضيف فدوى: (رمضان، 2009، الصفحات 103-104) بأنه توجد اعتبارات كثيرة يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، لتضمن بذلك المنظمة وصولها إلى تحقيق العدالة في التقييم ومن بين أهم الاعتبارات نذكر ما يلي:
- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء، تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم.
 - وجود معايير أداء معرفة ومحددة، واضحة ومنطقية لجميع الوظائف كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية.

- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم: يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين.
- كفاءة نماذج تقييم الأداء: حيث ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة أي يتضمن إرشادات وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم وصياغة عبارات سهلة وواضحة والأهم من كل هذا استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف.
- الاعتماد على مصادر موثوقة، كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي وملف الموظف، وينبغي على الإدارة تشجيع الرؤساء المباشرين الاعتماد على هذه المصادر.
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام، للبحث عن المشاكل ومعالجتها والتأكد من تحقيق نظام تقييم لأهدافه المحددة.
- تحفيز أصحاب الأداء المتميز، ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف: إن ربط الأداء الجيد والسيئ بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز الأفراد أصحاب الأداء المتميز للاستمرار وتغيير الأداء السيء إلى أداء جيد مستقبلا.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه ومحاولة اقناع الرؤساء والمرؤوسين به، حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى النظام.
- وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء المهمة الاشرافية، وتقييم الأداء بكفاءة، حيث يرتبط تقييم الأداء بالعملية الاشرافية، فيجب أن يكون الرئيس المباشر ملما بأداء مرؤوسيه.

الفرع الثالث: المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تحدث أخطاء كثيرة أثناء عمليات التقييم نتيجة لصعوبة استخدام الأسس الكمية، ويقوم التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي سوف ترافقها من دون شك أخطاء والتي يفترض تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في المنظمات نذكر ما يلي: (الشنطي، 2006، الصفحات 50-52)

- الأخطاء البشرية:
 - أخطاء التحيز الشخصي:
 - يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي الى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابحة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم.
 - ويمكن تقليل هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف، مثل عرض التقييم لخبير أو أكثر من رؤساء.
 - تقييم عوامل صعوبة القياس:

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً.

- عدم وضوح المعايير:

كثير من طرق التقييم تعتمد على (سلام التقدير) والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

- أخطاء التعثر بصفة معينة:

حيث أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثلاً إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعات للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته.

- أخطاء التشدد واللين:

يعني أن الرؤساء يميلون إلى التساهل وإعطاءهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أداءهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس في حالة إعطائهم تقديرات ضعيفة أو رغبة في عدم حرمانهم من المكافأة التشجيعية.

وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب إلى الطبيعية الشخصية للقائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين أقل منهم كفاءة ومهارة.

- أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوسين:

عندما يقيم الأفراد طبقاً للوظائف التي يشغلونها، إذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عال فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً جيداً، أي أن المشرف على التقييم لا يركز على الأداء الفعلي للوظف وإنما يبنى تقييمه على اسم الوظيفة ومكانتها.

- أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم على التقييم عن الاختلاف والتباين في أداء العمال وسلوكياتهم في العمل ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل الموظفين أو لعدم توفر الوقت الكافي لذلك.

- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب على المقيم ألا يقوم بالتقييم عن طريق الانطباع الأول الذي تركه العامل لديه، فغالبا لا يمثل ذلك الانطباع الأولي الأداء الفعلي لذلك الموظف خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم في الفترة الحالية على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية.

- أخطاء التأثر بآخر تقييم:
- في بعض الأحيان يركز المقيمون على آخر تقييم أي التقييم السابق للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لأي فرد، فإذا كان آخر تقييم لموظف ما جيد يعد أيضا جيدا في الفترة الحالية حتى ولو كان أداءه انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير الموظف في آخر تقييم له سيئ يعد سيئا خلال الفترة الحالية حتى ولو كان الموظف حسن من أداءه عما كان عليه.
- الأخطاء التنظيمية:
- يمكن تلخيصها فيما يلي:
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على التقييم.
- ضعف التزام الإدارة ومساندتها الدائمة للقائمين على عملية التقييم.
- المدة الزمنية التي يستغرقها عملية التقييم.
- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطة في اتخاذ القرارات الخاصة بتفريتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- ضعف وسطحية العديد من المقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- عدم الاستفادة من النظام تقييم أداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

خلاصة الفصل:

يمكننا القول في نهاية هذا الفصل بأن موضوع أداء الموارد البشرية من أبرز المواضيع الحديثة المطروحة، لأن له أهمية في تحديد بشكل جد أساسي في أداء أغلب المنظمات وتحديد درجة تطورها وتنظيمها وهذا بدوره سوف يؤثر على الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة والأهداف الموضوعية للمنظمة بصفة خاصة، ولمضان كل هذا على المنظمات إيجاد حلول وطرق لقياس أداء العاملين وتطويرهم على النحو المطلوب من أجل بلوغ الغايات على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة ككل.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم كل من الأداء والموارد البشرية ومن خلال معرفة هذين المصطلحين استطعنا إعطاء تعريفات مهمة لأداء الموارد البشرية، ثم تطرقنا إلى محددات الأداء وأهم المعايير الموجودة، ثم قمنا بتحديد العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية، كما تطرقنا إلى مفهوم وطرق تقييم الأداء البشرية، وفي الأخير قمنا بتحديد المعوقات التي تظهر عند التقييم.

الفصل الثاني : الإطار

النظري للإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة فلم تحظى بالاهتمام الكافي في الآونة الأخيرة مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على الرغم من وجود الأعمال الإلكترونية في الواقع العملي منذ ظهور الثورة الصناعية ومنذ وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع نظرا للاهتمام المتزايد بالإدارة الإلكترونية في المنظمات، وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

سوف نتطرق في هذا المبحث انطلاقاً من المفاهيم المتنوعة للإدارة الإلكترونية، وكيفية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة أي الإلكترونية، ثم التطرق إلى عناصر ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

تعددت واختلفت التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية ويمكن توضيحها فيما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية: على أنها القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي. " (بلقسمي، 2017، الصفحات 23-38)

ركز الباحث على دور الحاسب الآلي في تقديم الخدمات بشكل سريع، ويساهم في التخفيف من المشاكل الناجمة والمحتملة والتي كانت تظهر في التعاملات الورقية سابقاً، وبذلك سوف يرتفع معدل الأداء المؤسسي.

كما تعرف على أنها إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت بدون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات. " (عزوز و توم، 2021، الصفحات 107-124)

ركز الباحث في هذا التعريف حول الهدف الحقيقي من تحول المنظمة من العمل التقليدي إلى العمل وتقديم الخدمات إلكترونياً أي الخدمة عن بعد دون اضطراب طالب الخدمة الاتجاه نحو الإدارة لإنجاز مطالبهم.

عرفها آخرون بأنها: الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة. (واخرون، 2018)

كما يعرفها البعض الآخر: استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الأنترنت المبنية على شبكات المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الإدارية وتوصيلها وخدمة المواطنين بشفافية عالية وكفاءة عالية. " (مراكشي، الصفحات 179-193)

يحقق استخدام المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال السرعة في المبادلات والعاملات الإدارية ومنه اختصار الوقت والسرعة تنفيذ الأعمال في وقتها بكل شفافية وكفاءة عالية.

من خلال التعريف السابقة يمكن أن نقول بأن الإدارة الإلكترونية وهي الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحويل الإنجاز والمعاملات الورقية التقليدية إلى الشكل الإلكتروني الذي يحقق للمنظمة السهولة والدقة العالية واختصار الوقت، ورفع مستوى أداء موظفيها ومنه تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

يمكن إجمال خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (هدار، 2017-2018، الصفحات 31-33)

1. السرعة والوضوح: إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات بسبب حواجز البيروقراطية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية في إنجاز المعاملات التي يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضا نسخ أكثر من نسخة منها إذا استلزم الأمر، و حفظها و إرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها و إمكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطأ ما، و ربما بدأ المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، و الاحتراز منه بنسبة 100% مستحيل، فضلا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تخفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم، فهذه المشكلات أصبحت في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة العامة الإلكترونية التامة على معلوماتها و معاملاتها، و أيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة و إرسالها و استقبالها.

2. عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة العامة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها و انتشارها في مختلف الإدارات، أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة الاستيعاب موظفيها و مكاتبها و دواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، و إنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي و ملحقاتها و يصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم و خيارات إلكترونية و ليس أمام موظفين، فيتقلص عدد الأفراد من موظفي الإدارة بشكل كبير، و يحل الحاسب الآلي محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع و أيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات و الأوامر التي يتيحها للمتعامل مع الإدارة الإلكترونية.

3. إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، كما تهتم بإدارة الملفات و ليس الاحتفاظ بها و تكديسها فوق بعضها على رفوف أرشيف الإدارة، حيث تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، و يتم استدعاؤها

حين يقوم صاحب تلك المعلومات (الملف) سابقا بطلب معاملة ما، و بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، و أيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات و كثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيده الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، و هذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة الأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة و المهمة المنوطة بها.

4. المرنة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

5. الرقابة المباشرة والصادقة: من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بما أنشطتها، وتتابع بما مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب.

6. السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية سرية و خصوصية المعلومات والبيانات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجبتها، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إليها، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، و لديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها و ملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

1. إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
2. إدارة بلا مكان: تعتمد أساسا على الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
3. إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
4. إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

الفرع الثالث: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم الاستراتيجية الإدارية الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بمجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:

1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو ملاحظة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظراً لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن

طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت وأقل جهد ، وأقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية تقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الالكترونية، مما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوى علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية ، فمراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الالكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل: -خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.
- الخدمات الالكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل -: خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف
- الخدمات الالكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل: -خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الالكترونية والتي تتجسد في الآتي:

-يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي

وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة

-يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات

- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

-توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة

-توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الالكترونية

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والالكترونية

الجدول (03): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية	الإدارة التقليدية	
النظام الالكتروني في مأمّن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين الكتروني	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	الميزة
صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الالكترونية	المعاملات وأوراق مهمة احتمال ضياع	الحفظ
سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة	صعوبة الاسترجاع	الضياع
تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفا	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها	الاسترجاع
تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة	تحتاج إلى مخازن ضخمة	التكاليف
تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة أي	تتأثر بالعامل البشري	المكان
البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية	تتأثر بالعامل البشري	الحماية
يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	التوثيق والضوابط

الإجراءات	خضوعها للارتباك أو التعب والوساطة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط.
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعها
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة بيسر وسهولة
المهام	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها

المصدر: (زرار، 2016، الصفحات 194-195)

الفرع الرابع: مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

يوجد عدد من المبررات والدواعي التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم - خاصة مع بداية الألفية الثالثة. في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وتكاثفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في معظم المؤسسات تبعا للتغيرات العصر وتحدياته، ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن هناك كثيرا من المبررات التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

(سالم، 2018، الصفحات 20-21)

- التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
- التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته، وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر.
- الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التكنولوجية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني

- وما إلى ذلك من أدوات رقمية التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمؤسسات الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المؤسسة بما فيها الجوانب الإدارية.
- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
 - التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في القطاع مع اتساع نطاق العمل وتشعب تخصصاته.
 - شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في المؤسسات فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية بفعالية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في المنظمات ولها أيضا مجموعة من الأهداف التي تميزها، ومنه سوف يتم إبرازها على النحو التالي.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في ما يأتي: (خضير و الذامبي ، 2010، الصفحات 18-20)

- تحسين مستوى أداء المنظمة فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة ، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة ، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين ، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني

- الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.
 - توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء.
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، فضلا عن تحسين مستوى الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.
 - تلافي مخاطر التعامل الورقي، فبإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقد والضياع

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تطرق أغلب الكتاب والباحثين والمفكرين الأهداف الإدارية الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف على النحو التالي: (شليبي، 2011، الصفحات 11-12)

1. أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء والداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:
 - التقليل من التعقيدات الإدارية.
 - توفير تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد كافة.
 - تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المنظمة.
 - تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد
 - التعليم المستمر وبناء المعرفة.
2. أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.
 - الانجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
 - استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
 - تخفيض التكاليف.
 - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
 - التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة.
3. أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:
- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
 - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد وملتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.
 - تقليل معوقات اتخاذ القرار.
4. أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلية وعالميا وهي:
- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
 - الحد من الفساد الإداري.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
 - تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
 - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

المطلب الثالث: عناصر ومبادئ الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على العناصر الآتية: (خميس، 2007، الصفحات 37-39)

1. الكادر البشري: ويجب أن يكون الكادر البشري:
 - مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
 - محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
 - قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.
2. الشبكات: وهي عبارة عن نظام اتصالات (مثل نظام الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صوت وصورة) والبيانات. وأنواع الشبكات تتمثل في :
 - أ الشبكات المحلية: (LAN) الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الإدارة الحكومية أو الجامعة، ونستطيع القول أن التراجع حول استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين، كانا وراء ظهور الشبكات المحلية، ثم كان البريد الإلكتروني (electronic Mail) هو أهم وليد لها، ومن خلال هذه الوظيفة الهامة (E-M) أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه "مكاتب بلا أوراق" أو (paperless office)، وأصبح على مهندسي الإنشاءات الآن عند تجهيز مباني المكاتب أي المباني التي تخصص لمكاتب الشركات والمكاتب الهندسية والفنية، أن يقوموا بتمديد أسلاك وخطوط الشبكات المحلية داخل الجدران إلى جانب أسلاك الهاتف والكهرباء.
 - ب الشبكة الواسعة: (WAN) وهذه عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية المحلية (LAN) من الارتباط ببعضها والتواصل فيما بين منتسبيها. وعادة هذه تغطي مساحة جغرافية واسعة ويتم انتقال المعلومات بسرعات عالية.
3. قواعد البيانات: وهذه تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار.
4. الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت): وهذه عبارة عن شبكة عملاقة لا تحدها حدود ولا تضمها مساحة واحدة وتتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال المختلفة، وتتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخيم (server) يحتوي على المعلومات ويستقى المعلومات من مزودات (Clients) وتنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة ويتم تنظيم عملية الانتقال أنظمة تخاطب (شرطي المرور) تعرف بالبروتوكولات، وأشهرها (TCP / IP) بروتوكول الانترنت الخاص بالتحكم في انتقال المعلومات والرموز عبر الشبكة.

5. المعلومات: وهذه المعلومات المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة صوت أو صور أو بيانات.(Data)
6. جهاز الحاسوب: PC وهذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

ترتكز مبادئ الإدارة الإلكترونية على الكثير من المبادئ المهمة في عالم الإدارة وهي على النحو الآتي: (الجبوري ، 2018، الصفحات 22-23)

1. تقديم الخدمات الأفضل للمواطنين:
لتقديم الخدمة الأفضل والأحسن للمواطن يتطلب ذلك خلق بيئة جديدة فيها تنوع من المهارات والكفاءات، والتي تكون مهينة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على المشاكل التي تواجه المؤسسة وتشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
2. التركيز على النتائج:
ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج واقعية على الأرض، وتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:
أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل من خلالها.
4. تخفيض التكاليف:
ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
5. التغيير المستمر:
وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق والتنافس.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية:

سوف نتطرق في هذا المبحث عن أساسيات الإدارة الإلكترونية من خلال مراحل تطبيقها وأيضاً متطلباتها ووظائفها الى المعوقات.

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها:الفرع الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أما عن مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه توجد عدة تصنيفات من المراحل تقدم بها الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، إلى أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن التنفيذ الإدارة الإلكترونية الاستغناء عنها وهي: (حماد، 2007، الصفحات 26-32)

● المرحلة الأولى: الظهور

في هذه المرحلة تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الإنترنت، وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون ورجال الأعمال وتسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب.

وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية والوقوف على الطوابير، وفي أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف ولكن بصورة صوتية وباستخدام أرقام الهاتف، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها الأكبر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت، أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها إما بشبكة الإنترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات.

الإجراءات اللازمة لمرحلة الظهور:

- تطوير البنية التحتية التي تشتمل البنية الأساسية لنظم الاتصالات والاستثمار في بنية تحتية توفر تناقلا سريعا للبيانات مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة والمستخدمة في المجتمع.

- تشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال خفض أسعار الاتصالات الهاتفية

- العمل على دعم أسعار الحواسيب حتى تشجع أسعارها جميع فئات المجتمع على اقتناء هذه الأجهزة.

اتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الإنترنت، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الاشتراكات في الإنترنت.

- تبني الحكومة استراتيجية وطنية تهدف إلى زيادة إمكانية ربط دخول الأفراد والمؤسسات إلى شبكات الإنترنت، وذلك من خلال إتاحة الوصول إلى الإنترنت بواسطة المؤسسات الحكومية والخاصة، والمكتبات العامة والمراكز الثقافية، والجامعات والمدارس .

-فتح مراكز مجتمعية للاتصال، خاصة في القرى والأرياف.

-تشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الإنترنت

- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع وما بين المناطق الحضرية و الريفية لتحقيق الوصول الشامل للخدمات الاتصالات.
- البدء بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الإنترنت.
- نشر معلومات ذات قيمة وتمس حياة المواطنين وبلغة سهلة مع البعد التام عن الحشو أو المعلومات التاريخية وما تحقق من إنجازات من قبل.

● المرحلة الثانية: التعزيز: Enhanced:

وتشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي أن الدوائر والمؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين، حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات مثل تغيير عنوان الشخص بدل الكتابة أو استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة، بالإضافة إلى تلقي الإجابات عن من قبل الدوائر المختصة مما يتيح للأفراد التفاعل مع الحكومة ويتم هذا التفاعل عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات التغذية العكسية feed Back تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض، وعبر رسائل البريد الإلكتروني، وبهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام وتلقى قبولا من المواطنين لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الإنترنت التي تعتبر بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية والمالية المختلفة عبر شبكة الإنترنت، كما أصبحت هذه الشبكة طريقا واضحا لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد والهيئات والدول الكترونيا.

وعلى الرغم من كون هذه الشبكة لم تخل من المخاطر، إذ جعل هذا الأمر بالعلماء إلى بذل أقصى الجهود لتهيئة بيئة آمنة تعمل في إطارها شبكة الإنترنت وابتكروا نظاما لأمن الإنترنت وحماية عملياته، وعلى هذا النحو غدت الإنترنت جزءا مهما في أعمال الحكومة الإلكترونية ومؤسساتها المختلفة في العلم المتقدم، إذ لا يمكن انتشار الإدارة الإلكترونية من دون الإنترنت وبالأخص (WWW)، ولا وجود للإنترنت دون الحواسيب والاتصالات.

بذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيتين رئيسيتين هما: تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبنيتهما التحتية الإنترنت.

الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:

- توفير المعلومات والبيانات واعتبارها ملكية عامة تحميها تشريعات وقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية.

- توفير البيانات الحكومية لكافة المواطنين باعتبار أن المعلومات جزء من الموجودات العامة للمواطنين، وقد يكون من المهم إصدار قانون حرية المعلومات لترسيخ هذا المفهوم.
- تمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات وتكنولوجيا المعلومات.
- نشر برامج تدريبية واسعة للتدريب على تكنولوجيا المعلومات ، على سبيل المثال اعتماد رخصة قيادة الحاسوب الدولي (ICDL) لمستويات متعددة من موظفي الدولة.
- توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءا بالتصميم والنشر والتحديث الدائم والصيانة المستمرة للمواقع.
- ضمان مواقع النشرات ومعلومات عن الفرص الاستثمارية والخطط التنموية بلغات أجنبية وذلك بجلب المستثمرين الأجانب.

● المرحلة الثالثة: التفاعل Interactive

- وذلك بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت والهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمات الجماهيرية.
- ففي الحالة الأولى يجب الاتفاق أولا مع جهات تأدية الخدمات على قبول تلك الطريقة في إنهاء المعاملات واستصدار القوانين التي تيسر ذلك ثم يتم الإنفاق على المستوى الميكنة المطلوب لكل خدمة وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية.
- أما في الحالة الثانية فيمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة وهي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاءها مثل العمليات المصرفية المختلفة.
- أما في الحالة الثالثة والتي يمكن اعتبارها خصخصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن والقيام بإنائها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن ومن المتوقع أن تزداد مساهمة المواطنين وذلك بالاتصال بصانعي السياسات لكل المستويات وكلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة ، ويتم هذا بفتح المجال لإرسال بريد إلكتروني E-mail أو نماذج التغذية العكسية التي تسمح للمتعاملين بالتعليق على السياسات والإجراءات المتبعة ، وأيضا يمكن استخدام وسائل متعددة الوسائط Multimedia من تلفزيون وراديو الإعلان عن الاتصال المباشر مع الحكومة أو عقد لقاءات ودعوة المواطنين للإبداء رأيهم.
- الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:

- التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات والهياكل والتشريعات.

-تشجيع قطاع المصارف والمال على تطوير أساليبها.

-وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل آمن.

-الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر بالأساليب والممارسات الإدارية.

-أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية المباشرة على الشبكة On line.

● المرحلة الرابعة: المعاملات الإجرائية Transactional

تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية مثل خدمات التراخيص للأعمال أو التسجيل للانضمام إلى برنامج تعليمي في مؤسسة تعليمية.

وهي مرحلة التكامل الرأسي حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة برغم من تعدد وحداتها، والاستفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا وفي أكثر من مرحلة، وذلك يجعل الموقع يسمح للمتعاملين بإجراء معاملاتهم على الخط On line في أي وقت.

الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:

-تركيز الدولة واهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات التي بدورها تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي المواقع الإلكترونية.

سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطاولين والمتطفلين على أمنية الإدارة الإلكترونية.

-تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.

-تعزيز الأمن و الثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات وذلك من خلال وسائل التحقق.

-إيجاد تصاميم المواقع الحكومية شكلا ومضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة

● المرحلة الخامسة: التكامل Seamless

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمدا على حاجة الشخص واختصاصه أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي وهي مرحلة معقدة

تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة التقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما يطلق عليه One stop shop أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات، وتحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جدا و يواجهها حتى الآن عقبات إدارية وتكنولوجية عديدة.

والهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، استكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوافر لتلك القواعد

إمكانية التحدث عن بعضها البعض وأيضا وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار بما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات.

الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة :

- توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين وترد على استفساراتهم.

- يجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة سوف يتطلب الكثير من المال والجهد.

- يجب أن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن حركة تغيير مستمرة وشاملة.

- إن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول بسرعة

- يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

تحقق الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي عملية معقدة ونظام متكامل من مكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي وفيما يلي استعراض لأهم المتطلبات للإدارة الإلكترونية: (الخطيب، 2018، الصفحات 25-27)

1. المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة وإلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات وخطوات العمل.

مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية والعمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيقها يضاف إلى ذلك أيضا ضرورة حل المشكلات القائمة في الواقع الإداري التقليدي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية اذ يجب على الحكومات أن تقوم الإدارة الإلكترونية عبر الانترنت ومن ثم فلا بد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وجميع النتائج القانونية المترتبة عليها.

2. المتطلبات البشرية:

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارات الإلكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقين على رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير، وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى إن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية.

3. المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير أداء المنظمات في العمل الإداري إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولذلك لا بد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقها فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة.

4. المتطلبات المالية:

توفر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والإداريين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية.

5. المتطلبات الأمية:

على الرغم من كل ما تقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أم المحافظة على سريتها بين المؤسسات أم من وجود المعلومة المطلوبة وافتتاحها للجميع بشكل متساو وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منه السرية والتكامل وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تتعد وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (بن عوض ، الصفحات 1-90)

الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني: (E-Planning)

يعرف التخطيط بأنه: اتخاذ قرار حاضر لأنشطة المستقبل، أو اختيار بديل مناسب بين عدة بدائل تكون مناسبة لأهداف المستقبل، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية مرنة لتحقيق الأهداف معتمدة على المعلومات الرقمية المتوفرة، وأهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة المدى، القابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط، وإن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر، ونلاحظ أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، قد تم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عن الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرع في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

وفي التخطيط التقليدي، كانت توضع الخطط فيه سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى من أجل بقاء المؤسسة ونموها، ومن ثم تحدد الوسائل وتخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وكان هذا أساسياً في مجال التخطيط، الأمر الذي تغير مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية، إلا أن البعض يرى أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على عدة أمور هي: التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته والتي تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، واستخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية.

الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني: (E-Organizing)

يعرف التنظيم بشكل عام، بأنه: عملية بناء العلاقات بين أجزاء ومواقع العمل والأفراد، من خلال سلطة فاعلة تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء العمل بطريقة منظمة وفاعلة، أما التنظيم الإلكتروني، فهو تنظيم الأنشطة بطريقة تساهم في

تحقيق أهداف المؤسسة معتمدة على التنظيم المصفوفي والتنظيم القائم على الفرق والوحدات والسلطات الاستشارية والوحدات التي تدار ذاتية، واللوائح والسياسات المرنة وتعدد مراكز السلطة.

وهذا التنظيم هو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها في التالي:

1. الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. التقسيم الإداري: وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام.
3. سلسلة الأوامر: وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى
4. الرسمية: وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.
5. المركزية واللامركزية: فالمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذوته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.

الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية (E-Leadership)

تعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في الأفراد وتشجيعهم بدفعهم نحو إنجاز أهداف معينة. أما القيادة الإلكترونية فتعتمد على استخدام التكنولوجيا، حيث يكون القائد قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منه في أي وقت ومن أي مكان.

وأن القيادة قد واجهت في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون، وكان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، وقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:

1. الأول: المدخل المرتكز على المهام، وهذا المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري، والقوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية والقوة القسرية وقوة العوائد وقوة المعلومات وهذه هي القيادة الإجرائية، وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بتبادل العوائد مقابل الأداء.
2. الثاني: المدخل المرتكز على العاملين، وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم.

الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

تعني الرقابة التقليدية متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة المحددة مسبقاً، من أجل التأكد من تحقق الأهداف المعنية والعمل على تصحيح الأخطاء، أما الرقابة الإلكترونية فهي رقابة مستمرة لجميع أنشطة المؤسسة، حيث يستطيع

الجميع معرفة ما يجري في المؤسسة باستخدام أنظمة المعلومات وشبكاتهما القائمة على الإنترنت، وتعمل الرقابة الإلكترونية على تحقق الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات وشبكاتهما القائمة على الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة وأنية وشاملة، وتحقيق مزايا كثيرة لها منها: تحقق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، وتحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري، كما تتطلب الرقابة الإلكترونية تحفيز العلاقات القائمة على الثقة مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، وتقلص الرقابة الإلكترونية مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.

ولذلك تعمل الرقابة الإلكترونية على مساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، نحو تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات، مما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والتنفيذيين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، ويؤدون المهمة نفسها ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يدل على أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراب من الرقابة القائمة على الثقة.

ومن الملاحظ أن الرقابة الإلكترونية تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول، وبالوقت الحقيقي (Real Time)، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ. فالتقنية واستخدام الحاسب يعتبران الآن الوسيلة لفعالة للمدير في المنظمات المعاصرة لتشغيل وإنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء وظائف العملية الإدارية بكفاءة عالية.

كما أن التطبيق الرقابة الإلكترونية مزايا عديدة منها: سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها، وإمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقديمها، وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونياً، كذلك إمكانية تحديد المسؤولية بتعرف متخذي القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء، وإتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات، والتمكن من إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة، وإمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل عملية المتابعة، وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية.

إن مزايا الرقابة الإلكترونية تتمثل في أنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وفي الوقت الحقيقي، أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه، والاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات، وقلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها، وأيضا التحول من الرقابة القائمة

على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج، وكذلك سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث، كما يشار إلى أن من عيوب الرقابة الإلكترونية افتقارها إلى التفاعل الإنساني، وإحساس العاملين بأن الإدارة تراقبهم عن بعد، وسهولة الاختراق.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات تم تلخيصها في البنود التالية: (الحسيني و الخيال، 2013، الصفحات 22-145)ن

1. معوقات إدارية: نذكر منها:

- ضعف التخطيط والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة العليا.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وبالقيادات الأخرى وكثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية، كالشفافية والمرونة واللامركزية وغيرها.
- تعقيد وعدم مرونة الإجراءات الإدارية تجعل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته.

2. معوقات بشرية: نذكر منها:

- محدودية وعي بعض الموظفين والقيادات بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وإيجابياته.
- قلة عدد الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات الأساسية لاستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة بعض الموظفين والقيادات للتغيير.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على متابعة التعليم والتدريب والتطوير.
- قلة برامج التدريب وورش العمل في مجال التقنية الحديثة والأنظمة الإلكترونية.

3. معوقات مالية: نذكر منها:

- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- محدودية الموارد المالية اللازمة للبرامج التدريبية.
- ارتفاع تكلفة عمليات الصيانة للأجهزة والشبكات وغيرها من التقنيات الحديثة.

4. معوقات فنية: نذكر منها:

- عدم الاستعانة ببيوت الخبرة والاستشارة في مجال تقنيات المعلومات والأنظمة.

- تقادم عناصر الإدارة الإلكترونية من أجهزة وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
 - تقادم مهارات الموظفين في الحقل التقني مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة.
 - عجز البنى التحتية لبعض الدول النامية عن توفير متطلبات تشغيل الإدارة الإلكترونية.
 - ارتفاع تكلفة تطوير الأنظمة والبرمجيات.
 - عدم توفر البرمجيات التي تحكم الرقابة على الأنظمة وتضمن عدم اختراقها.
5. معوقات تشريعية نذكر منها:
- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وممارساته.
 - عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
 - غياب تشريعات الجرائم الإلكترونية مما يؤثر على أمن وحماية المعلومات.
6. معوقات أمنية. نذكر منها :
- ضعف برامج الحماية مقابل التطور السريع في أساليب الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة والاختراق، وتنوع جرائم الحاسوب ما بين فيروسات، وسطو إلكتروني، وبرامج تجسس وغيرها وصعوبة التصدي لها.
 - خطورة الوصول إلى البنية التحتية وقواعد بيانات الإدارة الإلكترونية من قبل غير المخولين بذلك، واستخدامها بشكل غير مشروع أو تدميرها أو حذفها.
 - صعوبة تحديد والوصول إلى مرتكبي الجرائم الإلكترونية لأن هذا النوعية من الجرائم يمكن ارتكابها من أي مكان في العالم.
 - عدم وجود اتفاقيات وتشريعات دولية موحدة في تجريم وملاحقة مرتكب جرائم الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التعاريف المختلفة المقدمة للإدارة الإلكترونية ومبررات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وخصائصها المختلفة ومراحلها ومتطلباتها والمعوقات التي تواجهها.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد الإطار النظري لمتغيري الدراسة والمتعلق بالإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالفة- بسكرة، الوقوف على مستوى الإدارة الالكترونية من خلال تصورات العاملين بالمؤسسة، ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة لتدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، إذ سنحاول معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقدم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول قدر الإمكان الإلمام بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التطرق الى التعريف بالمؤسسة، وهيكلها التنظيمي الحالي، ثم وضع بطاقة فنية لها وختاماً بمعرفة أنواع التكوينات الموجودة على مستوى المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة التكوين المهني (ميدان الدراسة) والبطاقة الفنية الخاصة بها.

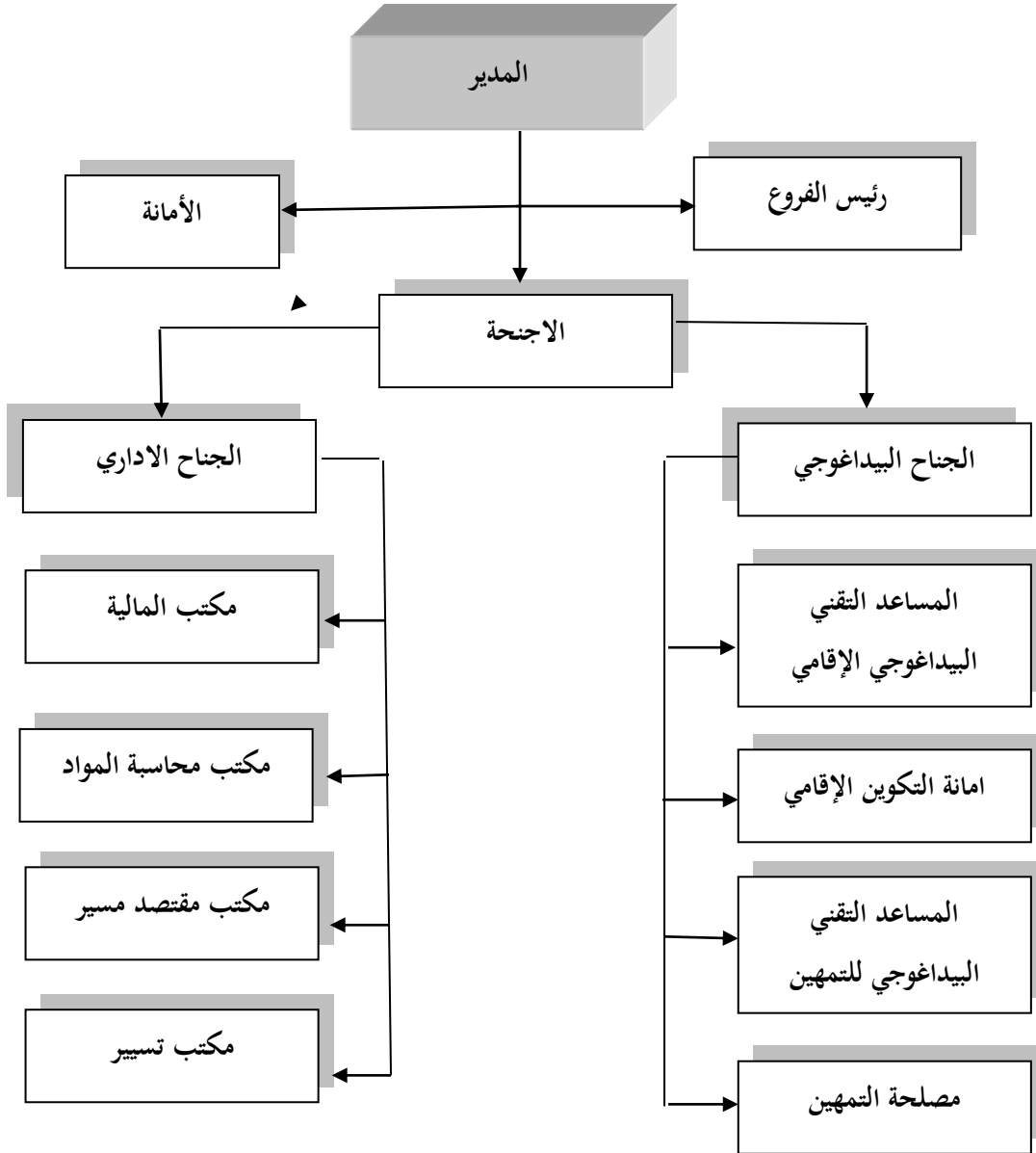
الفرع الأول: تعريف مؤسسة التكوين المهني (ميدان الدراسة).

مؤسسة التكوين المهني هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تنشط في المجال التكويني، حيث تسعى الى تكوين الافراد في مختلف التخصصات من اجل ورفع مستوى تعليمهم وتحصيلهم على شهادات مهنية في اخر كل دورة تكوينية، حيث ان التكوين المهني يخضع لنفس المقاييس البيداغوجية التي تخضع لها مختلف المعاهد والمؤسسات كمدة التبرص، شروط الالتحاق بالمركز: السن، المستوى الدراسي، والشهادة، وهو تابع إدارياً لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، حيث تكون مدة التمهين حسب القانون رقم 81/07 المؤرخ في 27 جوان 1981 من سنة واحدة الى ثلاث سنوات حسب التخصص المهني.

وتأسست مؤسسة التكوين المهني والتمهين في سبتمبر 2003، وبذلك كان أول موسم تنظيمي ودراسي فيها هو موسم 2003/2004.

وهيكلها التنظيمي موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين المهني.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات المؤسسة

يتكون مركز التكوين المهني الشهيد قروف الطيب-بالعالية-بسكرة على ضمن المساحة المبنية المقدرة ب: 3818.32 م² على محلات وهي (مجموعة من الورشات البالغ عددها 10 ورشات، وتحتوي أيضا على اقسام الذي بلغ عددها 07 اقسام وتحتوي على قسمين اخرين عددهم 02، يحتوي على مكتبة يتخللها مدرج مخصص للطلبة، ويحتوي على قاعة الاعلام الالي، والجدول التالي يوضح المحلات الخاصة بالمؤسسة (المنشأة).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

جدول رقم (04): يوضح المحلات الخاصة بالمؤسسة (المنشأة):

التعيين	العدد	المساحة	الوضعية الحالية
البناء		مجموع الوعاء	2م 14219
		المساحة المبنية	م 3818.32
		المساحة الغير مبنية	م 10400.68
المحلات	10	ورشات	
	07	اقسام	
	02	اقسام خاصة	
	01	مدرج، مكتبة	
	00	قاعات سيسكو	
	/	محلات	
	18	الإدارة	
	05	الالزامية	
السكنات	00	الوظيفية	

المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: البطاقة الفنية لمؤسسة التكوين المهني

- المؤسسة: مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب-العالية-بسكرة.
- طبيعة الملكية: مؤسسة عمومية ذات طابع اداري.
- مرسوم الانشاء رقم: 457/02 المؤرخ في 2002/12/21.
- تاريخ الافتتاح: سبتمبر 2003.
- العنوان: العالوية-بسكرة-.
- رقم هاتف الفاكس: 033 65 39 43.
- البريد الالكتروني: cfpaalia0712@gmail.com

الموارد البشرية لسنة: 2022/2021

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

- العمال الدائمون: 72 عامل والذين يعملون بدوام كلي الى سن التقاعد المقدر ب 32 سنة عمل.
- العمال المتعاقدون: 07 عامل والذين يعملون بدوام جزئي يرمون عقد في مدة معينة مع المؤسسة مثلا سنة مدة عقد العمل وينتهي.

الفرع الثالث: أنواع التكوينات المهنية الموجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة

على غرار التكوين المهني المعهود الذي يتلقاه المتربص داخل مركز، فان هناك أنواع من التكوينات المهنية (التكوين الحضوري، التكوين عن طريق التمهين، التكوين عن طريق الاتفاقية) والتي تكون فرصة للأشخاص المهتمين باختيار التكوين حسب رغبتهم.

• التكوين الحضوري (الإقامي):

هو ذلك التكوين الذي يتلقاه المتربص داخل المركز في حد ذاته، ويتلقى المتربص دروس نظرية التي تقدر ب 36 ساعة في الأسبوع، وهناك بعض التخصصات التي تتطلب دروس نظرية وتطبيقية معا، وبهذا يكون المتربص خاضع لقانون الداخلي للمركز. والجدول يوضح التخصصات الموجودة في التكوين الحضوري في المؤسسة.

الجدول رقم(05): يوضح حالة التكوين المستمر للتكوين الحضوري (في طور التكوين) في المؤسسة.

قائمة الفروع	تاريخ الافتتاح	تاريخ النهاية	العدد	اسم المكون الرئيسي
مستغل المعلوماتية	2020/02/23 التمديد من 2020/12/20	2022/02/22 2022/08/22	18	نزال حورية
الأمانة المكتبية	2021/10/13	2023/10/12	24	بوشمال سامية
عامل في الميكرو معلوماتية	2021/10/13	2022/10/12		قويسم عبلة
خياطة الألبسة الجاهزة	2020/02/23 التمديد 2020/12/20	2021/08/22 2022/02/22	18	رحماني رشيدة
البلاط الحزف الفسيفساء	2021/03/28	2022/03/27	12	سعادنة حافظ
الفندقة خيار الاستقبال	2021/03/28	2022/03/27	13	بوحيتيم سعيدة

صناعة الحلويات	2021/03/28	2022/03/27	27	بعداش صبرينة
حلاقة النساء	2021/03/28	2022/03/27	13	جودي عواطف
أمين مخزن	2021/10/13	2022/10/12	24	بن مالك حنان
الكهرباء المعمارية	2021/03/28	2022/03/27	12	كرميش كريمة
الحداثة الفنية	2021/10/13	2022/10/12	23	ترعي عقبة
خزفي	2021/10/13	2022/01/13	27	بركات كمال
دهان البنائات	2021/10/13	2022/01/13	56	بوعافية أحمد
قص وتجفيف الشعر	2021/10/13	2022/02/13	39	سبع شهرة
صنع وإزالة الصبغة والتمويج وتجعيد الشعر	2021/10/13	2022/02/13	19	سبع شهرة
خياطة وتجميع الملابس	2021/10/13	2022/01/13	65	
صناعة الكعك التقليدي	2021/10/13	2022/01/13	107	ترفاس نوال

المصدر: وثائق المؤسسة

● التكوين عن طريق التمهين:

التمهين عكس التكوين، فهو الحصول على التكوين داخل مؤسسة غير تكوينية ويكون التكوين تطبيقيا 100%، اما الجانب النظري يخص له يوم في الأسبوع يلتحق فيه المتربص لتكملة الجانب التطبيقي لديه، ومن القانون 10-18 المؤرخ في 25 رمضان 1439 هـ الموافق ل 10 جوان 2018، المحددة للقواعد التطبيقية في مجال التمهين ان التكوين عن طريق التمهين هو نمط من التكوين المهني ينظم في شكل تناوبي بين المؤسسة العمومية للتكوين المهني و الوسط المهني، يهدف الى اكتساب تأهيل مهني اولي في منصب التمهين يسمح بممارسة مهنة في مختلف قطاعات النشاط المرتبطة بإنتاج المواد و/او الخدمات. والجدول التالي يوضح حالة التكوين المستمر عن طريق التمهين في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

الجدول رقم (06): يوضح حالة التكوين المستمر للتكوين عن طريق التمهين (في طور التكوين).

الملاحظة	فريق الساعات الإضافية		عقود كاملة		التخصصات المهنية
	العدد	النوع	العدد	الهيئة	
	/	/	02	قطاع عام اقتصادي	حدادة فنية ART0702
	/	/	/	قطاع عام اداري	
	/	/	09	قطاع خاص	
	/	/	/	قطاع عام اقتصادي	صناعة الحلبي التقليدية ART0709
	/	/	/	قطاع عام اداري	
	/	/	04	قطاع خاص	
	/	/	/	قطاع عام اقتصادي	التلحيم CML0701
	/	/	/	قطاع عام اداري	
	/	/	23	قطاع خاص	
	/	/	/	قطاع عام اقتصادي	مطالعة هياكل المركبات والطلاء CML0702
	/	/	/	قطاع عام اداري	
	/	/	05	قطاع خاص	
	/	/	/	قطاع عام اقتصادي	نجارة الالمينيوم والمواد البلاستكية CML0704
	/	/	/	قطاع عام اداري	
	/	/	75	قطاع خاص	
	/	/	1	قطاع عام اقتصادي	تركيب وصيانة أجهزة التبريد والتكييف ELE0704
	/	/	/	قطاع عام اداري	
	/	/	38	قطاع خاص	
	/	/	03	قطاع عام اقتصادي	المحاسبة TAG0702
	/	/	02	قطاع عام اداري	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

	/	/	04	قطاع خاص	
	/	/	3	قطاع عام اقتصادي	الأمانة TAG 0705
	/	/	28	قطاع عام اداري	
	/	/	11	قطاع خاص	

المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية- بسكرة.

المطلب الأول: مصادر جمع معلومات الدراسة وأداة ومجتمع الدراسة.

سنتعرف من خلال هذا المطلب لمصادر جمع المعلومات بنوعيتها ولجتمعة الدراسة ولأداة الدراسة.

الفرع الأول: مصادر جمع معلومات الدراسة

تقسم مصادر الحصول على المعلومات إلى نوعين هما:

1. المصادر الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمتمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار (18) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف وصف وتحليل البيانات الأولية.
2. المصادر الثانوية: تعبر عن الكتب الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في موضوع هذه الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تطوير استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسة للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور، يتعلق المحور الأول بالخصائص

الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة. وقد خصص المحور الثاني للإدارة الإلكترونية ويتكون من (20) عبارة مقسمة إلى خمسة أبعاد لقياس مستوى الإدارة الإلكترونية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية-بسكرة وهي:

- البعد الأول: يقيس هذا البعد مستوى المتطلبات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الثاني: يقيس هذا البعد مستوى المتطلبات المالية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الثالث: يقيس هذا البعد مستوى المتطلبات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الرابع: يقيس هذا البعد مستوى المتطلبات التقنية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الخامس: يقيس هذا البعد مستوى المتطلبات الامنية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.

أما المحور الثالث من الاستبيان فقد خصص لأداء الموارد البشرية ويتكون من (13) عبارة. وتم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزان نسبية.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية-بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (50) فرداً، حيث استخدمنا طريقة المسح الشامل وقمنا بتوزيع استبانة على العاملين بالمؤسسة التي بلغ عددها (50) استمارة وتم استرجاعها كلها لكن (39) استمارة صالحة للدراسة والاستمارات الأخرى لا يمكن الاعتماد عليها.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سنتعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة في الفروع التالية.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V18):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار البسيط وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
4. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كول مجروف -سمر نوف)

5. معامل الثبات "ألفا كرو نباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

1. ثبات الاستبيان:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Alpha de Cronbach الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر. حيث بين الجدول أدناه أنه بلغ معامل الثبات العام (0.947) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0.939) بالنسبة للإدارة الإلكترونية، أما بالنسبة لأداء الموارد البشرية فبلغ (0.863)، وبهذا تم تأكيد ثبات أداة الدراسة، أما معامل الصدق فبلغ (0.9690) بالنسبة للإدارة الإلكترونية، أما أداء الموارد البشرية فبلغ معامل الصدق (0.9289).

2. صدق الاستبيان:

يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صنفنا لقياسها ولتحقق من ذلك نعتمد على الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات الصدق والثبات

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
الإدارة الإلكترونية	20	0.939	0.9690
أداء الموارد البشرية	13	0.863	0.9289
الاستبانة ككل	33	0,947	0.9731

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

المطلب الثالث: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص إطارات عينة الدراسة بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية- بسكرة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الاول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

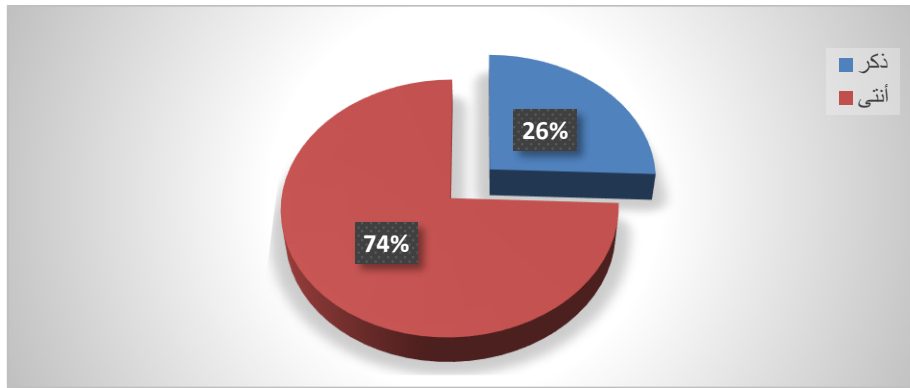
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	25.6%
أنثى	29	74.4%
المجموع	39	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة الاناث أكثر من الذكور ولكن بنسبة كبيرة، حيث بلغت نسبة الاناث (74.4%) في حين بلغت نسبة الذكور (25.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة اغلبهم من الإناث.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

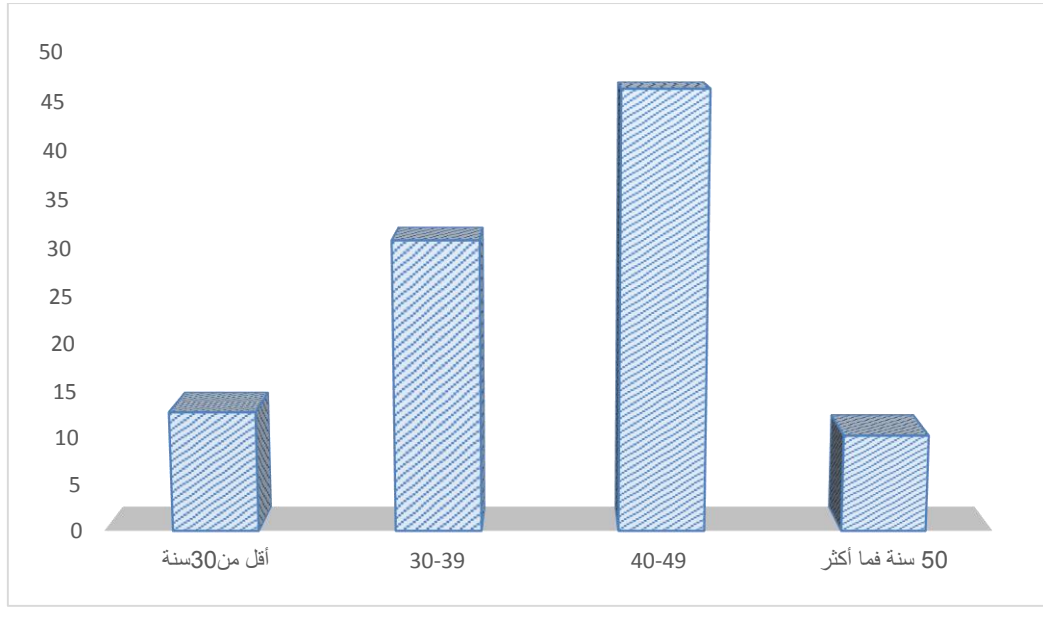
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	12.8%
30-39 سنة	12	30.8%
40-49 سنة	18	46.2%
50 سنة فما أكثر	4	10.3%
المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة وما بين 30-39 سنة وذلك بنسبة (46.2%) و (30.8%) على التوالي في حين أن نسبة (12.8%) أعمارهم اقل من 30 سنة، ونسبة (10.3%) كانت أعمارهم من 50 سنة فما أكثر، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية في إطار القانون الذي سطرته الدولة لتشغيل أكبر عدد من الشباب.

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
56.4%	22	تقني سامي
17.9%	7	ليسانس
17.9%	7	ماستر أو مهندس
7.7%	3	دراسات عليا
100.0	39	المجموع

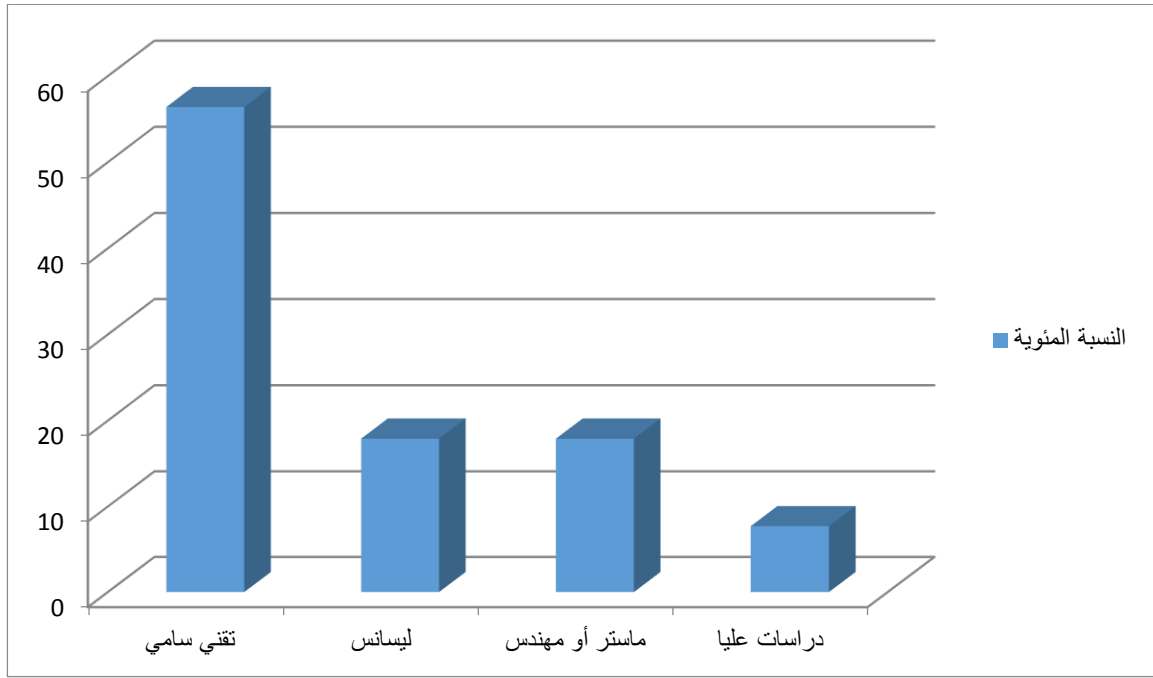
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يلاحظ من الجدول بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن (56.4%) من حاملي شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس و ماستر او مهندس (17.7%)، وهذا طبيعي لأن جميع أفراد العينة هم من بين أولئك الذين

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

يشتغلون في التكوين المهني، ثم تليها فئة الحاملين لشهادة الدراسات العليا) 7.7% وهذا ما يدل على أن المؤسسة توظف الأفراد ذوي كفاءات وحاملي لشهادات متوسطة وهذا لطبيعة العمل هناك.

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
28.2%	11	أقل من 5 سنوات
23.1%	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.5%	8	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
28.2%	11	15 سنة فأكثر
100.0	39	المجموع

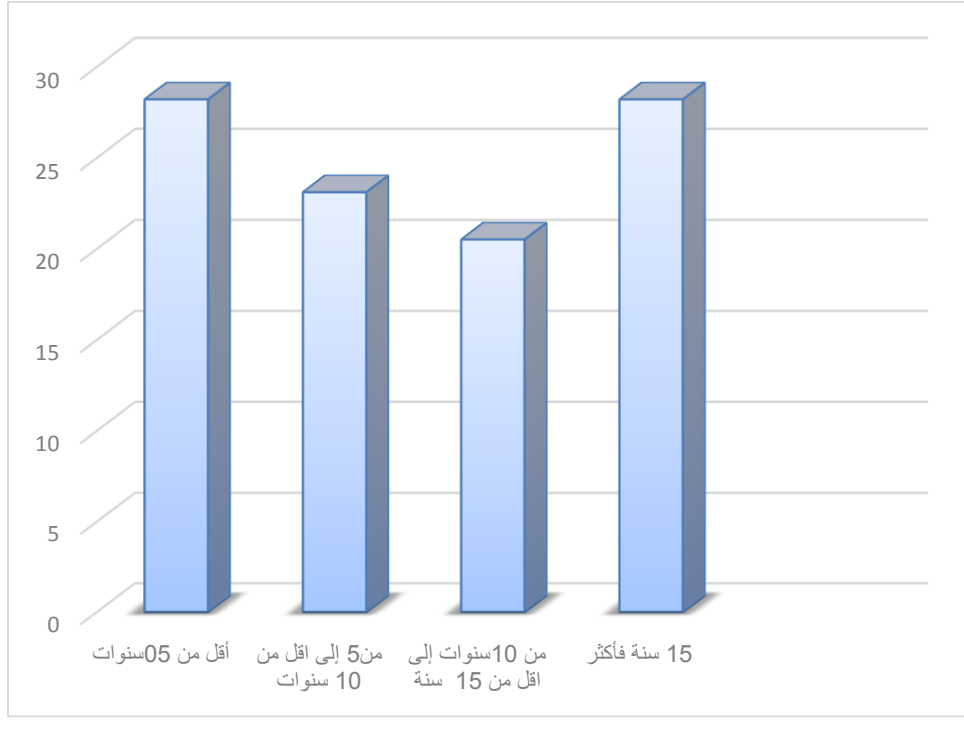
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

نجد أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وكذلك الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر) بنسبة (28.2%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) نسبتهم (23.1%)، في حين الأفراد الذين خبرتهم (من

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) نسبتهم (20.5%)، وهذا ما يعكس توزيع الأفراد الجدد نتيجة الحركة التي مست الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المؤسسات بإحالتهم إلى التقاعد.

الشكل رقم (09): المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة وأخيرا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنقوم في هذا المطلب باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وتحليل محاور الاستبانة:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة α (0.05) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (كوجروف - سمرنوف) تبين

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (12): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف)

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
أداء الموارد البشرية	0.688	0.731

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SpssV18

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب (0.731) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل أن الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

نتناول في هذا الفرع كل من تحليل نتائج الدراسة والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (1)) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

الإجابة عن السؤال: ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالمة- بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف يتم تحليل النتائج حسب مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

1. تحليل فقرات المتطلبات الإدارية:

الجدول (14): الإجابة على عبارات محور المتطلبات الإدارية.

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس المتعلقة ببعيد المتطلبات الإدارية
كبير	1	0.938	3.59	تدعم المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية
متوسط	4	1.146	2.95	توجد في المؤسسة أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية
كبير	2	1.142	3.44	تهتم المؤسسة بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة
متوسط	3	1.071	3.10	تعتمد المؤسسة على سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية
متوسطة	//	0.824	3.27	المتطلبات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.824) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى درجة متوسطة في المتطلبات الإدارية، لأن المؤسسة محل الدراسة تدعم سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.938)، أما بالنسبة لوجود أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.146).

2. تحليل فقرات المتطلبات المالية:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

الجدول (15): الإجابة على عبارات محور المتطلبات المالية.

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس المتعلقة ببعث المتطلبات المالية
متوسط	1	1.065	3.15	تحرص المؤسسة على شراء تقنيات الكترونية اللازمة
متوسط	4	1.158	2.77	تحصل المؤسسة على دعم مالي لتطوير البرامج الالكترونية
متوسط	3	1.112	2.97	توفر المؤسسة المحصنات المالية لشراء أنظمة الحماية للمعلومات
متوسط	2	1.151	3.13	تتفق المؤسسة مع البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات
متوسطة	//	0.910	3.01	المتطلبات المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها المتطلبات المالية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.910) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى درجة متوسطة في المتطلبات المالية، لأن المؤسسة محل الدراسة تحرص على شراء تقنيات الكترونية اللازمة الذي جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.065)، أما بالنسبة لحصول المؤسسة على دعم مالي لتطوير البرامج الالكترونية لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.158).

3. تحليل فقرات المتطلبات البشرية:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

الجدول (16): الإجابة على عبارات محور المتطلبات البشرية.

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس المتعلقة ببعده المتطلبات البشرية
متوسط	3	1.347	3.03	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين
متوسط	1	1.123	3.28	يوجد عدد كاف في المؤسسة من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
متوسط	2	1.222	3.08	يتميز الموظفون في المؤسسة بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالمؤسسة
متوسط	4	1.204	2.85	تعمل المؤسسة على تهيئة الموظفون نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية
متوسطة	//	0.967	3.06	المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها المتطلبات البشرية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.967) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، أي ما بين (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى درجة متوسطة في المتطلبات البشرية، لأن المؤسسة محل الدراسة يوجد فيها عدد كاف من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.123)، أما بالنسبة لعمل المؤسسة على تهيئة الموظفون نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.204).

4. تحليل فقرات المتطلبات التقنية:

الجدول (17): الإجابة على عبارات محور المتطلبات التقنية.

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس المتعلقة ببعده المتطلبات التقنية
متوسط	3	1.203	3.03	تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة
متوسط	4	1.159	2.85	تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة
كبير	1	1.233	3.49	يوجد ربط بين المؤسسة ومديرية التكوين المهني الولائية ووزارة التكوين والتعليم المهني.
متوسط	2	1.597	3.36	توظف المؤسسة شبكة لاسلكية للانترنت داخل المؤسسة.
متوسطة	//	1.042	3.18	المتطلبات التقنية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها المتطلبات التقنية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.042) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، أي ما بين (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى درجة متوسطة في المتطلبات التقنية، لأن المؤسسة محل الدراسة يوجد ربط بينها وبين مديرية التكوين المهني الولائية ووزارة التكوين والتعليم المهني الذي جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.233)، أما بالنسبة لتوفر المؤسسة أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.159).

5. تحليل فقرات المتطلبات الأمنية:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

الجدول (18): الإجابة على عبارات محور المتطلبات الأمنية.

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس المتعلقة ببعده المتطلبات الأمنية
متوسط	2	1.085	3.08	تتوفر المؤسسة على نظام لأمن وحماية المعلومات
كبير	1	1.019	3.41	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى حماية المواقع الخاصة بالمؤسسة من الاختراق
متوسط	4	1.495	2.64	يوجد في المؤسسة سياسة واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية الكترونياً.
متوسط	3	1.493	2.67	تطبق المؤسسة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل عمليات الدخول.
متوسطة	//	1.075	2.95	المتطلبات الأمنية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها المتطلبات الأمنية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.075) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى درجة متوسطة في المتطلبات الأمنية، لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بحماية مواقعها الخاصة من الاختراق باستخدامها للإدارة الإلكترونية الذي جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.019)، أما بالنسبة لوجود سياسة واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية الكترونياً في المؤسسة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.495).

6. تحليل أبعاد الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (19): الإجابة على عبارات محور الإدارة الإلكترونية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
المتطلبات الإدارية	3.27	0,824	1	متوسطة
المتطلبات المالية	3.01	0,910	4	متوسطة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

المتطلبات البشرية	3.06	0.967	3	متوسطة
المتطلبات التقنية	3.18	1.042	2	متوسطة
المتطلبات الأمنية	2.95	1.075	5	متوسطة
الإدارة الإلكترونية	3.09	0.823	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسات محل الدراسة تمارس الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.823) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (2.60 - 3.39)، حيث تولى الأهمية للمتطلبات الإدارية بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.824)، ثم تليها المتطلبات التقنية، ثم البشرية، ثم المالية، أما المتطلبات الأمنية جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.075). بناء على ما تقدم نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية- بسكرة جاء بمستوى متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة (3.09)، وانحراف معياري (0.823)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الإجابة عن السؤال: ما مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية- بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف يتم تحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): الإجابة على عبارات محور أداء الموارد البشرية.

عبارات القياس المتعلقة بمتغير أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
يملك الموظفون القدرة على تحليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل	3.23	1.180	4	متوسطة
يستطيع الموظفون تحقيق مواصفات الجودة للخدمات المقدمة	3.05	1.317	10	متوسطة
يمكن للموظفين زيادة الدقة في الأعمال والنشاطات المنجزة	3.18	1.048	7	متوسطة
	3.15	1.089	8	متوسطة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

				باستطاعة الموظفين إنجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى
متوسطة	5	1.189	3.18	يستخدم الموظفون أساليب وأنظمة متطورة تساعد في اختصار وقت إنجاز العمل
متوسطة	9	1.133	3.08	يستطيع الموظفون المرونة في إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك
متوسطة	3	0.993	3.26	يؤدي الموظفون مهامهم وفقا لمعايير الجودة المطلوبة
متوسطة	12	1.073	2.82	يهتم الموظفون بإظهار نتائج فريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية
كبيرة	2	1.179	3.53	يبدل الموظفون الجهد الكافي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة
متوسطة	11	1.123	3.05	يضحى الموظفون باهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة العمل
متوسطة	6	1.144	3.18	يساهم اتصال الموظفين في المؤسسة الموظفين الجدد على التأقلم مع جو العمل
متوسطة	13	1.260	2.69	يعمل الموظفون على ترويج منتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج الأوقات العمل
كبيرة	1	0,912	3.92	يساعد الموظفون بعضهم البعض إذا احتاجوا للمساعدة
متوسطة	//	0.728	3.17	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة أداء مواردها البشرية تكون بدرجة متوسطة عند متوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.728) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (2.60 - 3.39)، والذي يشير إلى الدرجة المتوسطة لأداء مواردها البشرية لأن في المؤسسة محل الدراسة يساعد الموظفون بعضهم البعض إذا احتاجوا للمساعدة بشكل كبير والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة

له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.912)، وذلك لكونها تهدف إلى زيادة فعالية أداء مواردها البشرية، أما بالنسبة لعمل الموظفين على ترويج منتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج الأوقات العمل لم تكن الأفضل واتت في المرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية النسبية عند متوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.260) بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالية- بسكرة، جاء بمستوى متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة (3.17)، وانحراف معياري (0.728)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحسين أداء مواردها البشرية.

المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وتحليل الانحدار الخطي للتأكد من الأثر بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

الفرع الأول: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية." تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) وذلك كما يلي:

❖ تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية." تم استخدام معامل الارتباط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): علاقة الارتباط بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية.

أداء الموارد البشرية	العلاقة	
**0.621	معامل الارتباط بيرسون	المتطلبات الإدارية
0.000	مستوى الدلالة	
39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.621) عند مستوى الدلالة أقل من 5%، فكلما زادت المتطلبات الإدارية أدى ذلك إلى تحسين أداء الموارد البشرية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة." ونقبل الفرضية البديلة (H1) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة."

❖ تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة." تم استخدام معامل الارتباط والناتج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): علاقة الارتباط بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية.

أداء الموارد البشرية	العلاقة	
**0.684	معامل الارتباط بيرسون	المتطلبات المالية
0.000	مستوى الدلالة	
39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V18.

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.684) عند مستوى الدلالة أقل من 5%، فكلما زادت المتطلبات المالية أدى ذلك إلى تحسين في أداء مواردها البشرية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة" ونقبل الفرضية البديلة (H1) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة"

❖ تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة." تم استخدام معامل الارتباط والناتج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): علاقة الارتباط بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية.

أداء الموارد البشرية	العلاقة	
**0.671	معامل الارتباط بيرسون	المتطلبات البشرية
0.000	مستوى الدلالة	
39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.671) عند مستوى الدلالة أقل من 5%، فكلما زادت المتطلبات البشرية أدى ذلك إلى تحسين أداء مواردها البشرية ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " ونقبل الفرضية البديلة (H1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية "

❖ تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية. " تم استخدام معامل الارتباط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): علاقة الارتباط بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية.

أداء الموارد البشرية	العلاقة	
0.773**	معامل الارتباط بيرسون	المتطلبات التقنية
0.000	مستوى الدلالة	
39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.773) عند مستوى الدلالة أقل من 5%، فكلما زادت المتطلبات التقنية أدى ذلك إلى تحسين أداء مواردها البشرية ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " ونقبل الفرضية البديلة (H1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية "

❖ تحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية. " تم استخدام معامل الارتباط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): علاقة الارتباط بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية.

أداء الموارد البشرية	العلاقة	
0.675** 0.000 39	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	المتطلبات الأمنية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.675) عند مستوى الدلالة أقل من 5%، فكلما زادت المتطلبات الأمنية أدى ذلك إلى تحسين في أداء مواردها البشرية ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة " ونقبل الفرضية البديلة (H1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة "

الجدول رقم (26): علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

الترتيب	أداء الموارد البشرية	العلاقة	
5	0.621** 0.000 39	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	المتطلبات الإدارية
2	0.684** 0.000 39	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	المتطلبات المالية
4	0.671** 0.000 39	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	المتطلبات البشرية
1	0.773** 0.000 39	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	المتطلبات التقنية
3	0.675** 0.000 39	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	المتطلبات الأمنية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

	**0.806	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة الإلكترونية
/	0.000	مستوى الدلالة	
	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

مما سبق، يتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين -العالمة- بسكرة بمعامل ارتباط قدره (0.806) عند مستوى الدلالة أقل من 5%، فكلما زادت الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها أدى ذلك إلى تحسين في أداء مواردها البشرية، خاصة بعد المتطلبات التقنية الذي احتل المرتبة الأولى من ناحية قوة العلاقة بمعامل ارتباط بلغ (0.773) عند مستوى من الدلالة (0.000)، وتليها المتطلبات المالية بمعامل ارتباط بلغ (0.684) عند مستوى من الدلالة (0.000)، وبعدها المتطلبات الأمنية بمعامل ارتباط بلغ (0.675) عند مستوى من الدلالة (0.000)، وبعدها المتطلبات البشرية بمعامل ارتباط بلغ (0.671) عند مستوى من الدلالة (0.000) اخيرا المتطلبات الادارية بمعامل ارتباط بلغ (0.621) عند مستوى من الدلالة (0.000)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية (H0) " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة " ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة "

الفرع الثاني: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه " لا يوجد أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة. " كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): تحليل تباين (صلاحية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.691	1	16.691	68.421	0.000
الخطأ	9.026	37	0.244		
المجموع الكلي	25.718	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

معامل الارتباط ($R = 0.806$)

معامل التحديد ($R^2 = 0.649$)

بناءً على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة F المحسوبة (68.421)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ومنه نستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها المختلفة كما يتضح في الجداول الموالي:

● اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الإدارة الالكترونية	0.910	0.110	0.806	8.272	0.000	68.421	0.806	0.649

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الالكترونية (بشكل عام) في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (68.421) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (8.272) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة T و F دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية و أداء الموارد البشرية بنسبة (80.6%) حيث أن الإدارة الالكترونية تفسر ما نسبته (64.9%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته (0.806) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية (H_0) التي تنص على " عدم وجود أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H_1) التي تشير إلى " وجود أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية ".

● اختبار الفرضيات الفرعية:

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

H_1 : يوجد أثر معنوي بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

الجدول (29): تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات الإدارية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المتطلبات الإدارية	0.703	0.146	0.621	4.825	0.000	23.278	0.621	0.386

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الإدارية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (23.278) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (4.825) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة F و T البالغتان (23.278) (4.825) على التوالي دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتطلبات الإدارية و أداء الموارد البشرية بنسبة (62.1%) حيث أن المتطلبات الإدارية تفسر ما نسبته (38.6%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته (0.621) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على " عدم وجود أثر معنوي للمتطلبات الإدارية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة " و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تشير إلى " وجود أثر معنوي للمتطلبات الإدارية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة ".

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر معنوي بين المتطلبات المالية و أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

H1 : يوجد أثر معنوي بين المتطلبات المالية و أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

الجدول (30): تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات المالية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المتطلبات المالية	0.855	0.150	0.684	5.710	0.000	32.609	0.684	0.468

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتطلبات المالية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (32.609) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (5.710) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة T و F البالغتان (32.609) (5.710) على التوالي دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتطلبات المالية و أداء الموارد البشرية بنسبة (68.4%) حيث أن المتطلبات المالية تفسر ما نسبته (46.8%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته (0.621) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على "عدم وجود أثر معنوي للمتطلبات المالية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة" و نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تشير إلى "وجود أثر معنوي للمتطلبات المالية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة".

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

H_1 : يوجد أثر معنوي بين المتطلبات البشرية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

الجدول (31): تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات البشرية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد
							R	R ²
المتطلبات البشرية	0.891	0.162	0.671	5.507	0.000	30.325	0.671	0.450

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتطلبات البشرية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (30.325) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (5.507) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة T و F البالغتان (30.325) (5.507) على التوالي دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتطلبات البشرية و أداء الموارد البشرية بنسبة (67.1%) حيث أن المتطلبات البشرية تفسر ما نسبته (45%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

(0.671) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على " عدم وجود أثر معنوي للمتطلبات البشرية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تشير إلى " وجود أثر معنوي للمتطلبات البشرية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " .

❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد أثر معنوي بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

H1 : يوجد أثر معنوي بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

الجدول (32): تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات التقنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المتطلبات التقنية	1.105	0.149	0.773	7.400	0.000	54.766	0.773	0.597

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتطلبات التقنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (54.766) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (7.400) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة T و F البالغتان (54.766) (7.400) على التوالي الدتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتطلبات التقنية و أداء الموارد البشرية بنسبة (77.3%) حيث أن المتطلبات التقنية تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته (0.773) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على " عدم وجود أثر معنوي للمتطلبات التقنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تشير إلى " وجود أثر معنوي للمتطلبات التقنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " .

❖ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 : لا يوجد أثر معنوي بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

H1 : يوجد أثر معنوي بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالية

الجدول رقم(33): تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات الأمنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المتطلبات الأمنية	0.996	0.179	0.675	5.561	0.000	30.923	0.675	0.455

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتطلبات الأمنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (30.923) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (5.561) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة T و F البالغتان (30.923) (5.561) على التوالي دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتطلبات الأمنية و أداء الموارد البشرية بنسبة (67.5%) حيث أن المتطلبات الأمنية تفسر ما نسبته (45.5%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته (0.675) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على " عدم وجود أثر معنوي للمتطلبات الأمنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية " و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تشير إلى " وجود أثر معنوي للمتطلبات الأمنية في أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية ".

المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات

سنقوم بتفسير نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها حيث سندأ بتفسير نتائج الفرضيتين الرئيسيتين ثم الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى دلالة (0.05). عند قيمة معامل الارتباط ($R=0.806$) الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الادارية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية عند مستوى دلالة (0.05). عند قيمة معامل الارتباط (0.621)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بالعالفة

الفرضفة الفرعفة الثانية: " فوفء علافة ارءباف ذاف ءلالة إءصائفة بفن المءءبلاب المالفة فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة عنء مسءوف ءلالة (0.05)". عنء قفمة معامل الارءباف (0.684)

الفرضفة الفرعفة ءالءة: " فوفء علافة ارءباف ذاف ءلالة إءصائفة بفن المءءبلاب البشرفة فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة عنء مسءوف ءلالة (0.05)". عنء قفمة معامل الارءباف (0.671)

الفرضفة الفرعفة الرابعة: " فوفء علافة ارءباف ذاف ءلالة إءصائفة بفن المءءبلاب ءءقنفة فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة عنء مسءوف ءلالة (0.05)". عنء قفمة معامل الارءباف (0.773)

الفرضفة الفرعفة ءامسة: " فوفء علافة ارءباف ذاف ءلالة إءصائفة بفن المءءبلاب الامنفة فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة عنء مسءوف ءلالة (0.05)". عنء قفمة معامل الارءباف (0.675)

الفرضفة الرئفسفة ءالءة: " فوفء أءر معنوف للإءارة الإءءرونفة فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة عنء مسءوف ءلالة (0.05)". ءفء قفمة معامل الارءباف ($R = 0.806$) ومعامل ءءءفء ($R^2 = 0.649$).

وففسر هءا أن مءءبلاب الإءارة الإءءرونفة المءبقة فف المؤسسة مءل ءءارسة ءسافم فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة، ءفء ءءل قفمة معامل الارءباف R إلى وفوء علافة ارءباف بفن المءءرفن بنسبة (80.6%)، وقفمة معامل ءءءفء R^2 ءءل على أن الإءارة الإءءرونفة ءفسر ما نسبءه (64.9%) من ءءبافن ءافصل فف أءاء الموارء البشرفة فف المؤسسة مءل ءءارسة وهف نسبة ءفءة.

مما ففسر أن المؤسسة مءل ءءارسة ءعمءل على المءءبلاب الإءارفة، المالفة، البشرفة، ءءقنفة والأمنفة فف ءءسفن أءاء موارءها البشرفة

الفرضفباف الفرعفة:

الفرضفة الفرعفة الأولى: " فوفء أءر ذو ءلالة معنوفة بفن المءءبلاب الإءارفة وأءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة عنء مسءوف ءلالة (0.05)". ءفء قفمة معامل الارءباف ($R = 0.621$) ومعامل ءءءفء ($R^2 = 0.386$).

مما ففسر بأن المءءبلاب الإءارفة هف بعء فؤءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة ءفء ءءل قفمة معامل الارءباف R إلى وفوء علافة ارءباف بفن المءءرفن بنسبة (62.1%)، وقفمة معامل ءءءفء R^2 ءءل أن المءءبلاب الإءارفة هف ءفءف ءأءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة ءءكوفن وءءلفم المهنفن بالعالفة بنسبة (38.6%).

الفرضفة الفرعة الثانية: "فوفء أثر ذو ءلالة معنوفة بفن المتطلبات المالفة وأءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة عنء مسءوف ءءلالة (0.05)". هفء قفمة معامل الارتباط ($R=0.684$) ومعامل التءفءفء ($R^2=0.468$).

مما ففسر بأن المتطلبات المالفة هف بعء فؤءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة هفء ءءل قفمة معامل الارتباط R إلى وفوء علافة ارتباط بفن المتففرفن بنسبة (68.4%)، وقفمة معامل التءفءفء R^2 ءءل أن المتطلبات المالفة هف الفف ءأءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة بنسبة (46.8%).

الفرضفة الفرعة الءالفة: "فوفء أثر ذو ءلالة معنوفة بفن المتطلبات البشرفة وأءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة عنء مسءوف ءءلالة (0.05)". هفء قفمة معامل الارتباط ($R=0.671$) ومعامل التءفءفء ($R^2=0.450$).

مما ففسر بأن المتطلبات البشرفة هف بعء فؤءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة هفء ءءل قفمة معامل الارتباط R إلى وفوء علافة ارتباط بفن المتففرفن بنسبة (67.1%)، وقفمة معامل التءفءفء R^2 ءءل أن المتطلبات البشرفة هف الفف ءأءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة بنسبة (45%).

الفرضفة الفرعة الرابفة: "فوفء أثر ذو ءلالة معنوفة بفن المتطلبات الءقنفة وأءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة عنء مسءوف ءءلالة (0.05)". هفء قفمة معامل الارتباط ($R=0.773$) ومعامل التءفءفء ($R^2=0.597$).

مما ففسر بأن المتطلبات الءقنفة هف بعء فؤءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة هفء ءءل قفمة معامل الارتباط R إلى وفوء علافة ارتباط بفن المتففرفن بنسبة (77.3%)، وقفمة معامل التءفءفء R^2 ءءل أن المتطلبات الءقنفة هف الفف ءأءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة بنسبة (59.7%).

الفرضفة الفرعة الءامسة: "فوفء أثر ذو ءلالة معنوفة بفن المتطلبات الأمفنة وأءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة عنء مسءوف ءءلالة (0.05)". هفء قفمة معامل الارتباط ($R=0.675$) ومعامل التءفءفء ($R^2=0.455$).

مما ففسر بأن المتطلبات الأمفنة هف بعء فؤءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة هفء ءءل قفمة معامل الارتباط R إلى وفوء علافة ارتباط بفن المتففرفن بنسبة (67.5%)، وقفمة معامل التءفءفء R^2 ءءل أن المتطلبات الأمفنة هف الفف ءأءر فف ءءسفن أءاء الموارء البشرفة بمؤسسة التكوفن والتعلفم المهففن بالعالفة بنسبة (45.5%).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسات محل الدراسة " مؤسسة التكوين المهني والتمهين - العالمة - بسكرة " و لقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الإدارة الإلكترونية" و " أداء الموارد البشرية"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين - العالمة - بسكرة " وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين - العالمة - بسكرة جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، ومستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين - العالمة - بسكرة جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة عند مستوى دلالة (0.05). وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على نحو مستقل في تحسين أداء الموارد البشرية، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات ككل (المتطلبات الإدارية، المالية، البشرية، التقنية والأمنية) في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة

الخاتمة

خاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركز التكوين المهني بالعالية بسكرة، والتي كانت المحل الميداني للدراسة التي قمنا بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات، من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا لمعرفة مستوى كل من متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، إذ توصلنا إلى أن كل من الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط بمركز التكوين المهني بالعالية، ووجود أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ووجود أثر معنوي للمتطلبات الإدارية والمالية والبشرية والأمنية والتقنية في تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني بالعالية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تؤثر كل من المتطلبات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، الأمنية) على أداء الموارد البشرية.
- ✓ كان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية متوسط الى حد ما.
- ✓ يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى علاقة ارتباط بين بعد متطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية.
- ✓ يتضح بأن المتطلبات التقنية من بين المتغيرات الدراسة التي تمثل متغيرا هاما في التأثير على أداء الموارد البشرية.
- ✓ مستوى أداء الموظفين في مؤسسة التكوين والتعليم المهنيين كان بدرجة متوسطة وهذا راجع لعدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، رغم أن الموظفين يساعدون بعضهم البعض بهدف زيادة فعالية أداءهم داخل المؤسسة.
- ✓ توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة أقل من 5% للمتغيرات (المتطلبات الإدارية، التقنية، الأمنية، البشرية) في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالية.

أما بخصوص مقترحات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- ✓ ضرورة إنشاء مصلحة للإدارة الإلكترونية.
- ✓ العمل على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين العاملين والوعي بمدى أهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ تخصيص ميزانية للإدارة الإلكترونية.
- ✓ توفير البرامج الأكثر تطورا وحدثة وأمنا لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري والموظفين من المخاطر والتهديدات.

- ✓ توظيف واستقطاب الكوادر والكفاءات البشرية في مجال الإدارة الالكترونية من أجل تطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- ✓ إجراء ملتقيات وبحوث حول تحديد المعوقات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الإدارة الالكترونية والخروج بحلول نموذجية.
- ✓ الاستثمار في عملية التدريب لتطوير أداء المورد البشري من خلال تدريبه على الاستعمال الأمثل للإدارة الالكترونية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية	
10	تمهيد
16-11	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
11	<u>الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية والأداء</u>
12-11	<u>الفرع الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية</u>
12	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية
13-12	<u>الفرع الأول: عناصر أداء الموارد البشرية</u>
14-13	<u>الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية</u>
15-14	المطلب الثالث: معايير أداء الموارد البشرية
16-15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
28-16	المبحث الثاني: آليات تقييم أداء الموارد البشرية
18-16	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

18	المطلب الثاني: أهمية واهداف تقييم أداء الموارد البشرية
19-18	الفرع الأول: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
19	الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: أنواع وعناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية
20-19	الفرع الأول: أنواع تقييم أداء الموارد البشرية
22-20	الفرع الثاني: عناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية
22	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وشروط نجاحها وعوائقها
24-22	الفرع الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
26-24	الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية
28-26	الفرع الثالث: المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية	
31	تمهيد
43-32	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
32	المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
33-32	الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
34-33	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية
38-35	الفرع الثالث: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
39-38	الفرع الرابع: مبررات التحول نحو الإدارة الالكترونية
39	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
40-39	الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية
41-40	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية
41	المطلب الثالث: عناصر ومبادئ الإدارة الالكترونية
43-41	الفرع الأول: عناصر الإدارة الالكترونية

43	<u>الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الالكترونية</u>
54-43	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الالكترونية
44	المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية ومتطلباتها
48-44	<u>الفرع الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية</u>
50-48	<u>الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية</u>
50	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية
50	<u>الفرع الأول: التخطيط الالكتروني</u>
51-50	<u>الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني</u>
51	<u>الفرع الثالث: القيادة الالكترونية</u>
53-51	<u>الفرع الرابع: الرقابة الالكترونية</u>
54-53	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة التكوين والتعليم المهنيين بالعالمة	
57	تمهيد
64-58	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الأول: تعريف مؤسسة التكوين المهني (ميدان الدراسة) والبطاقة الفنية الخاصة بها
60-58	<u>الفرع الأول: تعريف مؤسسة التكوين المهني (ميدان الدراسة)</u>
61-60	الفرع الثاني: البطاقة الفنية لمؤسسة التكوين المهني
64-61	<u>الفرع الثالث: أنواع التكوينات المهنية الموجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة</u>
70-64	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: مصادر جمع معلومات الدراسة وأداة ومجتمع الدراسة
64	<u>الفرع الأول: مصادر جمع معلومات الدراسة</u>
65-64	<u>الفرع الثاني: أداة الدراسة</u>

65	<u>الفرع الثالث: مجتمع الدراسة</u>
65	<u>المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات</u>
65	<u>الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات</u>
66	<u>الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان</u>
66	<u>المطلب الثالث: خصائص ووصف عينة الدراسة</u>
67-66	<u>الفرع الأول: توزيع افراد العينة حسب الجنس</u>
68-67	<u>الفرع الثاني: توزيع افراد العينة حسب العمر</u>
69-68	<u>الفرع الثالث: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي</u>
70-69	<u>الفرع الرابع: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة</u>
90-70	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
70	<u>المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة</u>
71-70	<u>الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي</u>
79-71	<u>الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة</u>
88-79	<u>المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة</u>
90-88	<u>المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات</u>
91	خلاصة الفصل
94-93	الخاتمة
	فهرس المحتويات
100	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أيمن حسن الديراوي، و إسماعيل عبد الله قاسم. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (54)، الصفحات 442-461.
- أحمد صقر عاشور. (1999). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الاسكندرية : الدار الجامعية .
- أماني عامر. (2001). إدارة الموارد البشرية. مصر .
- أحمد الخطيب. (2018). دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع الإداري (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، غزة فلسطين: جامعة الأزهر .
- أحمد سالم. (2018). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة الجبل الغربي (رسالة ماجستير). كلية العلوم بالزنتان: جامعة مولانا مالك ابراهيم.
- العياشي زرزار. (2016). الإدارة الالكترونية. (05)، الصفحات 186-208.
- القحطاني بن عوض . (بلا تاريخ). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. مجلة العلوم التربوية (01)، الصفحات 1-90.
- إبراهيم العمري. (2009). أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أجاء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، غزةالجامعة الاسلامية.
- إيمان قصاب. (2008). دزر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين (رسالة ماجستير). دمشق: جامعة دمشق.
- بن أحمد، و وآخرون. (2019). مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 01.01.
- جمانة شلبي. (2011). واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير). غزة فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- حسن محمد راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر : الدار الجامعية.
- همود حيمر . (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (أطروحة دكتوراة). سطيف: جامعة فرحات عباس 1.

- خميس، إ. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية على العاملين بالادارة (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- دعاس، ع. (2018). مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر :جامعة محمد خيضر بسكرة.
- رشا خضير ، و وحيد الذائمي . (2010). أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة(رسالة ماجستير). كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- رانية هدار. (2017-2018). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر (أطروحة دكتوراة). كلية الحقوق والعلوم الساسية)، باتنة الجزائر: جامعة الحاج لخضر .
- سعد المحمدي. (2019). *دارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة* . الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سمير بن سايح. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية والرياضة. مجلة الابداع الرياضي(01)، الصفحات 262-279.
- شهدان عادل الغرباوي. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية . مصر : دار الفكر الجامعي.
- صالح ابراهيم العواس، و شوقي جواد. (2019). *إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة* . عمان الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع .
- صلاح الدين عبد الباقي. (2002). *الجزاب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- طارق بن قسمي. (2017). دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات. (02).
- طارق بلقسمي. (2017). دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 02(02)، الصفحات 23-38.
- عبد العالي تاغلايت. (2019). دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، باتنة الجزائر : جامع باتنة .01
- عبد الفتاح علاوي. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (أطروحة دكتوراة). كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

- عز الدين هروم . (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة.
- علي غربي، و وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عائشة الحسيني، و شذا الخيال. (2013). أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (. المجلة العلمية لقطاع وكليات التجارة(10)، الصفحات 22-145.
- عائشة عزوز، و زهية توام. (2021). أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة(01)، الصفحات 107-124.
- فدوى رمضان. (2009). أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء (رسالة ماجستير). غزة : الجامعة الاسلامية .
- ليلي بوحديد. (2015). دور التدريب في تحسين أداء المواد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الباحث الاقتصادي، 3(3)، الصفحات 45-59.
- محمود الشنطي. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة : الجامعة الاسلامية .
- مصطفى محمود أبو بكر. (2004). ادارة الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية . الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- مهدم حسن زكرف. (1995). إدارة الأفراد. عمان: دار الفكر.
- محفوظ جودة ، و حسن الزغي. (2008). منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر.
- محمد توفيق. (2002). تقييم الأداء. مصر : دار الفكر العربي.
- محمد رضوان عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- محمود أحمد عبد الفتاح. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- محمد لمين مراكشي. (بلا تاريخ). الإدارة الالكترونية وأثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الابداع، 07 (08)، الصفحات 179-193.
- مختار حماد. (2007). تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة.
- نذير سي أحمد. (2013). نظام تقييم الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- نظمي شحادة، و آخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة 01). عمان: دار صفاء للنشر.
- نور الدين عسلي. (2018). دراسة أثر الاندكماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11 (01).
- هلال الجبوري . (2018). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدرسة الثانوية في محافظة المرفق (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.
- واخرون ، ع . ب . (2018). ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية. ط1 . عمان، الاردن :مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع.
- وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الملحق رقم 01

استبيان الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية"

دراسة حالة: مركز التكوين والتعليم المهنيين بالعالية بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالب: سكال عبد الرحمان

الموسم الجامعي 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا القسم هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبكم.

الجنس	
أنثى	ذكر

العمر			
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي			
تقني سامي	ليسانس	ماجستير أو مهندس	دراسات عليا

سنوات الخبرة			
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

القسم الأول: الإدارة الالكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإدارة الالكترونية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتطلبات الإدارية						
01	تدعم المؤسسة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية					
02	توجد في المؤسسة أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الالكترونية					
03	تتمتع المؤسسة بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة					
04	تعتمد المؤسسة على سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية					
المتطلبات المالية						
05	تحرص المؤسسة على شراء التقنيات الكترونية اللازمة					
06	تحصل المؤسسة على دعم مالي لتطوير البرامج الالكترونية					
07	توفر المؤسسة المخصصات المالية لشراء أنظمة الحماية للمعلومات					
08	تتفق المؤسسة مع البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات					
المتطلبات البشرية						

					09	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين
					10	يوجد عدد كاف في المؤسسة من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية
					11	يتميز الموظفون في المؤسسة بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالمؤسسة
					21	تعمل المؤسسة على تهيئة الموظفون نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الالكترونية.
المتطلبات التقنية						
					13	تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة.
					14	تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة
					15	يوجد ربط بين المؤسسة ومديرية التكوين المهني الولائية ووزارة التكوين والتعليم المهنيين.
					16	توفر المؤسسة شبكة للانترنت داخل المؤسسة.
المتطلبات الأمنية						
					17	تتوفر المؤسسة على نظام لأمن وحماية المعلومات
					18	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى حماية المواقع الخاصة بالمؤسسة من الاختراق
					19	يوجد في المؤسسة سياسة واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية الكترونيا.

					تطبق المؤسسة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل عمليات الدخول.	20
--	--	--	--	--	---	----

القسم الثاني: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد أداء الموارد البشرية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يملك الموظفون القدرة على تحليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل					
02	يستطيع الموظفون تحقيق مواصفات الجودة للخدمات المقدمة					
03	يمكن للموظفين زيادة الدقة في الأعمال والنشاطات المنجزة					
04	باستطاعة الموظفين إنجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عمليات أخرى					
05	يستخدم الموظفون أساليب وأنظمة متطورة تساعد في اختصار وقت إنجاز العمل					
06	يستطيع الموظفون المرونة في إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك.					
07	يؤدي الموظفون مهامهم وفقا لمعايير الجودة المطلوبة					

					08	يهتم الموظفون بإظهار نتائج فريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية
					09	يبدل الموظفون الجهد الكافي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة
					10	يضحي الموظفون باهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة العمل
					11	يساهم اتصال الموظفين في المؤسسة الموظفين الجدد على التأقلم مع جو العمل
					12	يعمل الموظفون على ترويج منتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج الأوقات العمل
					13	يساعد الموظفون بعضهم البعض إذا احتاجوا للمساعدة

شكرا لحسن تعاونكم

