



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات  
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أ. د. يحياوي مفيدة

إعداد الطالبة:

فرخة ليندة

لجنة المناقشة:

الصفة

الجامعة

الأستاذ

رئيسا

جامعة بسكرة

أ.د. خنشور جمال

مقرا

جامعة بسكرة

أ.د. يحياوي مفيدة

عضوا مناقشا

جامعة بسكرة

د. بن ساهل وسيلة

عضوا مناقشا

جامعة قالمة

د. بوقموم محمد

عضوا مناقشا

جامعة باتنة

د. عدوان رشيد

عضوا مناقشا

جامعة باتنة

د. عباس نجمة

الموسم الجامعي : 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

أبدأ بحمد الله جلت قدرته على سابغ فضله ونعمته، وفيض إحسانه  
ورعايته

فعليه عز وجل اعتمادي، وبه سبحانه وتعالى اعتزازي،  
وأصلي وأسلم على سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم، ومن  
تبع هداه إلى يوم الدين... وبعد:

أتقدم بجزيل شكري و عرفاني إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة  
وساهم بالنصح والتوجيه في إعداد هذا العمل المتواضع،  
الذي لم يكن ليرى النور لولا عونهم.

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة، الدكتورة "يحياوي مفيدة"  
على ما بذلته في سبيل تنويري وترشيدي إلى المنهج السليم  
من خلال نصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة.

ولجنة المناقشة التي قبلت إجازة العمل لهذه المرحلة  
وخصص كل أستاذ من أساتذتها وقتا

لقراءة ونقد هذه الرسالة

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بجامعتي

**بسكرة وجيجل**

وإلى كافة عمال وإطارات الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

... شكرا لكل من كان لي دافعا وعونا من قريب أو من بعيد...

دمتم في خدمة العلم والمعرفة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر
ب	قائمة المحتويات
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ش	الملخص باللغة الإنجليزية
02	مقدمة عامة
49-18	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية</b>
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية
31	المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
32	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
33	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني
35	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية
38	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية
40	المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الأول: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية



43	المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الثالث: مراحل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الرابع: آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
47	المطلب الخامس: معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
49	خلاصة الفصل
<b>92-51</b>	<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبناء الشبكي لها</b>
51	تمهيد
<b>52</b>	<b>المبحث الأول: مدخل حول الموارد البشرية</b>
52	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
53	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بالموارد البشرية
56	المطلب الرابع: المواصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية
<b>58</b>	<b>المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة</b>
58	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
65	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
67	المطلب الرابع: التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
<b>69</b>	<b>المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها</b>
69	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
74	المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأساليب نجاحها
76	المطلب الثالث: التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
79	المطلب الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية
<b>85</b>	<b>المبحث الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
85	المطلب الأول: تعريف الشبكات
87	المطلب الثاني: أهمية الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
88	المطلب الثالث: أنواع الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
90	المطلب الرابع: أمن الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

92	خلاصة الفصل
<b>133-94</b>	<b>الفصل الثالث: تنافسية المؤسسات ومؤشرات قياسها</b>
94	تمهيد
<b>95</b>	<b>المبحث الأول: ماهية تنافسية المؤسسات</b>
95	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والميزة التنافسية
100	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية
108	المطلب الثالث: خصائص تنافسية المؤسسات
<b>109</b>	<b>المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات</b>
109	المطلب الأول: تحليل قوى التنافسية
112	المطلب الثاني: صياغة البدائل الإستراتيجية التنافسية
<b>118</b>	<b>المبحث الثالث: بعض طرق التحليل التنافسي</b>
118	المطلب الأول: المقارنة المرجعية كأداة تحليل تنافسية
123	المطلب الثاني: التحليل التنافسي من خلال مفهوم سلسلة القيمة
<b>127</b>	<b>المبحث الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات</b>
127	المطلب الأول: المرونة والإبداع
129	المطلب الثاني: الجودة والتكلفة
130	المطلب الثالث: الإنتاجية والربحية
131	المطلب الرابع: السمعة والحصة السوقية
133	خلاصة الفصل
<b>-135 167</b>	<b>الفصل الرابع: دور تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات</b>
135	تمهيد
<b>136</b>	<b>المبحث الأول: دور تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات</b>
136	المطلب الأول: مفهوم التوظيف الإلكتروني
139	المطلب الثاني: دعائم نجاح التوظيف الإلكتروني
140	المطلب الثالث: مساهمة تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات
<b>147</b>	<b>المبحث الثاني: دور تطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات</b>

147	المطلب الأول: تعريف التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف
150	المطلب الثاني: مساهمة تطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات
<b>152</b>	<b>المبحث الثالث: دور تطبيق نظام إدارة الأداء الإلكتروني في تنافسية المؤسسات</b>
152	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الأداء الإلكتروني
156	المطلب الثاني: مساهمة تطبيق نظام إدارة الأداء الإلكتروني في تنافسية المؤسسات
<b>158</b>	<b>المبحث الرابع: دور تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات</b>
158	المطلب الأول: مفهوم نظام المرتبات الإلكتروني
159	المطلب الثاني: مساهمة تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات
<b>161</b>	<b>المبحث الخامس: دور تطبيق نظام التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات</b>
161	المطلب الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني
162	المطلب الثاني: خصائص التدريب الإلكتروني
163	المطلب الثالث: بيئة التدريب الإلكتروني
163	المطلب الرابع: مبررات التدريب الإلكتروني وأهدافه
165	المطلب الخامس: مساهمة تطبيق نظام التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات
167	خلاصة الفصل
<b>-169 206</b>	<b>الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل</b>
169	تمهيد
<b>170</b>	<b>المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل</b>
170	المطلب الأول: التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل ومراحل تطورها
174	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل
177	المطلب الثالث: منتجات الشركة ومورديها
179	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج ومديرياتها

<b>190</b>	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها</b>
190	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وأدواتها
192	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي
195	المطلب الثالث: اختبار الاستبيان
<b>200</b>	<b>المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة</b>
200	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس، السن والحالة العائلية
202	المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة حسب المستوى الدراسي وسنوات العمل
204	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الأجر ونوع الوظيفة
206	خلاصة الفصل
<b>-208 252</b>	<b>الفصل السادس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>
208	تمهيد
<b>209</b>	<b>المبحث الأول: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة</b>
209	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
210	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
<b>220</b>	<b>المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة</b>
220	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
221	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
222	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
228	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
233	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
238	المطلب السادس: اختبار الفرضية السادسة
<b>240</b>	<b>المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة</b>
240	المطلب الأول: تفسير النتائج حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة
245	المطلب الثاني: تفسير النتائج حول تنافسية الشركة
249	المطلب الثالث: تفسير النتائج حول اختبار الفرضيات
252	خلاصة الفصل

254	الخاتمة العامة
262	قائمة المراجع
274	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	نموذج الدراسة	01
65	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	02
83	شبكة تطبيقات نظم المعلومات للموارد البشرية	03
110	قوى التنافس الخمس	04
121	مراحل إجراءات المقارنة المرجعية	05
124	مفهوم سلسلة القيمة	06
145	تطوير عملية الإبقاء على العاملين بالمؤسسة	07
146	دور التوظيف الإلكتروني في تحسين تنافسية المؤسسات	08
153	إدارة الأداء إلكترونياً	09
156	تقرير شامل حول مستوى الأداء	10
158	نظام المرتبات	11
180	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	12
184	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية	13
185	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	14
186	الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة والشؤون الصناعية	15
187	الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال	16

188	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	17
-----	---	----

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
123	الاختلاف بين التحليل التنافسي والمقارنة المرجعية	01
175	توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي خلال الفترة (2010-2015)	02
175	رقم أعمال الشركة خلال الفترة (2010-2015)	03
193	خيارات الإجابة وفق مقياس ليكرت	04
197	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة جميع أبعادها	05
198	معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الأول	06
198	معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الثاني	07
199	معاملات الارتباط بين درجة كل محور ودرجة جميع محاور الاستبيان	08
199	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ	09
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
201	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات السن	11
202	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	12
203	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	13
203	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	14
204	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الأجر	15
205	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	16
209	اختبار كولمجروف - سميرنوف	17
210	معاملتي الالتواء والتلطح	18

211	عرض وتحليل عبارات التوظيف الإلكتروني	19
212	عرض وتحليل عبارات التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	20
213	عرض وتحليل عبارات إدارة الأداء إلكترونياً	21
214	عرض وتحليل عبارات نظام المرتبات الإلكتروني	22
215	عرض وتحليل عبارات التدريب الإلكتروني	23
216	عرض وتحليل عبارات الإبداع	24
217	عرض وتحليل عبارات الجودة	25
218	عرض وتحليل عبارات التكلفة	26
219	عرض وتحليل عبارات الحصة السوقية	27
219	عرض وتحليل عبارات الربحية	28
220	نتائج اختبار T_test للفرضية الأولى	29
221	نتائج اختبار T_test للفرضية الثانية	30
222	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس	31
223	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للسن	32
224	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للحالة العائلية	33
225	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى الدراسي	34
226	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لعدد سنوات العمل	35
226	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للأجر	36
227	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لنوع الوظيفة	37
229	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس	38
229	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للسن	39
230	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للحالة العائلية	40
231	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى الدراسي	41

231	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لعدد سنوات العمل	42
232	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للأجر	43
233	تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لنوع الوظيفة	44
234	نتائج تحليل التباين للانحدار	45
235	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل	46
239	نتائج تحليل التباين للانحدار باستخدام طريقة STEPWISE	47
239	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المؤشرات الأكثر تأثيرا على تنافسية الشركة	48
246	تكاليف الشركة خلال الفترة (2010-2015)	49
247	الحصة السوقية للشركة خلال الفترة (2010-2015)	50
248	ربحية الشركة خلال الفترة (2010-2015)	51

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أداة الدراسة	274
02	قائمة محكمي الاستبيان	279
03	الصدق البنائي لأداة الدراسة	280
04	معامل الثبات ألفا كرونباخ	282
05	خصائص عينة الدراسة	284
06	اختبار التوزيع الطبيعي	286
07	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	288
08	اختبار الفرضيتين الأولى والثانية	292



293	اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة	09
300	اختبار الفرضيتين الخامسة والسادسة	10
303	إجراءات التوظيف بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل	11
304	البرنامج الخاص بتسيير الوقت بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل	12
307	برنامج تسيير الأجور بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل	13
311	شهادة الجودة للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل	14

## المخلص

دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات

-دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل-

فرخة ليندة

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، حيث تم تحديد أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكترونية والتدريب الإلكتروني، بينما قسمت تنافسية المؤسسة إلى خمسة أبعاد هي: الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية.

استهدفت هذه الدراسة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيراتها، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 189 موظفا بالشركة خلال فترة زمنية ممتدة من أكتوبر 2015 إلى ماي 2016، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تملك إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لكنها لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية. كما أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة، وهذا يرجع إلى دور كل من التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكترونية والتدريب الإلكتروني في التنافسية، أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فقد تبين أنه ليس له دور في تنافسية الشركة. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية الشركة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

**الكلمات المفتاحية:**

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكترونية، التدريب الإلكتروني، تنافسية المؤسسات.

## **Abstract**

### **The role of the implementation of electronic human resources management in enterprises competitiveness**

**-Study case of the African Glass Company of Jijel-**

**Linda Ferkha**

**Mohammed Khider University -Biskra-**

The current study aimed to test the role of the implementation of the electronic human resources management in enterprises competitiveness. We have identified the following dimensions of the electronic human resources management: electronic recruitment, electronic registration of attendance and leave, electronic performance management, electronic payroll system and electronic training, while enterprise competitiveness is divided into five dimensions: innovation, quality, cost, market share and profitability.

The empirical study has been interested to the African Glass Company of Jijel. The questionnaire has been used as a tool to collect data base for the study's variables. It has been distributed on a convenience sample consisting 189 employees in company during the period extended between October 2015 and May 2016. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) has been used to analyze data and to test study hypothesis.

The results of this study showed that the African Glass Company possesses an electronic human resources management, but it doesn't apply its dimensions with the same importance. As well, the electronic human resources management plays a positive role in the company competitiveness; this is due to the role of each of the electronic recruitment, electronic performance management, electronic payroll system and electronic training. But electronic registration of attendance and leave has no role in the company competitiveness. In addition, this study concluded that there are no statistically significant differences between the electronic human resources management and business competitiveness that is attributed to the demographic variables.

#### **Keywords:**

Electronic human resources management, electronic recruitment, electronic registration of attendance and leave, electronic performance management, electronic payroll system, electronic training, enterprises competitiveness.

# مقدمة عامة

مع ظهور تكنولوجيا الإنترنت، وتطور تقنية الشبكات والانتشار الواسع والسريع لتطبيقات الأعمال على شبكة الإنترنت التي رافقها انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية، ونضج مفهوم تكنولوجيا المعلومات، ونظم الإدارة الإلكترونية، اندمجت نظم المعلومات الإدارية مع أنشطة الأعمال الإلكترونية، وأصبحت تلك النظم منظومات لا غنى عنها للتحويل من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية، فقد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي، بل إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، قد غيرت مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، واتخاذ قرارات، فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، لذلك لم يعد ثمة مجال للشك في ضرورة العمل الدؤوب للتحويل إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

وتشتمل الإدارة الإلكترونية على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، من حواسيب، وشبكات، وأجهزة فاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية، لتخدم الأمور الإدارية الروتينية اليومية، وهي حقل جديد انبثق ليزيد التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية، وتعتمد عملية التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجية وتقنيات إدارية متخصصة، تتطلب خبرات وتخصصات رائدة.

وفي ظل هذه الظروف والتحديات التي يعيشها العصر بات لزاما على المنظمات أن تحدث العديد من التغييرات في محيط عملها الداخلي والخارجي لتضمن قدر من السلامة ولتستمر في تأدية دورها وتكون قادرة على البقاء في مجال عملها، لكن تعددت المجالات التي يجب عليها إعادة النظر فيها وإعادة هيكلتها بما يتناسب وظروف العصر الحالي، والموارد البشرية واحدة من تلك المجالات ولها قدر كبير من الأهمية في تحقيق القدرة التنافسية، فقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري، وأصبح ينظر إليه على أنه أهم مورد بالنسبة للمنظمة، وإلى ما ينفق عليه على أنه استثمار وليس تكلفة، وهو مصدر مهم لاكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها، فتحقيق التميز في الأداء لا يعتمد فقط على توفر الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية لدى المنظمة، بل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على امتلاك موارد بشرية قادرة على المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، لذلك بدأ التفكير في كيفية استغلاله بصورة مثلى

من خلال إدارته بطريقة جيدة، إذ لم يعد الدور التقليدي فعال أو ذو قيمة ولا مقبول في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه هذه المنظمات.

وهذه التغيرات الكبيرة في الاقتصاد والمجتمع والثقافة، مع التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا وخاصة استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت، وانتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية، أحدثت موجة جديدة من تكنولوجيا الموارد البشرية المعروفة باسم الموارد البشرية الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبذلك تم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهي عبارة عن شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات، أي أنها تنفيذ لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع استخدام الإنترنت والإنترنت، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في دعم وتواصل الجهات الفاعلة الفردية أو الجماعية المشاركة في إدارة الموارد البشرية.

### إشكالية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسة، وهذا المحور يشكل الحجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية لهذه الموارد، حيث يحتل كل من الإمكانيات البشرية والأجهزة والتقنيات الحديثة والمتطورة نفس الدرجة من الأهمية لتحقيق المزايا التنافسية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

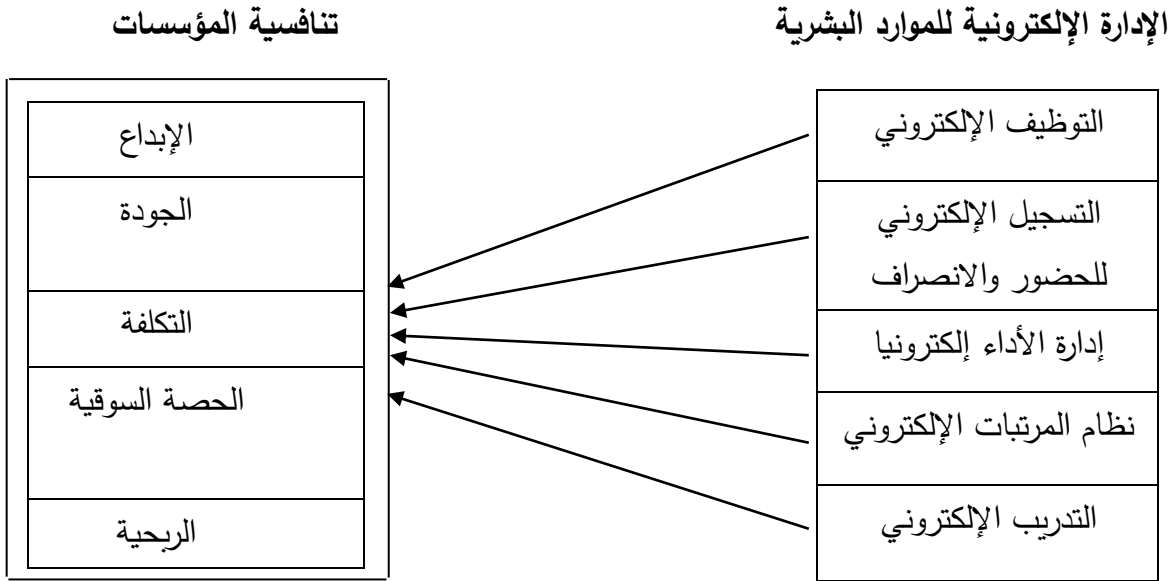
**ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات؟**

وعن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع بعض التساؤلات، تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟
- ما المقصود بتنافسية المؤسسات؟
- هل يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمؤسسات؟
- هل توجد تنافسية للمؤسسات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمؤسسات تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية المؤسسات تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية المؤسسات؟
- هل تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية المؤسسات؟ ولتبسيط هذه الدراسة، يتم تلخيصها في النموذج التالي:

### شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

- لمعالجة الإشكالية المطروحة، ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيس السابق، والتساؤلات الفرعية الأخرى، تم وضع ست فرضيات رئيسية تتمثل فيما يلي:
- يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
  - توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- وعن هذه الفرضية الرئيسية تتفرع خمس فرضيات فرعية هي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونياً على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛

• تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

### مبررات اختيار الموضوع:

ترجع دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى عدة اعتبارات من شأنها أن تدفع الباحث في هذا المجال للتوصل إلى نتائج علمية هادفة، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

• كون الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين، نظراً للأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المنظمة؛

• تزايد تدخل العامل الإنساني في تحديد مصير المنظمات ومستقبلها؛

• قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، خاصة في الوقت الحالي الذي شهد تطورات سريعة في مجال الإدارة الإلكترونية؛

• الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومساهمتها في زيادة تنافسية المؤسسات؛

• العلاقة المباشرة للموضوع بطبيعة التخصص الذي سلكته فيما بعد التدرج، و المتمثل في تسيير الموارد البشرية.



## أهمية الدراسة:

- يعكس الاهتمام بدراسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل في أية منظمة، وذلك من خلال تأثيره الكبير على كفاءة وفعالية المنظمات؛
- تمكن هذه الدراسة من تحديد مفهوم متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، خصائصها، مكوناتها، وأهم متطلبات تطبيقها؛
- تمكن من تحديد مفهوم متكامل لتنافسية المؤسسات؛
- يساعد هذا النمط من الدراسات على بلورة وتطوير بعض الآراء والأفكار والنظريات العلمية في هذا الصدد؛
- تمكن هذه الدراسة من إثراء المعرفة حول دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة تنافسية المؤسسات؛
- تكتسي هذه الدراسة أهميتها العلمية أيضا من خلال نية الباحثة اتباع منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، ويؤدي إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي؛
- أما أهميتها العملية فتتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين بالمؤسسات من نتائج هذه الدراسة والاقتراحات المقدمة في هذا المجال.

## أهداف الدراسة:

- تتمثل الأهداف الرئيسية من وراء هذه الدراسة فيما يلي:
- التعرف على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
  - الكشف عن متطلبات ومعايير نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكيفية التغلب على أهم المعوقات؛
  - التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لزيادة تنافسية المؤسسات؛
  - تقديم إضافة للتراث النظري من خلال دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات؛
  - تقديم التوصيات والمقترحات لتأكيد أهمية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- تزويد المؤسسة موضع الدراسة بما تم التوصل إليه في البحث من نتائج نظرية وتطبيقية يمكن أن تكون مفيدة لها.

### منهج الدراسة:

لغرض استكمال دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على أساس وصف الجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة ومتغيراتها، ثم تحليلها وتفسيرها بالشكل الذي يسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة تثري المعرفة النظرية بهذا الموضوع.

أما في الدراسة الميدانية فسيتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحليلها بما يخدم الموضوع، واستخلاص النتائج للتعليق عليها، وتتمثل أهم الأدوات المستعملة فيما يلي:

- الملاحظة التي يتم الاعتماد عليها في كامل مراحل البحث الميداني؛
- المقابلات التي يتم إجراؤها مع بعض أفراد عينة الدراسة؛
- استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها لأفراد عينة الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك استخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية كالنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط وغيرها.

### الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة انطلاقة لتكوين الفكرة المبدئية عن موضوع ومتغيرات الدراسة، إذ يمكن لأي باحث أن يستفيد منها لضبط موضوعه وتحديد متغيراته، وفي ظل قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية عامة، والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خاصة، وذلك حسب اطلاع الباحثة، سيتم الاكتفاء بذكر أهم الدراسات التي كانت قريبة من موضوع الدراسة، والتي كان بالإمكان الاطلاع عليها، وهذا لتأسيس انطلاقة صحيحة للدراسة حيث يتم ترتيبها ترتيباً زمنياً بدءاً من الدراسة الأحدث كما يلي:

## الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج)".

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، قام بها الباحث "الرواحنه عبد الله عوده" عام 2013 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (77) موظفاً من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الفروع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء؛
  - جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.
- الدراسة الثانية: "الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق الأردنية كحالة دراسية".

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث "الكاهلي عماد محمد حسن" عام 2012 بجامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، وقد هدفت إلى التعرف على الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الفنادق الأردنية، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر بنية تحتية لدى الفنادق الأردنية لاستخدام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من (50) عبارة موزعة على قسمين، يحتوى القسم الأول على دوافع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والقسم الثاني يحتوي على العوامل المؤثرة في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ما بين أبعاد دوافع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الفنادق الأردنية، وكانت أعلى درجة ارتباط بين دعم العمالة الماهرة وتحسين الأداء؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية ما بين أبعاد مؤثرات استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية للعاملين؛
- لا يوجد فروق معنوية في دوافع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بدلالة الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي ودرجة الفندق، على دوافع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بينما وجدت فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص العلمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح تخصص إدارة عامة؛
- لا يوجد فروق معنوية في دوافع استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بدلالة الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي ودرجة الفندق، على مؤثرات استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

#### - الدراسة الثالثة: "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)".

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث "الدايني رشاد خضير وحيد" عام 2010 بجامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، وقد هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛

- مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً؛
- مستوى تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛
- مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛
- مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية والحصة السوقية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية والمالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية والحصة السوقية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية والحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الدراسة الرابعة: "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة (جامعة فيلادلفيا نموذجاً)".

هي دراسة قام بها الباحث "جرادات ناصر محمد سعود" سنة 2010 بجامعة فيلادلفيا بالأردن، وقد هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تناولت التحديات من خلال: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية للتكنولوجيا، الرغبة والافتتاح باستخدام التكنولوجيا وإمام العاملين باستخدام التكنولوجيا. فيما تناولت أداء أعضاء الهيئات التدريسية من خلال: الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، تحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتحسين مستوى مخرجات التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا، باعتبارها نموذجاً للدراسة، وتم

الحصول على (54) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- وجود تأثير كبير للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة؛
- شكلت البنية التحتية للتكنولوجيا المصدر الأول لهذه التحديات؛
- شكل إلمام العاملين باستخدام التكنولوجيا المصدر الثاني لهذه التحديات؛
- شكلت الرغبة والافتتاح باستخدام التكنولوجيا المصدر الثالث لهذه التحديات؛
- شكلت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المصدر الرابع لهذه التحديات؛
- شكل تحدي الثقافة المنظمية المصدر الخامس لهذه التحديات.

#### -الدراسة الخامسة: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة".

هي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث "أبو أمونه يوسف محمد يوسف" عام 2009 بالجامعة الإسلامية- غزة، كلية الدراسات العليا، وقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مكونة من (88) فقرة كأداة للدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص؛
- البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وقد تميزت الجامعة الإسلامية في هذا المجال؛

- فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، بينت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الموارد البشرية إلكترونيا، وأيضا كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية؛
- فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM بالرغم من توفرها.

#### الدراسات الأجنبية:

#### - الدراسة الأولى: **The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunication Sector: "The Employees Perspective"**

هي دراسة قام بها (Khashman & Al-Ryalat) سنة 2015، حيث تهدف إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصالات الإلكترونية والتعويض الإلكتروني) على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده ( الوقت، التكلفة، الجودة والمرونة)، وذلك في قطاع الاتصالات الأردنية ممثل في ثلاث شركات للاتصالات الخلوية (زين، أورنج وأمنية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الشركات الثلاث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية طبقية مكونة من 178 موظف وموظفة، ثم تم تطوير استبانة وزعت على أفراد العينة، ثم تحليل البيانات باستخدام الـ SPSS، وتوصلت بذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على الوقت؛
- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على التكلفة؛
- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على الجودة؛
- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثرت إيجابا على المرونة.

#### الدراسة الثانية: **Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?**

هي دراسة وصفية قام بها (Findikli & Bayarçelik) سنة 2015، حيث تهدف إلى استكشاف وجهات النظر حول نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لأجل اختيار التطبيقات

المناسبة لهذا النظام، ولتحقيق ذلك تم إجراء مقابلات مع عينة من المختصين في إدارة الموارد البشرية في الشركات الخدمية الرائدة في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الدافع الأول لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو اختصار الوقت وتقليل التكاليف وتسهيل الوصول إلى البيانات الشخصية، حيث تبين أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تخفض التكاليف التنظيمية، وتحسن التواصل بشكل أفضل وأسرع بين المدير والموظف، وتخفف وقت المعالجة لاستخدام معلومات الموارد البشرية في المنظمات، لكن توصلت أيضا إلى أن التدريب الإلكتروني ليس فعالا جدا للمنظمات.

### **- الدراسة الثالثة: The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management**

هي دراسة قام بها (Li Ma & Maolin Ye) سنة 2015، وهي تهدف إلى دراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، وتوصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهل وظيفة الموارد البشرية في خلق قدرات ديناميكية وتشغيلية، وتساهم لحد كبير في زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية حيث تمكن من الوصول إلى الأهداف بطريقة أكثر كفاءة، وتخلق فرص جديدة لتحقيق النجاح التنظيمي. كما توصلت إلى أن العوامل التي لها تأثير كبير على استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في: وضوح أهداف هذه الإدارة، رضا مستخدميها، تحقيق الفائدة وسهولة الاستخدام، دعم المستخدمين، التأثير الاجتماعي وتسهيل الشروط والظروف لذلك.

### **- الدراسة الرابعة: "FACTORS INFLUENCING ATTITUDE TOWARDS USING ELECTRONIC HRM"**

هي دراسة قام بها الباحثان "Yusliza and Ramayah" سنة 2011، حيث تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الاتجاه العام نحو استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك من خلال دراسة نية خبراء الموارد البشرية لاستخدام تقنية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) من خلال توظيف نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behaviour) كإطار للبحث. وهي عبارة عن بحث أولي يستند إلى بيانات تم جمعها من (51) خبيرا من خبراء الموارد البشرية، وذلك من خلال توزيع استمارة على أفراد عينة الدراسة خلال الندوة التي نظمتها الهيئة المهنية للموارد البشرية في ماليزيا، وقد استخدمت الدراسة تقنية Partial Least Squares لتحليل تقنية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM)، بينما لم يكن كذلك كل من العادة الموضوعية



وضبط السلوك المدرك، ووجدت الدراسة أن المتغيرات التفسيرية الثلاثة في نظرية السلوك المدرك توضح حوالي 64% من التباين في نية استخدام تقنية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

#### **- الدراسة الخامسة: ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AN E-BUSINESS ENVIRONMENT**

هي دراسة قام بها الباحثون (Laumer, Eckhardt & Weitzel) سنة 2010، حيث هدفت إلى البحث في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد أجريت في بيئة الأعمال الإلكترونية بين (144) مديرا لإدارة الموارد البشرية من بين مديري (1000) شركة ألمانية كبيرة جدا، ومن نتائج الدراسة أنها كشفت على أن أكثر التحديات الضاغطة هي الاحتفاظ بالموظفين، وأن أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) يجب أن تكون فعالة بشكل كاف لملى الشواغر، والفعالية في الاستخدام الأفضل للموارد النادرة.

#### **- الدراسة السادسة: Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors**

هي دراسة أجراها (Strohmeier and Kabst) سنة 2009، تهدف إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في الاعتماد التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أوروبا، وقد اشتمت أهم عوامل التأثير الرئيسية واختبرتها استناداً على دراسة موسعة على عينة كبيرة قدرها (2336) منظمة في 23 دولة أوروبية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هي ممارسة شائعة في جميع أنحاء أوروبا، حيث أن ثلثي عدد المنظمات المدروسة اعتمدت بالفعل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كما وجدت الدراسة أيضاً أن المحددات الرئيسية لتبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي حجم عمل المنظمات وتكوين إدارة الموارد البشرية.

#### **- الدراسة السابعة: The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in a Dutch Ministry**

هي دراسة قام بها (Ruël et al) سنة 2007، وقد هدفت إلى قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، كما هدفت إلى معرفة هل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا. وقد توصلت إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبط بفعالية إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية

الإلكترونية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية وتأثير إيجابي في فعالية تكنولوجيا واستراتيجية الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يخفض التكاليف، ويعزز مستوى خدمات الموارد البشرية، ويعطيها مكانة كي تصبح شريكا استراتيجيا مهما وفعالاً.

من خلال التطرق للدراسات السابقة يلاحظ أن جميعها اشتركت في دراستها للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تناولتها من عدة جوانب، فالبعض منها ركز على دراسة واقع تطبيقها ومدى إمكانية ذلك، والبعض الآخر ركز على دوافع تطبيقها والتحديات التي تواجهها، أما البعض الآخر فقد ركز على دراسة أثرها على أداء العاملين وعلى المنظمة ودورها في تطويره وتحسينه، في حين أن بعضها ركز على دراسة دورها ومدى مساهمتها في فعالية الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، كما يلاحظ أيضا من خلال هذه الدراسات أن أغلبها كان على مؤسسات خدمية كالجامعات والفنادق والمصارف وقطاع الاتصالات.

وبذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أنها الدراسة الوحيدة، حسب علم الباحثة، التي تناولت موضوع "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات"، حيث أن كل الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جانب معين، لكن لا توجد أي دراسة قامت بربطه بموضوع تنافسية المؤسسات، إضافة إلى أن الدراسة الحالية كانت على مؤسسة إنتاجية في حين أن أغلب تلك الدراسات كانت على مؤسسات خدمية، لكن تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها اعتمدت لإتمام دراسة الموضوع على تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، وبذلك اعتمدت الدراسة على نفس الأداة التي اعتمد عليها باقي الدراسات السابقة.

### هيكل البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى الفصول التالية:

- في الفصل الأول يتم تقديم الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، حيث يتم تقديم ماهيتها، أهم وظائفها والتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية؛

- في الفصل الثاني يتم التطرق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يتم أولاً تقديم مدخل حول الموارد البشرية، ثم يتم التطرق لإدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة، ثم تقديم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها، وأخيراً البناء الشبكي لها؛
- في الفصل الثالث يتم تناول تنافسية المؤسسات ومؤشرات قياسها، وذلك بالتطرق لماهية تنافسية المؤسسات وعرض أهم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، ثم شرح بعض طرق التحليل التنافسي، وفي الأخير تقديم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات؛
- في الفصل الرابع تتم معالجة دور تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، من خلال التطرق لدور تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات، دور تطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات، دور تطبيق نظام الأداء إلكترونياً في تنافسية المؤسسات، دور تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات ودور تطبيق التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات؛
- في الفصل الخامس يتم تقديم منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث يتم فيه التعريف بالشركة محل الدراسة وشرح مديرياتها وهيكلها التنظيمي، وتوضيح منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها وذلك من خلال التطرق لمنهج الدراسة وتصميم الاستبيان واختباره، وفي الأخير يتم عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة؛
- في الفصل السادس يتم تحليل وتفسير نتائج الدراسة، حيث يتم أولاً دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير يتم تفسير جميع نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

إن تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدامها في النظم الإدارية للمؤسسات الكبيرة والصغيرة أدى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، الذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات إلى إجراءات إلكترونية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومقننة مسبقاً.

ويتضمن هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وذلك حتى يتم تقديم تصور واضح حول هذا النوع الجديد من الإدارة، لذلك تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وذلك بالتطرق لنشأتها، مفهومها وعناصرها، والمبحث الثاني يستعرض وظائف الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية، أما المبحث الثالث فيتناول التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من حيث الدوافع، المتطلبات، المراحل، الآثار ومعوقات التحول.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أحدث ظهور شبكة الإنترنت وانتشارها ثورة حقيقية في عالم الإدارة، كان من نتائجها ظهور مصطلح جديد إلى الوجود وهو الإدارة الإلكترونية، حيث تعمل هذه الأخيرة على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، مما ساهم في تسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها (عشور، 2010، ص 12).

كما أن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الإنترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

وبذلك نستطيع أن نقول أن البدايات الأولى للإدارة الإلكترونية (أتمتت المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح "معالج الكلمات" فعالية طابعاتها الإلكترونية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمات (word processing)، وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST أي Magentic Tap/Seletric Typwrit ويعني الشريط الممغنط/جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير

وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم (السالمي والسليطي، 2006، ص ص 32-33).

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي (عشور، 2010، ص 12).

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية في هذا المطلب يتم تقديم تعاريفها، أهميتها وخصائصها.

#### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

على الرغم من أن مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث، كونه ظهر نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، التي أحدثت تحولاً هاماً على مستوى المنظمات المعاصرة سواء من حيث تحسين إنتاجيتها أو زيادة أدائها وجودة خدماتها، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ، حيث:

عرفها العواملة (2003، ص 263) بأنها: "عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".

من خلال هذا التعريف يتضح أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نتائج الثورة التكنولوجية ويقصد بها نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية، كما أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات هو تحسين أدائها ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

أما غنيم (2004، ص 30) فقد عرفها على أنها: "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".

تميز هذا التعريف بذكره لأطراف عمليات الإدارة الإلكترونية، لكنه لم يحدد إن كانت تلك الأطراف من داخل المؤسسة كالموظفين والعاملين، أم من خارجها كالعملاء والموردين والشركاء. ويعرفها غالب (2005، ص 21) على أنها: "إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".

يلاحظ أن هذا التعريف حاول التمييز بين الإدارة الإلكترونية وبين بعض المصطلحات القريبة منها كالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

في حين عرفها باكير (2006) بأنها: "إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت والإنترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".

إن هذا التعريف بيّن مدى إمكانية اختصار الوقت والجهد والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقريب المسافات.

وعرفها نجم (2009، ص 158) على أنها: "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية بالدرجة الأولى حيث تشمل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وما يميزها عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال الأخرى، كما أشار هذا التعريف إلى عدم اقتصار الإدارة الإلكترونية على القيام بالأعمال الداخلية فقط للمنشأة، وإنما تمتد وظائفها لإنجاز الأعمال الخارجية أيضا.

أما البنك الدولي فقد عرفها بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية مع الحكومة



للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني" (Bouriche, 2009, p 3).

وبذلك فإن هذا التعريف كان انطلاقاً من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، لكنه يصلح أكثر لتعريف الحكومة الإلكترونية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، أي تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي والاستعانة بمختلف الشبكات والمتمثلة في: الإنترنت، الإنترنت والإكسترنترنت وكذلك بمختلف البرمجيات.

### ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية، وتسابق الدول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها لم يأت من فراغ، بل لتزايد أهميتها سواء بالنسبة للقطاع العام أو الخاص على حد سواء، ويمكن تلخيص ذلك كما يلي (الحسن، 2011، ص ص 61-68):

بالنسبة للقطاع الخاص تتمثل الدوافع التي حفزته لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- المساهمة الكبيرة للإدارة الإلكترونية في فتح أسواق جديدة محلياً وعالمياً، وفي زيادة قدرة المؤسسات على الوصول إلى تلك الأسواق وارتياحها وطرح منتجاتها بها، أو الجلب من منتجاتها، إن كان هدف الإدارة الاستيراد أو الاستفاد من خبرات معينة؛
- تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارة عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد الطلب عليها، وأيضاً المواصفات التي يريدها كل سوق؛
- حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على إدارتها، من خلال ما تحقق للمؤسسات التي تدار بأساليب إلكترونية من تطور في أدائها وتأثير إيجابي في وظائفها وأنشطتها، وتحسين

في جودة أدائها، بفعل كفاءة الأساليب الإلكترونية ذات الفعالية والسرعة العاليتين التي تعتمد عليها تلك الإدارات؛

• تمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها المؤسسات، وهذا الترشيح في النفقات الذي تحققه الإدارات الإلكترونية لمؤسساتها يضاف إلى صافي أرباحها، مما ينعكس على كفاءة تشغيل المؤسسة، بفعل ما سيتوافر لها من إمكانيات مادية؛

• تمكين الإدارة الإلكترونية لمؤسساتها من كسر حاجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية، مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ومخرجاتها بشكل عام، كما يوفر لها التواصل والاطلاع على مستجدات السوق العالمية وتفاصيلها، فضلا عن الميزة الإضافية التي ستمتع بها تلك الشركة أو المؤسسة بسبقها الدائم إلى كل جديد في عالم التقنية والأنظمة والمعلومات؛

• توفر الإدارة الإلكترونية بيانات كافية للمؤسسة عن احتياجات أسواقها، مما يؤدي إلى توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم؛

• تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباعها، مما يضع المؤسسة على مضمار المنافسة، ويجعلها خيارا أولا للعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها؛

• تعين الإدارة الإلكترونية المؤسسات على التخلص من أعباء التعامل الورقي، وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد وزيادة في التكاليف؛

أما بالنسبة للقطاع العام فيمكن تلخيص أهم النقاط التي تؤكد حاجته لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

• تردي مستوى خدمات الكثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطن؛

• حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها ورغبتها في تهيئة أجواء الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه للإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله؛

- حرص الجهات الحكومية على تنمية كواردها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر؛
- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود منتجاتها في حال الاستيراد، لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطن قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق العزلة المحلية والإقليمية، والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، ويروج فيها لمنتجاتهم المادية وإفرازاتهم الفكرية دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة، وانقراض القدرة على التمييز في المفاضلة؛
- في ظل سعي الإدارة الحكومية إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميا، والتعرف إلى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها، بعيدا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر، إضافة إلى أن انفتاح الإدارة الوطنية على العالم سيقضي على الاحتكار، ويجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلا إذا رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وبخاصة في السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية؛
- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات الصغيرة التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة، وأيضا تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز

ولديها من العلاقات خارجيا ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصناع، لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المشروعات الصغيرة مما يفتح باب التصدير أمام تلك المشروعات ويرفع قدرتها على اختراق تلك الأسواق الدولية بكفاءة، ويقلل من تكلفة عمليات التسويق والدعاية والإعلان، مما يزيد من نشاط تلك المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، بوصف هذا كله في النهاية مكسبا يصب في خانة هذا الاقتصاد؛

● تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدّها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خيارا أفضل للشباب الذي يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف استراتيجي تنموي سيذّر على الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها؛

● تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية والحد من معوقات اتخاذ القرار.

### ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن تحول الإدارة من الشكل التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، جعلها تتسم بمجموعة من الخصائص والسمات، يمكن تلخيصها فيما يلي (رضوان، 2004، ص 04):

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد؛
- التواصل الدائم، فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن؛
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

إن تطبيق هذا النوع الجديد من الإدارة والمتمثل في الإدارة الإلكترونية يعطي للتنظيم الإداري صفة المرونة، كما يمكن من تقديم الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسات العامة والخاصة، وحتى بطبيعة الخدمات، ويسمح أيضا برقمنة جميع الوثائق، ويزيد من دقة معالجة البيانات (Sauret, 2004, p 288).

وبهذا تصبح الإدارة الإلكترونية بإجراءاتها وعناصرها ومفاهيمها العميقة طوق نجاة لتلك المجتمعات التي أنفقت من عمرها عقودا تنتظر انفراجه في ظل واقع ينوء بأحمال الإدارة التقليدية الروتينية التي أصبحت عبئا على مجتمعاتها، وقد بدأت اليوم تتجاوز واقعها وفك رموزه بخوضها تجربة أسلوب الإدارة الإلكترونية (بن محمد الحسن، 2009، ص 06).

### المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الخصب للثلاثية: عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصالات، ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، أما البرامج فتعني الشق الذهبي من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع

على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات. أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية (غالبا، 2005، ص 23).

وبذلك يمكن تلخيص عناصر الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية (الحسن، 2011، ص 69-74):

### أولاً: الحواسيب وملحقاتها (HARDWARE)

وتشمل المكونات المادية للحاسب من نظم وشبكات وملحقات، فقبل شروع الإدارة في تطبيق التقنية يجب عليها أن تتأكد أولاً من قدرتها المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة مع مراعاة المواصفات المناسبة من حيث أحجام شاشاتها، سرعتها، وسعتها التخزينية، وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية، مثل الطابعات باختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين، ووسائط النقل، والأقراص المدمجة، وأجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، وغيرها من الأجهزة التي تحتاجها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها، وما يلزم لذلك العمل.

### ثانياً: البرامج (SOFTWARE)

تمثل عنصراً أساسياً كونها إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارستها الإدارية عبر حواسيبها وشبكتها الإلكترونية، ويوجد عدد كبير من هذه البرامج، لكن لا يتم استعمالها جميعاً، فكل إدارة تختار البرنامج أو قائمة البرامج التي تناسبها سواء بالاعتماد على مبرمجها أو على بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها.

### ثالثاً: الشبكة الإلكترونية (NETWORK-COMMUNICATION)

وتشمل الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنات. وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات، بيانات أفراد ومشروعات، وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفوا الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به.

#### رابعاً: القوى البشرية

يقع هذا العنصر في منتصف المكونات السابقة وهم خبراء ومختصون يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، حيث يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المؤسسة، يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، ويرى البعض الآخر أن القوى البشرية من أكثر الأصول أهمية وخطورة في الإدارة الحديثة.

#### خامساً: المجتمع

لا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم وضوابط المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لأن ذلك سيدفع هذا المجتمع إلى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربه، كما يجب عليها أن تضع في حساباتها تصنيفاته وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية، ومهنية، وزراعية، واقتصادية، وأخرى يتداخل فيها هذا كله، وعلى الإدارة أن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى حالة من الاتزان الذي يضمن لها كسب ثقة فئات المجتمع كلها، وجذبها إلى نظام الإدارة الجديد.

#### سادساً: الأنظمة والتشريعات

تمثل هذه الأنظمة والتشريعات الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة، ويتوقف عليه نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

#### سابعاً: الأنظمة الداعمة

ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، كما تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

إلى جانب هذه العناصر يوجد عنصر أخير يعتبر عنصر ضمني وهو التكامل، حيث أنه يجب أن تتكامل كل العناصر السابقة مع بعضها أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد (Bradier, 2004, p 341).

## المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المؤسسة بالكثير من الفوائد، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها، ولعل الهدف الجوهري للإدارة الإلكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية للمؤسسة وربطها باستخدام شبكات الاتصالات بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم، وذلك من أجل زيادة القدرة التنافسية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يتم وضع مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (عمار، 2009، ص ص 33-34):

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
- توفير المعلومات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية؛
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة؛
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة؛
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل؛
- إدارة ومتابعة المقرات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

وهناك من يقسم أهداف الإدارة الإلكترونية كما يلي (آل فطيح، 2008، ص 22):



**أولاً: أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة**

- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد كافة؛
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

**ثانياً: أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري**

- تحسين مستوى الخدمات؛
- تخفيض التكاليف؛
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة.

**ثالثاً: أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية**

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد ولمتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة؛
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

**رابعاً: أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محلياً وعالمياً**

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها؛

- الحد من الفساد الإداري؛
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية؛
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

## المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة جاء نتيجة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات (المعاصرة)، حيث ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وخاصة على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسية، لكن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية بل أيضا إلى البعد الإداري، والذي يعكسه تطور المفاهيم الإدارية، حيث أدت الثورة الرقمية إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية، وقد غير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغييرات من خلال ما يأتي (العريشي، 2008، ص ص 52-53):

- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستعملة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات؛
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محسوبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة؛
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، يعد تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية، التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات؛
- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الإنترنت والإكسترانت؛

• تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية، هو حدث جوهري في بيئة منظمات الأعمال، حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه. وهكذا فقد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، حيث تغيرت مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهريّة وظائف التنظيم واتخاذ القرارات. وبذلك يمكن القول أن وظائف الإدارة الإلكترونية تتمثل في: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.

### المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

التخطيط هو أول وظيفة إدارية، وهو عبارة عن اتخاذ قرار حاضر لأنشطة المستقبل، أو هو عملية اختيار بديل مناسب من بين عدة بدائل لتنفيذها في المستقبل، والتخطيط الإلكتروني لا يبتعد كثيرا عنه، فكلاهما ينصبان في وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، والفرق بينهما هو أن التخطيط التقليدي هو تخطيط من أعلى إلى أسفل، ويتم عمل الخطط لتنفيذها في المستقبل، أما التخطيط الإلكتروني فهو تخطيط أفقي متداخل، وهو عملية ديناميكية مرنة لتحقيق الأهداف الآنية وقصيرة المدى معتمدا على المعلومات الرقمية المتوفرة (الأشهب، 2010، ص 37).

فالتخطيط الإلكتروني يعتمد في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، ولذلك فإن التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي (الحسنات، 2011، ص 41).

ويمكن تلخيص الاختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي في النقاط التالية (العريشي، 2008، ص 54):

- إن عملية التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة؛
- زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط؛
- تغير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملون ينفذون، فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي؛
- هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونياً؛
- هناك أفق التخطيط، ولن تكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة.

وبذلك فإن التخطيط التقليدي كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في ظل الزمن الحاضر والسرعة الفائقة للتغيير، فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو مبدأ توجيهي، وتجذب بعض المؤسسات ذات النمو السريع، في العمال والمستفيدين، أن الأساليب الإدارية السابقة أصبحت متفاوتة، وأن التخطيط التقليدي الذي كانت له المزايا في التهيئة المسبقة في التحديد المتأني لقدرات المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية (الحسنات، 2011، ص 41).

### المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يقوم على إحداث تغييرات في شكل الهياكل التنظيمية ومستوياتها، إذ يتم تحويل الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح لهذه الهياكل، كما يقوم بإحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في وحدات إدارة قواعد

البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا، إدارة الدعم التقني للمستفيدين وإدارة علاقات العملاء إلكترونيا (غنيم، 2004، ص ص 60 - 61).

ويمكن تلخيص أهم التغييرات الحاصلة جراء الانتقال من التنظيم التقليدي القديم إلى التنظيم الإلكتروني الحديث من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها فيما يلي (القدوة، 2010، ص 57):

#### أولا: بالنسبة للهيكل التنظيمي

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي (الشبكي)؛
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية؛
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة؛
- الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي؛
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل غير المحدد.

#### ثانيا: بالنسبة للتقسيم الإداري

- الانتقال من التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات إلى التنظيم القائم على الفرق؛
- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.

#### ثالثا: بالنسبة لسلطة الأوامر أو وحدة الأوامر

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا؛
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

#### رابعا: بالنسبة للرسمية

- الانتقال من اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة؛
- الانتقال من القواعد والإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا؛
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

### خامسا: بالنسبة للمركزية واللامركزية

يرتبطان بالمستوى التنظيمي الأعلى، حيث أن المركزية تؤدي إلى نطاق رقابة ضيق، من خلال تعدد سلسلة اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية، بينما اللامركزية تعيد توزيع السلطات، وتؤدي إلى نطاق رقابة أوسع، من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي المسطح.

### المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين تمثلا في المهام والعاملين، ومع تطور الفكر الإداري تحولاً إلى مدخلين في القيادة، وهما: المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين، حيث يمثل الأول المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة المعلومات، أما الثاني فهو المدخل الناعم القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموماً كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، فإن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال، أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون، وهذا هو المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الإنترنت، حيث ظهرت القيادة الإلكترونية (سمير، 2009، ص ص 266 - 267).

وتعتمد هذه القيادة - القيادة الإلكترونية - على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة للتعامل مع بيئة الأعمال الإلكترونية من مهارات ومعارف تقنية، والقدرة على التعامل مع المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها، وتتحصر أبعاد القيادة الإلكترونية في الآتي:

### أولاً: القيادة التكنولوجية الصلبة

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

الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا (العريشي، 2008، ص ص 57-58).

وتتسم القيادة الإلكترونية التي تقوم على هذا البعد، والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت، بما يلي (سمير، 2009، ص 269):

### 1- قيادة حس التكنولوجيا (Technology Sence):

فالقائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت، وعلى العمل على توظيف مزاياه من أجهزة، شبكات، برمجيات وتطبيقات لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### 2- قيادة حس الوقت على الإنترنت (Time Sence On Internet):

القائد الإلكتروني هو قائد سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فنظرا لكون العمل على الإنترنت مستمر في الليل والنهار، فإن حس الوقت على الإنترنت يتجاوز إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني.

### 3- قيادة حس الطوارئ (Ungency Sence):

القائد الإلكتروني دائما يقظ وحذر ومتقن لكل ما يحيط به، وما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فهو بذلك متوقع كل المفاجآت ومستعد لأي طارئ.

### ثانيا: القيادة البشرية الناعمة

هناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ذات حس إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين ومحترفين نادرين، وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة، لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات، بل وفق شبكة تفاعلية واتصالات في جميع الاتجاهات، وهذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية، تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني بين العاملين والزبائن (كافي، 2010، ص 97).

ومن أهم سمات القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري، مايلي (سمير، 2009، ص ص 270-271):

### 1- القائد الزبوني (Customized Leader):

لقد أصبح الزبون في ظل المنافسة الكبيرة بين المؤسسات، يمثل الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية، لذلك أصبح من الصعب على القائد الإلكتروني أن يكون زبونياً بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو بالاستجابة الأسرع فقط، بل بكل هذه العوامل مجتمعة.

### 2- قائد عمال ومهني معرفة:

وهو القائد الذي يعمل على خلق علاقة متميزة مع العاملين، ويمنحهم التسهيلات والمنافع والمزايا ليكونوا عاملين ذوي ولاء داخل المؤسسة، وبذلك يتمكن من الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم، لأن فقدانهم يعني فقدان المؤسسة لأهم أصولها في الأعمال.

### 3- القائد التنافسي (Competitive Leader):

القائد الإلكتروني يجب أن يتصف بالقدرة على الأداء التنافسي، وذلك بأن يكون (القدوة، 2010، ص 59):

- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛
- الأفضل في خدمة العاملين، الموردين والزبائن من المنافسين؛
- أكثر قدرة على التقليد الابتكاري، أو تحسين ما يأتي به المنافسون؛
- أكثر قدرة على ابتكار خدمات و أساليب ومنتجات جديدة من المنافسين؛
- مبشر، مرتاب، متعلم بشكل عال، كثيف التركيز، الأسرع حركة، يحب الغموض، قلق.

### 4- القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة:

القائد الإلكتروني يتميز بخصائص تنسجم مع بيئة عمله الإلكترونية، مثل: اليقظة الدائمة والتركيز المستمر، سرعة الاستجابة والمبادرة، والأهم من ذلك إتقان استخدام التقنيات المتطورة والاستفادة منها.

### ثالثاً: القيادة الذاتية

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، فالمؤسسة تعمل على الإنترنت وفي زمن الإنترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل آني وفوري مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى على الشبكة، مما يجعله بحاجة



إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الاستجابة، ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية (المسعودي، 2010، ص 31):

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام؛
- فهم المؤسسة ومساهماتها من أجل حل المشكلات؛
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة؛
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

إن قيادة الذات الذكية تتكون من حس التكنولوجيا (قواعد البيانات، المعرفة الصريحة، الذكاء الصناعي) والحس البشري (عواطف التفاعل الإنساني، التجربة والخبرة، المعرفة الضمنية، الذكاء البشري) (كافي، 2010، ص 98).

### المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

تميزت الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ لتحديد الانحراف وأسبابه، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وبذلك فهي تتم بصفة دورية مما ينعكس سلباً على إمكانية إجراء التصحيحات الفورية، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا، يستغرق وقتاً طويلاً ويجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخراً كثيراً عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير (المسعود، 2008، ص 27).

أما الرقابة الإلكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، ومن خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين الموردين والعمالين والموردين والمستهلكين، وهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات، ويؤدي ذلك إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا كله ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، بين العاملین والإدارة وبين المستفيدين (الحسنات، 2011، ص ص 42-43).

- وبالتالي فإن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة تتمثل فيمايلي (سمير، 2009، ص 284):
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي (الآن)، بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛
- أنها تحقق 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؛
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، وذلك بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، فلا شيء يتفاجم داخل المؤسسة دون معرفته أولا بأول؛
- الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، فمع المتابعة الفورية يكون المدير أقل حاجة لإظهار الجهد الرقابي؛
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية (الإكسترنانت)، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد؛
- الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
- الرقابة الإلكترونية تساعد في انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة الحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.
- لكن على الرغم من هذه الإيجابيات والمزايا، فإن الرقابة الإلكترونية لا تخلو من النقص والعيوب، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي (نجم، 2009، ص ص 350 - 351):
- الرقابة الإلكترونية عادة ما تقتصر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة، سواء كان تطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير أو غيرها؛
- الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقتصر لدى البعض بالمؤسسة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الإنترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإبحار في مواقع بحثا عن العمل أو مواقع التسلية؛

- مشكلات الأمن، حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن؛
- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها، وهذا الأمر يظل ممكناً حتى مع تحديد المجالات التي لا يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة في الشبكة الخارجية (الإكسترنانت)؛
- مخاطرة الاعتماد الزائد على الإنترنت، فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافياً، ولكن هذا ليس صحيحاً لأن المضمون الرقابي يظل عملاً إدارياً ذكياً ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهداً رقابياً مكماً بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

### المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليست عملية سهلة وبسيطة، بل هي شاقة ومعقدة، تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، أي تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة، لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم، مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل، ولذلك تنطلق عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون (السالمي والسليطي، 2006، ص 59).

### المطلب الأول: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

توجد مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية، ويمكن توضيح أبرزها فيما يأتي:

#### أولاً: عامل الزمن

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام المؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالمياً أو محلياً بصدد تقديم منتجاتها أو خدماتها، فكثيراً ما حدد عنصر الزمن حظوظ إدارة ما في القدرة

على المنافسة والبقاء، وعندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستعادة من تطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار مزيد من الزمن، وتيسير اتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة (الحسن، 2011، ص 105-106).

### ثانياً: قفزة الحاسوب

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلاً جديداً من أجيال الحاسوب، فوقف المهتمون يتأملون الازدياد المطرد للسعة التخزينية للحاسوب يوماً بعد يوم، كما بدأ التوجه نحو الاستعادة من هذه التقنية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، وبذلك انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير من وضعها الجامد القديم وتبذل بعضاً من الحراك والتقدم في اتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات بناءً على برامج إلكترونية تم تحميلها، ومن هنا كان الحاسوب وتطبيقاته، والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة، دافعا مهماً للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية (الحسن، 2011، ص 106-108).

### ثالثاً: تطور الاتصالات الإلكترونية

إن التقدم المذهل في شبكات الاتصالات عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية، بما أتاحتها هذه الشبكات من توفير تواصل فعال، سريع ومختصر للوقت والجهد، وأيضاً ما أتاحتها شبكة الإنترنت العالمية من انفتاح للإدارات على آفاق التنمية العالمية، وما وفرتها لها من تواصل، إذ مدت تلك الإدارات بكم هائل من المعلومات، فكانت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها فأصبحت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها، عكس الإدارات التقليدية التي لم تكن تتمتع بالثقة نفسها (الحسن، 2011، ص 110).

#### رابعاً: القرية الكونية

لقد أسهمت التطورات السريعة في مجال الحاسب الآلي والاتصالات وشبكة الإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهذا ما ترك آثار واضحة في كثير من المجالات، وساعد على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في هذا السباق العالمي المتسارع الخطى (المير، 2007، ص ص 20 - 21).

#### خامساً: زيادة نفقات القطاع العام

نظراً للتكلفة العالية التي تتحملها الحكومات للإنفاق على تقديم الخدمات العامة من خلال أجهزتها المختلفة والمعقدة، اتجهت نحو التفكير باقتصاديات تقديم الخدمة من خلال التركيز على عنصري الجودة والتكلفة، إذ تستطيع الدوائر الحكومية بتطبيق الإدارة الإلكترونية توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة للمواطنين، عن طريق منافسة القطاع الخاص (المير، 2007، ص 22).

#### سادساً: الإجماع على التقنية

لقد شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت، خاصة بين الشباب، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والإنترنت إلى درجة باتت محرجة للحكومات، إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها، في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي فرضت مفاهيمها الجديدة وبثت ثقافتها في أجواء العالم (الحسن، 2011، ص 115).

#### سابعاً: العوامل السياسية

لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، في توجيه أنظمة الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إداراتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأييد من جراء إنجاز هذا الحلم لكل شعب،

مما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق آمال لشعوبها (الحسن، 2011، ص 116).

#### ثامنا: الحوار والتواصل

إن إدخال تطبيقات التقنية على دوائر أية دولة يعتبر بمثابة نافذة مفتوحة تمكن المجتمع من أن يطل على العالم و يتواصل معه، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة المجتمعات على التواصل منقوصة ومحدودة، ولهذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل قبل أن تكون أداة إنتاج (الحسن، 2011، ص 117).

#### المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لا يتم إلا بتوفير ودراسة مجموعة من المتطلبات التي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية (الحسن، 2011، ص ص 128 - 163):

#### أولاً: وضع برامج التأسيس وخطته

يجب أن تكون لدى الإدارة رؤية استراتيجية عامة حول مشروع الإدارة الإلكترونية الذي تسعى للتحول إليه، فتحدد مواصفات هذه الإدارة ومهامها وأهدافها التي توضع على أساس مراعاة النقائق والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية. حيث أن وضوح رؤية الإدارة الإلكترونية حول الدور الذي ينتظر أن تؤديه في حياة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات هو الذي يمد الإدارات بأسباب بقائها، ويمكنها من تقديم خدمات حقيقية لا تغييرات شكلية بدون جدوى أو فائدة، كما ينبغي أيضا الوقوف على تفاصيل تنفيذ خطة التحول من حيث الزمن اللازم للتطبيق، والإمكانات المادية والبشرية، ومعايير الإنجاز، ويراعى انصهار هذه العوامل مع بعضها وتكاملها في منظومة عمل واحدة، كما يعول بشكل كبير في نجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية على دعم القيادة العليا في المنظمة أو المؤسسة أو الوزارة أو الدولة، للمساعدة في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيقه.

#### ثانياً: توفير البنية التحتية

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية التي تحتاج إليها المؤسسة أو المنظمة لخوض التجربة، والتي تتمثل في الحواسيب

والشبكات ووسائل الاتصال، سواء كانت سلكية كالخطوط الهاتفية والكابلات المحورية والألياف الضوئية، أو لاسلكية كالميكروويف والأقمار الصناعية.

### ثالثا: التطوير الإداري

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات الإدارية التي كانت معتمدة في ظل النظام التقليدي للإدارة، فقد يتم استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات أو دمج إدارات مع بعضها، كما تتم إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية على النحو الذي يهيئ الأجواء في دائرة العمل لتطبيق هذا الأسلوب.

### رابعا: التدريب والتثقيف

الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ولأجل تطبيق هذا الأسلوب بنجاح يجب تدريب الموظفين على أساليب العمل الجديدة، كما يجب تثقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي الخدمات الجديدة والتعاطي معها والإقبال عليها، فحجم الإقبال على هذه التجربة سيكون مصدر ثقة وارتياح لدى أفراد الإدارة، وسيكون حافزا لهم أيضا ليكونوا عند ثقة المتعاملين معهم.

### خامسا: إصدار التشريعات

يجب على الدولة التي تسعى لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، أو التي تنوي مؤسساتها القيام بذلك، أن توفر البيئة القانونية من حيث إعداد بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية.

### سادسا: أمن المعلومات وحمايتها

يقصد بأمن المعلومات ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة التي تدار إلكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة.

### المطلب الثالث: مراحل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

تطبيق الإدارة الإلكترونية يمر بثلاث مراحل أساسية هي (القدوة، 2010، ص 112):

#### أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

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

#### ثانياً: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

خلال هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة، وذلك للاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، كما يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، كما أن التعرفة تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوقهم هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

#### ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الإدارة التقليدية، والبدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال، وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات المجتمع باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.



## المطلب الرابع: آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

يمكن حصر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يلي (الحسن، 2011، ص ص 165 - 185):

### أولاً: المجال الإداري

الإدارة هي أول مجال يتأثر بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث يهيء هذا الأسلوب إدارة المؤسسة لاستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي إلكترونياً، ويمكنها من تبادل المعلومات مع الجهات ذات العلاقة، فتزداد بذلك قنوات تدفق المعلومات، كما أن هذا الأسلوب يجعل كل فرد في الإدارة بمثابة قناة معلوماتية ذات صلاحية للاستقبال والتبادل المعلوماتي، ومن أبرز الجوانب التي تظهر فيها تلك الآثار : التنظيم، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة، العمليات والإجراءات وإدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: المجال السياسي

بالنسبة للمجال السياسي يمكن القول أنه تأثر إيجاباً وسلباً بالتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، فعلى الرغم من الآثار الإيجابية الكثيرة التي ترتبت عن هذا الأسلوب كزيادة الشفافية وتقريب المسافات بين الحكومة والمواطنين وتسهيل وتسريع مختلف الإجراءات والعمليات، إلا أنه تأثر ببعض السلبيات التي يمكن وقوعها، مما يعني أن تطبيق هذا الأسلوب يحتاج إلى متابعة مستمرة ومراقبة لتأمين استمرارية تقديم الخدمات على النحو المرجو والمأمول من توفيرها الأمثل للوقت والجهد والمال، ومن بين الآثار السلبية: التجسس الإلكتروني، زيادة التبعية للخارج، شلل الإدارة في حالة ما إذا كانت إجراءات التحول ارتجالية لم يراع فيها الترتيب المنطقي للتحول، إضافة إلى تكلفة البيئة الإلكترونية المرتفعة.

### ثالثاً: المجال الاقتصادي

تراوحت آثار تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام، بين الإيجابية والسلبية، فبالنسبة للإيجابي يمكن تلخيص أهمها في كون هذا الأسلوب ساهم في ظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل، كما غير النظرة إلى الثروة ورأس المال، حيث أصبح رأس المال الفكري والمعلوماتي بالنسبة للمؤسسة أهم من رأسمالها النقدي، وبذلك فتح أبواباً واسعة للتنافس سواء بين المؤسسات أو بين الدول، أما بالنسبة للسلبيات يمكن القول أن أهمها

تمثل في البطالة والتهديد الأمني، فعلى الرغم من الوظائف الجديدة التي جاء بها إلا أنه أدى إلى حرمان العمال والموظفين من وظائفهم التي أصبحت تؤديها الآلة بسرعة أكبر وجودة أعلى وبأقل تكلفة، كما أن خطر اختراق شبكات تلك الإدارات وملفاتها والوصول إلى معلوماتها يبقى قائماً، في ظل غياب برامج الحماية القوية نتيجة لتهاون بعض الإدارات.

### رابعاً: المجال الاجتماعي

تتغلغل آثار تطبيقات التقنية في المجتمعات بشكل كبير، بسبب ظهور التعاطي مع التقنية بوصفها نشاطاً اجتماعياً ونمط حياة وممارسة يومية، وتظهر هذه الآثار من خلال عودة الثقة في المنظمات والمؤسسات من قبل الأفراد، وزيادة قدرتهم على التفاعل مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل بالنسبة للعاملين، وزوال البيروقراطية وزيادة حرية الأفراد وقدرتهم على إبداء الرأي والمشاركة، وفرصة الإطلاع على أدق تفاصيل خطط الدولة، مما يقدم للمجتمع مواطناً مبادراً إيجابياً.

### المطلب الخامس: معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

يمكن تقسيم معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى ما يلي (المير، 2007، ص 40 - 41):

#### أولاً: المعوقات الإدارية

تتعلق هذه المعوقات بالتنظيم الإداري، وتتمثل فيما يلي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً؛
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى، وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى تلك التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات؛
- تعقيد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية، وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات، وهذا على المستوى العام للدول وليس على مستوى الأجهزة فحسب.

### ثانياً: المعوقات البشرية

وتتعلق هذه المعوقات بالعاملين، وتتمثل فيما يلي:

- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب؛
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛
- ضعف مهارات اللغة الأجنبية (الإنجليزية أو الفرنسية) لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.

### ثالثاً: المعوقات المالية

هذه المعوقات تتعلق بالتمويل، وتتمثل فيما يلي:

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص الأيدي العاملة الماهرة؛
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

### رابعاً: المعوقات الفنية والتقنية

تتعلق هذه المعوقات بتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل فيما يلي:

- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات؛
- ضعف التقنية لدعم اللغة العربية؛
- مشاكل تشغيل وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات؛
- عدم وجود مواصفات ومعايير؛
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز؛
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

## خلاصة الفصل:

تعد الإدارة الإلكترونية عنصر رئيسي وهام للمؤسسات، وهي من أهم الأدوات التي تساعدها على القيام بأعمالها وأنشطتها ووظائفها من أجل تحقيق أهدافها، والتي تساعدها على كسب ميزات تنافسية وتدعيم قدرتها على التنافس، نظرا لما تحققه من فوائد ومزايا للمؤسسات، كتبسيط الإجراءات واختصار الوقت وتخفيض التكاليف وزيادة الفعالية وغيرها، لذلك أصبحت المؤسسات تتسابق للتحويل من تطبيق الإدارة التقليدية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكن هذا التحول لا بد له من إعداد وتخطيط محكم، لأنه ليس عملية سهلة بل شاقة وتعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا طويلا، كما تعترضها معوقات كبيرة لا بد للمؤسسات أن تتغلب عليها.

## الفصل الثاني:

# الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبناء الشبكي لها

تمهيد

المبحث الأول: مدخل حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها

المبحث الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وتقديم مفهومها ووظائفها، وكذلك كيفية التحول إلى أسلوب هذه الإدارة، يتم في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبناء الشبكي لها، باعتبار أنها إحدى مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، حيث يتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول يتم تقديم مدخل حول الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني يتم التعريف بإدارة الموارد البشرية الكلاسيكية وتوجهاتها الحديثة، أما المبحث الثالث فيتم تخصيصه للتعريف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها، بينما المبحث الأخير يتم تخصيصه للبناء الشبكي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وفي تعريف الشبكات وبيان أهميتها وأنواعها، إلى جانب تقديم وشرح طرق ضمان أمن الشبكات.

## المبحث الأول: مدخل حول الموارد البشرية

الإنسان هو محور كل نشاط يهدف إلى تطوير الإنتاج وتحقيق الأداء الجيد، وهو المورد الحقيقي لأية منظمة، فهو الذي يملك المهارات التي تلعب دورا أساسيا في تطويرها بفضل ما يتمتع به من رغبة في العمل تشكل عنصرا حاسما لتحقيق المردودية الجيدة في الإنتاج.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية بصفة عامة إلى كافة سكان المجتمع، الذين هم المنتجون والمستهلكون، ولولاهم لما تحولت عناصر البيئة الطبيعية إلى موارد اقتصادية، أما بالنسبة للمنظمة فالموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة بالنسبة لها في سبيل تحقيق أهدافها، أي أنها تشير إلى القوة التي يمتلكها أفرادها وتريد استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل النتائج (طهراوي، 1998، ص 32).

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا تم استخدامه مع بداية الثمانينات، حيث حل محل اصطلاح الأفراد، وذلك كنتيجة لتوسع وعمق الدراسات في مجال إدارة الأفراد، أما نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية التي حدثت في هذا المجال فقد كانت سنة 1990 عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغييره إلى إدارة الموارد البشرية وذلك على إثر زيادة الأدوار الاستراتيجية لهذه الموارد في المنظمات الحديثة (حسن، 2000، ص 15).

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية (زايد، 2003، ص 34):

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة؛
- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية؛
- ارتباط التقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية؛
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المنظمة في نفس الوقت؛

• يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه من رأس مال بشري، ويقصد بذلك مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.

وبذلك فإن التحول الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمنظمات الراغبة في التميز، فلا شك أن المورد البشري هو المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال الفترة المقبلة، والذي يحتل موقع الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى.

### المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الموارد البشرية

مر مفهوم الموارد البشرية قبل أن يصبح على شكله الحالي بعدة مراحل يمكن إيجازها في المراحل التالية (الكرخي، 2014، ص ص 19 - 22):

#### أولاً: مرحلة الأسلوب الميكانيكي

خلال هذه المرحلة اعتبرت الموارد البشرية عامل من عوامل الإنتاج، شأنها شأن الأرض ورأس المال، وكان وراء ذلك الأسلوب دوافع عدة منها الثورة الصناعية وما رافقها من ثورة تقنية أخلت الكثير من الآلات محل الإنسان، فأحدثت تغييراً هائلاً في علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية، وكذلك تقسيم العمل وتوسع الإنتاج وانخفاض مدارك ووعي العاملين بحقوقهم ومطالبهم المهنية والثقافية والتعليمية والصحية. وبذلك شاع مبدأ التركيز على الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج والمشكلات الاقتصادية، ولم يكن هناك أي اهتمام بإدارة مشاكل ومطالب العمال.

#### ثانياً: مرحلة الأسلوب الأبوي

دعا هذا الأسلوب إلى منح الحماية والأبوة للعاملين، حيث شرعت على إثره الإدارات إلى احتواء مطالب اتحادات العمال من خلال تلبية بعضها كالسكن وقضايا الترفيه والتسلية من أجل كسب رضا الفئات العاملة وولائهم، لكن هذه النظرة إلى العمال كانت قاصرة وضيقة، لأنها تضم في طياتها اعتبارات عدة منها: التعامل مع العمال كأطفال قصر، والنظر إليهم نظرة متدنية، واعتبار قرار الخدمات التي تقدم لهم صادراً من جهة واحدة فقط، هي الإدارة، ولا دور للعمال فيها سوى تلقي تلك الخدمات وعدم مناقشتها.

#### ثالثاً: مرحلة أسلوب النظام الاجتماعي

جاء هذا الأسلوب بعد مرحلة الأسلوب الأبوي، وقد كان من دواعي التحول إليه ما يلي:



- المواقف التي تبنتها نقابات العمال من الأسلوب الأبوي ومنها اعتبار العمال أطفال يتلقون الخدمة والحماية؛
- الكساد الكبير الذي ظهر سنة 1929 والذي حمل القيادات الإدارية إلى إعادة النظر في الكثير من أفكارها وآرائها في العمل والإدارة وأساليب الإنتاج والاقتصاد؛
- انتشار التعليم والمعرفة لدى القيادات العاملة وشيوع الثقافة ووعي العمال بقضاياهم؛
- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي قادها "ألتون مايو" سنة 1926 لدراسة آثار الروح المعنوية للعمال على الكفاءة الإنتاجية؛
- ظهور المدرسة السلوكية بقيادة "ماري باركر" التي أكدت على العامل الإنساني في الإدارة؛
- تأثير معطيات الأساليب الرياضية وبحوث العمليات والإحصاء التي استخدمت في عمليات تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية؛
- ظهور المدارس الحديثة في الإدارة منها نظام الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بالموارد البشرية

تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، وقد زاد الاهتمام بهذا المورد في الآونة الأخيرة لعدة عوامل أهمها (الشرعة وسنجق، 2015، ص ص 23 - 25):

#### أولا: العولمة

يقصد بالعولمة الانتقال السلس للسلع والخدمات بين الدول، وإزالة العوائق القانونية وكل ما يحول دون انتقالها، مما يؤثر بشكل كبير على مقدرات البلدان الناشئة وإنتاجها، الذي قد لا يصمد أمام المنافسة العالمية، وبذلك تضطر المنظمات إلى استقطاب وتطوير كفاءة العنصر البشري واستثماره بشكل يجعله ميزة تنافسية قادرة على الصمود أمام تلك المنافسة الدولية.

#### ثانيا: سرعة تغير السوق

أفرزت العولمة قيما وثقافات جديدة ارتبطت باحتياجات السوق والعملاء، وعليه فقد اختلف مفهوم السوق المكاني إلى المفهوم الزماني المتحرك، وبات العنصر البشري يفرض قواعد اللعبة باختيار الزمان والمكان عبر الشبكة الدولية، ويلعب بالخيارات المتعددة.

### ثالثا: التغيير

أصبح التغيير أحد أهم الثوابت المتعارف عليها في عالم الإدارة والأعمال، ويات العنصر البشري، الذي يشق مساره الوظيفي وينتقل من مهنة إلى أخرى سعيا لتحسين وضعه والارتقاء والمواكبة، في بؤرة الاهتمام والصراع بين المنظمات، كما أدى تبدل وتغير الأذواق والأمزجة أمام العروض الهائلة من السلع والخدمات إلى البحث عن كوادر مبدعة تقوم بتصميم وإنتاج يلبي احتياجات وأذواق السوق المتغير.

### رابعا: ثورة المعلومات

لم تعد البيانات والمعلومات حكرا على صانعيها، فقد انتشرت المعلومات الفنية والتخصصية المطورة عبر الشبكة الدولية، وأصبحت متاحة للجميع، وكان للعنصر البشري الفضل في تدوين التجارب وتخزينها ونشرها، ويكمن سر الاهتمام بالعنصر البشري في قدرته على استخراج المعلومة وتوظيفها واستثمارها باعتبارها مصدر القوة التي تتميز بها المنظمات وتنافس بها غيرها.

### خامسا: التكنولوجيا

نظرا للثورة التكنولوجية المتصاعدة التي عملت على تطوير الإنتاج كما ونوعا، فقد بات العنصر البشري المدرب والمؤهل فنيا والقادر على استثمار التكنولوجيا، من أهم القوى المؤثرة في ميدان الإنتاج والميزة التي تحرص عليها المنظمات وتعززها وتتميها.

### سادسا: رأس المال البشري

القيادة بحكمة واستثمار الكفاءات والخبرات والإبداع والتنوع والحدثة والسرعة، سمات يتمتع بها رأس المال البشري في عصر العولمة.

### سابعا: تصدير الأعمال

ويقصد به انتقال رؤوس الأموال المادية والفكرية، كالمشاريع والكفاءات والأجهزة والأفكار، وبقية أدوات الإنتاج إلى بلدان نامية بقصد تنويع الاستثمار والبحث عن أسواق جديدة.

### ثامنا: التحالفات الاستراتيجية

نتيجة لاتساع الأعمال وتضخم الإنتاج والحاجة إلى منظمات كبيرة، تعززت فكرة التحالفات الاستراتيجية لاعتناء المنظمات بتكامل الجهود وزيادة الإمكانيات وتبادل الخبرات.

### تاسعا: الأعمال غير التقليدية

ظهرت هذه الأعمال نتيجة زيادة الحاجة لسرعة الأداء، والعمل كوسيط لتقديم الخدمات كالمنظمات الافتراضية.

### المطلب الرابع: المواصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية

إن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا العصر، يجب أن تتسم بمواصفات جديدة تختلف عن المواصفات التقليدية، ومن أهم تلك المواصفات (السرعة وسنجد، 2015، ص ص 36 - 38):

#### أولاً: التعليم

يوفر التعليم مؤهلات ملائمة ومتممة لمجاله المهني، وما يتيح للفرد من معلومات وخبرات جديدة ومعارف نوعية حديثة.

#### ثانياً: التوجه السليم

ويشمل هذا التوجه العمل من أجل رفعة الوطن، وكذلك الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجاته والاستعداد لتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى حسن استغلال وقت الفراغ والرغبة في الإتقان والتفوق.

#### ثالثاً: القيم الإيجابية

تقترن الإنجازات المتميزة دائماً بقيم بناءة سامية، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها، مثل العمل المخلص، والتفكير الذاتي، والتنافس وغيرها، وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب المجتمع وتاريخه وحضارته.

#### رابعاً: الشخصيات الناضجة

تتميز الشخصيات الناضجة بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والنديّة والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي، ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومدخل حلها، والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد، ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج منظماتهم، والمنظمات الطموحة تحتضن الناضجين وتحافظ عليهم وتمكنهم من تولي مهام كبيرة وتشاركهم في امتلاك حصص في منظماتهم.

#### خامسا: التدريب والتطوير

التدريب بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية، حيث يعتبر التدريب السلوكي بنفس مستوى أهمية التدريب الفني، لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل ضمن فريق متجانس، وعلاج الضغوط والصراعات.

#### سادسا: الاتجاهات الصحيحة

الاتجاهات حالة عقلية تتناول كيف يفكر الأفراد العاملون، وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل، من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومرورا بالتجارب المختلفة، حيث تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات بالقوة والقيادة الفعالة والتدريب المستمر.

#### سابعا: الدافعية العالية

يتميز أصحاب الدافعية العالية بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس وإثبات الذات، وتقدير الآخرين، ومثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.

#### ثامنا: القدرات الابتكارية

يقصد بها التفكير الإبداعي غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية، من القادة الإداريين والعاملين، حيث تعمل هذه المنظمات أيضا على تنمية قدراتهم عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات، ومشروعات التطوير وإفساح المجال لهم لرسم مسارههم الوظيفي.

ومما سبق يمكن القول أن المورد البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة لأنه محور أساسي لتميزها، فبالرغم من أهمية الموارد الأخرى يبقى هو المتحكم الرئيسي في نجاحها أو فشلها، لأنه المحدد الحقيقي لأدائها، لذلك يجب امتلاك موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية، مما يمكنها من تحقيق أداء مرتفع.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة

بعد أن تم التطرق في المبحث السابق إلى الموارد البشرية بصفة عامة، وأهم المواصفات الحديثة التي يجب توفرها فيها، سيتم خلال هذا المبحث تناول إدارة هذه الموارد، وذلك من خلال التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم أهدافها ووظائفها، إلى جانب التطرق أيضاً إلى أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نظراً لأهمية الموارد البشرية فإنه يجب إدارتها من خلال تخطيطها وتنظيمها وقيادتها كي تستغلها المنظمة أفضل استغلال، وذلك بخلق إدارة خاصة بها تسمى "إدارة الموارد البشرية"، وإدماجها في الهيكل التنظيمي، هذه الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف خاصة بها، لكن تتوافق مع الأهداف العامة لإدارة المنظمة (Belanger et al, 1999, p 63). وفي سبيل ذلك يجب على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال هذه الموارد، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى في المنظمة، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها (Martory et Gazer, 2001, p 108).

### أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية نتيجة العديد من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي، ويمكن توضيح أهم المراحل الحاسمة نحو هذا التطور كما يلي:

#### 1-مرحلة الثورة الصناعية:

خلال هذه المرحلة ظهرت المجتمعات الصناعية، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول الميكنة التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي (الخطيب، 2000، ص 113).

#### 2-مرحلة نمو الاتحادات العمالية:

خلال هذه المرحلة بدأ العمال بتنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم، وتمثلهم أمام الإدارة لمناقشة مطالبهم معها، وذلك كرد فعل طبيعي لما

نشأ عن نظام المصنع من تمسك الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج، وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها، مما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج إلى كونه عنصراً أساسياً مشاركاً في العملية الإنتاجية (الشعبان والأبعج، 2014، ص ص 28-29).

### 3-مرحلة حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه المرحلة بقيادة بقيادة "ثايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة (عبد النبي، 2010، ص 23):

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة.
- **الاختيار العلمي للعاملين:** الذي يعتبره "ثايلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد "ثايلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد "ثايلور" أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

### 4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

اهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه، وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاماً

اجتماعيا أساسه الفرد، ولم تضحّ بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية (الخطيب، 2000، ص 113).

#### 5- مرحلة العلوم السلوكية:

ركزت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي (الشعبان والأبعج، 2014، ص ص 32-33).

#### 6- مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

مع بداية عام 1912م اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعني بشؤون الأفراد، حيث بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920م تحتل مركزا مهما، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية (الخطيب، 2000، ص 48).

#### 7- مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هذه المرحلة جاءت كنتيجة للأبحاث في مجال العلوم السلوكية التي أظهرت أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وهناك مجموعة من المبادئ تقدم أساسا لهذا المدخل وهي (حسن، 2000، ص 21):

- الفرد يعتبر استثمارا إذا أحسنت إدارته وتنميته، إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة؛
- السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد؛
- أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد؛

- برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

### ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعد مصطلح "إدارة الموارد البشرية" مصطلحاً حديثاً نسبياً، حيث تطور مفهومه استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات، كنتيجة لعوامل عديدة كالعولمة وإلغاء قيود التنظيم والتغيير التقني المتسارع، وسببت هذه الضغوط قلق كبير للشركات فبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، كعملية توقع للتغيير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعة بالإضافة إلى مستوى السوق) وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي (الطائي والعبادي، 2015، ص 25).

وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أن تحديد مفهومه لازال موضوع خلاف بين مختلف الباحثين والدارسين له، فتعددت بذلك التعاريف التي قدمت له باختلاف هؤلاء الباحثين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

عرفها (Storey 1992, p 78) على أنها: "ذلك النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد".

أما (Schuler 1995, p 08) فقد عرفها بأنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

في حين عرفها (Butler et al 1991, p 34) بأنها: "الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".

وعرفها كل من المعاينة والحموري (2013، ص 20) على أنها: "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".



كما عرفها القحطاني (2008، ص 23) بأنها: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

- يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في (الطائي والعبادي، 2015، ص 39-43):
- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأيّة منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
  - إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح؛
  - معظم الموارد في المنظمة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛
  - دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛
  - الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية (Accounting Human Resources)؛

- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات؛
- تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل، مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة؛
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

وبذلك فإن أبرز مهام إدارة الموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية (الطائي والعبادي، 2015، ص 43).

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يمكن تقسيمها كما يلي (الطائي والعبادي، 2015، ص ص 44-46):

#### أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها:

- استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة؛
- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها؛
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير؛
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية؛
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة؛
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

### ثانياً: الأهداف على مستوى المجتمع

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم؛
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه؛
- غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال، كالتشريعات والقوانين؛
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية؛
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.

### ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

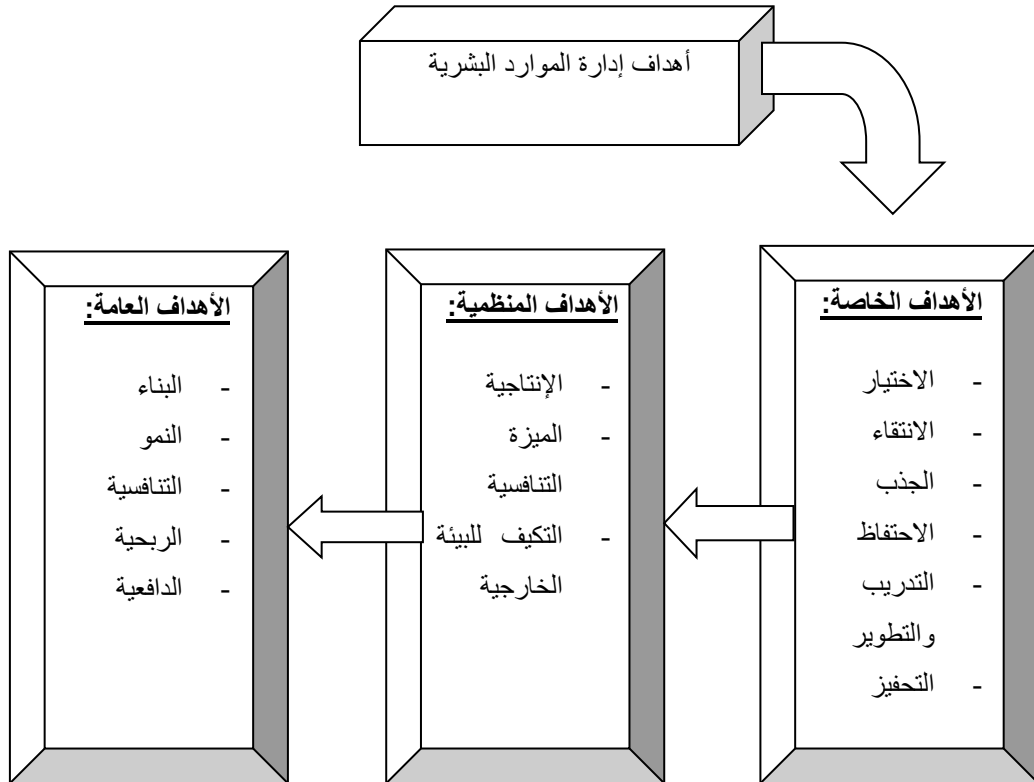
- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم، وتوفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛
  - اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين؛
  - تطبيق أسس عادلة قائمة على الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة؛
  - رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية؛
  - تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
- كما يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية في (زويلف، 2001، ص 104):

- تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية العلاقات الطيبة بينهم؛
- إيجاد الحافز لتقديم أقصى مجهود ممكن، وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين؛
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال للمخاطر؛
- اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم؛
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

ويمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم (02): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية**



المصدر: الطائي والعبادي، 2015، ص 46.

من خلال الشكل يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة، حيث تنقسم إلى الأهداف الخاصة، الأهداف المنظمة والأهداف العامة، لكن هذه الأهداف رغم تعددها وتنوعها إلا أنها ليست متعارضة، بل تكمل بعضها البعض.

**المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية**

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها، وتتمثل أهم وظائفها التي تعكس تلك السياسات فيما يلي

(الشرعة وسنجد، 2015، ص ص 40 - 43):

### أولاً: تحليل العمل

يتم تحليل العمل بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لها.

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

ويتم ذلك بحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية كما ونوعاً، وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض، وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز، وتتم عملية التخطيط بتضافر جهود مشتركة متناغمة تسعى بعد تحديد الاحتياجات لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية والإدارية، والأخذ بعين الاعتبار لقراءة أحداث المستقبل بالتنبؤ بما يوفر الكفاءات الفنية والإدارية الكفؤة قبل حدوث النقص المفرط واستباق المنافس.

### ثالثاً: الاختيار والتعيين

تتمثل هذه الوظيفة في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار المناسبة منها اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه المرحلة في غاية الأهمية إذا ما تم اختيار الكفاءات بعناية، فالاختيار المناسب يعكس جوانب إيجابية عدة منها محدودية الدوران الوظيفي، ويعطي للمنظمة القدرة على التخطيط بعيد المدى لثبات واستقرار العمل.

### رابعاً: تصميم نظام الأجور

ويقصد به تحديد فئات الأجور للموظفين مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية، ويأخذ بعين الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل، والأهم التوجه بنظرة واقعية لأجل الانتقال الطبيعي والتطور المنطقي في نظام الأجور، وما سيكون عليه الحال بعد عشرة سنوات ثم عشرين سنة، تحسباً لوجود تضخم يثقل كاهل المنظمة.

### خامساً: تصميم أنظمة الحوافز

وتتركز على مكافأة الأداء المتميز، سواء كان أداءً فردياً أو جماعياً، من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين بعدالة وموضوعية في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

### سادسا: وضع أنظمة خدمات ومزايا العاملين

تقوم هذه الوظيفة بتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كراتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وصناديق الادخار والاستثمار، وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض الحسنة وغيرها من الخدمات.

### سابعا: تقييم الأداء

تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تقييم أداء العاملين، وذلك لغرضين أساسيين: الأول يتمثل في الوقوف على كفاءة الأداء للعامل؛ والثاني هو التعرف على جوانب القصور أو الإبداع في الأداء لمعالجتها، ويعتمد الأداء على جملة من المرتكزات الأساسية أهمها:

- تحديد المعايير الناظمة للأداء والضابطة لجوانبه، وإبلاغ العاملين بهذه المعايير؛
- مقابلة المخطط بالمنجز من الأداء وتحدي حجم الانحراف سواء كان إيجابيا أو سلبيا؛
- تصويب الانحرافات بمجموعة من القرارات بالتدريب والتأهيل ورفع الكفاءة من جهة وكذلك الترقية والتحفيز والمشاركة والتمكين.

### ثامنا: التدريب والتنمية الإدارية

وذلك بهدف رفع الكفاءة الإدارية والفنية للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو أعمالهم، فالتدريب لا يتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.

### تاسعا: تخطيط المسار الوظيفي

ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.

### المطلب الرابع: التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من التحديات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، أهم هذه التحديات ما يلي (الكاهلي، 2012، ص ص 18 - 19):

### أولاً: التغيرات في تركيب القوى العاملة

أدت الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من حيث التسهيلات في إدارة الأعمال إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمة، فأصبحت المرأة تشارك الرجل في العديد من الوظائف، وهذا ألقى عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما سمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلد مناصب كبرى داخل المنظمة، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن من عناية صحية، الأمومة... إلخ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

### ثانياً: زيادة حجم القوى العاملة

تعود زيادة حجم القوى العاملة لأمرين أساسيين، الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد، والثاني هو ارتفاع مستوى تعليمهم، وهذا يعمل على توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، الأمر الذي يفرض على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جديدة وجيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

### ثالثاً: تغير القيم والاتجاهات

تلعب القيم والاتجاهات دوراً مهماً بالنسبة للإدارة، إذ أن النجاحات التي حققتها الشركات الكبرى كانت نتيجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذلك يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات لخلق الولاء والالتزام.

### رابعاً: العائد والتعويض

يؤدي ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين لأجور أعلى، في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور لتتناسب مع الوضع الاقتصادي، وهذا يؤدي إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز، وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر في العمل.

#### خامسا: التشريعات واللوائح الحكومية

تواجه إدارة الموارد البشرية قيودا معينة تفرضها الجهات الحكومية، والتي ينبغي التقيد والالتزام بها، ومن هذه اللوائح والتشريعات الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل ضمنه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجيه خاصة بها دون تعدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة عليها، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

#### سادسا: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

ويعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة معلومات أساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

#### سابعا: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

لقد غير الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، وهذا عمل على زيادة بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية والتنظيم بهدف التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، وفي المقابل تم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

#### المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات بين أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت، ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى أعمال إلكترونية، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية، ومن هذا المنطلق سوف يتم تناول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد حدثت تغيرات بارزة في الاقتصاد والمجتمع والثقافة، وهذا راجع أساسا إلى التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا، فقد برزت موجة جديدة من تكنولوجيا الموارد البشرية (HR) المعروفة باسم إدارة



الموارد البشرية إلكترونيا (E- HRM) على مدى السنوات القليلة الماضية، ومن المتوقع أن يؤدي طرح إدارة الموارد البشرية إلكترونيا إلى إيجاد طريقة أكثر كفاءة وإستراتيجية للعمل بالنسبة لخبراء الموارد البشرية، ويعد استخدام تقنية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وسيلة لتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات، وتدعم تقنية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وظيفة الموارد البشرية للالتزام باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال القنوات المستندة على تكنولوجيا شبكة الإنترنت (الكاهلي، 2012، ص 37).

وتمثل إدارة الموارد البشرية إلكترونيا مدخلا جديدا يمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية لمشاهدة واستخراج أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه مع استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تصبح الحاجة إلى عدد أقل من الموارد البشرية، حيث أن هذه الإدارة تلغي الإدارة الوسطى في الموارد البشرية، وقد عزز التطور السريع لشبكة الإنترنت خلال العقد الماضي تنفيذ وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ أشارت دراسات الاستشاريين أن عدد المنظمات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية إلكترونيا تتزايد باستمرار (الكاهلي، 2012، ص 38).

#### أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد تباينت تعريفات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي (الكاهلي، 2012، ص 38):

عرف Parry et al (2007, p2) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية".

ويعرفها Ruel et al (2007) بأنها "الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية".

أما Schramm (2006, p21) فيعرفها على أنها "طريقة لتنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على مختلف تقنيات الويب".

ويرى النجار (2008، ص 242) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي "التطبيق العملي لإستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية".

وعلى الرغم من استخدام مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على نطاق واسع اليوم إلا أن هناك صعوبة في تحديد تعريفات واضحة له، فالتعاريف الموجودة عامة نوعا ما وتؤكد على وسيلة مدعومة بالإنترنت لتنفيذ سياسات الموارد البشرية وأنشطتها (الكاهلي، 2012، ص 39).

وبالإضافة إلى التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أيضا بأنها "التخطيط والتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل من الشبكات ودعم اثنين على الأقل من العناصر الفاعلة الفردية أو الجماعية في أدائهم لأنشطة الموارد البشرية" (Strohmeier, 2007)، وبذلك فإن هذا التعريف يسلط الضوء على عدة جوانب مهمة من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ففي البداية تستخدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات بأسلوب من شقين: الأول منهما هو أن التكنولوجيا ضرورية لربط الجهات الفاعلة المفصولة مكانيا وتمكين التفاعلات بينهم بغض النظر عن عملهم في نفس الغرفة أو في قارات مختلفة، أي أن التكنولوجيا تعمل بمثابة الوسيط بهدف الاتصال والتكامل، أما الثاني فإن التكنولوجيا تدعم العناصر الفاعلة جزئيا وحتى في بعض الأحيان كليا بدلا عنهم في تنفيذ أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات تعمل أيضا كأداة لتحقيق المهمة، ويبرز الجانب التخطيطي بطريقة منهجية ومتوقعة وتطبيق المعلومات التكنولوجية (الكاهلي، 2012، ص 39).

وهناك بعض المفاهيم التي تشير بوضوح إلى نفس الظاهرة ومقبولة على نطاق واسع، مثل الموارد البشرية الافتراضية، وهي تشير إلى الشبكات التكنولوجية الوسيطة لمختلف الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية التي تزود الشركة بخدمات الموارد البشرية الضرورية بدون وجود إدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي بناءً عليه تصبح افتراضية (Lepak & Snell, 1998)، والموارد البشرية المستندة على الويب (Rull et all, 2004)، ويرى هوبكنز وماركهام (2006) أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك

المعلومات"، بينما يرى (Bondarouk and Ruel, 2009) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي "مصطلح شامل يشمل جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المنظمات للموظفين والإدارة المستهدفة" (الكاهلي، 2012، ص ص 39-40).

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتطلب تكامل الجوانب الأربعة التالية (الكاهلي، 2012، ص 40):

#### 1- محتوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ويقصد بذلك أنه يتم التركيز على نمط وممارسات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة والعلاقة بينهما.

#### 2- تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

حيث يتم التركيز على عملية تبني وامتلاك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين في المنظمة.

#### 3- المديرون والموظفون المستهدفون:

حيث أن منظمة الموارد البشرية الحديثة تذهب إلى أبعد من إدارة الموارد البشرية، وحتى أبعد من المؤسسة بالكامل، والمدخل الجديد يحتاج إلى التركيز على الإدارة وعلى الشبكة والموظفين المشاركين بنشاط في تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### 4- نتيجة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور متعدد المستويات على أنها خلق القيمة، حيث يتم إدراكها بموضوعية من قبل المستخدم المستهدف الذي هو محور خلق القيمة (Lepak et al, 2007, p182)، وهذا يعني أن أي فرد موظف أو مختص موارد بشرية وكامل إدارة الموارد البشرية والمنظمة أو شبكة من منظمات متعددة، لديها الرغبة في تبادل النقود عن القيمة المستلمة من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأشار (Lepak et al 2007) أيضا إلى أن المبلغ النقدي المتبادل يجب أن يزيد عن كلفة المنتج: وقت، تدريب، جهد، نقود والاجتماعات المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### ثانياً: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مزايا عديدة، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي (الكاهلي، 2012، ص 41):

- ازدياد الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة؛
- تستخدم الشركات والمؤسسات البوابات الإلكترونية لتقوية مراكزها التنافسية، ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والتنوعية؛
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين؛
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة أو المؤسسة على الإنترنت باستخدام المعايير، مما يوفر للمديرين القراءات الموضوعية.

### ثالثاً: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قسم (Findikli & Bayarçelik, 2015, p 426) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

#### 1- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية:

تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية إلى تحسين فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق احتمالات الأتمتة والدعم، وهي تتعلق بالنشاطات الأساسية والمختلفة للموارد البشرية في المجال الإداري.

#### 2- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية:

تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية إلى تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة وتقديم الخدمات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهي تهتم بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأكثر تقدماً، والتركيز هنا ليس على الإدارة، ولكن على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية مثل التوظيف واختيار الموظفين الجدد والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت.

### 3- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية:

هذا النوع من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يدل على التطورات في دعم الأعمال التجارية، واستراتيجية التوجه بنشاطات إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الإستراتيجي، والحديث هنا عن الأنشطة المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي، إعادة التوجيه الإستراتيجي، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة الإستراتيجية.

#### المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأساليب نجاحها

يتم تلخيص أهم فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأساليب نجاحها فيما يلي:

##### أولاً: فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أهم فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مايلي (الكاهلي، 2012، ص ص 42 - 44):

#### 1- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتوظيف عبر الإنترنت:

تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من نشر وجود شواغر على موقع الشركة على شبكة الإنترنت أو موقع مورد التوظيف عبر الإنترنت، والسماح للمتقدمين بإرسال سيرهم الذاتية إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني، وتشمل أيضاً البحث النشط للإنترنت وموقع السير الذاتية، إلا أن هناك دائماً خطر استئناف الزائد، وكذلك تدني سمعة وفعالية مختلف المواقع على الشبكة وقواعد البيانات، ناهيك الشك بفعاليتها بالنسبة للمناصب التنفيذية العليا (Ensher et al, 2002, p25).

#### 2- تزويد المديرين بالمعلومات:

يمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن تزود المديرين بالمعلومات حول جميع مهامهم ووظائفهم (Adamson & Zampetti, 2001).

#### 3- التعلم الإلكتروني:

يعد التعلم المستمر من أهم ما تحصل عليه منظمات الأعمال، وفي بعض التقديرات فإن التدريب من خلال الإنترنت سيمثل في القريب 80% من حجم التدريب والتعليم في المنظمات، كما يتم من خلال البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساسية للمنظمة، ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة المتاحة على الإنترنت، كما يمكن للتعلم الإلكتروني أن يقدم حلاً لمشاكل التدريب في الأماكن النائية أو المحرومة، فضلاً عن التعلم المصمم خصيصاً ليتناسب مع الاحتياجات الخاصة للمتعلم (Sambrook, 2003).

#### 4- توفير الوقت:

تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن من توفير المزيد من الوقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومهام إدارية أقل، وانخفاض في أسئلة الموارد البشرية.

#### 5- الاستعانة بمصادر خارجية:

إن وظيفة الموارد البشرية في المستقبل ستصبح عبارة عن الاستعانة بمصادر خارجية، وبالتالي تكون المقاومة التنظيمية للتغييرات الجديدة التي ينطوي عليها استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية صغيرة، ويرافق ذلك رضا العملاء (Lee & Lee, 2007).

#### 6- الاستقطاب الإلكتروني:

الاستقطاب الإلكتروني يتمثل أساسا في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم على موقع الإنترنت، لذلك تلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع على الإنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف انتظارا لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل، إلا أن التحدي الأساس هو كيفية اجتذاب متصفحها أو حتى تقديم بيانات الإنترنت للموقع، ولكن الاستقطاب الإلكتروني في شكله الجديد يبدأ حين تنشئ منظمة الأعمال قاعدة بيانات الوظائف التي تحوي مختلف متطلبات كل المتقدمين بناءً على تصفية مبدئية من مؤهلات علمية ومهارات إضافية وخبرات مكتسبة.

#### ثانيا: أساليب نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وضع الباحثون وممارسي إدارة الموارد البشرية طرقا كثيرة لجعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ناجحة في المنظمة، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي (الكاهلي، 2012، ص 44-45):

1- عندما تنفذ الشركة نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد، ينبغي عليها أن تعيد هندسة بعض عمليات الموارد البشرية من أجل أن يكون نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أكثر فعالية، أي لابد من مواءمة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الجديدة (Remus, 2007)، ويتم تطبيق آلية إعادة الهندسة لدى تحويل دليل عمليات الموارد البشرية إلى أشكال غير ورقية، وينبغي أن تبدأ إعادة الهندسة قبل اختيار نظام برمجيات للتأكد من قبول تلك التغييرات من جانب أصحاب المصالح، وأن العملية يمكن في الواقع أن تتماشى مع النظام الجديد، فالتخطيط الجيد يستهلك قدرا كبيرا من الوقت قبل التنفيذ (Lee & Lee, 2007).

2- يعد التدريب والتعليم خطوة حاسمة في إدارة التغيير في حد ذاته، حيث أن الموظفين يجب أن يتعلموا النظام الجديد لفهم كيف يعمل على تغيير عمليات العمل، ويعد التعليم الحافز الذي يجلب المعرفة من المستخدمين، ويجعلها تصل إلى نقطة يمكنهم من خلالها الاطلاع على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد بسرعة وبكفاية (Remus, 2007).

3- توفير إدارة التغيير التي يمكن أن تكون داخل المنظمة كوظيفة بدوام كامل بحد ذاتها، لأنها تتطلب إدارة الناس وتوقعاتهم، ومقاومة التغيير والأخطاء (Remus, 2007).

4- لكي يكون تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ناجحاً، على مديري الإدارة العليا الموافقة وتقديم الدعم المستمر لأطراف المسؤولة خلال مرحلة التنفيذ للتأكد من عدم وجود عوائق تحول دون أو تؤخر التقدم.

5- يعتبر دعم مديري الإدارة العليا واشتراكهم في المشروع أحد أهم عوامل نجاح غرس نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني خلال دورة حياته، وكذلك يجب تعيين راعي تنفيذي ليقوم بالتنسيق والاتصال ودمج جميع جوانب المشروع بين فريق التطوير والإدارة العليا، ويجب على المسؤول التنفيذي أن يتصل ويدمج ويوافق على الرؤية المشتركة للمنظمة والمسؤوليات وهيكل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد (Remus, 2007).

6- يعد التواصل بين الإدارات، فضلاً عن التواصل مع العملاء وشركاء العمل، عنصر رئيسي في نجاح تنفيذ النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية، وينبغي أيضاً إبلاغ الموظفين مقدماً عن الأهداف من أجل تلبية توقعاته، وتعتبر إدارة تنفيذ وتطوير نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خطوة حاسمة نحو تحقيق نتائج ناجحة، ويجب أن يكون نطاق المشروع معرّفاً بوضوح بما في ذلك الجوانب الأخرى مثل كمية النظم المنفذة، ويجب أن تكون أهداف المشروع بحد ذاته محددة بوضوح (Remus, 2007).

### المطلب الثالث: التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية تغييرات عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي (علوطي، 2008، ص ص 148 - 152):

#### أولاً: التغييرات التنظيمية

من أهم التغييرات التنظيمية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:

- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل: اختصاصيي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيدا؛
- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها؛
- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي زيادة مخصصات الاهتلاك، وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة؛
- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة، من خلال اختيار واع ومتميز للأفراد، وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين؛
- ظهور الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة، وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخارج، مع إعادة هندسة العمليات، إلى تقليل ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.

### ثانيا: تغيير في هيكل الموارد البشرية

إن التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير، سوف يؤدي حتما إلى تغيير في هيكل العمالة، إذ أن التحول إلى آلات تلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقللان من إعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

### ثالثا: تغيرات تكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا على الأعمال التي يؤديها الأفراد في وظائفهم على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية البعض الآخر، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات



بسيطة، فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر.

لذلك يجب أن يستبق المديرون مثل هذه التغيرات ويستعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، ومن ثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة، وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب.

#### رابعا: الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشرية

توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأدوات والوسائل التالية:

##### 1- النظم الخبيرة Expert Systems:

هي عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية، وتستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول إليها، ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة (Knowledge Base) تتكون من حقائق (Facts) عن مجال معين وقواعد بحثية (Rules) تحدد كيفية استخدام تلك القواعد.

##### 2- نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:

هي أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، حيث تهدف إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان، وذلك باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهمات الصعبة والمعقدة التي كان يقتصر أدائها على الإنسان.

##### 3- نظم المحاكاة والمقلدات:

وهي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب، ومن أمثلة هذه النظم مقلدات الطيران لتدريب الطيارين، ومقلدات الإبحار لتدريب قادة السفن، ومقلدات المعارك الحربية للتدريب على المعارك، ومحاكيات الانفجارات النووية، ومحاكيات سوق الأوراق المالية، ومحاكيات القرارات الإدارية والتنظيمية.

##### 4- نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخليبي Multi- Media & Virtual

:Reality Training Systems

أ- الوسائط المتعددة **Multi Media**:

هي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت وصورة وحركة) لتركز المعلومات، مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب المتفاعلة (Interactive).

ب- الواقع الافتراضي **Virtual Reality**:

وهو ذلك العالم أو الواقع المحاكي للعالم الحقيقي، الذي ينقل إلى ناظريك وأذنيك وسائر حواسك الأخرى ما كنت ستراه من مكانك في العالم الافتراضي، ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تحدث تأثيرا مماثلا للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الإنسان عند ممارسته العمل العضلي.

ج- شبكة الإنترنت:

وهي تربط بين عشرات الملايين من الحواسيب في أكثر من 150 دولة، ويستخدمها مئات الملايين من المستخدمين في المجالات البحثية والحكومية وقطاعات الأعمال والتجارة.

ولقد أنتجت ميادين وأساليب جديدة في مجال التدريب أهمها ما يلي:

- التعلم والتدريب عن بعد **Distant Learning**:

أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والدارسين، ومتابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم في الوقت نفسه ودون الحاجة إلى الوجود المكاني.

- المكتبات الرقمية **Digital Libraries**:

وهي مكتبات دون جدران، تعمل سبعة أيام في الأسبوع، ومتاحة 24 ساعة يوميا عبر شبكة المعلومات الدولية.

- الوسيط الذكي **Intelligent Agent**:

وهو مجموعة من البرامج الذكية التي تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم، وتستطيع أن تقوم بتنفيذ المهمات والأعباء بالنيابة عنه فيما بعد.

المطلب الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يشكل نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا ضمن نظام المعلومات المتكامل في المؤسسة، وهو يشير إلى النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي منظمة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري، أو هو ذلك النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، ويمكن الاستفادة منه في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية للتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات وغيرها (الصيرفي، 2008، ص 89).

كما يمكن تعريفه على أنه نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، أو هو نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساساً إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري، ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة (الصيرفي، 2008، ص 90).

والجدول التالي يوضح أهم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي يوفرها هذا النظام:

#### جدول رقم (01): نظام معلومات الموارد البشرية

نوع النظام	توفير الأفراد	التدريب/التطوير	مراجعة الأداء	إدارة المكافآت
نظم المعلومات الإستراتيجية	تخطيط القوة العاملة	تخطيط النجاح	تخطيط مراجعة الأداء	كلفة العقود التنبؤ بالرواتب
نظم المعلومات التكتيكية	تحليل الميزانية تحليل ترك العمل كلفة ترك العمل الغياب/ الأداء	كفاءة التدريب ملائمة الوظائف	تصميم الأداء/ التدريب	كفاءة المكافآت نماذج منح المكافآت
نظم المعلومات التشغيلية	التحفيز مسح المقابلات المهيكله تخطيط القوة العاملة الجدولة نماذج الاختيار	مسح المهارات	برامج التقويم التي تعتمد على الحاسوب	قيمة المكافآت

المصدر: الصيرفي، 2008، ص 90.

وبذلك فإن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة استخدامها من قبل المديرين، وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

### ثانياً: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يحتل نظام معلومات الموارد البشرية مكانة هامة داخل المنظمة، وعلى الأخص بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظراً لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي (الكاهلي، 2012، ص 46):

#### 1- نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية:

تقوم نظم المعلومات المحسوبة بدور كبير في تخطيط الموارد البشرية نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها، خاصة الإحصائية منها، حيث يوجد العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية.

#### 2- نظام المعلومات وعملية التوظيف:

تستقبل المنظمات على اختلاف أنشطتها أعداداً كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحسوبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل المنظمة، أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل، فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياح لدى الأفراد كما تقلل الوقت والتكلفة.

وبذلك فقد سهلت عملية استخدام نظام المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات من عملية التوظيف، فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف محسوبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري مما يساعد على ترشيد القرارات.

### 3- نظام المعلومات وتطوير الكفاءات:

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة إلا أن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام Though Wares management diagnosis للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، وبرنامج Dimensions of leadership المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وبرنامج Decide لتطوير مهارات اتخاذ القرارات.

#### ثالثاً: خصائص نظام معلومات الموارد البشرية

يتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص أهمها (الصيرفي، 2008، ص 91):

- يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على إجراءات محدد ومنظمة ومنطقية؛
- يهتم هذا النظام شأنه شأن النظم العامة للمعلومات بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية، أي ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري؛
- إن نظام المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وأجر وحوافز وتخطيط القوة العاملة وغيرها؛
- إن الهدف النهائي لهذا النظام هو تعظيم وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أسمى وأعلى ما تملك أية منظمة من المنظمات ألا وهو العنصر البشري؛
- وبما أن الموارد البشرية تنتشر في كل المنظمة، يمكن القول أن العلاقة تبادلية بين نظام معلومات الموارد البشرية ونظم معلومات مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.

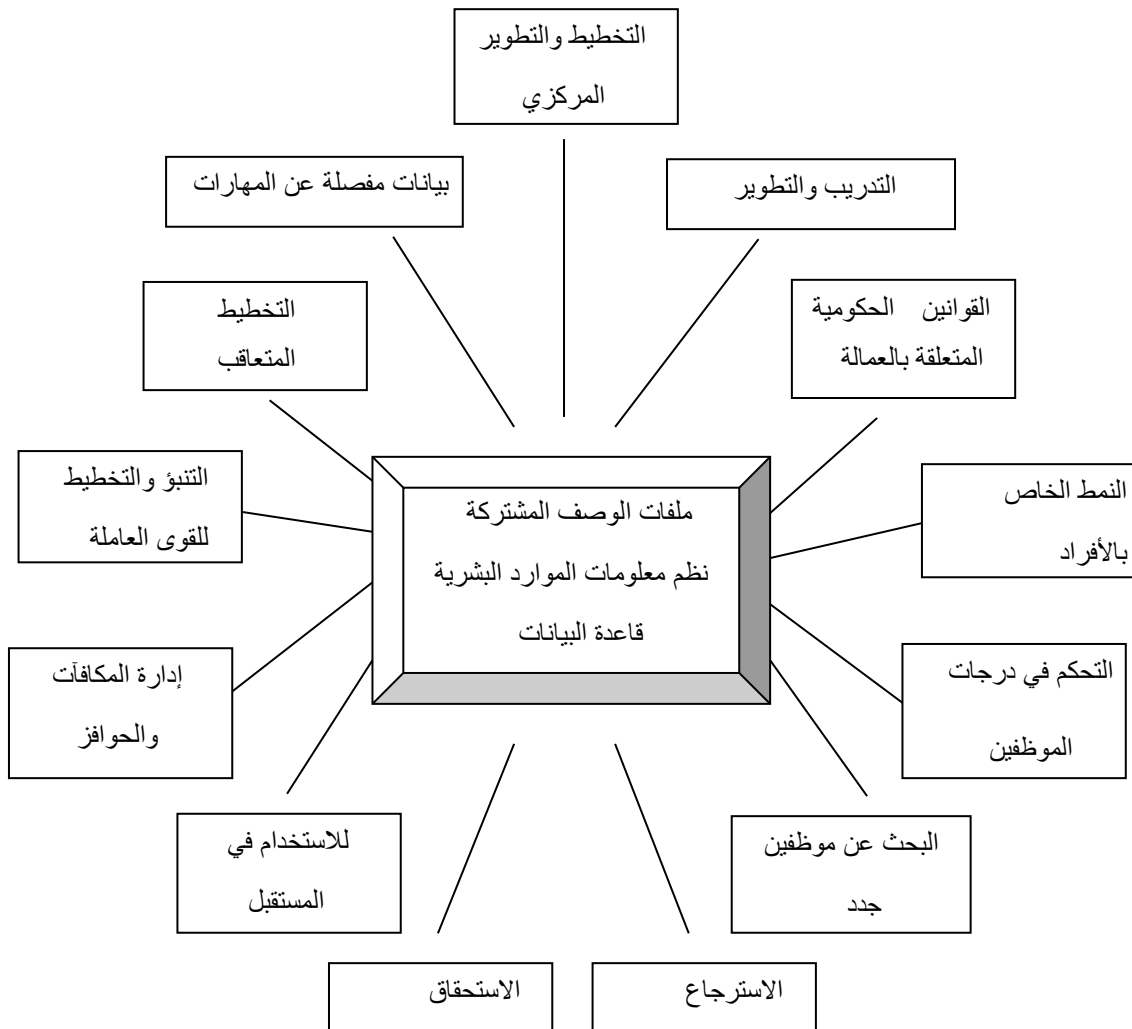
#### رابعاً: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

يحقق نظام معلومات الموارد البشرية العديد من المزايا أهمها (عباس، 2006، ص 322):

- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة، ومن أهم هذه المعلومات تلك التي تتعلق بتقويم الأداء؛

- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة؛
  - تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- ومن خلال المزايا السابقة يتضح أن إحدى المزايا الأساسية التي تميز نظام معلومات الموارد البشرية عن غيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى، هو التنوع الواسع في التطبيقات المنفذة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (03): شبكة تطبيقات نظم المعلومات للموارد البشرية



وبالتالي فإن هذا الشكل يعطي فكرة عن التشكيلات المتعددة الممكنة لهذه التطبيقات، وهو شكل نمطي للعديد من نماذج النظام، حيث يلخص جميع نظم الإدخال الفرعية.

#### خامسا: وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

أهم وظائف نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي (الصيرفي، 2008، ص ص 94 - 95):

##### 1- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات، ولا سيما أننا نعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته، حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، بيد أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيدة، ولكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى).

##### 2- تحديد المسؤولية:

تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء، والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته، وبتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

##### 3- تخفيض عدد المشاكل:

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جيد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

##### 4- تنظيم الإجراءات:

وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم "نظام"، أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وفي غياب النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

#### 5- السيطرة على الموارد المتاحة:

الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال، أو بشرية كعاملين وعملاء، أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها، وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فعلى سبيل المثال يمكن لشركة أن تحصر عدد وتخصصات العاملين بها لتعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم بما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دونما الحاجة لتعيين أي عامل إضافي.

#### 6- ضمان انسياب العمل:

من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية، أفراد كانت أم جهات، بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، وفي منشأة يتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكديسا في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها.

### المبحث الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الشبكات أهم عنصر من عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث أن انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات، بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، أدى إلى زيادة الحاجة للشبكات التي تمكن من تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة لأية مؤسسة أو بين المؤسسات وبعضها، وبذلك أصبحت جميع نظم المعلومات الحاسوبية والإدارية، بما في ذلك نظم معلومات الموارد البشرية، اليوم منظومات ذات بنية شبكية مركزية أو موزعة، وبالتالي تتطلب وجود قاعدة تكنولوجية قوية من الاتصالات المختلفة.

#### المطلب الأول: تعريف الشبكات

تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر عبارة عن مجموعة مكونة من جهاز كمبيوتر أو أكثر متصلة مع بعضها البعض، وذلك لزيادة اتساع إمكانية العمل لأكثر من كمبيوتر مستقل واحد بهدف الاتصال والتشارك في المعلومات والموارد.

والشبكة هي مجموعة من أنظمة الحاسوب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وبعبارة أخرى هي مجموعة من الأجهزة التي يتم ربطها باستخدام أسلاك الاتصال، لكن لا تقتصر الشبكة على



المعدات أو الأجهزة المستخدمة فقط وإنما تحتاج إلى أنظمة برمجية لإدارة هذه المعدات عند الاتصال، أي هي (السالمي والسالمي، 2005، ص 22):

- مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا، أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات terminals حاسبات أصغر؛
- تنظم معا، فهي تشكل نظاما واحدا هي عناصره الأساسية، وقد يكون هذا النظام محليا كما قد يتسع ليغطي منطقة أو أكثر؛
- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية، وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها؛
- الموارد المتاحة، ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

ولإتمام عمل الشبكات تحتاج إلى ثلاثة مكونات أساسية هي (المهتدي، 2011، ص 290):  
أ- الوصلات: وتتضمن العتاد الذي يتم به ربط الشبكة، وهي وسيط الشبكة وواجهة الشبكة، فالوسيط هو عتاد الوصل بين أجزاء الشبكة مثل الكابل أو الأسلاك أو لا سلكي عن طريق الموجات، أما واجهة الشبكة فهي بطاقة الشبكة (Network Interface Card-NIC)، وهي التي تقوم بدور المفسر بين الشبكة والكمبيوتر.

ب- الاتصالات: وهي مجموعة قواعد تحكم طريقة تخاطب وتفاهم أجهزة الكمبيوتر، تسمى "البروتوكولات"، ويجب أن توجد لغة مشتركة بين الكمبيوترات نظرا لأنها تشغل برمجيات مختلفة (أنظمة تشغيل مختلفة)، مما يفرض وجود لغة مشتركة للتخاطب فيما بينها وتبادل المعلومات.

ج- الخدمات: هي مجموعة الأشياء التي يتشارك بها الكمبيوتر مع باقي عتاد الشبكة، مثل الطابعة والملفات والأدلة والتطبيقات ووسائط التخزين والاتصالات.

وقد تزايد الاهتمام بشبكات المعلومات لعدة أسباب أهمها (القدوة، 2010، ص 220):

- أهمية المعلومات في مجالات التنمية العلمية والتربوية والثقافية والاقتصادية للمؤسسات؛
- ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لمصادر المعلومات المختلفة في أشكالها وموضوعاتها، ولغاتها، مما أدى إلى ظاهرة انفجار المعلومات أو ما يعرف بثورة المعلومات؛
- تشتت المعلومات ومصادرها داخل البلد أو على المستوى الدولي، وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات واسترجاعها؛

- تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والحواسيب بشكل خاص، وتكنولوجيا الاتصالات مما أدى إلى تسهيل فكرة الشبكات وانتشارها.
  - ومن أهم المتطلبات التي تحتاجها شبكات المعلومات ما يلي (القدوة، 2010، ص 221):
  - توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية وغير التقليدية (قواعد وبنوك المعلومات)؛
  - توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hardware من حواسيب وغيرها؛
  - توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الاستعانة بالبرمجيات الجاهزة؛
  - توفير نظام مناسب للاتصال تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة؛
  - توفير المتطلبات البشرية الضرورية، التي تمتلك الخبرات اللازمة والمؤهلة، من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين...إلخ؛
  - أما المتطلب الأخير للشبكة فهو "المستفيدون النهائيون" اللذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة، ويتكون مجتمع هؤلاء المستفيدين غالبا من الفئات التالية:
    - ✓ العاملون في مجال التخطيط المختلفة؛
    - ✓ متخذوا القرارات وخاصة في الإدارات العليا؛
    - ✓ الباحثون في مختلف التخصصات والميادين؛
    - ✓ الدارسون وخاصة طلبة الدراسات العليا؛
    - ✓ المتخصصون والعاملون في الميادين المختلفة؛
    - ✓ المؤسسات الاقتصادية، العلمية والثقافية والتربوية والحكومية وغيرها؛
    - ✓ المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة.
  - ولكي تحقق شبكات الاتصال أهدافها بفعالية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها، تحتاج إلى أجهزة اتصال أو تقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الحاسب، أجهزة التلكس، أجهزة الفاكس، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني...إلخ.
- المطلب الثاني: أهمية الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**
- للشبكات أهمية كبيرة في رفع كفاءة التشغيل ودعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال (السالمي والسليطي، 2006، ص 235):

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات؛
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها؛
- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لكل عنصر يمكن أن تكون متاحة للعناصر الأخرى؛
- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات؛
- تطبيق المعالجة الموزعة (Distributed processing) التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة، مما يؤدي إلى سرعة إنجازها ورفع اقتصاديات تشغيل هذه العناصر.

وبذلك فإن الحاجة التي تبرر لنا استخدام الشبكات هي المنافع الكثيرة التي تحققها لمستخدميها، إذ تمكن الشبكة المستخدمين من تشارك الموارد والبرمجيات، كما تسمح لهم بالدخول إلى البيانات أو الملفات على أي جهاز كمبيوتر مرتبط بالشبكة حتى إن كان بعيدا، إضافة إلى أن وجود توصيلة واحدة بالإنترنت يتيح لمستخدمي الشبكة الاستفادة من خدمات كثيرة يمكن أن تقدم عبر الإنترنت مثل البريد الإلكتروني (E-mail) والحوار (Chatting)، كما أنها تمكن من مايلي (المهتدي، 2011، ص 293):

- تخفيض التكاليف وتوفير المال، عن طريق المشاركة في أجهزة الطابعات ووسائط الحفظ بين العديد من أجهزة الكمبيوتر؛
  - استخدام البرامج التطبيقية الموجودة على أجهزة أخرى؛
  - حفظ ودخول الملفات المخزنة على أجهزة أخرى؛
  - الاتصال بأفراد آخرين مستخدما مزايا، كالبريد الإلكتروني أو جماعات الصحافة؛
  - الاشتراك مع آخرين في حوار حي، وكذلك المؤتمرات المسموعة والمرئية مع عدة أشخاص؛
  - التحكم في عدة أجهزة في نفس الوقت للقيام بعمل نسخ احتياطية فعالة والعمل مع مواصفات الأجهزة وتوزيع البرامج؛
  - ونحتاج إلى الشبكة أيضا للمشاركة في الموارد والمعدات والمودم والبرامج.
- المطلب الثالث: أنواع الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**
- أهم أنواع الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مايلي (كتانة، 2013، ص 275):

### أولاً: الشبكة النجمية

وهي من أوائل الشبكات التي ظهرت في هذا المجال، وقد سميت بهذا الاسم لأن شكلها يشبه النجمة، حيث يكون الحاسوب المركزي الرئيس في الوسط والحواسيب الأخرى حوله ومرتبطة به فقط، ويعمل الحاسوب المركزي كنظام تحكم يتم من خلاله السيطرة على كافة أنواع الاتصالات بين الأجهزة المتصلة به.

ولكن على الرغم من بساطة هذا النوع وقابليته للتوسع وسرعة اكتشاف الأعطال فيه إن وجدت، إلا أنه يعاب عليه أن تعطل الجهاز المركزي يؤدي إلى تعطل الشبكة بأكملها مما يجعل درجة الوثوق بها والاعتماد عليها منخفضة، إضافة إلى زيادة الوقت نتيجة لزيادة وقت الانتظار الناتج عن عدم إمكانية إنجاز أكثر من اتصال بوقت واحد.

### ثانياً: الشبكة الحلقية

فيها تتصل الحواسيب معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي، وقد يكون الاتصال في الشبكة الحلقية في اتجاه واحد، حيث لا يمكن نقل البيانات إلا في اتجاه واحد، كما قد يكون الاتصال مزدوج الاتجاه، حيث يمكن تحرير البيانات في الاتجاهين مع عقارب الساعة أو عكس عقارب الساعة، ويتم تنسيق الاتصالات خلال هذه الشبكة باستخدام بروتوكول خاص يسمى "بروتوكول علامة المرور" (Token-passing protocol)، هذه العلامة هي إشارة تحكم يتم بواسطتها تحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات.

ومن مزايا هذا النوع من الشبكات هو تمتعه بدرجة عالية من الموثوقية، فتعطل جهاز واحد لا يترتب عليه تعطل الشبكة إضافة إلى قابليتها للتوسع وإضافة أجهزة جديدة إليها.

### ثالثاً: الشبكة الخطية

في هذا النوع من الشبكات ترتبط الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه، وتستخدم الشبكة الخطية بروتوكول يسمى (CSMA) وذلك للتحكم في دور المعلومات خلالها بحيث يمكن لأي جهاز في الشبكة أن يستخدمها إذا كانت غير مشغولة.

وهناك نوعان من البروتوكولات في هذه الشبكة، الأول يسمى "بروتوكول منع التصادم" (Collision Avoidance)، وهو يضمن قيام جهاز واحد بنقل المعلومات عبر الشبكة في الوقت

الواحد، وذلك حتى لا يحدث تصادم بين المعلومات المنقولة، والثاني يسمى "بروتوكول كشف التصادم" (Collision Detection)، وهنا إذا حدث وبدأ أكثر من جهاز الإرسال في نفس الوقت يحدث تشويش ويتوقف الإرسال وتحديد أسبقية الاتصال بين هذه الأجهزة.

وتتميز هذه الشبكة بالبساطة لتشكيل ما يسمى بالبنية الشجرية، وبسهولة وتوفير البروتوكولات المستخدمة، وكذلك بدرجة عالية من الوثوق في الأداء حيث إذا تعطل أحد أجهزة هذه الشبكة فإن باقي الأجهزة تبقى تعمل.

#### رابعاً: شبكة العمل المحلية

هي شبكات يعمل عليها جهاز IBM، وهذه الشبكة تسمى "شبكة معمية" لأنها تغطي منطقة أو مساحة معينة، وتنقسم إلى ثلاث عائلات:

أ- العائلة الأولى: ممثلة في كمبيوتر كبير (Main Fraime) ويعمل بنظام التشغيل (VM/S).

ب- العائلة الثانية: فهي ممثلة في أجهزة متوسطة الطراز (AS/36).

ج- العائلة الثالثة: عبارة عن أجهزة شخصية PC/2 تعمل على نظام التشغيل DOS.

ويمكن تشغيل شبكة العمل المحلية بعدة برامج حسب احتياجها، فمثلاً تستخدم الشبكات الكبيرة نظام UNIX ونظام OS/2، أما الشبكات الصغيرة تستخدم نظام التشغيل DOS.

#### المطلب الرابع: أمن الشبكات في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمثل أمن الشبكات حماية المعلومات من حيث توافرها وإضفاء الثقة فيها وتأكيد سلامتها وسريتها، وذلك من خلال إيجاد الوسائل والأدوات اللازمة من البرمجيات والأجهزة والتشريعات لمنع اختراق الشبكات وقواعد البيانات من أي جهة أو شخص، وحماية المصادر البيانية من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً عن طريق التسلل، أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر، وتتلخص وسائل الحماية لشبكات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي (حجازي، 2008، ص ص 220 - 221):

#### أولاً: الجدار الناري أو حوائط المنع

وهو عبارة عن مجموعة من الأنظمة المعلوماتية التي توفر سياجات أمنية مابين شبكة إنترنت وشبكة المؤسسة، حتى يتم إجبار جميع عمليات الخروج من الشبكة والدخول إليها بأن تمر من خلال هذا الجدار الناري، والذي يمنع أي مخترق أو متطفل من الوصول إلى الشبكة.

ولذلك فالجدران النارية والتي تعمل في مجال الشبكات تؤدي دورها من خلال أجهزة حاسبات خارج الحاسب الرئيسي - الخادم - للمؤسسة أو خادم الملفات، وتؤدي إلى ترشيح عملية النفاذ في حالة الدخول لشبكة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو الخروج منها.

### ثانياً: مكافحة الفيروس المعلوماتي

من أخطر ما يواجه شبكات المعلوماتية لدى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو المؤسسات، إمكانية تدمير البيانات الخاصة بها أو إتلافها أو تعطيلها عن العمل عن طريق الفيروس المعلوماتي، ويعرف هذا الفيروس بأنه برنامج للحاسب الآلي مثل أي برنامج آخر، لكنه يهدف إلى إحداث أكبر ضرر بنظام الحاسب الآلي، وله القدرة على ربط نفسه بالبرامج الأخرى، وكذلك إعادة إنشاء نفسه حتى يبدو كأنه يتكاثر ويتوالد ذاتياً، ويقوم الفيروس بالانتشار بين برامج الحاسب الآلي المختلفة، وبين مواقع مختلفة في الذاكرة، ومشكلة الفيروس المعلوماتي هو قدرته على الاختفاء وقدرته على الانتشار والتدمير، وتتم مواجهته ببرامج حماية "anti-virus".

### ثالثاً: وسائل أخرى

من الوسائل الأخرى لحماية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كلمات السر أو كلمات العبور، وهناك التوقيع الإلكتروني، وهناك شهادات التصديق على هذا التوقيع الإلكتروني، وكذلك تقنية التشفير الذي يرد على بيانات ومعلومات الإدارة الإلكترونية، وكلها برامج معلوماتية تساعد في حماية نظام وبيانات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبارة عن تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية المتعلقة بالموارد البشرية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية، كما تم التوصل إلى أن إدخال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهل وتزيد من كفاءة وإستراتيجية العمل للعاملين في الموارد البشرية، كما تخلق فرص عمل جديدة وسبل للمساهمة في النجاح التنظيمي للمؤسسات، وخلال الفصول القادمة سيتم تحديد دور هذه الإدارة في تنافسية المؤسسات، وذلك من خلال أبعادها التي تم اعتبارها مكونات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتتمثل في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني.

# الفصل الثالث:

## تنافسية المؤسسات ومؤشرات قياسها

تمهيد

المبحث الأول: ماهية تنافسية المؤسسات

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

المبحث الثالث: بعض طرق التحليل التنافسي

المبحث الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

خلاصة الفصل



## تمهيد:

نظرا لما يشهده العصر من تغير سريع ومؤثر في كافة المجالات، أصبحت المؤسسات في حاجة إلى مسايرة هذه التحولات ومواكبة العصر، وتعتبر التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المؤسسة مكانا لها في السوق، والسبيل الأنسب لضمان بقائها ونجاحها، فقد أصبحت المؤسسات تتسابق على كسب مزايا وقدرات تنافسية، لذلك وجب التطرق إليها من عدة جوانب.

وخلال هذا الفصل يتم تقديم تنافسية المؤسسات، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية تنافسية المؤسسات، حيث يتم تقديم مفهوم للمنافسة والميزة التنافسية أولا، لأنهما مصطلحان متقاربان مع مصطلح التنافسية، وبعدها يتم تقديم مفهوم التنافسية ثم خصائصها، والمبحث الثاني يتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية، حيث يتم خلاله التطرق إلى تحليل قوى التنافسية، وإلى صياغة البدائل الإستراتيجية التنافسية، أما المبحث الثالث فيتناول بعض طرق التحليل التنافسي، والمتمثلة أساسا في المقارنة المرجعية، واستخدام مفهوم سلسلة القيمة، وفي المبحث الأخير يتم التطرق لأهم مؤشرات قياس التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية تنافسية المؤسسات

تجدر الإشارة إلى وجود فرق مفاهيمي بين التنافسية وكل من المنافسة والميزة التنافسية، لذلك سيتم تقديم مفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية قبل التطرق لمفهوم التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة والميزة التنافسية

خلال هذا المطلب سيتم تقديم مفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية، لأنهما مفهومان قريبان جدا من مفهوم التنافسية.

#### أولا: مفهوم المنافسة

لإعطاء مفهوم شامل للمنافسة يتم تقديم تعريفها وأبعادها وقواعدها، وذلك كما يلي:

#### 1- تعريف المنافسة:

المنافسة لغة تعني "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق"، أما اصطلاحا فيرجع أصلها إلى اصطلاح "Concurrence" المشتق من الاصطلاح اللاتيني "Cum-ludere" والتي تعني "Jouer ensemble" بمعنى يلعب في جماعة أو "يجري مع" (courir avec) أو "يسرع في جماعة" (accourir ensemble)، لذلك كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوعه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر، كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاحمة المنظمات بعضها لبعض"، وتعني المزاحمة لغة "حب القيادة أو الزعامة"، وتستعمل بمعنى منظمة مسيطرة أو منظمة لها وزنها في السوق (لحول، 2008، ص 59) و(محرز، 1994، ص ص 7-9).

وقد تعددت تعريفات المنافسة بتعدد الباحثين في هذا المجال والدارسين له، فمن بين التعاريف التي قدمت لها ما يلي:

عرف الشنواني (1970، ص 126) المنافسة على أنها "التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة اقتصادية أخرى".

كما عرفها النجار (2000، ص 20) على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم فيما بينهم لكسب العميل، بالاعتماد على عدد من الأساليب المختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع...إلخ".

وعرفها Bourachout (1992, p 39) على أنها "التقاء العارضين والطالبيين في سوق معينة، مما ينتج عنه تنافس يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة".

وحسب (Echaude Maison, 1992, p 87) المنافسة تعني "التنافس بين البائعين أو بين المشترين على نفس المنتج".

ويمكن إعطاء تعريف عام للمنافسة على أنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة بين المتعاملين الاقتصاديين داخله، بشكل يؤثر في تحديد السعر، ويقتصر دور الدولة في هذا النظام على ضمان السير الحسن من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية" (زغدار، 2011، ص 12).

## 2- أبعاد المنافسة:

يشتمل مفهوم المنافسة على أبعاد متعددة، وقد لخصها (1998, pp 28- 29) Bienaymé في أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي (لحول، 2008، ص ص 59- 60):

- هي وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل الذي غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)؛
- تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول؛
- تواجه المنافسة المهارات والفرق؛
- تحول المنافسة نشاط اقتصادي أين التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالماً إلى حلبة تنافس بين أمم تزاحم من دون معارضة.
- كما تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة اجتماعية في (لحول، 2008، ص 60):
- لم تعد الرفاهية تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازع على مزاياها؛
- لم تعد الرفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة، ولكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتدخل مكتملة نظرياً دون إبعاد أي خطر للمخالفة. وعليه، فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام التي عرفت به وهو تعظيم الرفاهية الجماعية؛

- لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع الانقضاء لرفاهية المستهلك، ولكن يعتبر "التقدم الاقتصادي" هو الهدف النهائي لها.

### 3- قواعد المنافسة:

على الرغم من المجهودات التي بذلت لتقديم تصور واضح عن المنافسة، إلا أن هذا المصطلح بقي غامضا ومبهما نظرا لما يحمل في طياته من أهداف أدبية ورموز معنوية وغايات سياسية، ويترتب عن أي تحليل تنافسي عدة نتائج تقتض أن عددا من قواعد اللعبة يجب أن يحترم، وتستهدف قواعد المنافسة أحداث و/أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق والتي تناقض مبادئ حرية التجارة. وتتخلص قواعد اللعبة التنافسية فيما يلي ( 1998, pp 292- 293 Bienaymé) و(لحول، 2008، ص 60):

- المنافسة تحول المجتمع، وإن كانت لا تجبر المتعاملين الاقتصاديين، إلى اتجاه تخصيص الموارد بطريقة مثلى؛
- حرية المبادرة وحرية الوصول إلى الأسواق هما شيئان متعارضان؛
- لا تعمل الأسواق، بالضرورة، بصفة كاملة بدءا من تنفيذ سلطة الأسواق إلى غياب المعلومات حول المتعاملين، ويكون ذلك دافعا للمنافسة بتقديم تحديات وفرص مريحة؛
- عدم استقرار الأسواق، طبيعيا، لأنه إذا كان دور السوق هو إحداث توازن العرض مع الطلب، فإن المنظمات تؤثر على الأسواق باستعمال سلطتها من أجل تطوير هذه الأسواق؛
- يجب أن تكون حماية للمنافسة الحرة، وذلك بقواعد قادرة على عدم التمييز بين سلوك قبل المنافسة أو بعد المنافسة، ولا يجب الاعتماد على مقولة "دعه يعمل".

### ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

#### 1- تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتعرف على أنها "مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها" (Lambin, 1993, p209)، كما تعرف أيضا على أنها "تلك

الميزة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية" (أوبكر، 2008، ص 13)، أما Porter (1999, p 8) فقد ركز على جوهر الميزة التنافسية واعتبرها "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً".

وبذلك فإن الميزة التنافسية تشير إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتحقق لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر بعض الشروط المرتبطة ببعضها، حيث يكون كل شرط مرهون بالآخر، وتتمثل هذه الشروط في مايلي (Garibaldi, 1994 , pp 95- 96):

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- تتميز بالاستمرارية: ويقصد بها أن تستمر مع الزمن؛
- توفر إمكانية الدفاع عنها: وذلك يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

## 2- أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعدين أساسيين هما (أوبكر، 2008، ص 14):

### أ- القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرة على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينيات، فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار، واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه بعض الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة

مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

### ب- التمييز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها بسهولة، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتمييز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتمييز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب، إن لم يكن من النادر، على الآخرين تقليدها.

### 3- محددات الميزة التنافسية:

هناك عدة محددات للميزة التنافسية قسمها "Porter" في كتابه إلى أربعة محددات رئيسية تتمثل فيما يلي (رزيق، 2002، ص 107):

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها: ويقصد بذلك مدى وفرة وملاءمة وسهولة وصول المؤسسة لعوامل الإنتاج، لأن ذلك يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية؛

- ظروف الطلب من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته وأنماطه: فكلما ارتفع الطلب كلما أدى ذلك بالمؤسسة إلى تصريف منتجاتها، وبالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين تنافسيتها، باعتبار أن الربحية أحد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تنافسية المؤسسة؛
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة ومدى وجودها: حيث يتم ذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، مما يسهم في رفع معدل الابتكار والتحسين وهذا يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية؛
- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية: حيث تكفل الدول الإطار التنافسي الذي له تأثيرا كبيرا على سمات الاستراتيجيات والممارسات الإدارية وشكل الهيئات، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية. وبالإضافة للمحددات الرئيسية السابقة، أضاف "Porter" محددان مكملان ومساعدان يتمثلان في (نوير، 2005، ص 8):

- دور الصدفة أو الحظ؛
  - دور الحكومة من خلال سياساتها المختلفة مثل السياسات المالية والنقدية، سياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري وسياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية.
- وتتميز كل المحددات السابقة بكونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل، حيث أنها تتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض، وكل محدد يؤثر في المحددات الأخرى ويتأثر بها، وكلما توفرت جميع هذه المحددات وكانت مناسبة كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة، ونجحت في المنافسة العالمية.

### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

تعد التنافسية من أهم المواضيع دراسةً ونقاشاً في جميع المجالات، ونتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة تم تصنيف هذا المفهوم إلى: تنافسية الدولة أو تنافسية الاقتصاد الوطني ككل وتنافسية القطاع وتنافسية المنظمة، ففي حين يهتم الاقتصاديون بالعوامل المحددة للاقتصاد على المستوى الكلي، يهتم الإداريون بالمستوى الجزئي، وعليه، يختلف مفهوم التنافسية وفقاً لمستوى التحليل، فهو إما على مستوى الدولة أو على مستوى الصناعة أو على

مستوى المنظمة، ومن هنا كان من الضروري عرض المفاهيم تبعا لمستوى التحليل (لحول، 2008، ص ص 61-67):

#### أولا: مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

إن ديناميكية مفهوم التنافسية الدولية وتداخله مع المفاهيم الأخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، جعلت من التوصل إلى تحديد دقيق لهذا المفهوم أمرا في غاية الصعوبة، فقد ارتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينات من القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية، أما خلال الثمانينات ارتبط بالسياسة الصناعية، وفي التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية، والآن هو يشير إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها (نوير، 2005).

ومن خلال قراءة أهم الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، تبين أن هذا المفهوم ارتبط بقضية العجز المسجل في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981-1987، وزيادة المديونية الخارجية لها وارتفاع حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق الأمريكية (Barou et Keizer, 1988, pp 31-45)، ثم ظهر المفهوم بشكل جلي في بداية التسعينات إثر انهيار الكتلة الشيوعية وظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي أفرزته العولمة للتأكيد على التوجه نحو الاعتماد على قوى السوق (عبد الرحمن، 1997).

وقد تم تقسيم التنافسية إلى اتجاهين أساسيين، اتجاه ضيق يركز على تعريف التنافسية بالاستناد إلى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل، واتجاه أكثر اتساعا والذي اعتمد على المتغيرات الهيكلية متوسطة وطويلة الأجل في تعريف القدرة التنافسية للدولة، وفيما يتعلق بالاتجاه الضيق، تعرف القدرة التنافسية للدولة بمجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري، كما اعتادت العديد من الكتابات على تعريف التنافسية بانخفاض تكلفة وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها أو باتجاهات سعر الصرف الحقيقي، فتعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمة سعر الصرف الحقيقي بما ينعكس على ارتفاع أسعار السلع محل التجارة (الجرف، 2002، ص 13)، لكن وجهة العديد من الانتقادات لهذا الاتجاه، فلا يمكن قبول أن التنافسية هي مجرد تحقيق فائض في الميزان التجاري، حيث توجد بعض الدول التي تعاني من عجز حاد في ميزانها التجاري ورغم ذلك تتمتع بزيادة واضحة في الدخل، لا يمكن معه اعتبارها غير تنافسية، وقد دفع هذا النقد دراسة "Prestowitz" سنة 1994 إلى التأكيد على ضرورة عدم



الخط بين مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها، فتحقيق فائض في الميزان التجاري هو مؤشر من مؤشرات التنافسية وليس سببا أو تعريفا لها، وهذا ما ينطبق بدوره على استخدام تكلفة العمل النسبية وقيمة سعر الصرف الحقيقي (عبد الرحمن، 1997)، وجاء الاتجاه الثاني ليقدم تعريفا للتنافسية أكثر اتساعا يرجع إلى المتغيرات الهيكلية التي تؤثر على الأداء الاقتصادي على المديين المتوسط والطويل، ومن ثم ظهر هذا الاتجاه ليلقي الاهتمام بمستويات المهارات والابتكار وانعكاس ذلك على الإنتاجية ومستويات المعيشة ول يؤكد على أن القدرة التنافسية طبيعة ديناميكية متغيرة، وقد جاءت أغلب مفاهيم التنافسية تنتمي إلى هذا الاتجاه وتشمل مفاهيم تبنتها هيئات دولية وتكتلات اقتصادية بالإضافة إلى مفاهيم أخرى تبنتها العديد من الدراسات.

وطبقا للتعريف الذي يقدمه تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF" (World Economic Forum) تعتبر التنافسية بأنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"، وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد" (تقرير التنافسية العربية، 2003). بينما قدم المعهد الدولي للتنمية الإدارية تعريف يدور في نفس السياق الذي يربط بين التنافسية والنمو، حيث عرفها بأنها قدرة الدولة على خلق القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجابية والهجومية (المقدامية)، وبالعملية والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف. أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي "OCDE" (Organisation de Coopération et de Développement Economique) فقد عرفت بأنها "قدرة الدولة على توزيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية" (تقرير التنافسية العربية، 2003).

ويمكن القول أن رفع القدرة التنافسية ما هو إلا وسيلة أو هدف مرحلي لرفع مستوى رفاهية الأفراد واستمرارية النمو، وهذه القدرة لا يجب أن تتساوى مع النمو أو محددهاته (Rapport du CEPII, 1998, p 53). أي أن التنافسية ما هي إلا واحد من محددهات النمو، وقد أعطى المعهد العربي للتخطيط تعريفا للتنافسية إذ يربطها بالنمو وبالأداء العام للاقتصاد لكن لا يساوي بينهما، ومحتوى هذا التعريف أن التنافسية هي الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاومة من قبل الاقتصاديات الأجنبية (Rapport du CEPII, 1998,

53 p)، ويتميز هذا التعريف عن غيره في أنه يحصر التنافسية في نطاق أنشطة محددة ذات صلة مباشرة بالتنافسية، وفي الوقت نفسه يحقق الربط في إطار نظري واضح من الاقتصاد الدولي والصناعي، وهو أكثر دلالة من حيث السياسات الاقتصادية التي يتعين إتباعها، كما أنه ركز على التنافسية الجارية التي تعبر على الأداء الجاري ومحدداته المتمثلة في الأسواق ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، والتنافسية الكامنة التي تتمثل في الطاقة الابتكارية ورأس المال البشري ونوعية البنية التحتية التكنولوجية، وتساهم هذه العوامل مجتمعة في استدامة القدرة التنافسية ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية.

وإذا ربطت تعاريف الاقتصاديين التنافسية بهدف تحقيق الرفاهية المستندة إلى النمو الاقتصادي المستدام (بحيث يمكن اعتبار الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على النمو بنسبة أعلى من الاقتصاديات الأخرى ودون التأثير بمشكلات ميزان المدفوعات)، يختصر الإداريين التنافسية بالتفوق في الأسواق الدولية والمحلية، ولا تربطها مباشرة بالرفاهية التي يمكن أن تتحقق من خلال سياسات قد لا تشمل التنافسية بالدرجة الأولى. وعليه، يعرف الإداريون التنافسية الدولية بأنها "سياسة وطنية تقاس من خلال قدرة الدولة على تحقيق التفوق في الأسواق الدولية بالإضافة إلى جاذبيته في استقطاب رؤوس الأموال وتوطين التقنية والمساهمة في سلسلة الإنتاج الدولية" (Porter, 1999, pp 167- 169).

ولما كانت التنافسية الدولية أحد مقومات الازدهار الاقتصادي، فقد انصبحت الجهود على تطوير مؤشرات لقياسها، ففي حين تقتصر بعض المؤشرات على عدد محدود من المتغيرات أو العوامل، فإن مؤشرات أخرى تعتمد عددا كبيرا من العوامل موزعة على مجموعات لكل منها مؤشرات تستخدم لبناء مؤشر مركب، ومن أهم المؤشرات المركبة لقياس التنافسية الدولية يمكن ذكر مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF"، ومؤشر المعهد الدولي للتنمية الإدارية "IMD" (International Institute for Management Development)، والغرض من هذه التقسيمات هو تصنيف الدول من الأكثر تنافسية إلى الأقل تنافسية، وكذلك تغطية مختلف الجوانب التي تؤثر في تحديد التنافسية الدولية.

### ثانياً: مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة

إن نجاح تنافسية إحدى منظمات دولة ما لا يعتبر مقياساً على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط منظمة واحدة من عدة عوامل استثنائية، لا يمكن محاكاتها في المنظمات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه، كان لا بد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المنظمات المكتملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

ويشير (Porter 1999, p 193) إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المنظمات هي القادرة على ذلك، وعند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة منظمات قطاع صناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة (بركات والعلوي، 2000).

ومما سبق يتبين أن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية، أما "Porter" فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبدايةً ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضاً في مجال الاستثمار، فضلاً عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي، وهذا ما يعكس اهتمام "Porter" بالسوق المحلي كنطاق أولي لبناء القدرة التنافسية، وضرورة انتهاز إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجال التجارة والاستثمار (الجرف، 2002، ص ص 11-12).

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً منه على مستوى المنظمة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المنظمة القائمة على العديد من المؤشرات، مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن.

### ثالثاً: مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة

تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المنظمة على التعايش في ظل بيئة تنافسية متممة بالعلومة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات "GATT" ومنظمة التجارة العالمية، لذا تمثل التنافسية رهان يجب على كل منظمة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد اللعبة التنافسية، وتعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، مما يعني نجاحاً مستمراً لها في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)، وتعد تلبية حاجات الطلب المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً.

ويؤكد "Porter" على أنه ينبغي على المنظمات حتى تحقق نجاحها التنافسي وضمان تفوقها، أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل أو بالتميز والجودة، وإما تختار جزء من السوق وتقدم له منتجاً يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف، وتعتبر المنظمة ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية ما حققته عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية وما حققته بشكل قابل للاستمرار، ولا يتأتى هذا إلا من خلال إتباع استراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب التكاليف أو في جانب اختلاف وتميز المنتج.

وهناك من يفرق بين شقين لتعريف تنافسية المنظمة، الشق الأول هو قدرة التميز على المنافسين في: الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضائهم وتحقيق ولائهم (مصطفى، 2003، ص 15).

وفي نفس السياق، يعرف السلمي (2001، ص 101) التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة كما تؤدي أيضاً التنافسية معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين.

وانطلاقاً من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، ومما لا شك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل الحاسمة فعلاً في ضمان التنافسية للمنظمة، إلا أنها ليست الوحيدة لأن الجودة أيضاً كثيراً ما تكون هي الأهم في نظر العميل، وبشكل عام تتوقف تنافسية المنظمة على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية، أي أن المنظمة التنافسية هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة للقيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف (Lecoint et Bia, 2002, p 146).

ولم يكن تعريف (Ingham 1995, p 1) للتنافسية مختلفاً، بحيث اعتبر أنها قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات قيم عالية مما يقدمه المنافسون ونفس التكاليف، أو نفس القيم بتكاليف أقل، من ثم تضمن بناء مكانة تفضيلية تسمح لها بتحقيق أداء اقتصادي أعلى على طول الفترة، ومجمل القول أن الدراسات جاءت بالعديد من المفاهيم للمنظمة التنافسية لتعكس أربعة معايير أساسية تتمثل في: الربحية، التميز، التفوق والمساهمة في النمو المستمر.

ومما سبق يمكن استنتاج بأن ما لا تختلف عليه التعريفات السابقة هو اعتبار التنافسية "قدرة"، غير أن مصطلح القدرة في حد ذاته، وفي هذا السياق، كثيراً ما يتداخل مع التنافسية، ولتفادي هذا الإشكال عرّف (Tarondeau 2002, p 20) القدرات على أنها التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق أو إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات إلى السوق، بينما يعرفها خليل (1996، ص 33) بأنها "تركيبية أو مجموعة من المهارات، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى والروتينات (التصرفات المنتظمة)، والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمل أو نشاط معين". وعليه، تبني القدرات الأساسية للمنظمة من المهارات الفردية والجماعية المبنية على المعارف التطبيقية والتكنولوجيا المتحكم فيها، والمنظمة تستفيد منها في سبق المنافسين من خلال تجديدها مع الزمن.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القدرة تكتسي أهمية قصوى في ضمان التنافسية، ومن ثم تعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، ص 104).

وتسمح القدرات التنافسية بتحقيق نتائج مهمة في خلق الفرص التسويقية (فرص لم تكن موجودة من قبل أي أن المستهلك لم يكن يستشعر الحاجة إليها) واختراق مجال تنافسي جديد (مثل الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات)، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها، ومجالاً للبحث عن الفرص الهائلة، وتبدو القدرات في مظاهر متعددة منها: الجودة الأعلى والتكلفة الأقل وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في الإنتاج والتطوير والمرونة والابتكار.

وانطلاقاً من تعبير القدرات التنافسية عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي، التي تتبلور في منتجات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع ومنافع تزيد كثيراً عما يقدمه المنافسون، فإن المعيار الأهم في تقييم هذه القدرات هو مدى فعاليتها في إنتاج قيمة للعملاء أكثر من المنافسين من جهة، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

وفي الأخير يمكن استنتاج أن التنافسية تعكس ما يلي (لحول، 2008، ص 67):

- احتلال المنظمات موقع تنافسي مستمر في السوق، وذلك من خلال زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر، ومن ثم تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى؛
  - قدرة المنظمة على الاستجابة وإرضاء العملاء، من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققه لهم المنافسون (جودة عالية، سعر منخفض)، ومن ثم خلق القيمة في عيون العملاء؛
  - تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن المنافسين، علماً بأن التميز عن المنافسين هو مصدر القيم الأعلى من وجهة نظر العملاء، كما يحقق هؤلاء أرباحاً للمنظمة وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز مما يؤدي إلى ارتباط التكامل بين النقاط السابقة.
- وبذلك يتضح أن التنافسية سواء كانت على مستوى الصناعة أو على مستوى المنظمة، فهي تعتمد على مدى توافر الميزة النسبية وقدرة المنظمة أو الصناعة على تحقيق مركز فريد عبر فترة من الزمن في مواجهة المنافسين.

### المطلب الثالث: خصائص التنافسية

من خلال التعاريف السابقة للتنافسية يتضح أنها تحتوي العديد من الخصائص أهمها  
(Ternisier et Diguët, 2001, pp 30– 31):

#### أولاً: تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة

قد تكون تنافسية المؤسسة في مجال واحد أو أكثر، مثلاً في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، لذا فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كون المؤسسة نظام معقد يحتوي على العديد من العوامل الفاعلة والمتداخلة.

#### ثانياً: التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط

تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي، فبعضهم يتحدث عن الإنتاجية والبعض الآخر عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية، وهذا ما يوضح الخلط بين السبب والنتيجة، فالإنتاجية والمردودية والربحية ليست إلا نتيجة للتنافسية، لذا فما هو السبب في كون المؤسسة تنافسية؟ هو السؤال الذي ينبغي الإجابة عليه، إلا أن هذا لا يعني عدم أهمية الجانب المالي لأن غيابه ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.

#### ثالثاً: التنافسية يجب أن تتضمن بعداً اجتماعياً

لا يجب أن يفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي، والذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها، ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة.

#### رابعاً: التنافسية تعبر عن الإمكانيات

الربحية تقاس في حين أن التنافسية تُقَدَّر، ويظهر هذا الاختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية والأداء المالي، فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي، في حين أن التنافسية تمثل توقعاً لمستقبل معين.

#### خامساً: التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء

كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء، ويحمل هذا الأخير بعدين:

## 1- العمل أفضل من الآخرين:

وهو الجانب الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.

## 2- العمل باختلاف (بتميز) عن الآخرين:

تحمل التنافسية في جوهرها ميزة العمل باختلاف بالمقارنة مع الآخرين، ويوضح هذا البعد الوجه الآخر للتنافسية، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة.

### سادسا: التنافسية ميزة لحظية

أي أنها غير دائمة حتى لو ربطت بإستراتيجية للبحث والتطوير أو للإبداع، وهذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.

### سابعا: التنافسية أصبحت عالمية

عولمة الأسواق كان لها تأثير كبير على مجال التنافسية، حيث نقلته إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات المختلفة، أصبح الباب مفتوحا أمامها لاخترق أي سوق والمنافسة في مجاله.

## المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

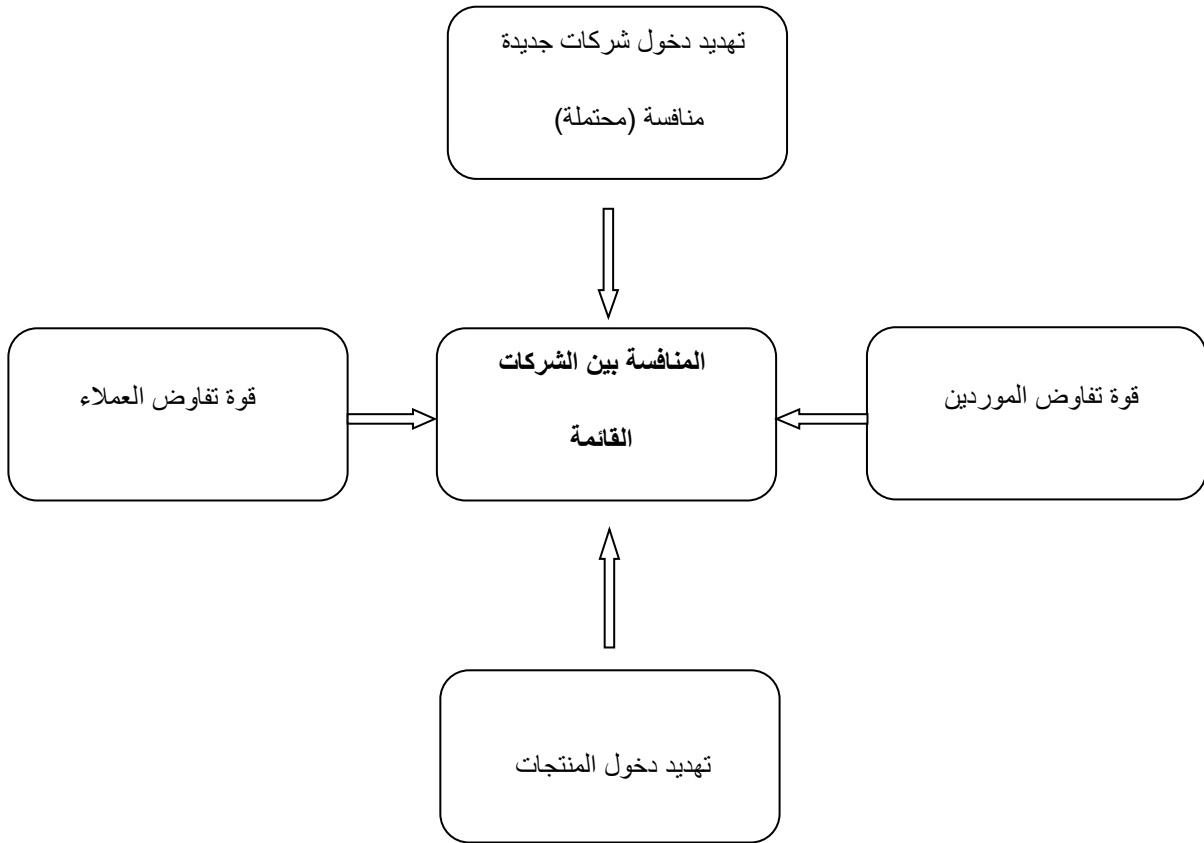
خلال هذا المبحث سيتم تحليل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس لـ "بورتر" Porter، ثم التطرق إلى صياغة البدائل الإستراتيجية التنافسية، وهي عبارة عن مختلف الاستراتيجيات التنافسية وتقسيماتها المختلفة.

### المطلب الأول: تحليل قوى التنافسية

إن فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة يعتبر أهم تحد بالنسبة لأي مدير، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها التنافسية، وفي هذا الصدد قام " مايكل بورتر" بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل الاستراتيجي، حيث يمكن تلخيصه في الشكل الآتي (الوليد، 2009، ص 18):



شكل رقم (04): قوى التنافس الخمس



Source: M.Porter, 1998, p15

يعرف هذا النموذج التفاعل الحاصل بين خمس قوى رئيسية خارجية، يمكن أن تهدد مركز الشركة في السوق أو تمنحها فرصا تنافسية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة (الوليد، 2009، ص ص 18 - 23):

**أولاً: تهديدات المنافسين المحتملين**

ويقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، في حين تسعى الشركات العاملة في قطاع معين إلى تثبيط عزائم المنافسين عن دخول السوق؛ لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى القطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة الشركات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق، مما يمثل تهديدا للربحية في القطاع، وذلك من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف الشركات المتواجدة سلفا في القطاع، وتتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع ونوعها.

### ثانيا: المنافسة بين الشركات القائمة

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع؛ فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تسمح للشركات برفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر، أما إذا كانت المنافسة شديدة فقد ينجم عن ذلك منافسة سعرية قد تصل إلى نشوب حرب أسعار، حيث تؤدي المنافسة السعرية إلى تضخيم الأرباح من خلال نشوب هوامش الربح من المبيعات، وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بين الشركات القائمة إلى تهديد الربحية.

### ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى، ويمكن أن تلبى احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبى به منتجات الشركة الأصلية، ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة، لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع، وعلى سبيل المثال: تتنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع شركات صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، حيث إن كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات، فالأسعار التي يمكن أن تحددها شركات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي والمشروبات الخفيفة، إذ إن ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمان الشاي أو المشروبات يدفع بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل الأخرى، فوجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيда على السعر الذي تفرضه الشركة مما يؤثر على ربحيتها.

### رابعا: القوة التساومية للعملاء

ويقصد بالقوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدا مفروضا على الشركات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات الشركة، ومن ناحية أخرى عندما تنتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، وتزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية:

- عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة، لكن عدد العملاء قليل وحجمهم كبير؛
- عندما تكون الكميات التي يتم شراؤها من قبل العملاء كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط والمساومة على تخفيض السعر؛

- عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة، وبذلك تتضارب مصالح الشركات لتخفيض الأسعار؛
- عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد، يتيح ذلك له الضغط على الشركات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة؛
- عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

#### خامسا: القوة التساومية للموردين

- يمكن اعتبار أن الموردين يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة، ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين يمكن للشركة أن تفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية:
- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يلجأ إليها المنتجون في القطاع الذي يقوم بالشراء؛
  - عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهما للموردين؛
  - عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا، نظرا لدرجة تميز المنتج وبالتالي فإن الشركة لا تستطيع ضرب مورديها بعضهم ببعض؛
  - عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء؛
  - عندما لا تستطيع الشركات المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي.

#### المطلب الثاني: صياغة البدائل الإستراتيجية التنافسية

إن إستراتيجيات التنافس تهدف إلى جعل المؤسسة تحقق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع الذي تنتمي إليه على المدى الطويل، أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهنا تكمن أهمية القرار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف.

#### أولا: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية، وهي كالتالي (سايعي، 2009، ص ص 37-41):

## 1- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف خارج القطاع، وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدها في أعقاب الحرب العالمية الأولى، إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينات من القرن الماضي، ولتبنى هذه الإستراتيجية يتحتم على المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم تُتَّابَع العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة، بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

وبتحقيق المؤسسة لتكاليف إنتاج منخفضة مقارنة بمنافسيها، يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط، وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقا من الإمكانيات الداخلية لها، هذه المواجهة تتضح من خلال النقاط التالية:

- إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإنها بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظريا تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة من حيث التكاليف ستظل تحقق أرباحا على الأمد البعيد، ولكن سيظل مشروطا بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية، فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار؛
- إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعلها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين، بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف

- سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين، والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة؛
- إن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساومة الزبائن، سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة، وحيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة المسيطرة على مستوى التكلفة، فإنه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف؛
  - فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها على اقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع؛
  - إن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

## 2- إستراتيجية التمييز:

يقصد بإستراتيجية التمييز، تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرّد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة زائدة أو خدمات متعددة، وتعتبر شركة IBM للحاسبات الآلية كنموذج للمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ميكانيزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع.

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتقهم الزبائن وتقديرهم لخاصية التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف لجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج مختلف العيوب، كما أن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها، تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي:

- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات، ستجد نفسها محصنة من تحرشات المنافسين؛
- هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر؛
- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق ميزة التميز، من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل مفاوضتهم، وأن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها؛
- إذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تقتض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية؛

- على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى، فإن تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها سوف يحد من درجة هذا التهديد، خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

### 3- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموّج الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج، وكثيراً ما يُلبأ إليها عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير في الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتتنوع استخدامات المنتج، وبالتالي فإن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.

وكنتيجه لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين، كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة: المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن، والثاني تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تعقد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

إن نجاح هذه الإستراتيجية سواء على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معاً، من شأنه أن يجعل المؤسسة تحقق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهماً هيكلياً، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية، وهذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في إستراتيجيتي الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتميز.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه من بين خصائص هذه الإستراتيجية، وبحكم تركيزها على مجال واحد محدد فقط، فإنها لا تتطلب أموالاً ضخمة، مما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود في السوق، وهذا فضلاً عن ضعف عنصر المخاطرة في اعتماد هذه الاستراتيجية.

#### ثانياً: استراتيجيات النمو

هناك مجموعة من استراتيجيات النمو التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وهي كما يلي (تاهمي، 2006، ص ص 70 - 71):

#### 1- استراتيجيات النمو المكثف:

تعتمد المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات لتحقيق النمو المكثف عن طريق المنتجات أو الأسواق الحالية للمؤسسة، حيث يمكن لها المفاضلة بين الخيارات التالية:

أ- استراتيجية اختراق السوق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على زيادة مبيعات المؤسسة من منتجاتها الحالية، وزيادة أرباحها في السوق الحالي، باعتماد إحدى الأساليب التالية:

- تحفيز العملاء الحاليين لزيادة معدل الشراء؛
- جذب عملاء المنافسين؛
- استقطاب فئات جديدة ممن لم يسبق لهم التعامل في منتجات المؤسسة.

#### ب- إستراتيجية تطوير السوق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على إدخال المؤسسة لمنتجاتها الحالية إلى سوق أو أسواق جديدة، أي إيجاد متعاملين جدد لمنتجاتها الحالية (التوسع جغرافياً).

#### ج- إستراتيجية تطوير المنتجات:

تعمل المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية، على تطوير منتجات جديدة وتوجيهها للعملاء الحاليين لزيادة مبيعاتها في السوق الحالي.

#### د- إستراتيجية التنوع:

تسعى المؤسسة من خلال اعتمادها لهذه الإستراتيجية إلى زيادة حصتها السوقية، من خلال تطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة أيضاً.



## 2- استراتيجيات النمو بالتكامل:

تقوم هذه الإستراتيجيات على مراقبة الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، وتتعلق أساسا بأنشطة التوريد وأنشطة التوزيع، وذلك كما يلي:

### أ- التكامل الأمامي:

هو إستراتيجية تهتم بتأمين مصادر إستراتيجية للتوريد، حيث يمكن للمؤسسة زيادة أرباحها من خلال السيطرة على أسعار المواد الأولية.

### ب- التكامل الخلفي:

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية لفتح منافذ توزيع خاصة بها، لتكون هي الوسيط بينها وبين عملائها.

## المبحث الثالث: بعض طرق التحليل التنافسي

في هذا المبحث سيتم التطرق لبعض الطرق الحديثة نسبيا للتحليل التنافسي، والتي تعمل على تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة، سواء من خلال مفهوم المقارنة المرجعية أو القياس المقارن لأفضل الممارسات في الحقل التنافسي، أو من خلال مفهوم تحليل سلسلة القيمة، وذلك كما يلي (بن مويزة، 2006، ص ص 98- 107):

### المطلب الأول: المقارنة المرجعية كأداة تحليل تنافسية

المقارنة المرجعية عبارة عن مفهوم ظهر بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات، وهو أداة تسييرية تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة وتكوين أداة تسييرية بتحريك المؤسسة ودفعها إلى الخروج إلى إطارها المرجعي (Hamdouche, 1997, pp 89- 90).

### أولاً: تعريف المقارنة المرجعية وفوائدها

#### 1- تعريف المقارنة المرجعية:

عرفها Hamadouche (1997, p 90) على أنها "إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين الأكثر حزماً أو المؤسسات المعروفة كرائدة"، كما عرفها أيضا على أنها "البحث عن الطرق الأكثر أداءً للأنشطة محدودة تسمح بضمان أفضلية".

في حين يعرفها لعلاوي (2005، ص 102) على أنها "عمليات مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين، أو المؤسسات التي ينظر لها على أنها رائدة".

من التعاريف نجد أن المقارنة المرجعية تركز على ما يلي:

- القياس المستمر لمنتجات أو خدمات المؤسسة؛
- القياس بالمقارنة مع المنافسين المباشرين أو مع رواد الصناعة؛
- الهدف من المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبق لاحقاً بالمؤسسة لتحسين الأداء لديها.

ويعرفها توفيق (2001، ص 38) على أنها "عملية بحث مستمر لقياس ومقارنة المنتجات،

الخدمات والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو صناعات أخرى"

هذا التعريف يتفق نوعاً ما مع التعاريف السابقة، لكنه يتميز عنها بسهولة الفهم والتطبيق من قبل الممارسين في بيئة الأعمال، فبتحديد النموذج الأفضل من خلال البحث الدقيق تصبح عملية التعرف على الممارسات الفعلية شيئاً واضحاً فضلاً على أن هذا التعريف يوضح مجالات الأعمال الممكنة من منتجات وخدمات وأي ممارسات أخرى.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي التركيز على اختيار المؤسسات المنافسة أو الرائدة في صناعتها أو صناعة أخرى، أو اختيار أحد فروع وقطاعات المؤسسة بحد ذاتها كأساس للمقارنة بغرض إعادة بناء طريقة أداء عمل، ممارسات، طرق، إجراءات بمقارنة ممارسة الأعمال لديها مع ما يتم في الجهة المرجعية، ومنه يمكن تحديد الانحرافات والفروقات الموجودة، والتي يجب تكييفها بغرض التطلع إلى أداء أحسن يميز المؤسسة في قطاعها، ويدفعها إلى تبني استراتيجيات سليمة وفعالة (بن مويزة، 2006، ص 99).

## 2- فوائد المقارنة المرجعية:

إن دور المقارنة المرجعية يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من فوائد، والتي تتوقف على

النقاط التالية (بوهزة، 2005، ص 5):

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي؛
- تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
- اكتشاف المؤسسة لممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛

- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني في ذات الوقت نقاط الخلل التي تقع فيها؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.
- تتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخليا مع الصناعات المتشابهة أو غير المرتبطة بها (توفيق، 2001، ص 39)؛
- تساعد المقارنة المرجعية البقاء على قمة المنافسة بملاحقة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج المؤسسة (توفيق، 2001، ص 39).

### 3- أهداف المقارنة المرجعية:

تهدف المقارنة المرجعية إلى ما يلي (Brilman, 2001, p 249):

- فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة؛
- فهم أفضل لعمليات المؤسسة؛
- التعلم من الآخرين الأفضل للمؤسسة؛
- تطويع هذا التعلم لتطوير عمليات المؤسسة ومنه أدائها المالي؛
- الزيادة من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية؛
- المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة والضعف من خلال أحسن وأفضل تقييم ذاتي.

### ثانيا: أنواع المقارنة المرجعية وخطواتها

#### 1- أنواع المقارنة المرجعية:

هناك تصنيفين رئيسيين للمقارنة المرجعية، وهما (بن مويزة، 2006، ص 100):

#### أ- المقارنة المرجعية الداخلية:

تتمثل المقارنة المرجعية الداخلية في مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة (بين المواقع، الفروع، البلدان... إلخ)، ومنه اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة، وهذه الطريقة تعتبر سهلة وذلك لسهولة جمع المعلومات، وتسمح بتجديد الحالة العامة للمؤسسة.

#### ب- المقارنة المرجعية الخارجية:

المقارنة المرجعية الخارجية هي عبارة عن إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة، والتي تعمل أو تمارس نفس نشاط المؤسسة أو في مجال نشاط آخر وتنقسم إلى:

ب-1- المقارنة المرجعية التنافسية:

هذا النوع من المقارنة المرجعية الخارجية يستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة... إلخ، ويعتبر هذا النوع صعبا نظرا لصعوبة الحصول على معلومات جيدة عن المنافسين.

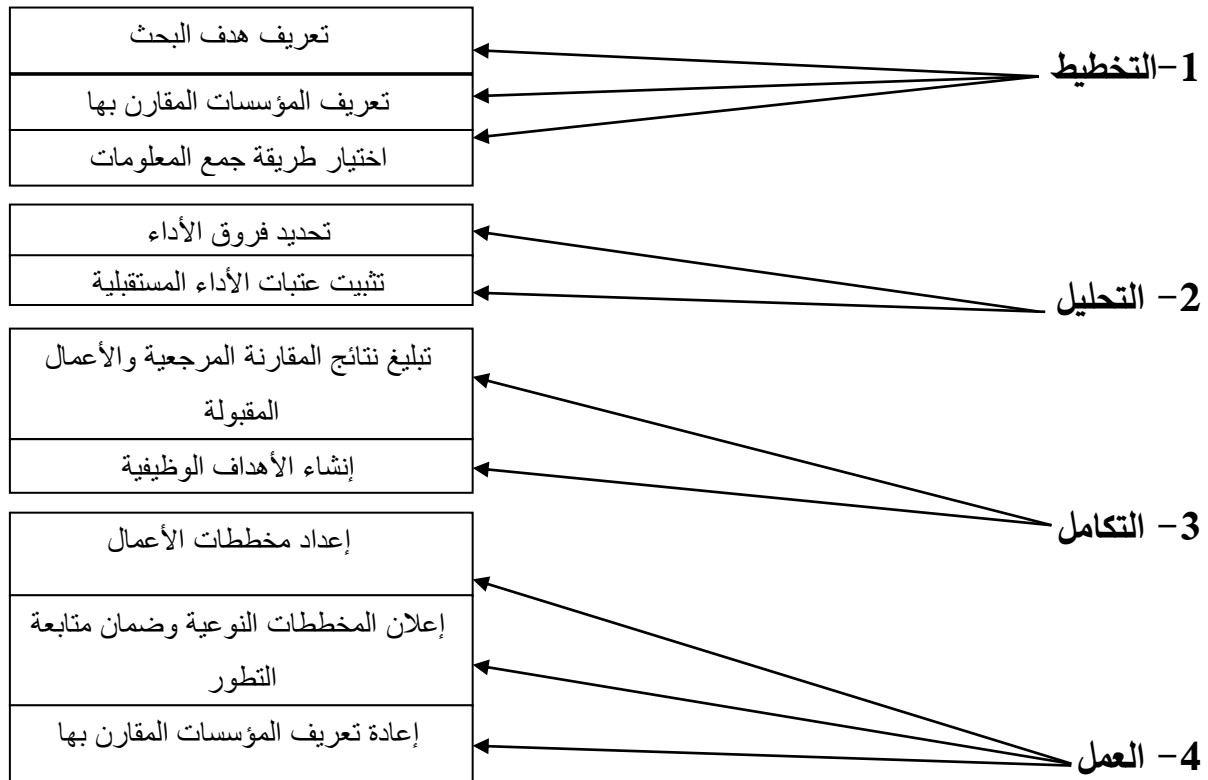
ب-2- المقارنة المرجعية الوظيفية:

في هذا النوع من المقارنة المرجعية تتم مقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات تنافسية أو غير تنافسية، كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية... إلخ.

2- مراحل المقارنة المرجعية

لقيام مؤسسة معينة بالمقارنة المرجعية يجب عليها القيام بعدة مراحل وخطوات، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل إجراءات المقارنة المرجعية



المصدر: Gouil, 1997, p 252

كل مرحلة من هذه المراحل تمثل مدخل وسيرورة ومخرج، فالمخرجات في المرحلة الأولى تكون كمدخل للمرحلة الثانية، وهكذا. ولنجاح عملية المقارنة المرجعية، لا بد من (بن مويزة، 2006، ص 101):

- التحليل والفهم الجيد للإجراءات الخاصة؛
- الاختيار الجيد للشركاء؛
- الإقناع واحترام القيادة الجيدة؛
- مقارنة إجراءات الجهات المرجعية، الأعمال والتطبيقات والنتائج، سواء كانت بداخل المؤسسة أو في مؤسسات ذات طابع عالمي أو محلي، أو كانت في قطاعها أو خارج القطاع، أو بالمرور لأعمال تعادل أو تتجاوز الأفضل.

#### ثالثاً: حدود استعمال طريقة المقارنة المرجعية

هناك حدود لاستعمال هذه الطريقة، أهمها (Hamadouche, 1997, p p 98- 99) :

- إن طريقة المقارنة المرجعية قد تظهر استثمارات جد مكلفة وأقل مردودية، وذلك إذا كانت المؤسسة ليست صحيحة الهدف أو التخطيط أو التنظيم، خاصة إذا كان تحليل وتقييم الفروق التنافسية لم يؤخذ بشكل موضوعي، ولذلك فإن فعالية المقارنة المرجعية ترتبط بموضوعية المسؤول في تقييم وضعية المؤسسة؛

- إن أخذ المنافس كهدف للمقارنة ليس دائماً سهل، فقد يكون من المستحيل اكتشاف أسراره؛

- إن المقارنة المرجعية ذات خطورة لقيادة المؤسسة إلى نسيان تشكيل استراتيجيات خاصة بها وخلق شروط مقبولة لوضع إجراءات المقارنة المرجعية.

ومن جهة ثانية فإن التحليل التنافسي والإستراتيجي التقليدي يتوجه إلى مقارنة أداء المؤسسة وهيكله تكاليفها بتلك الموجودة عند المنافسين المباشرين في محاولة لسد الفجوة بينها وبينهم، كما أنه يقوم بدراسة استراتيجية تعتمد على مكاتب استشارات، والتي منها ما يكون محدوداً في مستويات الإدارة العليا، وعلى العكس من ذلك فإن المقارنة المرجعية تمر من خلال البحث العملي المتأني من تعاون داخلي بين جميع المستويات، كما أنها تحاول الإحاطة بالطرق والإجراءات العملية الموضوعية من طرف المؤسسات الأخرى (بن مويزة، 2006، ص ص 102-103).

ويمكن توضيح الاختلافات بين التحليل التنافسي والمقارنة المرجعية في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الاختلاف بين التحليل التنافسي و المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية	التحليل التنافسي	
- تجاوز المنافسة؛ - بلوغ التميز.	- استدراك المنافسة	الحالة الذهنية
- معرفة الميكانيزمات؛ - مقارنة الإجراءات؛ - التعريف بالحلول. - مقارنة ما بين القطاعات؛ - منافسون وغيرهم.	- قياس الأداء؛ - مقارنة التكاليف؛ - تكميم الفروقات. - المنافسون المباشرون.	الطريقة مجالات البحث والتقصي
- مؤسسات رائدة في قطاعها؛ - من داخل المؤسسة.	- التحليل القطاعي (الهيكلية)؛ - المنافسون.	مصادر المعلومات
طريقة، وظيفة، منتجات، إجراءات...	- مجموعات الأنشطة؛ - تنظيمات/ المنتجات.	مجالات التطبيق
- دراسة داخلية وخارجية؛ - تطبيق على جميع المستويات.	- دراسة معتمدة على الخارج؛ - عمل تختص به الإدارة العليا.	المبادئ

المصدر: Christine, 1997, p 114

المطلب الثاني: التحليل التنافسي من خلال مفهوم سلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة في الخمسينات على يد التاجر الأمريكي LAWRENCE MILLES، ثم تم تطويرها من خلال سلسلة كتابات "بورتر" في السبعينات من القرن الماضي (Hamadouche, 1997, p 83) و(بن مويزة، 2006، ص104).

أولاً: تعريف سلسلة القيمة و أنشطتها

عرف بورتر Porter سلسلة القيمة بأنها: "الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يُمكن لهذه الأخيرة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"، وقد قسم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أولية وأنشطة داعمة، كما هي موضحة في الشكل التالي (بن مويزة، 2006، ص104):

الشكل رقم (06): مفهوم سلسلة القيمة



Source: M.Porter, 1998, p53.

1- الأنشطة الأولية:

- وهي عبارة عن خمسة أنشطة أساسية تتمثل فيما يلي (M.Porter, 1998, p 57):
- أ- الإمداد الداخلي: عبارة عن أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون.
- ب- الإنتاج: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات.
- ج- الإمداد الخارجي: يتمثل في أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المشتري، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.
- د- التسويق والمبيعات: وهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء وتشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، العلاقات العامة.
- هـ- الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة وبتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

2- الأنشطة الداعمة:

تتمثل الأنشطة الداعمة في أربعة أنشطة، وهي كما يلي (M.Porter, 1998, pp 58-59):

أ- **بنية المؤسسة الأساسية:** وتشمل هذه البنية أنشطة معينة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

ب- **تسيير الموارد البشرية:** وهي عبارة عن أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر كامل الحلقة ككل.

ج- **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

د- **التموين:** عبارة عن أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وهكذا تتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

- ويضيف بورتير Porter (1998, p 57) أن هناك أنواعا من الأنشطة بداخل كل صنف من الأنشطة السابقة، وهي ثلاثة أنماط حسب الدور الذي تلعبه في كسب الميزة التنافسية، وتتمثل في:
- **أنشطة مباشرة:** تدخل في خلق قيمة للعملاء كالتجميع، تصنيع القطاع، تشغيل القوى البيعية، الإعلان، تصور المنتج، التوظيف؛
  - **أنشطة غير مباشرة:** تسمح بتطبيق بوجه متصل الأنشطة المباشرة كالصيانة، تثبيت الجدولة، تشغيل التركيبات، تسيير القوى البيعية، تسيير البحث و/أو تسجيل نتائج البائعين؛
  - **أنشطة ضمان الجودة:** وهي أنشطة تضمن جودة الأنشطة الأخرى كالرقابة، التفتيش، التجريب، التحقيق، التكيف، التصحيح، والتقييم.

#### ثانيا: أهمية استخدام مفهوم سلسلة القيمة

تتجلى أهمية استخدام سلسلة القيمة من خلال تحكم المؤسسة في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما، حيث أنها تساعد على التحكم في هيكل التكاليف، وتفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، إلى جانب تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة، كما أنه انطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية سليمة واكتساب ميزة تنافسية عن طريق



الضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها أو عن طريق التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع... الخ، هاتان الطريقتان اللتان تمثلان الإستراتيجيتين الأساسيتين لمواجهة المنافسة وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا اقترنت بما يلي (بن مويزة، 2006، ص ص 105-106):

- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع لزيائن أوفياء... إلخ؛
  - استغلال التطور التقني والإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة؛
  - حسن تسيير الوقت والتحكم في آجال الإنجاز والانتظار، سواء على مستوى الإنتاج، التوزيع، التصميم أو إطلاق منتجات جديدة في السوق.
- بالإضافة إلى تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة لتحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة والمتمثلة في (M.Porter, 1998, p 73):
- امتداد الجزء: أي درجة التغيرات في صنع المنتج وخدمة العملاء؛
  - درجة التكامل: أي ما هي الأنشطة التي تنجز بداخل المؤسسة ومن خلال المؤسسات المستقلة؛
  - الامتداد الجغرافي: أي ما مجموعة النواحي، الدول، أو مجموعات البلدان التي تتنافس بها المؤسسة بإستراتيجية منسقة؛
  - الامتداد القطاعي: أي ما هي مجموعة القطاعات المتداخلة، والتي تعمل بها المؤسسة بإستراتيجية منسقة.
- وعموما يمكن القول أن تحليل سلسلة القيمة يبحث عن ميزة تنافسية دائمة، وذلك بالتحكم في محددات التكلفة وإعادة تشكيل سلسلة قيمة جديدة ذات تكلفة أقل في خلق منتج منافس.

## المبحث الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

تعد مؤشرات قياس التنافسية من أهم المواضيع التي تناولتها الدراسات النظرية والتطبيقية، وذلك لتوفير المزيد من المعلومات حتى يمكن تحقيق العديد من المقارنات بين الصناعات والمؤسسات في الدول المختلفة، ومن ثم لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط (لحول، 2008، ص 75).

وانطلاقاً من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياساً لها هي:

### المطلب الأول: المرونة والإبداع

المرونة والإبداع من أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات، وسيتم تناول كل منهما كمايلي:

#### أولاً: المرونة

ترتبط المرونة بالتطور الاستراتيجي والقدرة على تقديم واسع من المنتجات إلى الزبائن، خاصة في الوقت الحاضر وما يشهده من تنوع كبير في حاجات الزبائن ورغباتهم، فقد أصبحت منظمات الأعمال مطالبة بالتكيف السريع مع هذا التنوع والتغيير، فضلاً عن التكيف مع أي تغيير قد يحصل في البيئة المحيطة وهذا ما يعرف بالمرونة، وهذه الأخيرة تعتبر أهم بعد تنافسي في تسعينات القرن العشرين كنتيجة لحركية الأسواق الدولية والبعد المتوقع في القرن الواحد والعشرين، وبهذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل والجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تمكن من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة بما يكسب المنظمة المرونة اللازمة (المياحي، 2004، ص 62).

ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات

الإنتاج ومزيج المنتج، أي أنها تظهر في (Krajewski & Ritzaman, 2005, p 35):

#### 1- مرونة المنتجات:

وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغيير تفضيلات

الزبائن والتطورات التكنولوجية.

## 2- مرونة الحجم:

- وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.
- وتستطيع المنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال هذا البعد، والذي يتم عن طريق الآتي:
- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن؛
- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التطور من منتج إلى آخر، ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية؛
- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلفة ممكنة؛
- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

## ثانياً: الإبداع

يشهد العصر الحالي موجة كبيرة من التغيرات كالتكتلات الاقتصادية، وتغيير هياكل المنظمات وقصر دورة حياة المنتجات والتسارع التقني والمعلوماتي وازدياد رغبات الزبائن وتنوعها، ولذلك أدركت المنظمات إن الإبداع هو القوة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح في عملها، ويشير الإبداع إلى تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة وأضيف هذا الهدف مؤخراً لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات جودة عالية. وقد حدد للإبداع الخصائص الآتية (الساعاتي، 2000، ص 45):

- يكون الإبداع قوة للمنظمات الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة؛
- الإبداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تبحث عن النجاح للتنافس؛
- يعزز الإبداع الإستراتيجية التنافسية للمنظمة؛
- تكون المنظمات قادرة على الإبداع بصورة مستمرة من خلال القدرة التنافسية التي تحصل عليها في الإبداع.

إن تطبيق عملية الإبداع لا يقف عند تأكيد أهمية الإبداع وأساسياته بل يتعداه إلى معيقات عملية الإبداع، ومن أهم هذه المعوقات (الساعاتي، 2000، ص 45):

- الإبقاء على العادات المألوفة؛
- الأحكام السابقة؛

- الجمود والكسل؛
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة؛
- غياب الفرصة.

### المطلب الثاني: الجودة والتكلفة

الجودة والتكلفة مؤشران لا يقلان أهمية عن المؤشرين السابقين، ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

#### أولاً: الجودة

تمثل الجودة عامل النجاح الحاسم لكثير من المنظمات والمرتكز الأساس لها لتحقيق الميزة التنافسية، إذ يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، وتسعى المنظمات إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين، إذ لم يعد السعر وحدة يحقق التميز لمنظمات الأعمال لذلك فهي تسعى اليوم إلى تحقيق جودة أعلى في سلعها أو خدماتها، وإن تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض التكاليف من خلال جعل تكلفة المعيب أقل ما يمكن، ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي (الحيالي وآخرون، 2012، ص 642):

- جودة التصميم: أي مدى استجابة المنتج للغرض المراد استخدامه؛
- جودة المطابقة: أي مدى مقابلة المنتج للمواصفات التصحيحية الموضوعية سابقاً؛
- جودة الخدمة: وتعني جودة الخدمة المتوافقة مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من السلع أو الخدمة.

إن تقديم المؤسسة لمنتج عالي الجودة يؤدي إلى (الحيالي وآخرون، 2012، ص 642):

- تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي؛
- تسهل من انسابية العمليات الإنتاجية؛
- انخفاض منحنى التكاليف الناتجة عن تقليل تكاليف العمل والوقت المخصص لتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تحدث؛
- زيادة الاعتمادية واستقرار المؤسسة وارتفاع كفاءتها.

## ثانياً: التكلفة

تمثل التكلفة أحد أهم المؤشرات الأساسية لقياس التنافسية، والتي حاولت الكثير من المؤسسات الارتكاز عليها عن طريق تخفيض تكاليف منتجاتها نحو تحقيق ميزة تنافسية، وهي من الأسبقيات المهمة بالنسبة إلى المؤسسات التي تتنافس على أساس السعر، فكلما ضغطت المؤسسة على تكاليفها كلما كانت لها القدرة على تقديم منتجاتها بسعر أقل إلى زبائنها (الحيالي وآخرون، 2012، ص 643).

كما تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه الكثير من المؤسسات للمحافظة على حصتها السوقية أو تعزيزها، ووفقاً لذلك تعد التكلفة الأقل طريقة من طرق التمايز المعتمدة على السعر الأقل، وهي إحدى الطرق الواسعة لتمييز المؤسسة، وتعد ميزة التكلفة المنخفضة ميزة واضحة للزبون الذي يكون على الأغلب مراعيًا جداً للأسعار، وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضاً التي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع التكلفة (الحيالي وآخرون، 2012، ص 643).

ويتم تصنيف التكلفة إلى ثلاثة أصناف يجري متابعتها والتأثير عليها، وهذه الأصناف هي:

- تكاليف القوى العاملة؛
- تكاليف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا؛
- تكاليف المواد الأولية.

## المطلب الثالث: الإنتاجية والربحية

لطالما كانت الإنتاجية مؤشراً من مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات إلى جانب الربحية.

### أولاً: الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات تكلفة ساعات العمل وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات المبيعات والدخل والحصصة السوقية، وتقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فاعلية المؤسسة في تحويل مدخلاتها من عوامل الإنتاج إلى مخرجات أو منتجات وخدمات، فانخفاض إنتاجية مؤسسة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من المؤسسات التي تنتج السلعة أو الخدمة ذاتها، يعني أن هذه المؤسسة تنتج تلك السلعة أو الخدمة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك المؤسسة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة وبذلك نلاحظ انه توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية

والحصة من السوق ويمكن إرجاع ارتفاع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج إلى التغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفرات الحجم (بن بوزيد، 2012، ص 47).

### ثانياً: الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وبذلك فإن البقاء في السوق لفترة من الزمن يعتمد على إنتاجية المؤسسة وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها (بن بوزيد، 2012، ص 46).

### المطلب الرابع: السمعة والحصة السوقية

سيتم توضيح مؤشري السمعة والحصة السوقية لقياس تنافسية المؤسسات فيما يلي:

#### أولاً: السمعة

تسمح السمعة للمؤسسة بتحصيل المعلومات المفضلة حول ما يخص أدائها لأنشطتها إلى المستفيدين وأصحاب المصالح المتعاملين معها، وبنفس الوقت تعد السمعة مهمة لبناء علاقات على المدى الطويل مع المستفيدين، مما ينعكس ذلك على عقد تحالفات مع مؤسسات أخرى بسبب امتلاكها لميزة السمعة والموثوقية التي ترسم لها مكانة مرموقة من بين المؤسسات التي معها بنفس القطاع، كما أن هناك إثباتات جديدة تؤكد بأن الميزات التنافسية على المدى الطويل ونجاح المؤسسة سوف تشتق من سمعتها، فمثلاً يختار الزبائن المؤسسات الأكثر خبرة وسمعة عندما ينوي التعامل مع تلك المؤسسة، كما أكد عدد من الباحثين على أهمية البحث في تطوير السمعة للمؤسسات، وانصبت دراساتهم على الجامعات التي تركز على المواضيع الرئيسية في تطوير المزايا التنافسية، وأكدوا على أن توليد سمعة قوية سوف يطور عمليات التعليم، وينعكس على الائتلاف أو التعاقد مع جامعات خارج البلد (الحيالي وآخرون، 2012، ص 644).

## ثانياً: الحصة السوقية

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين المحتملين، وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج (بن بوزيد، 2012، ص 47).

بعد عرض كل المؤشرات السابقة يمكن القول أنه لا توجد مؤشرات ثابتة وموحدة يمكن الاعتماد عليها لقياس تنافسية المؤسسات، فكل مؤسسة تعتمد مؤشرات معينة، وليس ضروري أن تعتمد كل المؤشرات السابقة بل البعض منها فقط، وخلال هذه الدراسة سيتم الاعتماد على خمسة مؤشرات فقط لقياس تنافسية المؤسسات وهي: الإبداع، الجودة، التكلفة، الربحية والحصة السوقية.

## خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن التنافسية هي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تعمل على تحليل قوى التنافسية لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب باستعمال الطرق التحليلية المناسبة، مما يضمن لها كسب ميزة تنافسية مستمرة، وتحقيق البقاء والنمو وتحسين الأداء، حيث تعد المقارنة المرجعية وتحليل سلسلة القيمة من الأساليب الرئيسية لتحقيق واكتشاف الميزة التنافسية للمؤسسة، كما توجد مجموعة من المؤشرات لتحديد وقياس التنافسية، هذه المؤشرات تختلف من مؤسسة لأخرى ومن دراسة لأخرى، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على خمسة مؤشرات أساسية هي: الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية.



# الفصل الرابع:

## دور تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات

تمهيد

المبحث الأول: دور تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

المبحث الثاني: دور التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات

المبحث الثالث: دور تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونيًا في تنافسية المؤسسات

المبحث الرابع: دور تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

المبحث الخامس: دور تطبيق نظام التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة سيخصص هذا الفصل لدراسة العلاقة النظرية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية المؤسسات، أي دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات نظرياً، وذلك من خلال تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى مجموعة مؤشرات تتمثل في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، والتي تعتبر في نفس الوقت مكونات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ودراسة دور كل مكون في تنافسية المؤسسات على حدى، وذلك بتقديم تعريف لكل مؤشر وأهم ما يتعلق به، ثم دراسة دوره في تنافسية المؤسسات.

## المبحث الأول: دور تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

قبل دراسة دور تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات، سيتم أولاً تقديم مفهوم للتوظيف الإلكتروني وشرح أهم دعائم نجاحه.

### المطلب الأول: مفهوم التوظيف الإلكتروني

يعتبر التوظيف واحداً من أهم المجالات التي يمكن أن يفيد فيها استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يستطيع النظام إحداث تغيير جذري في الطرق التي يتم من خلالها توظيف عمالة جديدة (داخليا وخارجيا)، وتستغرق الطرق التقليدية وقتاً طويلاً، حيث تتطلب بذل جهد إداري ضخم للتحقق من أداء العمليات في التوقيت الصحيح، ونتيجة لذلك، تستغرق عملية شغل وظيفة شاغرة الكثير من الوقت، مما يكلف الشركات نفقات طائلة، ويمكن لنظم التوظيف الإلكتروني تسهيل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف (هوبكنز وماركهام، 2006، ص 147)، كما يمكن لنظام التوظيف الإلكتروني القيام بالعديد من الإجراءات المفيدة، التي يمكن عرضها في الأقسام التالية (هوبكنز وماركهام، 2006، ص ص 149 - 151):

### أولاً: الإعلان عن الوظائف الشاغرة

إن الإعلان عن الوظائف الشاغرة المتاحة في الوقت الحالي يمكن أن يكون على موقع الشركة الإلكتروني على شبكة الإنترنت، أو من خلال قسم "الوظائف" بشبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل، حيث تعتمد الوسائل التقليدية في الإعلان عن الوظائف على قيام المعلن بتحديد المعلومات التي يجب توفيرها للمتقدمين ثم جمعها وإعادة صياغتها، ولكن يمكن للإعلانات التي تتم بشبكة الإنترنت أن توفر روابط لأجزاء الشبكة الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف والتي توفر مزيداً من المعلومات للراغبين في التقدم لشغل الوظائف، ويستطيع المتقدمون تحديد المعلومات الإضافية التي يحتاجونها وذلك لمعرفة ما إذا كان يمكنهم التقدم لشغل تلك الوظيفة أم لا، كما يمكن للمتقدمين متابعة ما يجري بالمكان الذي توجد به الوظيفة الشاغرة والتعرف على الجو العام للعمل إذا ما تم تركيب كاميرا ويب بهذا المكان.

ومن ثم، فقد يساعد نظام التوظيف الإلكتروني المعلنين عن الوظائف في توفير قدر كبير من الوقت، كما يمكن للمتقدمين للوظائف جمع المعلومات التي يحتاجونها حول الوظائف الشاغرة.

#### ثانياً: توفير آليات البحث

إن آليات البحث تمثل تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت، وهي تساعد الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة، فعلى سبيل المثال يمكن لمن يبحث عن وظيفة بقسم التسويق بأحد فروع إحدى الشركات الاستعلام من خلال آلية البحث عما إذا كانت تلك الوظيفة متاحة في ذلك الوقت أم لا، فإذا كانت متاحة يمكنه الحصول على مزيد من المعلومات عنها، أما إن لم تكن متاحة، فسيقوم بتسجيل رغبته في العمل بتلك الوظيفة من خلال النظام، وعندما يبدأ هذا الفرع البحث عن موظف في مجال التسويق، فستتم مراسلة هؤلاء الأشخاص عبر البريد الإلكتروني وإمدادهم بالمعلومات الكاملة حول تلك الوظيفة، وبذلك يتضح أنه قد أمكن جذب عدد كبير من الراغبين في شغل الوظائف بعد دقائق أو ساعات قليلة من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، كما يمكن لمن يرغبون في الإعلان عن الوظائف الشاغرة تسجيل هذه الوظائف بوحدة أو أكثر من آليات البحث عن الوظائف المتاحة على شبكة الإنترنت.

#### ثالثاً: وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية

تعتبر عملية التحقق من دقة طلبات المتقدمين لشغل الوظائف، بالنظر إلى خبرات عملهم السابقة ومستوياتهم التعليمية، واحدة من العمليات التي تستغرق وقتاً طويلاً، ومع ذلك يتحتم القيام بها، ويمكن تسهيل أداء تلك العملية بشكل ملحوظ من خلال روابط لعناوين المواقع والبريد الإلكتروني الخاصة بهم من خلال شبكة الإنترنت.

#### رابعاً: نظم متابعة المتقدمين للوظائف

تقوم نظم متابعة المتقدمين لشغل الوظائف بمراقبة عملية التقدم للوظائف وإدارتها، ولتلك النظم العديد من السمات منها:

- برامج مسح ضوئي للسير الذاتية؛
- إنتاج رسائل معيارية للطباعة والإرسال أو للتوزيع عبر البريد الإلكتروني؛
- تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل الوظائف؛
- إعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين.

من الملاحظ أنه يمكن تطوير الكثير من تلك السمات عن طريق ربطها بالتطبيقات القياسية الأخرى بالشبكة، مثل البريد الإلكتروني والمفكرات الشخصية الإلكترونية.

#### خامسا: إجراء اختبارات على الإنترنت

إن النظم المتاحة على الإنترنت أصبحت تستخدم بشكل متزايد في إجراء اختبارات للموظفين والمتقدمين لشغل الوظائف، وبالنسبة للمتقدمين لشغل الوظائف، عادة ما يتخذ ذلك شكل تصفية غير رسمية لهم، حيث يتم إجراء اختبار لمن يبدون اهتماما بوظيفة بعينها، يستطيعون من خلاله تحديد ما إذا كانت لديهم المهارات والمعلومات والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة أم لا، كما يمكن أن تتخذ تلك الاختبارات شكلا رسميا، حيث يتم الاعتماد على أداء الشخص في تحديد ما إذا كان سيتم استكمال فحص طلبه أم لا.

كما يتم تقديم اختبارات القياسات النفسية على الإنترنت، وعادة ما يوفر الخبراء البارزون في مجال اختبارات القياسات النفسية للمتقدمين للوظائف خدمات إجراء تلك الاختبارات على الإنترنت، وقد تتم في بعض الأحيان أتمتها أو الاستعانة بوسيط، ويفيد استخدام اختبارات القياس النفسي التي يتم تقديمها على الإنترنت لإجراء تصفية للمتقدمين في العديد من الأمور، أهمها:

- عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين لشغل الوظائف بمكان محدد مما يخفض من نفقات التوظيف؛
- إمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه، وقد طبقت الحكومة الكندية نظاما لتصفية المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت، مما ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة تزيد عن 50%.

وهناك بعض المساوئ لهذا النظام وهي:

- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، ومن ثم تجب ملاحظة ذلك جيدا؛
- تحيز الاختبارات على الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر، ولكن قد يكون ذلك معيارا أساسيا في الوظائف التي تتطلب التعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

وقد تستخدم اختبارات المهارات داخل المؤسسة كجزء من إجراءات تقييم الأداء المعتادة.

## المطلب الثاني: دعائم نجاح التوظيف الإلكتروني

لأجل نجاح عملية التوظيف الإلكتروني لابد من توفر مجموعة من الدعامات، أهمها (هوبكنز وماركهام، 2006، ص ص 160 - 162):

### أولاً: وضع معايير لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة لشغلها

العقبة التنظيمية الأولى التي تعترض عملية التوظيف الإلكتروني هي إمكانية تدخل جميع العاملين بالشركة في تحديد مهام الوظائف المطلوب شغلها، لذلك يساعد وضع قوالب معيارية لمهام الوظائف ومواصفات الأشخاص المطلوبين لشغلها في ربط الكفاءات بمهام الوظائف.

### ثانياً: اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف بشكل سريع

لقد أصبح من الممكن الإعلان عن الوظائف وتلقي طلبات شغلها خلال ساعات قليلة وذلك بفضل التكنولوجيا الحديثة، ونتيجة لذلك يتوقع المتقدمون لشغل الوظائف أن يتم اتخاذ قرارات التوظيف بشكل سريع أيضاً، وقد كان المسؤولون عن عملية اختيار الموظفين الملائمين، باستخدام الأساليب التقليدية، يقومون بعملهم في وقت طويل، حيث كان يتم فحص جميع الطلبات فيما يقرب من ثمانية أسابيع، ويضاف إلى ذلك الأيام التي يتم فيها إعداد القوائم الخاصة بأفضل المتقدمين، وسوف يتغير هذا الأسلوب تماماً عند استخدام نظام التوظيف الإلكتروني، حيث يجب على صانعي القرارات الخاصة بعملية التوظيف التحرك بشكل سريع والتحلي بالشخصية القوية حتى يمكنهم تحقيق الاستفادة القصوى من نظام التوظيف الإلكتروني.

### ثالثاً: تطوير نظم العثور على الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف

سوف يتمكن المديرون من تحديد الأشخاص الملائمين لشغل الوظيفة المطلوبة بسهولة، إذا ما تم الربط ما بين نظم التوظيف والتقييم بآليات البحث.

### رابعاً: تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف

يجب أن يكون لجميع شبكات الإنترنت موقع يتم من خلاله الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وهناك بعض الأساسيات التي يجب تطبيقها عند تصميم تلك المواقع، وهي:

- سهولة الوصول إلى تلك المواقع من خلال الصفحة الرئيسية؛
- وجود قائمة بالوظائف المتاحة يتم تحديثها بشكل دائم؛ حيث يجب أن يتم حذف الوظائف التي تم شغلها بالفعل؛

- استخدام تنسيق واحد في إعداد نماذج توصيف الوظائف حتى يسهل فهمها؛
- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين مراسلة الأشخاص المعنيين باتخاذ القرار عبر البريد الإلكتروني؛
- وضوح عملية التوظيف ودقتها.

#### خامسا: توفر الجوانب الأخلاقية المتعلقة باختيار الموظفين باستخدام الكمبيوتر

على الرغم من أن عملية التوظيف القائمة على نظم الكمبيوتر من المفترض أن تتم بمنتهى الحيادية بعيدا عن تدخل الأفراد وتحيزهم، فإن معيار الاختيار الذي يعمل به النظام قد تم وضعه بواسطة العنصر البشري، فمن السهل على أحد المسؤولين التحيز ضد بعض الموظفين بسبب لونهم أو ديانتهم من خلال نظام التوظيف التكنولوجي، أكثر من إمكانية حدوث ذلك عند استخدام الطريقة التقليدية المتمثلة في فرز أكوام ضخمة من السير الذاتية، وذلك لأن عملية الاختيار تتم سريريا من خلال النظام الخاص بجهاز الكمبيوتر، وهناك العديد من المخاطر التي يحتمل حدوثها عند استخدام تلك النظم بهدف تحديد الموظفين الزائدين عن الحاجة، وذلك لأنه يعد أمرا غاية في الحساسية، حيث ينبغي أن يتم اتخاذ تلك القرارات بشكل صريح ولكن إنساني.

وبذلك فإن هناك عدة اعتبارات أخلاقية مهمة يجب التركيز عليها عند تنفيذ نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لذلك يجب أن يتم تنفيذ هذا النظام بقدر كبير من الحيطة والدقة، كما يمكن الاستفادة من تلك النظم دون أن تكون هناك مشكلات من الناحية الأخلاقية عندما يعلم مدير أحد المشروعات بحاجته إلى عاملين لديهم مستوى معين من المهارات والمعلومات، وبهذا يمكن استخدام نظام مطابقة الكفاءات لتحديد الأشخاص الملائمين داخل الشركة بشكل سريع.

#### المطلب الثالث: مساهمة تطبيق التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

تطبيق التوظيف الإلكتروني يحسن تنافسية المؤسسات، ويتضح ذلك من خلال المزايا التي يحققها، ومن خلال خصائص الموارد البشرية التي يتم توظيفها بهذه الطريقة، وذلك كما يلي:

#### أولا: مزايا التوظيف الإلكتروني

يحقق التوظيف الإلكتروني مزايا عديدة تزيد من تنافسية المؤسسات وتحسنها، من أهمها (الصيرفي، 2008، ص ص 216 - 218):

## 1- الإسراع من إيقاع عملية التوظيف:

في ظل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن تقليل الوقت المطلوب لأداء عملية التوظيف، فبالنسبة لعملية الإعلان، يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة بصفحة الوظائف على شبكة الإنترنت، ولكن مازالت تلك العملية تعتمد على عثر المتقدمين على هذا الإعلان، ويمكن تأكيد حدوث ذلك عن طريق ربط الإعلان بالصفحات الأخرى التي من المتوقع أن يتعامل معها مثل هؤلاء المتقدمين بشكل معتاد، وبالإضافة إلى ذلك يمكن إرسال بريد إلكتروني للعاملين بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين لشغل تلك الوظيفة، لكن بالرغم من ذلك يجب أن تتم تلك العملية بحذر شديد، فقد أصبح كثير من الناس في الآونة الأخيرة حذرين من رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوب فيها، ويعتمد هذا الأسلوب على ما يعرف بأسلوب "الدفع"، فبدلاً من الاعتماد على قيام الأفراد بالحصول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة، يتم دفع تلك المعلومات إليهم، ويساعد هذا الأسلوب في تقليل الوقت المستغرق في عملية الإعلان عن وظيفة شاغرة، فبدلاً من الانتظار لعدة أسابيع حتى يتم نشر الإعلان بالمجلة الخاصة بالشركة، يتم نشر معلومات عن تلك الوظيفة داخل الشركة بعد دقائق قليلة من الاتفاق على طبيعة الوظيفة التي سيتم الإعلان عنها، وتستغرق تلك العملية مدة قد لا تزيد عن ستة أيام.

كما يمكن أن يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الرد على الطلبات المقدمة، فقد تتضمن الإعلانات المنشورة من خلال شبكة الإنترنت ورسائل البريد الإلكتروني ارتباطات تشعبية تقود المتقدمين إلى نموذج متاح على الإنترنت يقومون بملئه وإرساله على الفور، ومن ثم يمتلئ صندوق رسائل البريد الإلكتروني بطلبات المتقدمين بعد ساعات فقط من الإعلان عنها.

يمكن مقارنة ذلك بالطريقة التقليدية المستخدمة في إجراء تلك العملية، فقد أصبحت هذه الأخيرة تتم في فترة تتراوح ما بين أسبوع أو أسبوعين، بعد أن كانت تستغرق ما يقرب من شهرين منذ الإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وحتى يتم فرز طلبات المتقدمين، ونتيجة لذلك قلت المدة المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بشكل ملحوظ، مما يعني تعيين الشخص المناسب سريعاً، ومن ثم تلبية احتياجات العمل بشكل سريع وخفض النفقات مما يخفض من التكلفة الكلية للمؤسسة، ويعود هذا بالطبع بفائدة كبيرة على أية مؤسسة تهدف لمواكبة متغيرات السوق بشكل سريع، إذ يزيد من قدرتها على المنافسة ويحسن مكانتها بالنسبة للمنافسين.



لا تنتهي فوائد توفير الوقت عند هذا الحد، فبمجرد إرسال طلبات التوظيف باستخدام النموذج المتاح على الإنترنت، يتم حفظ المعلومات الخاصة بالمتقدمين داخل قاعدة بيانات، مما يمكن من فرز المتقدمين للوظيفة بناءً على أي عامل يتعلق بصلاحياتهم لشغل الوظيفة، مثل سنوات الخبرة بالشركة أو المؤهلات المرتبطة بالوظيفة، وذلك بعد الانتهاء من تصميم النموذج بشكل جيد.

يمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية القيام بدور أكبر فيما يتعلق بعملية شغل الوظائف الشاغرة، وذلك حسب مستوى تطوره، فإذا ما تم حفظ معلومات تتعلق بالكفاءات المهنية على الإنترنت، فيمكن لمن يبحث عن شخص مناسب ومؤهّل لشغل إحدى الوظائف أن يطلب من النظام وضع قائمة بأسماء الأفراد ممن يتمتعون بالكفاءات المطلوبة، ليتم بعد ذلك إخطارهم بمعلومات حول الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني، وسيوفر هذا كثيرًا من الوقت الذي كان سيستغرقه من لا تتوافر لديهم الكفاءات والخبرة المطلوبة في ملئ نموذج طلب التوظيف، لذلك فقد قلب هذا النظام عملية البحث عن الوظائف رأسًا على عقب، فبدلاً من سعي الأفراد للحصول على الوظائف، أصبحت الوظائف هي التي تسعى لاختيار الأفراد الملائمين، ولكن ينبغي توخي الحذر لأن هناك العديد من الاعتبارات الأخلاقية التي تجب مراعاتها عند تطبيق تلك الطريقة.

كما يمكن إعداد نظم يستطيع من خلالها من يبحثون عن أنواع معينة من الوظائف تسجيل رغباتهم، فإذا ما توفرت مثل تلك الوظائف يقوم النظام تلقائياً بإخطارهم، وكذلك يمكن توجيههم لإجراء اختبارات تقييمية على الإنترنت للتحقق مما إذا كانت لديهم المهارات والخبرات والكفاءة المطلوبة، فتمكن بذلك المؤسسة من توظيف الموارد البشرية المميزة والنادرة في السوق، وهذا يزيد من قدرتها على المنافسة، لأن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في المنظمات المعاصرة، ويتركز دوره في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الإبداع والابتكار والتطوير المستمر، ثم وضع المبتكرات في التنفيذ الفعال بجودة عالية وتكلفة منخفضة مما يزيد من ربحية المؤسسة ومن حصتها في السوق.

### 2- إلغاء دور الوطاء:

تعتمد كثير من الشركات على الموظفين المؤقتين في بعض الأوقات، على سبيل المثال، عند وجود ضغط كبير في العمل، أو ليحلوا محل المتغيبين عن العمل لأسباب مرضية، لذلك فهي تتعامل مع بعض الوكالات التي تقوم بحفظ قاعدة بيانات خاصة بالموظفين المستقلين أو الذين

يعملون لبعض الوقت، وقد يفيد ذلك الشركات في التخلص من عبئ القيام بعملية إدارة قواعد البيانات هذه وتحويله إلى جهة أخرى، ولكن هناك العديد من العيوب لاستخدام الوطاء منها بطئ عملية تحديد الموظف المؤقت، وكذلك مطالبة الوطاء بأتعابهم مقابل الخدمات التي يقدمونها، مما يحتم على الشركة المتعاقدة دفع نفقات إضافية تزيد من تكاليفها الكلية، مما يؤثر سلبا على ربحيتها، بينما قد يقبل عامل غير متفرغ أجرا منخفضا عن ساعات عمله لإرضاء الوكالة التي كانت سببا في حصوله على تلك الوظيفة وهذا قد يؤثر سلبا على جودة عمله مما ينعكس على سمعة المؤسسة ويؤثر سلبا على تنافسيتها.

يمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهيل القيام بتلك العملية، ومن أمثلة ذلك المدارس في بعض الدول التي دائما ما تكون في حاجة إلى مدرسين مؤقتين، ولكنها عادة ما لا تعلم بذلك إلا قبل بدء الدراسة بقليل، مما يصبح لزاما عليها توفير المدرس المناسب في وقت سريع، لذلك تحتفظ السلطة المحلية بقاعدة بيانات تخزن بها سجلات كل المدرسين المؤقتين المؤهلين بالمنطقة، وفي العطلة الأسبوعية يقوم المدرسون الذين يبحثون عن عمل بتسجيل الدخول إلى تلك القاعدة، عن طريق شبكة الإنترنت، وتحديد الأيام المناسبة لهم في الأسبوع التالي.

على سبيل المثال، إذا ما اكتشفت إحدى المدارس في بداية العام الدراسي حاجتها إلى مدرس مؤقت لتدريس مادة الرياضيات في أحد الأيام، فستقوم بالدخول إلى الموقع الخاص بالمدرسين المؤقتين بشبكة الإنترنت الخاصة بالسلطة المحلية والبحث عن مدرس مؤقت لتدريس مادة الرياضيات على أن يكون متفرغا في هذا اليوم، وفي غضون خمس دقائق يتم تحديد عدد من المدرسين المتاحين والاتصال بهم تلفونيا لمعرفة ما إذا كان يمكنهم الحضور للمدرسة لاستلام عملهم أم لا، وعندما يوافق أحد المدرسين على العمل تنتهي المشكلة، وهكذا فإن نظام التوظيف الإلكتروني قد ساعد السلطة المحلية في توفير الكثير من النفقات، كما مكن من حل مشكلة العجز في المدرسين في خلال دقائق معدودة، ويقوم النظام بعد ذلك بتسجيل انشغال هذا المدرس بالعمل. ولا تتوقف المزايا عند هذا الحد، فعندما ينتهي المدرس من عمله ذلك اليوم، تقوم إدارة المدرسة بتسجيل الدخول على قاعدة البيانات مرة أخرى وتسجيل ذلك، كما يتم بعث رسالة إلى النظام الخاص بالرواتب بالسلطة المحلية تبيان وجوب دفع أجر لهذا المدرس عن عمله في ذلك اليوم، وذلك يساعد في توفير الكثير من النفقات الإدارية.

كما يمكن أن تستفيد الشركات من تلك العمليات في إعادة توزيع العاملين بها، فمن الأفضل للشركات إعادة توزيع العاملين بشكل أكثر فاعلية بدلا من زيادة عددهم بشكل مفرط، ويمكن تحديد طاقم العمل المطلوب إعادة توزيعه على قاعدة البيانات الخاصة بالكفاءة لتكون لهم الأسبقية في عملية التوظيف الداخلي، ويقوم نظام التوظيف الإلكتروني بتحديد هؤلاء العاملين سريعا وتعيينهم بوظائف جديدة في المؤسسة، وكل هذا له دور كبير في زيادة تنافسية المؤسسات.

### ثانيا: خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية

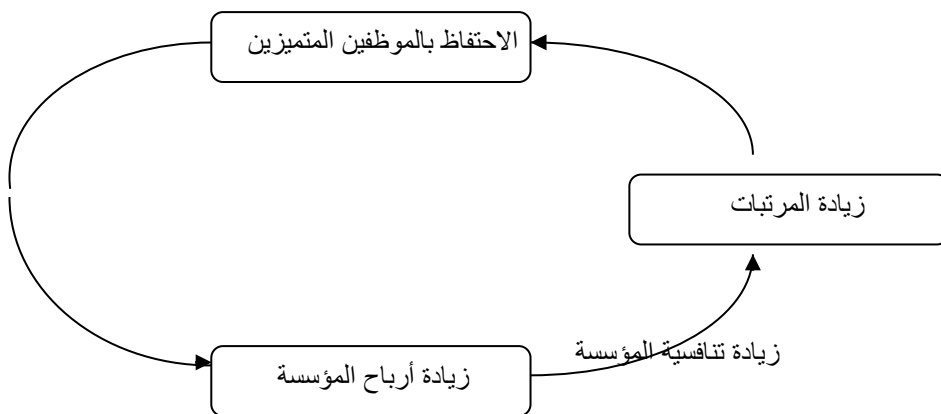
يسمح التوظيف الإلكتروني بتوظيف موارد بشرية جديدة ومميزة تتوفر على مواصفات تتطلبها التنافسية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: ( Arab British Academy for Higher Education, 2015, p1):

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار؛
- اكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توفقا مع متطلبات العمل، وإتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة؛
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف؛
- قبول التنوع وتحمل أعباءه، سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات؛
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية، ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة؛

- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة؛
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره النهاية أو النظر إليه على أنه كارثة؛
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها؛
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق مؤسسة يجب أن تكون نادرة، بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين، وأن تكون قادرة على إنتاج القيم، ويصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، أو السحب من المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تحافظ على تلك الموارد وأن لا تفقدها، لذلك يتحتم عليها تقديم رواتب ومزايا مجزية، ويفيد ذلك في العديد من الأمور، أهمها تقليل النفقات المهدرة في عمليات تغيير العاملين وذلك بسبب تكلفة عملية التوظيف، هذا إلى جانب تكاليف تدريب العاملين الجدد. ويعبر الشكل التالي عن هذه العملية:

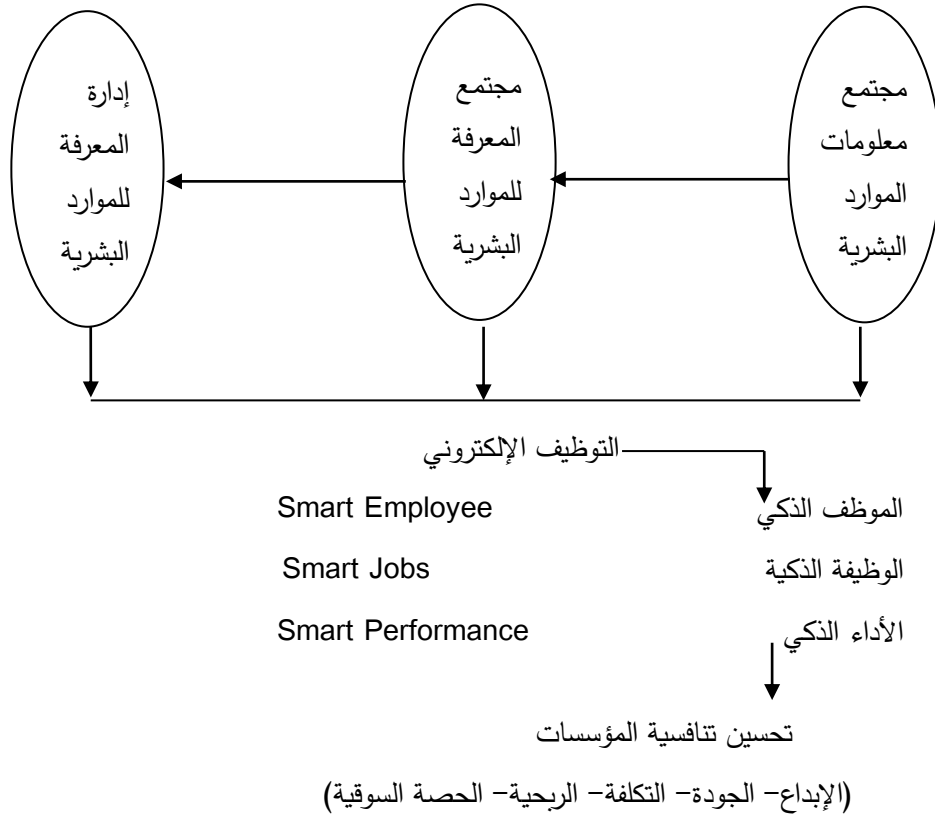
شكل رقم (07): تطوير عملية الإبقاء على العاملين بالمؤسسة



المصدر: هوبكنز وماركهام، 2006، ص 32.

يوضح الشكل أن المؤسسة عندما تزيد المرتبات تتمكن من الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، مما يقلل من النفقات التي تتكبدها المؤسسات لتعيين موظفين جدد، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وهي بدورها تؤدي إلى زيادة المرتبات وهكذا، وبالتالي تزيد قدرة المؤسسة على المنافسة. ويمكن تلخيص دور التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم (08): دور التوظيف الإلكتروني في تحسين تنافسية المؤسسات**



المصدر: النجار، 2008، ص 240 (بتصرف)

من خلال الشكل يتضح أن التوظيف الإلكتروني له دور كبير في تحسين وزيادة تنافسية المؤسسات، وذلك من خلال توفيره للموظف الذكي في الوظيفة الذكية فتكون النتيجة أداءً ذكياً، فالتوظيف الإلكتروني يحقق مزايا عديدة تحسن من تنافسية المؤسسات، ويسمح باختيار وتوظيف موارد بشرية متوافقة مع متطلبات التنافسية.

## المبحث الثاني: دور تطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات

لدراسة دور تطبيق النظام الإلكتروني في تسجيل الحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات، سيتم أولاً تقديم تعريف لهذا النظام.

### المطلب الأول: تعريف التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف

في ظل النظام التقليدي في تسجيل الحضور والانصراف يتم تخصيص موظف لإثبات حضور الموظفين أو انصرافهم من مقر العمل عقب نهاية الوقت الرسمي للعمل، أما النظام الإلكتروني فلا يحتاج إلى موظف ليقوم بذلك، بل يعتمد على تقنية المعلومات والاتصال في تحقيق ذلك، وذلك كما يلي (الصيرفي، 2008، ص ص 201 - 206):

#### أولاً: قاعدة بيانات النظام

إن أي نظام إلكتروني للحضور والانصراف يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجدول العمل الخاصة بالموظفين والأقسام والوظائف، بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها والجدول، وكذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم، والإدارة التي يعمل بها والجنسية وطبيعة وظيفته، ويتم صيانة قاعدة البيانات شرط أن يسمح البرنامج بذلك كما يتعين أن يكون البرنامج صالحاً لعملية التحديث بالإضافة أو الحذف.

#### ثانياً: الاتصال مع القارئ وسحب البيانات أوتوماتيكياً

إن برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين في الدائرة التي يعمل بها النظام المذكور، ولذلك تزود قاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج المذكور إمكانية مراقبة تحركات الموظفين والتحكم بطبيعة عمل كل قارئ حسب متطلبات الأجهزة الإدارية ذاتها، كذلك يتعين أن يلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقاً في قاعدة بيانات النظام نفسه.

#### ثالثاً: نظم إدارة الحضور والانصراف

هذه الخاصية في برنامج الحضور والانصراف الإلكتروني تمكن من القيام بالمهام التالية:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين؛
- إدخال وتعديل بيانات الإجازات والعطلات الرسمية؛
- جداول ومواعيد الدوام حسب جهة العمل أو حسب الموظف أو حسب السنة؛
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية من حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر، تأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن، وغيرها؛
- سرية النظام والتعريف بمستخدمي هذا النظام.

وبالتالي فإن النظام الإلكتروني لتسجيل الحضور والانصراف يقوم باحتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية، كذلك عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة، كما يخزن بيانات الموظفين في سجل للاطلاع عليها في أي وقت وبسرعة فائقة سواء عن مدة أسبوع أو شهر أو سنة.

ويتعرف النظام المعلوماتي على الموظف بوسائل عديدة منها:

- التعرف على بصمات الموظفين؛
- التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها صباحا ومساءً؛
- قد يرفض النظام بطاقة الموظف متى كانت غير صحيحة، أو في حال عدم صدورها عنه، كما قد يرفض بصمته إذا كانت غير واضحة بسبب وجود غبار أو مواد عالقة على الجلد مثلاً؛
- كما أن شاشة جهاز القارئ تظهر تحرك الموظف ونوعه، وهل هو خروج للعمل أو لسبب مرضي أو غير ذلك.

وهكذا يمكن القول أن خروج ودخول الموظف إلى محل عمله، يمكن التحكم فيه بطريقة إلكترونية، بعيداً عن السجلات وتوقيع الموظف بما يفيد الحضور والانصراف، وذلك التطور راجع إلى طبيعة العمل التي تعتمد على شبكات للحاسب الآلي وتقنيات حديثة للاتصال.

#### رابعاً: استدعاء الموظف بطريقة إلكترونية

في بعض جهات العمل قد تقتضي طبيعة العمل استدعاء الموظف أو تنبيهه بوصول رسالة معينة أو إخطاره بضرورة الحضور في ميعاد محدد لجهة العمل أو لمكان ما، ولذلك قامت شركات تقنية المعلومات عن طريق جهاز مخصص وعن طريق استخدام شبكة الهاتف المحمول،

وباستخدام برنامج معلوماتي معين تحقيق المهام المذكورة، والتي تدور حول إرسال واستقبال الرسائل وبطريقة إلكترونية:

### 1- نظام إرسال الرسائل:

تتلخص مهام أو مواصفات نظام الإرسال في الآتي:

- إضافة عميل جديد عن طريق ذكر اسمه ورقم هاتفه وقاعدة بيانات عامة عندما تخزن في قاعدة بيانات النظام؛
- يمكن كذلك حذف عميل من برنامج النظام، متى رغبت جهة الحكومة الإلكترونية في حذفه وعدم مراسلته؛
- يمكن للنظام المعلوماتي مراجعة كل أسماء وبيانات الأشخاص المسجلة فيه؛
- يمكن إرسال رسالة إلى كل الأشخاص المسجلين في قاعدة بيانات النظام، وذلك برسالة عامة يتم تحضيرها من خلال برنامج النظام، والمقصود بذلك رسالة مضمونها واحد للجميع كدعوتهم للحضور في ميعاد جلسة أو إخطارها بوصول جدول الأعمال لديهم والخاص باجتماع ما؛
- يمكن كذلك، عن طريق النظام، إرسال رسائل متفرقة لكل شخص مسجل بالنظام، وتختلف رسالته عن مضمون رسالة الآخرين؛
- يمكن استدعاء كافة الرسائل السابقة ومراجعتها؛
- يمكن للنظام أن يرسل رسالة إلى مجموعة محددة فقط ضمن الأشخاص المسجلين في قاعدة البيانات الخاصة به؛
- يمكن كذلك حذف مجموعة من الأشخاص أو العملاء الذين لا ترغب جهة الحكومة الإلكترونية في التعامل معهم؛
- يمكن إضافة شخص أو عميل جديد إلى أي مجموعة من هذه المجموعات؛
- يمكن مخاطبة المجموعة برسالة عامة، سبقت مخاطبة بها لأشخاص مسجلين في هذا النظام؛
- يمكن للبرنامج كذلك أن تحذف منه رسالة عامة.

### 2- نظام استقبال الرسائل:

من أهم الخصائص التي يتمتع بها هذا النظام ما يلي:



- يمكن من خلال برنامج النظام المعلوماتي المذكور، استلام رسالة موجهة من جهة عمل الموظف عن طريق الهاتف المحمول؛
- كذلك فإن الرسائل الصادرة تسجل مباشرة في قاعدة بيانات الجهة المرسله منها كالرقم والاسم والنص والتاريخ والوقت؛
- يمكن لهذا البرنامج إرسال الرسائل إلى بريد إلكتروني لشخص واحد أو لقائمة بريدية؛
- يمكن بعد استلام الرسالة المرسله من الطرف الأول، أن يقوم النظام باستدعاء برنامج خاص مهمته القيام بإجراء معين، ومن ثم إرسال رسالة ردًا على الرسالة الأولى بطريقة إلكترونية. ولاشك أن هذا النظام يخول للإدارة الإلكترونية إمكانية التعامل مع موظفيها خارج مقر العمل على وجه السرعة، وكذلك استدعاء عملائها أو الأشخاص المرتبطين بها في أي وقت شاءت، الأمر الذي ييسر أداء المهام المنوطة بها.

#### المطلب الثاني: مساهمة التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف في تنافسية المؤسسات

يلعب تطبيق النظام الإلكتروني في تسجيل الحضور والانصراف دورا كبيرا في تحسين تنافسية المؤسسات وزيادتها، ويمكن توضيح هذا الدور من خلال توضيح الإيجابيات التي يحققها هذا النظام، وتتمثل في ما يلي (هوبكنز وماركهام، 2006، ص ص 165 - 168):

#### أولا: سهولة الوصول إلى المعلومات

بالرغم من أن التطبيقات المعتمدة على بنية الكمبيوتر التابع/ وحدة الخدمة لها القدرة على إنتاج أنماط المعلومات نفسها التي يمكن أن ينتجها النظام الإلكتروني الموجود على الإنترنت، فإن تلك التطبيقات تكون متاحة لمن لديهم تصريح بذلك فقط، لذلك فقد يكون على المديرين الذين يحتاجون إلى المعلومات الاتصال بأحد العاملين بقسم الموارد البشرية أو القسم المعني بالرواتب لطلب تلك المعلومات، أما النظام الإلكتروني الموجود على الإنترنت، فيتيح للمديرين الحصول على تلك المعلومات مباشرة، مما يقلل من الوقت الذي يتكبدونه في الاتصال بتلك الأقسام، وهذا يعد في حد ذاته فائدة كبرى.

وبذلك يمكن للمدير أن يطلب بسهولة معلومات من النظام حول نسبة غياب أحد الموظفين، إذا ما شعر بأنه يتغيب عن العمل بشكل متكرر عن المعتاد، فإذا أكد النظام شكوك المدير يمكنه بناءً على ذلك اتخاذ إجراء معين ضد هذا الموظف، أما في حالة استخدام نظام معتمد على بنية

الكمبيوتر التابع/ وحدة الخدمة، فيكون عليه ملء طلب للحصول على تلك المعلومات، مما سيزيد عليه ضياع الكثير من الوقت وقد يؤدي إلى تعطيل المدير عن عمله.

وقد تكون هناك بعض المميزات لمنح العميل الحق في الدخول إلى النظام والحصول على المعلومات التي يحتاجها، فعلى سبيل المثال، يمكن تحصيل فواتير من العميل طبقاً لعدد ساعات العمل، وإذا ما كان يمكن إمداد العميل بوصول على الإنترنت لمعرفة من يقوم بالإشراف على بياناته والوقت الذي يستغرقه للقيام بذلك، فسيوفر ذلك قدراً كبيراً من الشفافية، مما سيكون له أكبر الأثر في خلق الثقة فيما بين المؤسسة والعميل، فيحسن صورة وسمعة المؤسسة في نظر عملائها مما يؤثر إيجاباً على تنافسية المؤسسة.

### ثانياً: توفير المعلومات بشكل أسرع

إذا ما تم إدخال البيانات إلى النظام في الوقت الفعلي، فيمكن الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي أيضاً، وهذا سيحقق العديد من المزايا أهمها:

- يمكن لمديري المشروعات أو المسؤولين عن إعداد الفواتير معرفة عدد ساعات العمل الإضافية التي قضاها طاقم العمل في تنفيذ مشروعات محددة، وسيكون لذلك فوائد عديدة أهمها تقليل دورة التدفق النقدي داخل المؤسسة؛
- يمكن للموظفين أو المديرين ممن يرغبون في معرفة عدد ساعات العمل الفعلية والإضافية التي قضاها هم أو طاقم عملهم خلال الشهر الحالي العثور على تلك المعلومات في الحال؛
- تعتبر نفقات الرواتب هي البند الوحيد الذي تستطيع الشركات التحكم فيه بعض الشيء، ويساعد الوصول السهل والمباشر للمعلومات الخاصة بنفقات الرواتب في تسهيل إدارة ربحية الشركات.

### ثالثاً: التخلص من أخطاء النسخ

عند نقل المعلومات يدوياً من نظام إلى آخر يكون هناك احتمال لحدوث كثير من أخطاء النسخ، فعلى سبيل المثال، قد تحدث أخطاء عند تسجيل ساعات العمل بأحد نظم إدارة المشروعات وقيام أحد الأشخاص المعنيين بقراءة تلك البيانات وجمع الأرقام الواردة بها بهدف إعداد الفواتير، وتتسبب تلك الأخطاء بدورها في زيادة النفقات، فقد يحصل بعض الموظفين على رواتب أكبر، وقد لا يعترض البعض على ذلك مما يؤدي إلى زيادة واضحة في النفقات، في حين يقوم أغلب العاملين برفع تقرير بتلك الزيادة، مما سيؤدي إلى استغراق المزيد من الوقت في إعادة

حساب الرواتب مرة أخرى وإصدار إذن دفع جديد، أما عند استخدام النظام الإلكتروني الموجود على الإنترنت، فيتم تسجيل البيانات الخاصة بنظام ضبط الوقت والحضور بإحدى قواعد البيانات التي يمكن لنظام تحصيل الفواتير الدخول إليها، ومن ثم يقل احتمال حدوث أي أخطاء كتابية.

#### رابعاً: إخطارات أوتوماتيكية

يستغرق القسم المعني بالرواتب وقتاً طويلاً في الاتصال بالأقسام الأخرى في بداية الأسبوع أو الشهر للاستعلام عن نماذج كشوف الحضور والوقت الخاصة بالفترة الماضية، أما النظم الإلكترونية الموجودة على الإنترنت، فيمكنها إخطار المديرين عبر البريد الإلكتروني بقرب موعد الانتهاء من إجراءات مثل التصديق على نماذج كشوف الحضور والوقت الإلكترونية.

وبذلك يتضح أن تطبيق النظام الإلكتروني في تسجيل الحضور والانصراف يؤثر إيجاباً على تنافسية المؤسسات، من خلال اختصاره للوقت وتخفيضه للتكاليف، فالوقت أصبح يمثل العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين، كما أن تخفيض التكاليف أصبح الهدف الأساسي الأول لكل مؤسسة تهدف إلى زيادة قدرتها على المنافسة وتحسينها.

#### المبحث الثالث: دور تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونياً في تنافسية المؤسسات

لمناقشة دور تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونياً في تنافسية المؤسسات، يتم توضيح مفهوم هذا النظام أولاً، ثم التطرق لذلك الدور.

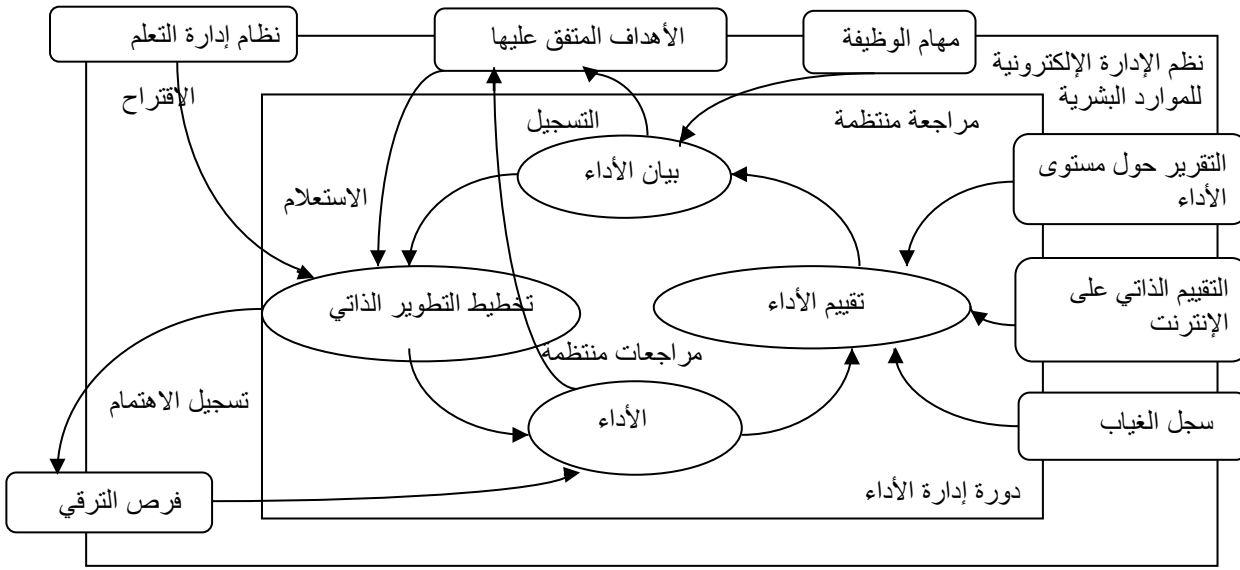
#### المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الأداء إلكترونياً

يقصد بإدارة الأداء إلكترونياً، استخدام التقنيات الإلكترونية المتاحة على الإنترنت في عملية تنظيم الأداء وإدارته، وهذه العملية تتكون من مراحل معينة، كما تحتاج إلى تقارير شاملة حول مستوى الأداء لتقييمه.

#### أولاً: مراحل عملية تنظيم الأداء وإدارته إلكترونياً

تتكون هذه العملية من أربع مراحل أساسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

شكل رقم (09): إدارة الأداء إلكترونياً



المصدر: هوبكنز وماركهام، 2006، ص 169.

من خلال الشكل يتضح أن عملية إدارة الأداء عبارة عن دورة تتكون من المراحل الأساسية

التالية (هوبكنز وماركهام، 2006، ص ص 170 - 172):

1- بيان الأداء:

هو بيان رسمي بمتطلبات الوظيفة من خلال تحديد الأهداف أو الكفاءات المطلوبة، ويأتي هذا البيان من تعريف الدور الذي سيتم القيام به في العمل، والذي ستتضمنه مستندات مثل تلك التي تتعلق بتوصيف الوظيفة ومواصفات صاحبها.

لقد أصبح توصيف الوظائف يمثل جانبا إلزاميا من حياة الشخص العملية منذ السبعينات من القرن الماضي، كما أصبحت معظم القوائم المطبوعة الخاصة بتحديد مسؤوليات العاملين تحفظ بحافظات الملفات بإدارة شؤون العاملين أو بأدراج مكاتب الموظفين، ولكن لم تعد تلك القوائم ذات قيمة كبيرة نتيجة تضمناها لبعض العبارات العامة غير المحددة مثل "وأي متطلبات أخرى يحددها القسم"، ومع التطور التكنولوجي المتلاحق، أصبحت مثل تلك القوائم قديمة، ومن ثم، قلت قيمتها.

على الرغم من ذلك، لقد أصبح من الممكن مع التكنولوجيا المركزية لشبكات الإنترنت إعداد قوائم يتم تحديثها بشكل دائم تتضمن توصيف الوظائف والمهارات المطلوبة لشغلها والتي تعكس متغيرات العمل المستمرة، ويجب أن يتمكن الموظفون من الدخول عبر البوابات الإلكترونية إلى قائمة توصيف الوظائف، كما يمكن ربط كل متطلب من متطلبات الوظائف بفرص التدريب

المتاحة والمسجلة بنظام إدارة التعلم حتى يتمكن العاملون بسهولة من معرفة برامج التدريب المتاحة والتي يمكنها تدعيم كل جوانب عملهم.

ويساعد بيان الأداء في تحديد الأهداف المرجوة من الموظفين بدقة، والتي قد يتم تسجيلها على الإنترنت، وإتاحتها للموظفين والمديرين التنفيذيين طوال فترة الأداء، وذلك بغرض التقييم المستمر لمستوى الأداء.

يجب أن يتمكن الموظفون من التعرف على مواصفات العمل الخاصة بالوظائف الأخرى، وخاصة التي قد يرغبون في التقدم لشغلها، وقد تحتوي القوائم الخاصة بمتطلبات الوظائف على ارتباطات تشعبية تقود الأفراد إلى نماذج على الإنترنت لإجراء تقييمات للمهارات أو المعلومات، والتي من شأنها تحديد ما إذا كان الشخص ملائماً لمسؤوليات تلك الوظيفة أم لا، كما يمكنهم التعرف على نوع التدريب المطلوب للتأهل لتلك الوظائف، عن طريق الاتصال بنظام إدارة التعلم. ويمكن الاستفادة من هذا النظام أيضاً في تدعيم عملية التوظيف، وذلك بتقديم نتائج اختبار التقييم للشخص المسؤول عن عملية اختيار الأشخاص الملائمين، ومن ثم تحديد نوع التدريب الذي يحتاجه كل متقدم من المتقدمين.

## 2- تخطيط التطوير الذاتي:

يقوم صاحب الوظيفة بوضع خطة تتيح له تحقيق متطلبات مسؤولياته الحالية وتؤهله للمزيد من التطويرات المهنية المقبلة، وتتمثل خطط التطوير الذاتي في توفير فرص لزيادة خبرات الموظفين، وكذلك توفير برامج التدريب المطلوبة، ويجب أن يتيح نظام إدارة الأداء المتاح على الإنترنت للأفراد التعرف على فرص التدريب المتاحة، وذلك للاستعداد لحضور برامج التدريب أو التسجيل ببرامج التعلم عن بعد.

وقد تظهر من خلال تلك الخطط اهتمامات الأفراد الخاصة، مثل الرغبة في الترقية أو الانتقال إلى قطاع آخر من قطاعات العمل، لذلك يتعين عليهم تسجيل مثل تلك الاهتمامات من خلال نظام التوظيف الإلكتروني حتى يقوم بإخطارهم بالفرص المتاحة بمجرد توفرها.

## 3- الأداء:

يقوم صاحب الوظيفة بأداء مسؤوليات عمله الكاملة، حيث يمكن للموظف في أثناء عمله تقييم أدائه من خلال مقارنته بالخطة الموضوعية على الإنترنت، فعلى سبيل المثال، قد يحتاج

الموظف إلى بعض برامج التدريب الإضافية والتي يمكن التعرف على المتاح منها والإعداد لها في الوقت المطلوب على الإنترنت.

#### 4- تقييم الأداء:

يجري صاحب الوظيفة مقابلة مع أحد المسؤولين، مثل المدير التنفيذي التابع له، للنظر في مستوى الأداء في الفترة السابقة وكذلك التخطيط للمستقبل، ويتم تقييم الأداء سنويا، حيث يتفق الموظفون والمديرون التنفيذيون على ميعاد محدد للاجتماع معا ومناقشة ما تم إنجازه في العام الماضي وكذلك تحديد الأهداف المنشود تحقيقها في العام التالي، ويمكن للنظم المتاحة على الإنترنت القيام بدور فعال لتدعيم تلك العملية.

ويمكن للنظام، قبل حلول موعد عملية التقييم بوقت كاف، مراسلة الموظفين المعنيين عبر البريد الإلكتروني لتذكيرهم بعقد اجتماع لتقييم الأداء، كما يمكنه أيضا البحث في المفكرات الموجودة على الإنترنت وتحديد الأوقات المناسبة لجميع الأطراف، ومن ثم اقتراح بعض المواعيد الممكنة لعقد الاجتماع.

يجب أن لا تحل نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محل المواجهة المباشرة في أثناء عملية تقييم الأداء، حيث يجب على الموظف التحدث بشكل مباشر مع المدير التنفيذي التابع له، وبالرغم من ذلك فقد يفيد النظام في وضع قالب محدد للاجتماع والحقول التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الاجتماع، ويمكن إنشاء ذلك القالب على الشبكة وذلك بعد الدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بمواصفات الوظيفة وتحديد المهارات المطلوبة من الموظف، وهذا من شأنه توفير سجل مركزي يحتوي على ما تم الاتفاق عليه ويسهل الدخول إليه من قبل كل من الموظف والمدير.

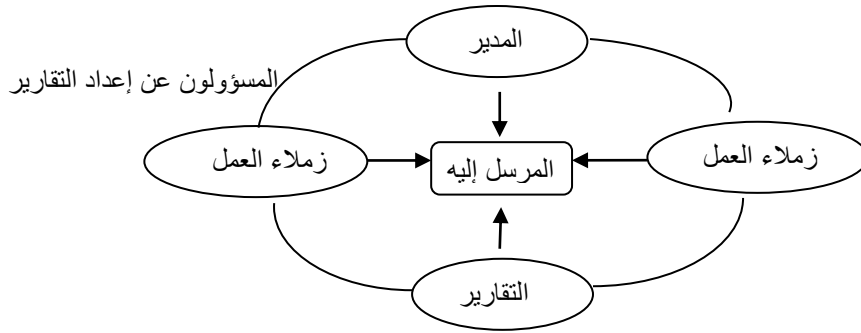
ومن أهم إيجابيات تنفيذ هذا النظام هو إمكانية إتمام عملية التسجيل دون الاتصال بالشبكة، فعادة ما يفضل الموظفون التركيز مليا فيما تمت مناقشته خلال الاجتماع ثم تسجيله في وقت لاحق، على سبيل المثال بالمنزل أو من خلال أجهزة الكمبيوتر المحمولة في أثناء السفر، ويمكن للأطراف المعنية بعد ذلك مشاركة ما تمت كتابته قبل تحميل النسخة الأخيرة المتفق عليها على قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية.

يمكن للموظف إجراء اختبار تقييم ذاتي على الإنترنت أو إعداد تقييم إجمالي، وذلك استعداداً لعملية تقييم الأداء، ويمكن للمدير التنفيذي الحصول على معلومات من نظم أخرى، إذا لزم الأمر، مثل سجلات الغياب الخاصة بالموظفين.

#### ثانياً: التقارير الشاملة حول مستوى الأداء

تستخدم كثير من الشركات هذه الطريقة كوسيلة لتقييم الأداء، والشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (10): تقرير شامل حول مستوى الأداء



المصدر: الصيرفي، 2008، ص 214.

عادة ما يسعى الموظف (والذي يطلق عليه اسم المرسل إليه) إلى الحصول على تقارير حول مستويات أدائه في العمل من المديرين التنفيذيين وزملاء العمل من المستوى نفسه، وكذلك ممن يقومون برفع تقارير عنه (المسؤولون عن إعداد التقارير)، وفي بعض الأحيان يتم استبعاد المستويات الأعلى أو الأقل في العمل من تلك العملية، وأحياناً أخرى يقوم أشخاص من خارج المؤسسة بتقديم تلك التقارير، مثل العملاء والموردين (الصيرفي، 2008، ص 215).

عادة ما يتم جمع التقارير الشاملة بطريقة منظمة من خلال إجراء استبيانات، كما بدأت الاستعانة بحلول برمجية متخصصة منذ سنوات عديدة، وقد أصبحت تلك الحلول متاحة بشكل أكبر على الإنترنت.

#### المطلب الثاني: مساهمة تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونياً في تنافسية المؤسسات

تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونياً له دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسات التي تطبقه، فهو يوفر لها العديد من المزايا أهمها (حمود والخرشة، 2007، ص ص 152 - 153):

- اختصار الوقت وتخفيض التكلفة؛
- تحسين الأداء وتطويره؛

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت؛
  - إنجاز عمليات النقل والترقية في وقت قصير؛
  - معرفة معوقات ومشاكل العمل وإيجاد الحلول بسرعة.
- وتوفر التقارير الشاملة حول مستوى الأداء مزايا أخرى منها (الصيرفي، 2008، ص 215):
- يمكن توزيع طلبات الحصول على تقارير حول مستوى الأداء من خلال البريد الإلكتروني، حيث يقوم المرسل إليه التقرير (أو الموظف) بالنقر فوق أحد الروابط ليتمكن من الوصول إلى تطبيق التقارير الشاملة؛
  - يمكن إرسال رسائل تذكيرية لمن لم يقوموا بإرسال التقارير أوتوماتيكياً، مما يساعد في تقليل الأعمال الإدارية المطلوبة بشكل ملحوظ؛
  - عندما يقوم جميع المسؤولين أو أغلبيتهم بتقديم تقرير حول مستوى الأداء، يتم إنتاج التقرير وتقديمه، سواء على الإنترنت أو داخل ملف Adobe Acrobat.
- من خلال كل هذه المزايا يتبين أن نظام إدارة الأداء إلكترونياً يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة التي تطبقه، وذلك من خلال مساهمته الكبيرة في تحسين أدائها، فعلى سبيل المثال: قامت إحدى سلاسل المحلات الأمريكية المتخصصة في البيع بالتجزئة بتنفيذ نظام على الإنترنت لتوفير تقارير عن أداء مديري المخازن بها، وبعد ملاحظة الارتباط ما بين المناخ العام للعمل بالفروع ومستوى المبيعات، قررت إدخال نظام التقارير الإجمالية لإمداد مديري المخازن بتقارير حول رؤية طاقم العمل بقسم المبيعات لإدارة الفروع، ففي يوم محدد من الشهر، يقوم طاقم العمل بالدخول إلى أجهزة كمبيوتر للإجابة عن استبيان بسيط حول آرائهم فيما يتعلق بكيفية سير العمل بالمخازن، ثم تتم مقارنة تلك الآراء وإرسالها إلى المدير الذي يمكنه اتخاذ أي إجراء ضروري، ومن ثم، فقد أمكن الاستفادة من هذا النظام في رفع مستوى الأداء بالمخازن والذي طالما كان يوصف بالتدني (هوبكنز وماركهام، 2006، ص 174).



## المبحث الرابع: دور تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

قبل شرح دور تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات، يتم أولاً تعريف هذا النظام وتقديم مفهومه.

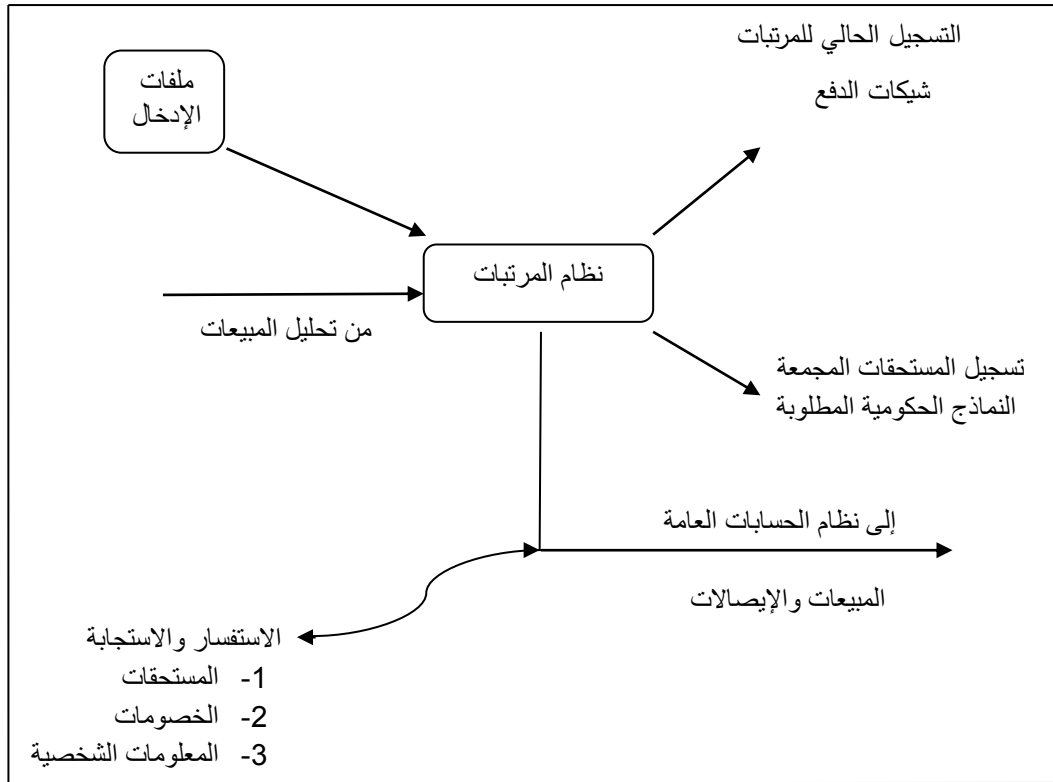
### المطلب الأول: مفهوم نظام المرتبات الإلكتروني

يعد نظام المرتبات عنصراً رئيسياً من عناصر التدفق النقدي الخارجي، وهو يختلف عن باقي النظم المحاسبية في اهتمام جهات خارجية عديدة به وبالمعلومات الناتجة منه، كما أن تشغيل هذا النظام يجب أن يحقق مطالب وشروط جهات عديدة ويجب أن يعمل داخل حدود قانونية مفروضة من الجهات المعنية، لذلك فإن نظام المرتبات يختلف عن النظم الأخرى في خاصيتين رئيسيتين (الصيرفي، 2008، ص 308):

#### أولاً: الإستقلالية

حيث يعتبر أكثر النظم استقلالا عن باقي أجزاء نظام المعلومات، وهذا لا يعني أنه مستقل استقلالا كاملاً ولكن تفاعله مع باقي النظم محدود، وذلك كما يلاحظ من الشكل التالي:

#### شكل رقم (11): نظام المرتبات



المصدر: الصيرفي، 2008، ص 309.

من خلال الشكل يلاحظ أن نظام المرتبات يعتبر أقل النظم تعقيدا عند تنفيذه.

### ثانيا: الاستجابة لحاجة ومتطلبات الجهات الخارجية

حيث أن الخاصية الثانية التي تميز نظام المرتبات هي ضرورة استجابته لحاجة ومتطلبات الجهات الخارجية، ويقصد بذلك أن تصميم النظام يجب أن يضع في الاعتبار متطلبات الجهات الخارجية والقوانين المالية التي تفرضها، أي أنه يجب أن يوفر معلومات عن الآتي:

- ما هو مرتب كل موظف؟
- ما هو نوع الضرائب التي يخضع لها الموظفون؟ وما مقدار الضريبة لكل موظف؟
- ما هي أنواع الخصومات التي يخضع لها الموظفون؟ وما مقدار هذه الخصومات لكل موظف؟
- هل يتم تسجيل الشيكات بطريقة سليمة؟
- هل يتم استخراج التقارير القانونية؟

أما نظام المرتبات الإلكتروني فهو لا يختلف كثيرا عن النظام العادي لأنه في جميع الحالات يتم استخدام الحاسبات الإلكترونية لتطبيقه، لكن الفرق بينهما هو أن النظام الإلكتروني يقدم منظومة لتشغيل بيانات الأجور، من خلال تطبيق برامج خاصة تقوم بمختلف الإجراءات والحسابات التي كان يقوم بها في السابق شخص معين هو المسؤول عن هذا النظام، وعند حدوث أي تغيير يتم فقط إدخال معلومات إلى البرنامج وهو يجري جميع العمليات والحسابات، ويرتبط مباشرة مع البرنامج الخاص بالتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، كما أن هذا النظام الإلكتروني يسمح لكل موظف بالاطلاع على أجره أو راتبه وكل ما يتعلق به من خصومات أو مكافئات أو غيرها.

### المطلب الثاني: مساهمة تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

يحقق نظام المرتبات الإلكتروني مجموعة من المزايا، تجعله قادرا على المساهمة الفعالة في زيادة تنافسية المؤسسات، من أهمها (الصيرفي، 2008، ص 310):

#### أولا: تبادل المعلومات

يستطيع نظام المرتبات الإلكتروني تبادل المعلومات مع النظم المحاسبية الأخرى فيحصل منها على مدخلات ويعطيها مخرجات، حيث يتم نقل حركات التدفق النقدي الخارج والنفقات

المرتبطة بالمرتبات إلى نظام الحسابات العامة بمجرد انتهائها، كما أن مدخلات نظام المرتبات الإلكتروني قد تأتي من تطبيقات تحليل المبيعات خاصة إذا كان تقييم الموظفين يرتبط بقياس نشاطات البيع، وإذا كان الموظف يتقاضى عمولات فإن الاعتماد على تحليل المبيعات في المدخلات يعتبر أساسيا في هذه الحالة.

#### ثانيا: الاستفسار

لا شك أن أي نظام من النظم المحاسبية يصبح أفضل إذا تم تزويده بخاصية الاستفسار المباشر، ونظام المرتبات الإلكتروني ليس استثناء من هذه القاعدة، ولكن الاستفسار المباشر في نظام المرتبات الإلكتروني ليس حرجا أو ضروريا مثل نظامي حسابات العملاء والموردين وذلك لأن تسديد المرتبات يتم في فترة محددة، وهذا يعني إمكانية تجميع البيانات في فترة سابقة على موعد تسديد المرتبات، ولكن هناك بعض الاستفسارات المرتبطة بالبيانات الشخصية للموظف ومقدار الخصومات أو الاستحقاقات التي يكون مطلوبا الإجابة الفورية عليها.

#### ثالثا: نظام نموذجي للمرتبات

الهدف من نظام المرتبات الإلكتروني هو إتاحة الفرصة للمستخدم للسيطرة الكاملة على مرتبات العاملين بالمنشأة والقدرة على إدخال الاستحقاقات والاستقطاعات بالإضافة إلى متغيرات شهرية، كما يتيح النظام أيضا للمستخدم استعراض مرتب أي موظف أو مجموعة من الموظفين مع توضيح مفردات المرتب بالإضافة إلى طباعة التقارير المطلوبة، واستخدام برنامج خاص في هذا النظام يؤدي إلى توفير ملحوظ في الوقت والجهد خصوصا في المنشآت الكبيرة التي تضم عددا كبيرا من العاملين.

وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني يوفر وقتا كبيرا للمؤسسة تستغله في القيام بأعمال أخرى مهمة، كما أن هذا النظام يبعث في نفوس الموظفين الراحة والاطمئنان لأن كل ما يتعلق بالأجور يصبح واضحا بالنسبة إليهم، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة، ويحفزهم على بذل جهدهم في العمل مما يزيد من أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة ككل، فتزيد أرباحها وتزيد قدرتها على المنافسة.

## المبحث الخامس: دور تطبيق نظام التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات، بحيث أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح أية مؤسسة ومتطلباً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية والقدرة على البقاء في ظل بيئة سريعة التغير، أدى إلى زيادة الحاجة إلى استثمار هذه القفزة الهائلة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي لاستخدامها في التدريب الإلكتروني لزيادة تنافسية المؤسسة التي تطبقها (الزنبقي، 2011، ص 15).

### المطلب الأول: مفهوم التدريب الإلكتروني

التدريب عموماً هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء، وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتقاء بالمهارات الإدارية، ومن ثم ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، والتدريب الإلكتروني هو عبارة عن طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية، أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة. وللتدريب الإلكتروني ثلاثة أنواع هي (الزنبقي، 2011، ص 18):

#### أولاً: التدريب الإلكتروني المتزامن

هو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الإثنان الحوار من خلال المحادثة (Chatting) أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية، ويعرف أيضاً بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.

#### ثانياً: التدريب الإلكتروني غير المتزامن

لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني، كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق.

وهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة التدريبية الافتراضية نفسها، ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات.

والتدريب غير المتزامن يمكن المدرب من وضع مصادر مع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب، ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب.

ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب الذي يختاره هو، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونياً كلما احتاج إلى ذلك.

### ثالثاً: التدريب الإلكتروني المتمازج أو المدمج

أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضاً التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني، أي أنه يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ولا تكمن أهمية التدريب المدمج في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.

### المطلب الثاني: خصائص التدريب الإلكتروني

يمتاز التدريب الإلكتروني بمجموعة من الخصائص، منها (الزنبقي، 2011، ص 22):

- يعتبر طريقة جديدة للتدريب تعتمد أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية؛
- تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتدربين، وذلك بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التدريب التقليدي؛
- المرونة في القبول والتدريب، حيث أصبح بإمكان المتدرب استقبال المعلومات المعارف في أي وقت وفي أي مكان؛
- الاقتصاد في النفقات، حيث يعتبر هذا التدريب أقل تكلفة عن غيره من نظم التدريب التقليدية؛
- القدرة على تقديم المواد الاجتماعية والإنسانية جنباً إلى جنب مع تقديم المواد الأخرى؛
- التشجيع على التدريب الذاتي؛

- التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء؛
- سرعة تطوير البرامج التدريبية وتغييرها على الإنترنت بما يواكب الخطط الوزارية ومتطلبات العصر دون تكاليف إضافية باهظة.

### المطلب الثالث: بيئة التدريب الإلكتروني

تتكون البيئة التدريبية للتدريب الإلكتروني من المكونات الآتية (الزنبقي، 2011، ص 27):

#### أولاً: المورد البشري

- المدرب: ويتطلب أن تتوفر فيه بعض الخصائص كالقدرة على التدريب واستخدام تقنيات التعليم الحديثة، وكذلك معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني؛
- المتدرب: ويتطلب توفر خصائص معينة كمهارة التعلم الذاتي، ومعرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني؛
- طاقم الدعم التقني: ويتطلب توفر خصائص معينة كالتخصص بطبيعة الحال في الحاسب الآلي ومكونات الإنترنت، ومعرفة بعض برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بالمنظومة بالإضافة إلى المعرفة بتكنولوجيا التدريب؛

• الطاقم الفني المركزي؛

• الطاقم الإداري المركزي.

#### ثانياً: ما يتعلق بالتجهيزات

• الخادم؛

• موقع المدرب وتجهيزاته؛

• موقع المتدرب وتجهيزاته؛

- خدمة الوصول للإنترنت بسرعة مناسبة وفي أي وقت ودون قيود على أعداد المتدربين، ووجود كلمة سر للدخول إلى موقع التدريب الإلكتروني أو إلى القاعات التدريبية الافتراضية.

### المطلب الرابع: مبررات التدريب الإلكتروني وأهدافه

#### أولاً: مبررات التدريب الإلكتروني

من الأسباب التي تبرر التوجه نحو التدريب الإلكتروني ما يلي (الزنبقي، 2011، ص 23):

- ثورة وغزارة المعلومات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، فلا شك أن من ملامح هذا القرن تدفق المعلومات وصعوبة متابعة تدفقها بالنسبة لأية مؤسسة تدريبية، ويعتمد هذا التدفق على التطور التكنولوجي السريع الذي يوظف الوسائل المختلفة في إنتاج ونقل المعرفة مثل الأعمار الصناعية والإنترنت وغيرها، ففي ظل هذا التقدم التكنولوجي تصبح مؤسسات التدريب التقليدية عاجزة تماما عن اللحاق بالركب، مما يستدعي الحال إلى التفكير بأساليب وصيغ جديدة تستطيع توظيف التكنولوجيا المتطورة؛
- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب مما يجعل المؤسسات التدريبية التقليدية عاجزة تماما عن توفير التدريب لهذه الأعداد المتزايدة، وفي ظل الإمكانيات المحدودة للمؤسسات التدريبية الحالية أمام أعداد كبيرة من المتدربين، يصبح الوفاء بالاحتياجات شيئا صعبا أو مستحيلا؛
- عدم التوازن في التوزيع الجغرافي للمؤسسات التدريبية، فهناك مناطق تتوفر بها مراكز تدريبية فيما تفتقر بعض المناطق لمراكز التدريب، فالمناطق التي تفتقر للمؤسسات التدريبية يجد أفرادها صعوبة في مواصلة التدريب فيما يتمتع أفراد مناطق أخرى بسهولة الوصول لهذه المؤسسات، فالتدريب الإلكتروني يأتي ليحقق آمال وطموحات أفراد المناطق التي لا تتوفر فيها مؤسسات تدريبية دون الاضطرار إلى الهجرة للمدينة للتدريب.

#### ثانيا: أهداف التدريب الإلكتروني

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف التالية (الزنبقي، 2011، ص 21):

- توفير فرص التدريب لكل فرد مع الإيمان بقيمة استمرارية التدريب ومواصلته؛
- توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة لتلك المستخدمة في المؤسسات التدريبية التقليدية؛
- معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التدريب التقليدية، وذلك عن طريق تقديم برامج وتخصصات تفي بحاجة المجتمعات؛
- توفير فرص التعاون التدريبي والبحثي بين مؤسسات التدريب في العالم، حيث أصبح بالإمكان الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تبادل المعلومات والتعاون العلمي؛
- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريه من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطرار للسفر لمراكز ومعاهد التدريب؛

• المساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع؛

• تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقا مشاعا للجميع؛

• المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني.

### المطلب الخامس: مساهمة تطبيق نظام التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

يعد التدريب الإلكتروني من أهم أساليب التدريب الحديثة، وهو يلعب دورا كبيرا في تحسين

تنافسية المؤسسات بفضل تحقيقه العديد من المزايا للمؤسسة التي تطبقه، ومن أهم هذه المزايا

مايلي (الزنبقي، 2011، ص 24):

• ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المدرب والمتدربين؛

• يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في أي وقت ومن أي مكان؛

• يقلل من تكلفة السفر للمدرب والمتدرب؛

• يشجع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى

معلومات إضافية حول موضوع البرنامج؛

• يطور التدريب الإلكتروني قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الإنترنت مما

يساعده في مهنته المستقبلية؛

• يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا؛

• زيادة ثقة المتدرب في نفسه؛

• يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت؛

• يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان؛

• الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة،

فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار

المتدربين الأقل مستوى؛

• لا يستلزم هذا النوع من التدريب وجود مراكز تدريب وقاعات تدريبية.

من خلال ما سبق يتضح أن التدريب الإلكتروني يُمكنُ من تجاوز قيود المكان والزمان،

فالمتدرب لديه إمكانية الوصول الفوري للمعلومة دون الحاجة للتواجد في مكان وزمان معين، كما

يُتيح الفرصة للمتدربين للتفاعل الفوري إلكترونيا فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المدرب من جهة



أخرى من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومجالس النقاش وغرف المحادثة وغيرها، ويرفع شعور وإحساس المتدربين بالمساواة في توزيع الفرص التدريبية، فالمتدرب يستطيع الإدلاء برأيه في أي وقت ودون حرج من خلال الوسائل الإلكترونية، خلافا للقاءات التدريبية التقليدية التي تحرمه من هذه الميزة، إما لسبب سوء تنظيم البرنامج التدريبي أو غيرها من الأسباب.

إضافة إلى ذلك يجعل التدريب الإلكتروني الوصول إلى المدرب أمرا سهلا حتى خارج أوقات عمل التدريب الرسمية، مما يقلل الأعباء الإدارية بالنسبة للمدرب، كما يسمح باستخدام أساليب متنوعة ومختلفة أكثر دقة وعدالة في تقييم أداء المتدربين، مع مراعاة الفروقات الفردية بين المتدربين، وتمكينهم من التدريب بالأسلوب الذي يتناسب مع قدراتهم وحسب سرعتهم الذاتية.

ويعود التدريب الإلكتروني بفوائد عديدة على المؤسسات، فهو يقلل أوقات الغياب عن العمل، وينمي مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويحقق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة، ويسمح بتدريب عدد أكبر من العاملين، ويضمن سرعة نشر التعليمات والثقافة الجديدة (الزنبقي، 2011، ص 26).

## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تمت دراسة العلاقة النظرية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية المؤسسات، أي دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات نظرياً، وتم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دور كبير في زيادة تنافسية المؤسسات، حيث تبين أن كل من: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني تؤثر إيجاباً على تنافسية المؤسسات، وذلك من خلال اختصار الوقت وتخفيض التكاليف وتوفير موارد بشرية قادرة على الإبداع مما يزيد من جودة منتجات وخدمات المؤسسة التي تطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبالتالي تزيد من حصتها السوقية وربحيتها.

## الفصل الخامس:

# منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يتم تخصيص هذا الفصل من الدراسة التطبيقية لتوضيح منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، وذلك من خلال التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، بإعطاء لمحة تاريخية عنها من حيث النشأة، التطور، الأهمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى وصف مديريات وأقسام هيكلها التنظيمي، وكذلك شرح منهجية الدراسة الميدانية ومختلف مصادر وأدوات جمع البيانات، إلى جانب توضيح تصميم واختبار الاستبيان، وفي الأخير يتم عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

خلال هذا المبحث سيتم التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج، وتحديد أهميتها وأهدافها، كما سيتم عرض منتجات الشركة ومورديها، وفي الأخير يتم تقديم الهيكل التنظيمي للشركة مع شرح مختلف المديريات والأقسام.

### المطلب الأول: التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج ومراحل تطورها

يتضمن هذا المطلب التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل واستعراض مراحل تطورها.

#### أولاً: التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل (AFRICAVER) هي شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم، نشأت بصفقتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997م برأسمال قدره 5.000.000,00 دج في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي سرى تطبيقه سنة 1996م، وهي تنشط في مجال صناعة وتسويق الزجاج المطبوع، الزجاج الأمني وسيليكات الصودا، وتقع شمال شرق ولاية جيجل بالمنطقة الصناعية -الأمير عبد القادر- التي تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية، 5 كلم عن ميناء جن جن و 2,5 كلم عن مطار فرحات عباس، وتحتل مساحة 17 هكتار منها 09 هكتارات مبنية. وتعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع تابع لمجمع "إينافا" GROUPE-ENAVA أو الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، وهي مجمع تابع للشركة القابضة كيمياء صيدلة، ويتشكل من:

#### 1- الشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) وهران:

وهي فرع مختص في صناعة الزجاج المقعر (قارورات وأكواب).

#### 2- الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICA VER) جيجل:

وهي عبارة عن فرع مختص في صناعة الزجاج المطبوع، زجاج السيارات، الزجاج الأمني، سيليكات الصودا.

#### 3- الشركة الجديدة للزجاج (NOVER) الشلف:

وهي فرع مختص في صناعة الأواني الزجاجية المنزلية، وقارورات الأدوية والمشروبات.

#### 4- شركة الزجاج والمرايا (SOMI VER) بومرداس:

وهي فرع مختص في صناعة زجاج المخابر والمرايا.

#### 5- شركة المواد الكاشطة (ABRAS) سعيدة:

وهذه الشركة عبارة عن فرع مختص في إنتاج وصناعة مختلف أنواع المواد الكاشطة من أسطوانات ولفائف... إلخ.

#### ثانيا: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

كانت هذه الشركة في الأصل مركبا متعدد الوحدات، وقد مرت منذ نشأتها بثلاث مراحل زمنية يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1- المرحلة الأولى (1982 م إلى 1987 م):

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGYON) في السبعينات، أبرم عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 م، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج المسطح بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف، و44.000 وحدة سنويا من زجاج السيارات الأمامي، لكن على الرغم من أن هذا المشروع تم إنجازه بين سنتي 1982 م و1986 م إلا أنه عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، ولم ينطلق عمليا في الإنتاج إلا ابتداء من 01 أوت 1987 م. وخلال مدة الإنجاز توافقت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة الأشغال وهي:

- شركة SNIC: 82-84 (إنجاز)؛
- شركة EDIC: 84-86 (متابعة الأشغال)؛
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 م (الاستغلال).

#### 2- المرحلة الثانية (1987 م-1996 م):

تسمى هذه المرحلة بمرحلة التوسع لأنه بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط، ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك، تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، وتمثلت أهم هذه المشاريع في الوحدات الجديدة التالية:

#### أ- وحدة للزجاج الأمني:

انطلقت في الإنتاج سنة 1992 م بطاقة نظرية 200.000 وحدة سنويا من زجاج السيارات الأمامي والجانبية والخلفي، و80.000 م<sup>2</sup>/س من الزجاج المصنف (FEUILLETE)، و150.000 م<sup>2</sup>/س من الزجاج المقاوم TREMPE، إلى جانب الزجاج المصنع BLINDE وقد أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة فلندية تدعى "TAMGLASS".

إن منتج الزجاج الأمني، وبسبب خاصته الأمنية، واسع الاستعمال في مجالات الصناعة

والبناء والأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية؛
- الزجاج الأمني المصنف FEUILLETE الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون... إلخ؛
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات TREMPE وتستخدم في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية... إلخ.

ومن أهم زبائن الشركة بالنسبة لزجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات و الشاحنات برويبة SNVI ؛
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP ؛
- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

أما بالنسبة لكل من الزجاج المصنف FEUILLETE والزجاج المقاوم TREMPE، فإن الزبائن هم عبارة عن شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

#### ب- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

انطلقت هذه الوحدة في نفس السنة التي انطلقت فيها وحدة الزجاج الأمني، فبالإضافة إلى الورشة القديمة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، الدولومي... إلخ، وهي تمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، وقد أنجزت من طرف الشركة البلجيكية "Basse Sambre"، وكانت الطاقة النظرية لها هي 30.000 ط/س من رمل السيليس.

إضافة إلى المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج، هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة، باعتبار أن تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

#### - مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمس وتسع سنوات، فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط، ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها، ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت FLOAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

#### - مشروع الزجاج المقعر H 28:

رغم اكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات، فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة، باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

#### - مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80%، ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

#### ج- وحدة الزجاج السائل:

انطلقت في الإنتاج سنة 1994م بطاقة 15.000 طن سنويا من الزجاج المطبوع، و900.000 وحدة سنويا من الأجر الزجاجي (Nevada)، وهي تضم ثلاثة خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي، والزجاج المجوف.

أنجزت هذه الوحدة أيضا من طرف الشركة البلجيكية "Basse Sambre"، وقد انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 م، وكذلك مشروع الأجر الزجاجي انطلق في نهاية نفس السنة ليتوقف عن الإنتاج سنة 1996 م لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية



المعروضة، وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع.

وابتداءً من سنة 1996م انطلق إنتاج سيليكات الصودا بطاقة 12.000 طن سنويا بعد توقيف خط إنتاج الأجر الزجاجي ومشروع الزجاج المجوف، حيث كان الطلب عليه مرتفعاً، وذلك نظراً لدخول مستثمرين أجانب في مشاريع شراكة مع المؤسسات الوطنية، ومن أهمها شركة هنكل (ENAD-HENKEL) التي تساهم فيها شركة ألمانية، وكانت هي من اقترحت فكرة إنتاج السيليكات البلوري والمذوب، اللذان يستخدمان في إنتاج المنظفات.

### 3- المرحلة الثالثة (1996 م إلى يومنا هذا):

في إطار سياسة وطنية اعتمدت لإعادة تنظيم القطاع الاقتصادي والصناعي، أصبح المركب المشكل من عدد من الوحدات الإنتاجية عبارة عن مؤسسة قائمة بذاتها، يشرف على تسييرها رئيس مدير عام يرأس مجلس إدارتها- بالتنسيق مع مديري الوحدات التقنية والإدارية وفقاً لتنظيم جديد يهدف إلى استقلالية التسيير والتمويل أيضاً.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

يتم توضيح أهمية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل وأهدافها كما يلي:

#### أولاً: أهمية الشركة

تبرز الأهمية الاقتصادية للشركة الإفريقية للزجاج من خلال مساهمتها في النشاط الاقتصادي للدولة، خاصة داخل قطاع الصناعة، باعتبارها شركة صناعية وتجارية، تتعامل مع قطاعات عديدة ومختلفة تشمل مختلف الاستعمالات والنشاطات المرتبطة بالمادة الزجاجية في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية، صناعة وتسويق السيارات، صناعة المنظفات... إلخ. كما تبرز أهميتها أيضاً من خلال تشغيلها لعدد كبير من الأفراد، حيث يبلغ عدد عمالها الإجمالي 236 عاملاً، وذلك حسب إحصائيات نهاية سنة 2015، وبذلك فهي توفر دخلاً لعدد كبير من العائلات.

والجدول رقم (02) يبين تطور عدد عمال الشركة خلال الست سنوات الأخيرة، وذلك حسب نوع المراكز والمناصب التي يشغلونها.

جدول رقم (02): توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي خلال الفترة (2010-2015)

السنة	عمال الإدارة	عمال الصيانة والدعم	عمال الإنتاج	المجموع
2010	23	106	138	267
2011	21	99	144	264
2012	23	102	138	263
2013	24	102	135	261
2014	23	102	125	250
2015	19	96	121	236

المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

من خلال هذا الجدول يتبين أن هناك انخفاض مستمر في مجموع عدد عمال الشركة خلال الست سنوات الأخيرة، ويلاحظ أن هذا الانخفاض يكون خاصة بالنسبة لعدد عمال التنفيذ وعمال الصيانة والدعم، ويعود ذلك أساسا إلى النقص الطبيعي نتيجة الوفيات أو التقاعدات، ولم تقم الشركة بتعويض هؤلاء العمال بنفس العدد.

أما بالنسبة لرقم أعمال الشركة خلال الست سنوات الماضية فهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): رقم أعمال الشركة خلال الفترة (2010-2015)

$10^3$  دج

السنة	رقم الأعمال
2010	394714
2011	549984
2012	416412
2013	280042
2014	330333
2015	282962

المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

يلاحظ أن رقم أعمال الشركة ليس ثابتا خلال الست سنوات الأخيرة، وقد أرجع المسؤولون سبب ذلك إلى انخفاض كمية الإنتاج بسبب المشكلة التي أصبحوا يواجهونها في الفترة الأخيرة والمتعلقة بعدم توفر المواد الأولية المستعملة، خاصة المستوردة، حيث تمثل 20 % من إجمالي المواد الأولية، ولا يمكن العمل بدونها.

كما أن تشكيلة منتجات الشركة تبرز أهميتها في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، شركات التنظيف "هنكل" وغيرها.

#### ثانيا: أهداف الشركة

تسعى الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- السيطرة على السوق الوطنية بمواجهة السوق الموازية؛
- تحسين النوعية؛
- العمل على التحكم في التكاليف لتحقيق أسعار تنافسية؛
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال صناعة الزجاج، وفي نفس الوقت البحث عن إمكانية الشراكة الأجنبية والمحلية في إطار الخوصصة منذ 1998 م، وذلك لتجاوز الوضعية المالية الصعبة التي تعاني منها؛
- تحسين المزيج التسويقي للتمكن من توسيع شبكة توزيع المنتجات؛
- التوجه إلى السوق العالمي من خلال التصدير خاصة بعد الحصول على شهادة التأهيل سنة 2005 م ISO 9001 لكون نظام التسيير جيد، وهذه الشهادة يتم تجديدها كل ثلاث سنوات بعد قيام مكتب متخصص "BUREAU VERITAS Certification" بإرسال مراقبين للتأكد من أن الشركة مازالت ملتزمة بتطبيق المعايير الدولية المتفق عليها، وكانت آخر شهادة تحصلت عليها الشركة هي شهادة ISO 9001 V 2008 يوم 13 جوان 2014، حيث تستمر دورة صلاحية هذه الشهادة إلى غاية يوم 12 جوان 2017، بعدها يتم إرسال مراقبين مرة أخرى من طرف المكتب المتخصص في منح الشهادة لمراقبة الشركة والنظر فيما إذا كانت تستحق أن تمنح الشهادة بعد هذه الدورة؛

• الحصول على شهادة ISO 14001 الخاصة بنظام إدارة البيئة، حيث أن الشركة تعمل حالياً على تطبيق المعايير والمقاييس الدولية المتعلقة بحماية البيئة من مخلفات التصنيع وغيرها، فمثلاً من بين شروط الحصول على هذه الشهادة التزام الشركة بالعمل بمختلف الآلات دون أن تسقط قطرة واحدة من الزيوت على الأرض، كذلك التخلص من المخلفات والفضلات الناتجة عن مختلف العمليات بطرق لا تتسبب في تلوث الهواء ولا في تلوث الأرض أو الماء (مقابلة مع السيد مسؤول مراقبة النوعية والتحليل بالشركة).

### المطلب الثالث: منتجات الشركة ومورديها

الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل شركة إنتاجية، لذلك فهي تنتج أنواع متعددة من المنتجات التي تهدف إلى بيعها وتحقيق الربح، وبذلك فهي لديها منتجات وزبائن وموردين.

#### أولاً: منتجات الشركة

تتعامل الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل في تشكيلة المنتجات التالية: الزجاج السائل، سليكات الصودا والزجاج الأمني، وكل منها تضم مجموعة من الأنواع:

#### 1- الزجاج السائل:

يضم هذا النوع من الزجاج كل من الزجاج المطبوع والزجاج المسلح:

#### أ- الزجاج المطبوع: (Verre Imprimé)

هو زجاج شفاف أو ملون يحمل رسومات وبأشكال مختلفة قصد الزخرفة، يستخدم في البناء كزجاج للأبواب والنوافذ وهو مصنوع من رمل السيليس، الكلكار، الدولومي، كربونات الصودا، سولفات الصوديوم، والتي تخلط وتذوب وتبرد بالصب.

#### ب- الزجاج المسلح: (Verre Armé)

هو زجاج سائل يحمل أسلاك تمنع سقوط الشظايا عند تعرضه للصدمات، وينتج حسب الطلب وذلك نظراً لخصائصه.

#### 2- سليكات الصودا: (Le Silicate de Soude)

هي منتج متعدد الاستخدامات في صناعة الخزف، البلاط، الأشغال البترولية والغراء، إلا أن الاستخدام الأوسع له فهو في قطاع صناعة المنظفات باعتباره مادة أولية في صناعة الصابون

المسحوق، وهي عبارة عن زجاج قابل للذوبان في الماء، ينتج في شكل بلوري وتتم صناعته بخلط الرمل وكربونات الصودا، ويزوب المزيج ويبرد بالصب.

### 3- الزجاج الأمني:

مواده الأولية هي زجاج الفلوت ذو النوعية العالية ومادة PVB التي هي مادة بلاستيكية، خاصة وهو موجه لعدة استعمالات في قطاعات مختلفة، ويضم الزجاج المصنف والزجاج المقاوم:

#### أ- الزجاج المصنف: (Verre feuilleté)

يتكون على الأقل من صفيحتين زجاجيتين، تجمع بوريقة أو أكثر بلاستيكية هي PVB، الذي يلتصق مع الزجاج بفعل الحرارة والضغط، ويمكن أن يكون شفافا أو ملونا، بسمك متغير حسب الاستعمال (0,76 مم للسيارات و0,38 مم للبناء)، والزجاج المصنف قد يكون شفافا أو ملونا، مسطحا أو منتقزا، وسمكه متغير من 6 مم إلى 12 مم، ويكون على شكلين: زجاج مزدوج يستعمل للواجهات الأمامية للسيارات والبناء، وزجاج مصنف متعدد يستعمل للسيارات الخاصة مثل: المركبات العسكرية والواجهات المضادة للانكسار.

#### ب- الزجاج المقاوم: (Verre Trempé)

هو زجاج أكثر صلابة بخمس مرات من الزجاج العادي ويتكون من صفيحة واحدة تتعرض لعملية معالجة خاصة بغرض زيادة مقاومتها الميكانيكية، والتحكم في انتشار الشظايا عند تعرضها للانكسار، ويمكن أن يكون شفافا أو ملونا، مسطحا أو منتقزا، سمكه يتراوح بين 4 إلى 60 مم، ويتم استعماله في البناء كزجاج معماري، الصناعات الكهرومنزلية (واجهات أفران الطبخ، الثلاجات...)، كما يستعمل في قطاع صناعة السيارات وآلات الأشغال العمومية كزجاج أمني خاصيته مقاومة الحرارة والصدمة.

#### ثانيا: موردين الشركة

تتعامل الشركة للحصول على احتياجاتها مع الشركات التالية:

#### 1- بالنسبة للمواد الأولية:

- الفلوسباط والكالكير من شركة الحصى للشرق ENOF و ENG بالخروب وعين مليلة؛
- الوقود وغازوفويل من نפטال NAFTAL؛
- كربونات الصودا من كيميال KIMIAL بعنابة؛

• الزجاج الشفاف FLOUT و PVB من SISECAN بتركيا و TROSIF بألمانيا.

## 2- بالنسبة لقطع الغيار:

تستوردها الشركة من عدة جهات بفرنسا، إيطاليا، بلجيكا وغيرها مثل ZIRLOR،  
BOTERO، MARBAY.

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج ومديرياتها

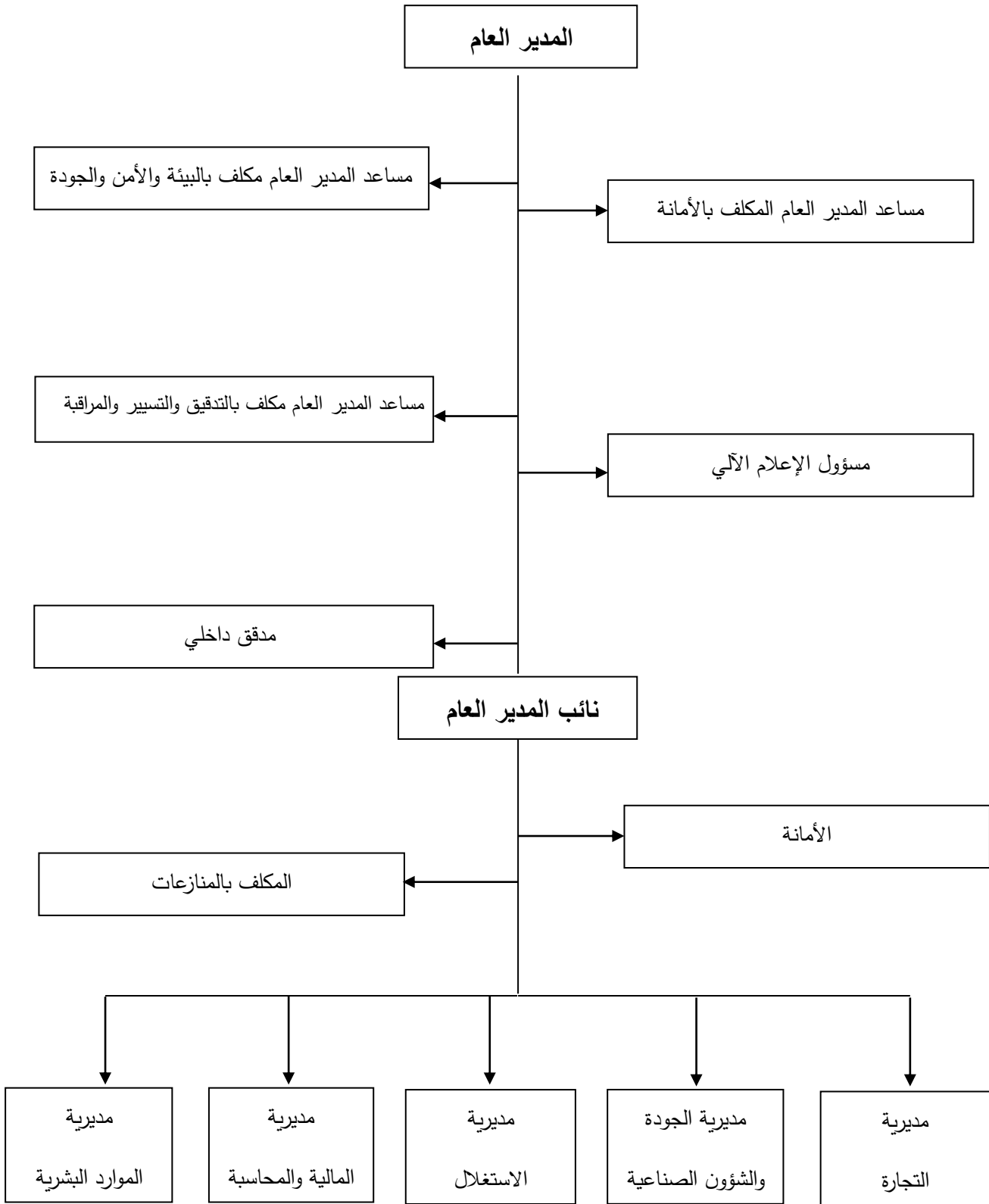
الهيكل التنظيمي يعطي صورة مجملية عن تنظيم أي شركة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع إصدار القرارات، حيث تختلف الهياكل التنظيمية من شركة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها، وبخصوص الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل التي توظف 236 عامل فإنه يأخذ الشكل الرأسي المتميز بمركزية السلطة في صنع القرارات، حيث تتخذ في القمة وتتساقط نحو الأسفل في صورة أوامر.

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج أساسا من المديرية العامة التي تضم بدورها خمس (05) مديريات فرعية هي:

- مديرية التجارة؛
- مديرية الجودة والشؤون الصناعية؛
- مديرية الاستغلال؛
- مديرية المالية والمحاسبة؛
- مديرية الموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه الشركة:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

### أولاً: المديرية العامة

يتولى مسؤولياتها الرئيس المدير العام للشركة الذي يرأس مجلس الإدارة، وهو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويتأصلها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، ويوجه جميع أعمال اجتماعات مجلس مديرية الشركة، كما يراقب كل النشاطات التسييرية، ويتخذ القرارات المناسبة بالتنسيق مع باقي المديرية الفرعية، وتتجلى مهامه فيما يلي:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب؛
  - تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية؛
  - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
  - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة؛
  - تطبيق استراتيجية الشركة وسياساتها.
- وتتكون هذه المديرية مما يلي:

#### 1- السكرتاريا:

هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة؛
  - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف؛
  - تحرير المراسلات؛
  - استقبال وإرسال الفاكس؛
  - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- #### 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:

يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم؛
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرية؛
- الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى؛



• القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة؛

• إنجاز مختلف التقارير؛

• تحضير مخططات المالية؛

• إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية؛

• تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

### 3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:

يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو، وتتمثل مهامه في:

• تطبيق سياسة الجودة بالشركة؛

• تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة

للحصول على شهادة ISO والحفاظ عليها؛

• تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43؛

• إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

ويشرف على المكاتب التالية:

• البحث والتطوير؛

• التخطيط والمشاريع؛

• الأمن الصناعي؛

• التحاليل والمراقبة؛

• المقاييس والدراسات التقنية.

### 4- مدقق داخلي:

هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، ويتولى المهام التالية:

• مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير؛

• تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة؛

• إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية؛

• تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

#### 5- نائب المدير العام:

هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، ويتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين؛
- العمل بالتنسيق مع جميع المديريات؛
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة؛
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

#### 6- المكلف بالمنازعات:

هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة؛
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات؛
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة؛
- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية؛
- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إغذارات.

#### ثانيا: المديريات الفرعية للشركة الإفريقية للزجاج

كل مديرية من المديريات الفرعية تؤدي وظيفة معينة، وفيما يلي بعض التفاصيل لكل منها مع بيان الوظائف التي تقوم بها، وكذلك توضيح الهيكل التنظيمي لها:

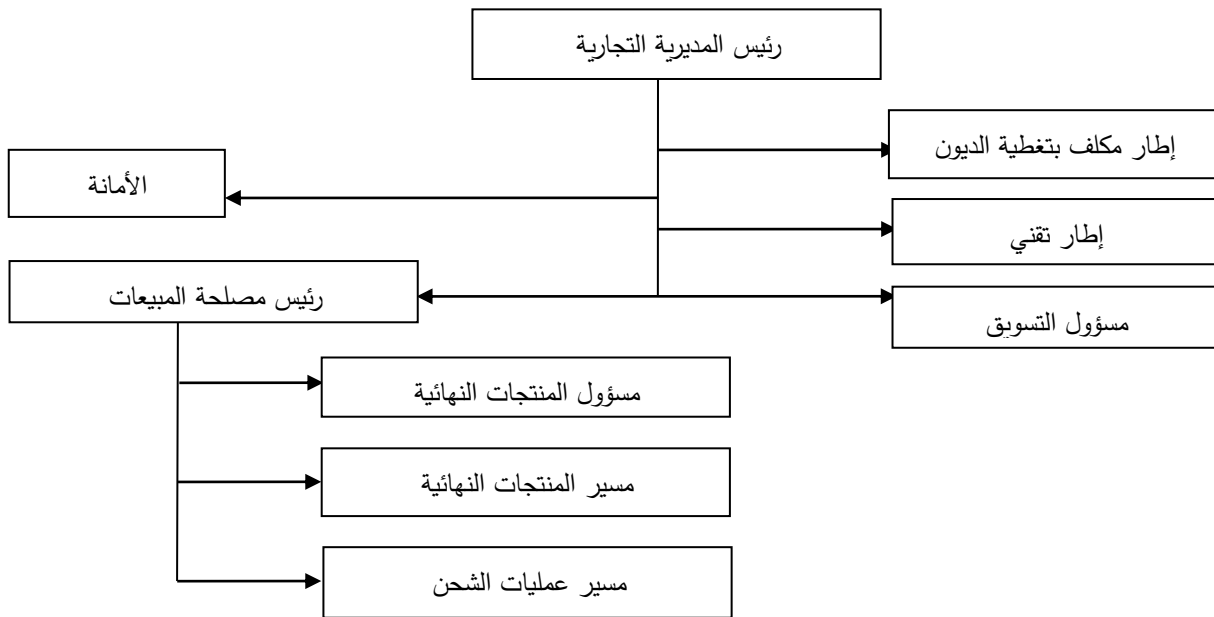
#### 1- مديرية التجارة:

تتولى هذه المديرية تطبيق سياسة الشركة التجارية، ووضع مخططات البيع والتسويق والإستراتيجيات الخاصة بها بالتنسيق مع باقي المديريات، وكذلك التفاوض مع الزبائن بخصوص الاتفاقيات التجارية مع الحرص على التنفيذ من خلال مجموعة من الإطارات مثل:

- رئيس مصلحة المبيعات الذي يشرف على عمليات بيع المنتجات ويسيرها؛
- إطار مكلف بتغطية الديون، الذي يتولى مهمة إعداد الوضعيات والتقارير الخاصة باسترداد مستحقات الشركة لدى زبائنها؛

- إطار تقني تجاري، ومهمته تقديم المعطيات التقنية والتجارية عن المنتجات لصالح الزبون، وفي نفس الوقت تقديم معلومات عن النماذج والأنواع الواجب إنتاجها لمديرية التجارة؛
  - مسؤول التسويق، الذي يقوم بإعداد الخطط التسويقية وبدراسة السوق وتقدير درجة المنافسة من حيث الأسعار، الجودة، وطرق التوزيع، ويرفع تقارير ذلك لمدير التجارة، كما أنه يحضر مختلف التظاهرات التجارية كالمعارض والملتقيات للتعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد.
- والشكل التالي يوضح تكوين المديرية التجارية:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

2- مديرية المالية والمحاسبة:

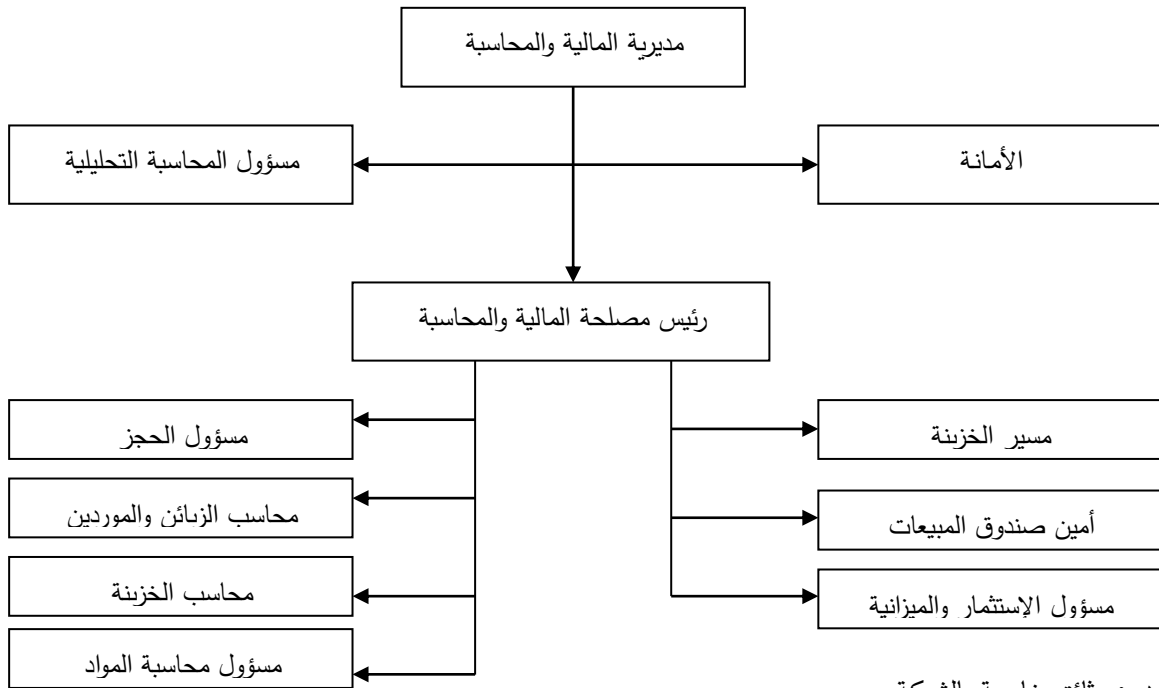
تتمثل المهمة الأساسية لمديرتها في الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة، وتسيير مختلف العمليات المتعلقة بمدخلها وتكاليف الإنتاج ومصاريف مختلف النشاطات، بالإضافة إلى قيامه بإعداد المخططات المالية بالتنسيق مع باقي المديريات الفرعية، كما أنه يمثل الشركة مع الهيئات المالية الخارجية كالبنوك، الضرائب والتأمينات... إلخ، ويعمل تحت إشراف مدير المالية والمحاسبة رئيس المصلحة الذي يتولى المراقبة اليومية للنشاط المالي والمحاسبي، إضافة إلى متابعته لعمليات البيع والشراء وغيرها، وتتضمن هذه المديرية:

- محاسب الخزينة؛

- محاسب الزبائن والموردين؛
- مسؤول الحجز؛
- مسير الخزينة؛
- أمين صندوق المبيعات؛
- مسؤول الإستثمار والميزانية.

وفي الشكل الموالي توضيح للهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة:

### الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

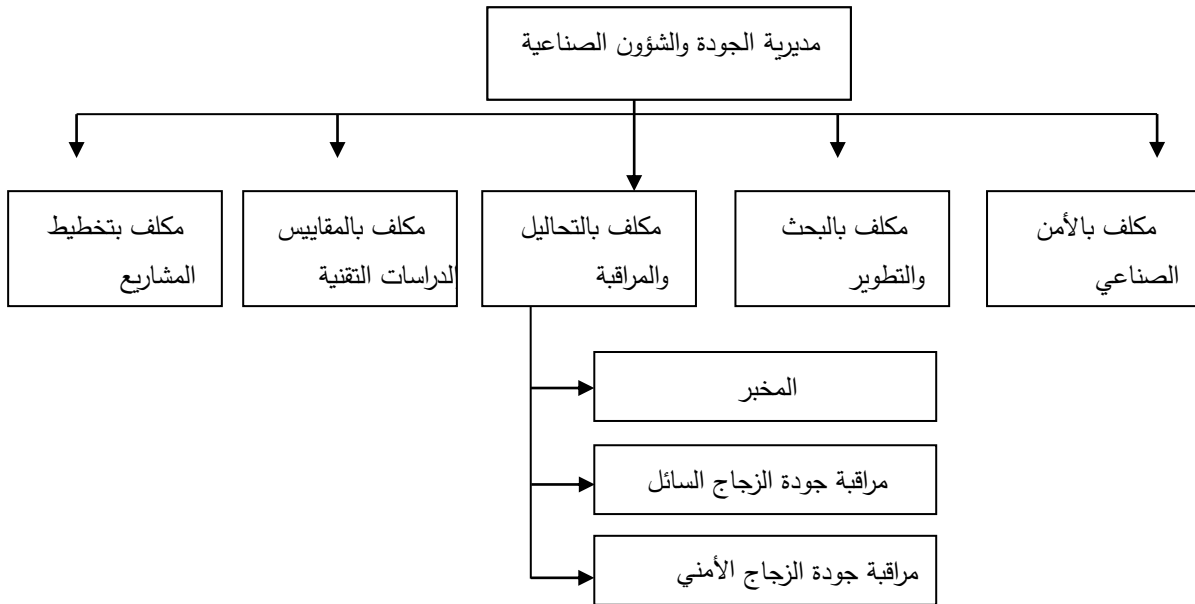
### 3- مديرية الجودة والشؤون الصناعية:

تتولى تطبيق سياسة الجودة بالشركة، وتسهيل مهام مختلف الوحدات والأقسام عن طريق توفير المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة وتطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني، كما تقوم بمراقبة النوعية وتخطيط مشاريع جديدة، وكذلك إعداد الدراسات والوضعيات الخاصة بتكنولوجيا الإنتاج واقتراح الحلول المناسبة للإنتاج، وهي تقوم بالمهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة؛
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة؛
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة؛

- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة؛
  - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.
  - وتعمل بالتنسيق مع مختلف المديریات من خلال مجموعة من الإطارات والمسؤولين وهم:
  - مكلف بتخطيط المشاريع؛
  - مكلف بالمقاييس والدراسات التقنية؛
  - مكلف بالتحاليل والمراقبة؛
  - مكلف بالبحث والتطوير؛
  - مكلف بالشؤون الصناعية؛
  - إضافة إلى مخبري يقوم بمراقبة وإجراء تحاليل على المواد الأولية والمنتجات النهائية.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المديرية:

**الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة والشؤون الصناعية**



**المصدر:** وثائق خاصة بالشركة.

**4- مديرية الاستغلال:**

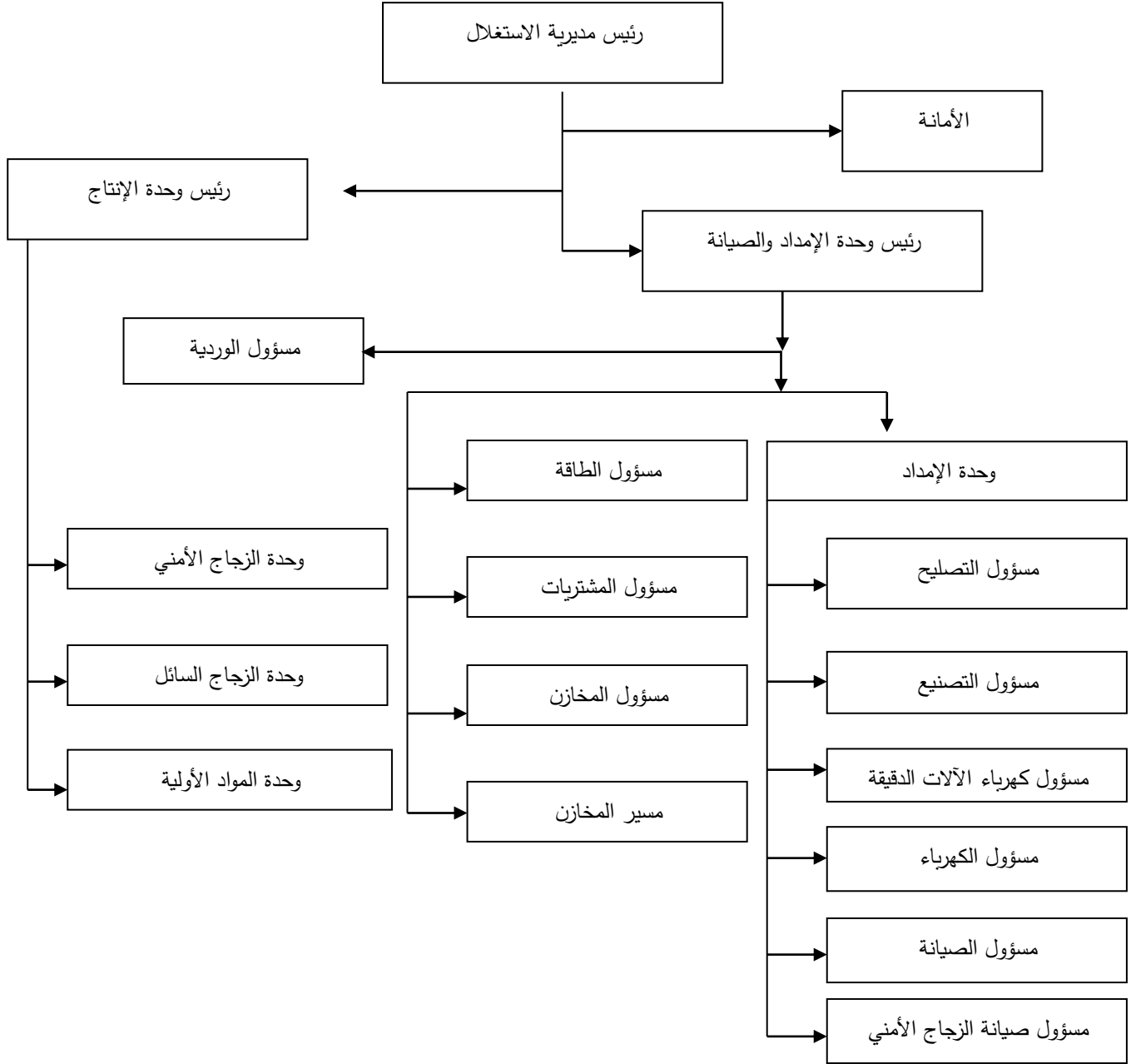
تتولى الإشراف على الوحدات الإنتاجية الثلاث: وحدة الزجاج السائل، وحدة الزجاج الأمني، وحدة المواد الأولية، ويعمل تحت إدارة مدير الاستغلال كل من رئيس وحدة الإمداد والصيانة

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

ورئيس وحدة الإنتاج، وهما يشرفان بدورهما على مجموعة من المسؤولين ورؤساء المصالح والأقسام لضمان النشاط والتسيير العادي للإنتاج.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المديرية:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

### 5- مديرية الموارد البشرية:

وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل، ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم

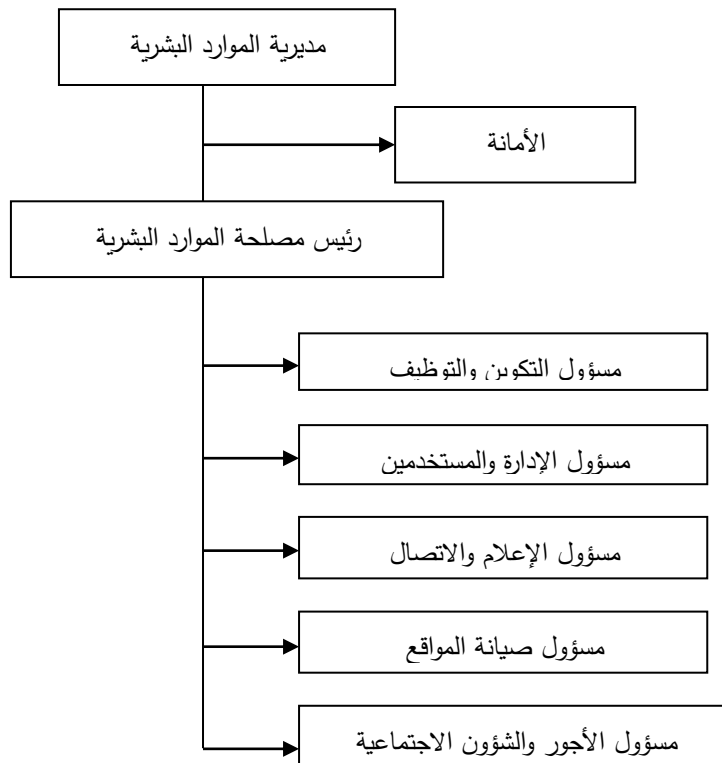
## الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

استقالتهم أو تقاعدهم، وكذلك دراسة حاجيات الشركة من الموارد البشرية إلى جانب تنفيذ مختلف السياسات المتعلقة بالتوظيف، وذلك في إطار القوانين والإجراءات المعمول بها في القطاع الصناعي العمومي.

لهذه المديرية أمانة تعمل مباشرة تحت إشراف مدير الموارد البشرية الذي يتولى تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتعلقة بوضع مخطط التكوين والأجور وتسيير المستخدمين... إلخ، وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات الفرعية والمديرية العامة، حيث يتم وضع البرامج والخطط الخاصة بنشاطات الشركة المهنية والاجتماعية، ويشرف على رئيس مصلحة المستخدمين الذي يتكفل بتسيير المستخدمين، ويعمل تحت إشرافه:

- مسؤول الإدارة والمستخدمين؛
- مسؤول الأجور والشؤون الاجتماعية؛
- مسؤول التكوين والتوظيف؛
- مسؤول الإعلام والاتصال؛
- مسؤول صيانة الموقع.

### الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية كما يلي:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشري؛
  - مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية عند حدوث مخالفات؛
  - وبالنسبة لمسير المستخدمين فهو يقوم بالمهام التالية:
  - متابعة كل الأعمال الإدارية؛
  - متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين؛
  - متابعة وحفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين؛
  - المتابعة اليومية للمستخدمين، ومتابعة عملية التنقيط اليومية؛
  - متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كسجل العطل السنوية.
- أما مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية فإنه يقوم بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، فهو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:
- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور؛
  - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور؛
  - المحافظة على الجداول السنوية للأجور؛
  - تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور؛
  - إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

خلال هذا المبحث سيتم توضيح تصميم الدراسة، وكذلك توضيح المصادر المعتمدة لجمع المعلومات، كما سيتم شرح أداة الدراسة ووحدات القياس المستعملة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وأدواتها

خلال هذا المطلب سيتم شرح المنهج المتبع في الدراسة وأهم مصادر وأدوات جمع البيانات.

#### أولاً: منهج الدراسة

في إطار إعداد هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، كما تم استخدام المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحليلها بما يخدم الموضوع، واستخلاص النتائج للتعليق عليها.

#### ثانياً: مصادر وأدوات جمع البيانات

##### 1- مصادر جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة الميدانية لموضوع البحث، تم الاعتماد على مجموعتين من المصادر تتمثلان فيما يلي:

##### أ- المصادر الأولية:

يقصد بالمصادر الأولية تلك المصادر التي يتم اعتمادها كمصادر صحيحة وموثوقة، مثل: المخطوطات، مذكرات القادة والسياسيين، الخطب والرسائل واليوميات، الكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كثب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45)، كما يستخدم أيضاً المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53)، وهو ما تم العمل به في هذه الدراسة بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تم اعتماد استمارة الأسئلة، أو ما يطلق عليها الاستبيان، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة وكبر حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة فقط، أين تم توزيع 236 استمارة واسترجاع 189 منها أي بنسبة تقارب 80%.

## ب- المصادر الثانوية:

المصادر الثانوية هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل، 1999، ص 49)، وخلال هذه الدراسة تم الاعتماد في جمع المعلومات بغية معالجة الجانب النظري للدراسة على مصادر متنوعة منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع الدراسة، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، المجلات العلمية، بالإضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية.

## 2- أدوات جمع البيانات:

أهم الأدوات المستعملة في جمع بيانات الدراسة هي:

- الملاحظات التي تم الاعتماد عليها في كامل مراحل البحث الميداني؛
- المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض أفراد عينة الدراسة؛
- استمارة الاستبيان التي تم توجيهها لأفراد عينة الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك استخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية كالنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط، وبعض الاختبارات.

## ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث (Sekaran, 2004, p344)، أما عينة الدراسة فهي تمثل جزء من المجتمع وتحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، ومن خلال دراسة العينة يستطيع الباحث أن يخرج باستنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (Sekaran, 2004, p 346).

وحيث أن هذه الدراسة ركزت على معرفة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، فإن مجتمع الدراسة يمثل مجموع عمال هذه الشركة، ولتحديد حجم العينة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأن مجتمع الدراسة يتكون 236 عامل فقط، فكان أفراد العينة يمثلون 100% من مجتمع الدراسة، وبذلك تم توزيع 236 استمارة على أفراد عينة الدراسة واسترجع منها 189 بنسبة استرجاع تقدر تقريبا بـ 80%، وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي وتسمح بتعميم النتائج.

#### رابعاً: المجالات الزمنية للدراسة

تم التقسيم الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة، وفق شقيها النظري والتطبيقي إلى:

##### أولاً: مرحلة إعداد الجزء النظري للدراسة

بعد مرحلة جمع المراجع ووضع خطة العمل، تم الانطلاق في إعداد الجزء النظري للدراسة بداية من سنة 2013 إلى أواخر سنة 2015، حيث اشتمل على أربعة فصول، الفصل الأول يمثل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، الفصل الثاني يركز على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الفصل الثالث يدور حول تنافسية المؤسسات ومؤشرات قياسها، أما الفصل الرابع فيدرس دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات من الناحية النظرية.

##### ثانياً: مرحلة الإعداد للجزء التطبيقي للدراسة

تم الانطلاق في إعداد الجانب الميداني للدراسة بداية من شهر أكتوبر 2015 إلى غاية نهاية شهر ماي 2016، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
- تحديد الأدوات المناسبة واللازمة لتحقيق هذه الدراسة لأهدافها؛
- تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه؛
- تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها؛
- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

#### المطلب الثاني: تصميم الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي

##### أولاً: تصميم الاستبيان

بعدما تم ضبط المحاور المكونة للاستبيان تم وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات مختصرة وواضحة وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. فقد تضمن الاستبيان جزءاً تعريفيًا بموضوع الدراسة، وخلالها تم حث أفراد المجتمع على التعاون المدرك والواعي للإجابة بدقة وموضوعية، كي تتصف الدراسة بالموضوعية والصدق. أما المحور الأول فهو عبارة عن أسئلة تتعلق بجمع المعلومات التعريفية عن الأفراد المشمولين بالدراسة التي تم توضيحها مسبقاً.

بينما تضمن المحور الثاني خمسة مؤشرات لتحديد مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة، حيث أن كل مؤشر يشمل مجموعة من الأسئلة، وهذه المؤشرات هي:

- التوظيف الإلكتروني: يعتمد في القياس على العبارات (1)، (2)، (3).
- التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف: يعتمد على العبارات (4)، (5)، (6)، (7).
- إدارة الأداء إلكترونياً: يعتمد على العبارات (8)، (9)، (10)، (11)، (12).
- نظام المرتبات الإلكتروني: يعتمد على العبارات (13)، (14)، (15).
- التدريب الإلكتروني: يعتمد على العبارات (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، (21).

وكان المحور الثالث عبارة عن خمسة مؤشرات أيضاً تساعد على قياس تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، وتتمثل فيما يلي:

- الإبداع: وتشمل العبارات (22)، (23)، (24)، (25)، (26).
- الجودة: ويشمل العبارات (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32).
- التكلفة: وتشمل العبارات (33)، (34)، (35)، (36)، (37).
- الحصة السوقية: وتشمل العبارات (38)، (39)، (40).
- الربحية: وتشمل العبارات (41)، (42)، (43).

وتم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس (ليكرت) ذو الدرجات الخمس الذي تتدرج أوزانه بين (دائماً: +5) و (أبداً: +1) كما يلي:

#### جدول رقم (04): خيارات الإجابة وفق مقياس ليكرت

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5

وقد تم استخراج المدى وطول الفئة وفق الطريقة التالية :

المدى  $5-1=4$ ، وهو عبارة عن الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس.

طول الفئة  $5/4 = 0.8$ ، وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد الفئات، ويمثل طول كل فئة من الفئات، ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) لأجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة تتحدد الحدود العليا لباقي الفئات، وبذلك يمكن تحديد الفئات كالتالي:

- فئة أبدأ: تتراوح درجاتها بين 1 و 1.80، وتدل على درجة جدّ متدنية من وقوع الحادث.
- فئة نادرا: تتراوح درجاتها بين 1.81 و 2.60، وتدل على درجة متدنية من وقوع الحادث.
- فئة أحيانا: تتراوح درجاتها بين 2.61 و 3.40، وتدل على درجة متوسطة لوقوع الحادث.
- فئة غالبا: تتراوح درجاتها بين 3.41 و 4.20، وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.
- فئة دائما : تتراوح درجاتها بين 4.21 و 5، وتدل على درجة ديمومة وقوع الحادث.

#### ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

لأجل معالجة البيانات وتسهيل اختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) إصدار 20، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب، ونتيجة الصعوبة التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات" (الزعيبي، 2004، ص 12)، وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

- **معامل الارتباط:** حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- **معامل الثبات:** تم استخدام معامل الثبات حسب طريقة ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، حيث يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛
- **التكرارات:** وذلك لحساب تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- **النسب المئوية:** وذلك لمعرفة نسبة عدد أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل عبارات الاستبيان، حيث تحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على مجموع عدد أفراد العينة؛
- **المتوسط الحسابي:** هو متوسط قيم البيانات، ويكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، إذ يعرف على أنه مجموع المشاهدات مقسوما على عددها، ويحسب كالتالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \chi_i}{N}$$

- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً وأقواها حساسية، لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلاً من إهمال الإشارات الجبرية عند حساب الانحراف المتوسط، تتم محاولة التخلص من هذه الإشارات بطريقة أخرى أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(x_i - \bar{X})^2}{N}}$$

- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>)، وكذلك معامل الالتواء ومعامل التقلطح لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- **اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test):** لاختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة)؛
- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test):** لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين؛
- **اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova):** لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

وهي عبارة عن إحصاءات مساعدة على اختبار أداة الدراسة في البداية، ثم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي يتم تفرغها وتبويبها وترتيبها من خلال الـ SPSS.

### المطلب الثالث: اختبار الاستبيان

يتم اختبار الاستبيان بالتأكد من الصدق الظاهري له، ثم الصدق البنائي، وذلك كما يلي:

#### أولاً : الصدق الظاهري للاستبيان

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان، وتطويره في ضوء المراجعة المكتبية، أصبح جاهزاً لعرضه في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم إرسال نسخة منه مرفقة بإشكالية الدراسة في رسالة إلكترونية إلى عدد منهم، وتم تقديم نسخة مطبوعة للآخرين، وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات

لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون تم إجراء التعديلات أو حذف العبارات التي اتفق عليها أكثر من ثلاثة أرباع عدد المحكمين (الملحق رقم (2)، ص 279).

وبعد التعديل أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية (الملحق رقم (1)، ص 274)، وذلك بعد تعديل بعض أسئلة المحاور الثاني والثالث، وحذف البعض الآخر بهدف تجنب الوقوع في مشكل ملل المستجوبين نتيجة لكثرة عدد الأسئلة، بينما تمت المحافظة على أسئلة المحور الأول الذي يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية.

### ثانيا: الصدق البنائي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، يتم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان (المحورين الثاني والثالث) ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الذي ينتمي إليه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور (الثاني والثالث) وجميع المحاور، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson (الملحق رقم (3)، ص 280):

### 1- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه:

#### جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة جميع أبعادها

البعد	رقم العبارة	مستوى المعنوية	ارتباط العبارة بالنسبة للبعد
التوظيف الإلكتروني	01	0.000	0.628**
	02	0.000	0.639**
	03	0.000	0.521**
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	04	0.000	0.534**
	05	0.000	0.566**
	06	0.000	0.753**
	07	0.000	0.630**
إدارة الأداء إلكترونيا	08	0.000	0.798**
	09	0.000	0.755**
	10	0.000	0.532**
	11	0.000	0.513**

الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

0.687**	0.000	12	
0.556**	0.000	13	نظام المرتبات الإلكتروني
0.720**	0.000	14	
0.844**	0.000	15	
0.696**	0.000	16	
0.535**	0.000	17	التدريب الإلكتروني
0.728**	0.000	18	
0.728**	0.000	19	
0.752**	0.000	20	
0.742**	0.000	21	
0.583**	0.000	22	
0.778**	0.000	23	الإبداع
0.597**	0.000	24	
0.510**	0.000	25	
0.778**	0.000	26	
0.592**	0.000	27	
0.537**	0.000	28	الجودة
0.592**	0.000	29	
0.582**	0.000	30	
0.544**	0.000	31	
0.540**	0.000	32	
0.600**	0.000	33	
0.717**	0.000	34	التكلفة
0.558**	0.000	35	
0.510**	0.000	36	
0.511**	0.000	37	
0.717**	0.000	38	الحصة السوقية
0.676**	0.000	39	
0.603**	0.000	40	
0.866**	0.000	41	الربحية
0.719**	0.000	42	
0.836**	0.000	43	

\*\* دال إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS



يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين درجة جميع عبارات محاور الاستبيان ودرجة البعد الذي تنتمي إليه.

### 2- معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الأول:

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الأول

البعد	مستوى المعنوية	ارتباط البعد بالنسبة للمحور
التوظيف الإلكتروني	0.000	0.678**
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	0.000	0.677**
إدارة الأداء إلكترونياً	0.000	0.753**
نظام المرتبات الإلكتروني	0.000	0.593**
التدريب الإلكتروني	0.000	0.874**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين درجة جميع الأبعاد ودرجة المحور الأول الذي تنتمي إليه.

### 3- معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الثاني:

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة المحور الثاني

البعد	مستوى المعنوية	ارتباط البعد بالنسبة للمحور
الإبداع	0.000	0.734**
الجودة	0.000	0.710**
التكلفة	0.000	0.756**
الحصة السوقية	0.000	0.809**
الربحية	0.000	0.812**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين درجة جميع الأبعاد ودرجة المحور الثاني الذي تنتمي إليه.

4- معاملات الارتباط بين درجة كل محور ودرجة جميع محاور الاستبيان:  
جدول رقم(08): معاملات الارتباط بين درجة كل محور ودرجة جميع محاور الاستبيان ( الدرجة الكلية للاستبيان )

رقم المحور	المحور الثاني	المحور الثالث	مجموع الاستبيان
المحور الثاني	1	-	-
المحور الثالث	0.549**	1	-
مجموع الاستبيان	0.859**	0.899**	1

\*\* دال إحصائيا عند مستوى (0.01).

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد وجود اتساق وتجانس داخلي بين جميع محاور أداة الدراسة، وهو ما يعبر عن الصدق البنائي للاستبيان .

ثالثا: ثبات الاستبيان

من أجل التأكد من ثبات الإستبانة، تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ( Cronbach's

Alpha)، والجدول التالي يوضح ذلك (الملحق رقم (4)، ص 282):

جدول رقم (09): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

محاور الاستبيان	المحور الثاني	المحور الثالث	المجموع
عدد العبارات	21	22	43
معامل الثبات	0.767	0.802	0.859

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغت بالنسبة لمجموع الاستبيان (0.859)، أما بالنسبة للمحاور فبلغت على التوالي (0.767)، (0.802)، وهي قيم مشجعة على اعتماد هذا الاستبيان وتوزيعه بشكل نهائي على أفراد عينة الدراسة، لأنها أكدت أن الاستبيان تميز بدرجة ثبات عالية.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ومعامل ثباتها، تم توزيع 236 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 189 استبيان، أي ما يمثل بالتقريب 80%، وذلك بفضل المساعدة التي كانت من طرف بعض المسؤولين خلال عمليتي التوزيع والاسترجاع، وبعد ذلك تم الانطلاق في عملية التحليل بدءًا بتحليل خصائص العينة.

### المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة

من أجل وصف عينة الدراسة يتم عرض البيانات الديموغرافية المتعلقة بالعمال الذين تم استجوابهم، من خلال توضيح خصائصهم من حيث: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، الأجر ونوع الوظيفة (الملحق رقم (5)، ص 284).

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس، السن والحالة العائلية

يتم تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس، السن والحالة العائلية بالاعتماد على كل من التكرارات والنسب المئوية، وذلك كما يلي:

#### أولاً: الجنس

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	175	92.6%
أنثى	14	7.4%
المجموع	189	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن 175 من المجيبين على الاستبيان كانوا ذكورا، أي ما يعادل 92.6%، بينما 14 من المجيبين كانوا إناثاً أي ما يعادل 7.4%، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة يمثل الذكور بنسبة كبيرة وهذا راجع أساسا لطبيعة العمل في الشركة، فالعملية الإنتاجية تحتاج إلى قوة عضلية لا تمتلكها الإناث، كما أن نظام العمل بالتناوب لا يناسب الإناث لأن

أوقات العمل قد تكون في الليل، وقد تكون أيضا أوقات الخروج من العمل في وقت متأخر من الليل، وهذا لا يناسب الإناث، ومن خلال الدراسة الميدانية لوحظ أن الإناث يعملن في الإدارة فقط.

### ثانيا: السن

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات السن في الجدول التالي:

**جدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات السن.**

فئة السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40	21.2%
من 30 إلى 34 سنة	45	23.8%
من 35 إلى 39 سنة	19	10.1%
من 40 إلى 44 سنة	25	13.2%
45 سنة فأكثر	60	31.7%
<b>المجموع</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يتبين من التحليل الإحصائي لمتغير السن أنه من بين 189 مبحوث، يوجد 40 عامل بنسبة 21.2% تقل أعمارهم عن 30 سنة، و45 عامل بنسبة 23.8% تتراوح أعمارهم بين 30 و34 سنة، و19 عامل فقط بنسبة 10.1% تتراوح أعمارهم بين 35 و39 سنة، و25 عامل بنسبة 13.2% تتراوح أعمارهم بين 40 و44 سنة، و60 عامل بنسبة 31.7% تزيد أعمارهم عن 45 سنة. وبالتالي يظهر هذا التحليل أن أكثر من نصف أفراد العينة (104 عامل) تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يدل على أن أغلبية مجتمع الدراسة من الشباب، وهذه الفئة تعتبر أكثر تقبلا للتغيير خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة أي "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" لأن الشباب أكثر تحمسا من الكهول وهذا ما تمت ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية، حيث لوحظ أن الشباب أكثر إقبالا على العمل، وأكثر تقبلا لإدخال التقنيات الحديثة عليه، أما الكهول فهم متخوفون من هذه التقنيات لأن أغلبهم أي (60 عامل) ينتظرون موعد التقاعد ويفضلون العمل خلال الفترة المتبقية لهم في الشركة بنفس الطريقة التي كانوا يعملون بها سابقا.

### ثالثا: الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم العائلية، مع بيان النسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	52	27.5%
متزوج	132	69.8%
مطلق	03	01.6%
أرمل	02	01.1%
المجموع	189	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يتضح أن 132 من أفراد عينة الدراسة متزوجين، حيث بلغت نسبتهم 69.8%، وهذا مؤشر إيجابي يعكس الاستقرار النفسي والاجتماعي لأفراد العينة، حيث يمكنهم التركيز في عملهم خاصة فيما يتعلق بتطبيق التقنيات الحديثة والمتطورة.

### المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي وسنوات العمل

يتم تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي وعدد سنوات العمل، بالإعتماد على كل من التكرارات والنسب المئوية، وذلك كمايلي:

#### أولا: المستوى الدراسي

يوضح التحليل الإحصائي للوضعية التعليمية أن 32.3% من أفراد عينة الدراسة تمثل فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي، تليها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 31.7%، وبعدها فئة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 30.7%، أما ذوي المستوى الابتدائي فقد قدرت نسبتهم بـ 4.2%، في حين أن من زاولوا دراسات متخصصة فقدرت نسبتهم بـ 1.1%، وبالتالي يمكن القول أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة لا بأس به، فأغلبية العمال لديهم مستوى ثانوي وجامعي (أي 119 عامل بنسبة 62.9% يمثلون الأفراد ذوي المستوى الثانوي والجامعي)، وهذا يدل على أن أغلبية الأفراد متقاربين من حيث تفكيرهم نظرا لتقارب مستواهم التعليمي وهذا ما

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

يساعدهم على تشكيل جماعات عمل متجانسة ومتحدة تسمح لهم بالاتصال، كما أن شيوع هذا المستوى التعليمي المرتفع نوعا ما لأغلبية الأفراد يعكس اهتمام الشركة بتوظيف الأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع، وهذا ما يمكنها من استغلال هذه الفئة من العمال لتطوير الشركة، وذلك بإدخال التقنيات المتطورة ومسائر العصر خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات، التي تعتبر توجها جديدا للشركات المعاصرة .

والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

**جدول رقم (13) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي**

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	08	04.2%
متوسط	60	31.7%
ثانوي	61	32.3%
جامعي	58	30.7%
دراسات متخصصة	02	01.1%
<b>المجموع</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS.

### ثانيا: عدد سنوات العمل

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الجدول التالي:

**جدول رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالشركة**

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	67	35.4%
من 05 إلى 09 سنوات	35	18.5%
من 10 إلى 14 سنة	09	04.8%
من 15 إلى 19 سنة	08	04.2%
من 20 إلى 24 سنة	28	14.8%
25 سنة فأكثر	42	22.2%
<b>المجموع</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS.

يتبين من خلال المعطيات أن 35.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات، و18.5% منهم لديهم خبرة من 5 إلى 9 سنوات، و4.8% لديهم خبرة من 10 إلى 14 سنة، و4.2% لديهم خبرة من 15 إلى 19 سنة، و14.8% لديهم خبرة من 20 إلى 24 سنة، أما الذين لديهم خبرة من 25 سنة فأكثر، فهم يمثلون 22.2%، مما يكشف عن وجود خبرة مهنية لدى العمال، حيث أن أغلبيتهم لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، وذلك نتيجة استقرارهم داخل الشركة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لها كون أغلبية العمال لديهم خبرة طويلة مما ينعكس إيجاباً على أدائها بشكل عام، وعلى تنافسيتها بشكل خاص.

### المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الأجر ونوع الوظيفة

يتم تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الأجر ونوع الوظيفة، بالاعتماد على كل من التكرارات والنسب المئوية، وذلك كما يلي:

#### أولاً: متوسط الأجر

يوزع أفراد عينة الدراسة حسب قيمة متوسط الأجر كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (15) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الأجر

متوسط الأجر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25000 دج	21	11.1%
من 25000 إلى أقل من 50000 دج	158	83.6%
50000 دج فأكثر	10	05.3%
<b>المجموع</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أجور 11.1% من أفراد عينة الدراسة تقل عن 25000 دج، أما أغلبية أفراد عينة الدراسة فهم من ذوي الدخل التي تتراوح بين 25000 وأقل من 50000 دج، حيث يمثلون 83.6%، فيما لا يتجاوز 50000 دج منهم سوى 5.3%، وهذا يدل على أن متوسط دخول أفراد العينة منخفض، وربما يرجع السبب الرئيسي إلى كونهم عمال تنفيذ. كما تبين هذه النتائج أيضاً ضعف القدرة الشرائية للعمال في ظل غلاء المعيشة خاصة وأن أغلبية أفراد العينة متزوجين ولديهم مسؤوليات عائلية.

## ثانياً: نوع الوظيفة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	34	18%
عامل	155	82%
المجموع	189	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول أن عدد الإداريين هو 34 فرد، بنسبة 18% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما عدد العمال فهو 155 عامل، بنسبة 82% من مجموع أفراد العينة، وبالتالي فإن نسبة الإداريين ضئيلة جداً مقارنة بنسبة العمال، وهذا راجع لكون الشركة إنتاجية، حيث تتطلب عدد كبير من عمال التنفيذ.



## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم توضيح الجانب المنهجي للدراسة، فقد تم تقديم الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل باعتبارها تمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية، كما تم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان الذي يمثل الأداة الرئيسية للدراسة، وكذلك توضيح الاختبارات المستخدمة لدراسة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) لكونهما شرطان مهمان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات بموضوعية، وفي الأخير تم عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث يتم تحديد الفروق المتعلقة بمتغيرات الدراسة على أساس هذه الخصائص.

# الفصل السادس:

## تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد تحديد وتقديم مجال ومنهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، ومختلف مراحل إعداد وتوزيع الاستبانة (أداة الدراسة)، إضافة إلى عرض خصائص عينة الدراسة، يتم في هذا الفصل عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: يتعلق المبحث الأول بدراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والمبحث الثاني يتعلق باختبار الفرضيات الستة للدراسة، أما المبحث الثالث فيخصص لتفسير مختلف نتائج الدراسة، ويتعلق الأمر هنا بتفسير النتائج حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة وتفسير النتائج حول تنافسيتها، وفي الأخير تفسير النتائج حول اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم اختبار التوزيع لتحديد ما إذا كان يخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم تحليل متغيرات الدراسة تحليلاً وصفيًا، وذلك من خلال تقديم عرض مفصل لمختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حسب محاور الاستبيان.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي هو اختبار ضروري قبل اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا، ولإجراء هذا الاختبار هناك طريقتين (الملحق رقم (6)، ص 286):

#### أولاً: اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>)

حيث تكون البيانات حسب هذا الاختبار تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من 0.05 (Sig > 0.05)، والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

#### جدول رقم (17): اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>)

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار Z	م المعنوية (Sig)
الأول	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	21	0.103	0.200
الثاني	تنافسية الشركة	22	0.087	0.101
كل المحاور		43	0.094	0.200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أن مستوى المعنوية للمحور الأول والثاني هو على الترتيب 0.200 و 0.101، ولكل المحاور بلغ 0.200 وهو أكبر من 0.05 (Sig > 0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانياً: معامل الالتواء ومعامل التفلطح

يكون التوزيع طبيعي إذا كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء Skewness أقل من 3، والقيمة المطلقة لمعامل التفلطح Kurtosis أقل من 8 وفي حالات قصوى 20 (R. B. Kline, 2011, p 63)، والجدول الموالي يوضح قيم هذين المعاملين:

جدول رقم (18): معاملي الالتواء والتفلطح

معاملي التفلطح	معاملي الالتواء	المتغيرات
0.966	0.127	التوظيف الإلكتروني
0.388	0.232	التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف
0.907	0.545	إدارة الأداء إلكترونياً
0.544	0.329	نظام المرتبات الإلكتروني
1.02	0.197	التدريب الإلكتروني
-0.438	0.008	الإبداع
0.549	0.598	الجودة
0.421	0.397	التكلفة
0.357	0.500	الحصة السوقية
-0.972	0.026	الربحية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من الجدول نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء تتراوح بين 0.008 و 0.598، وقيم معامل التفلطح تتراوح بين -0.972 و 1.02، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها، تم تفرغ إجاباتهم حول مختلف العبارات التي تضمنتها، وتحليلها بالاعتماد على الوسط الحسابي لأنه أهم مؤشر مقياس النزعة المركزية، وعلى الانحراف المعياري الذي يعتبر أهم مقياس نزعة التشتت، وقد تم تحديد مستوى كل مؤشر من المؤشرات من حيث الارتفاع أو الانخفاض بالاعتماد على ما يلي:

- **المستوى المنخفض:** يمثل أبدا ونادرا، وتكون قيمة المتوسط الحسابي من 01 إلى 2,60.
- **المستوى المتوسط:** يمثل أحيانا، حيث تكون قيمة المتوسط الحسابي من 2,61 إلى 3,40.
- **المستوى المرتفع:** يمثل غالبا ودائما، وتكون قيمة المتوسط الحسابي من 3,41 إلى 5,00.

وفيما يلي عرض مفصل لمختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حسب محاور الاستبيان (الملحق رقم (7)، ص 288):

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة، وذلك كما يلي:

**1- التوظيف الإلكتروني:**

تم قياس هذا المؤشر بالاعتماد على ثلاث عبارات أساسية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (19): عرض وتحليل عبارات التوظيف الإلكتروني**

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
01	يتم تخطيط القوى العاملة عن طريق إعداد قاعدة البيانات ونظام المعلومات للموارد البشرية.	2.32	0.014	منخفض
02	توجد بوابة على الإنترنت للشركة لنشر إعلانات الوظائف الشاغرة.	2.75	0.960	متوسط
03	يتم تقديم طلبات التقدم للوظائف عن طريق الإنترنت فوراً.	1.68	0.789	متوسط
جميع العبارات		2.25	0.553	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.25) بانحراف معياري قدره (0.553)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 1 و 2.60 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن التوظيف الإلكتروني يتم تطبيقه بدرجة منخفضة داخل الشركة، حيث أنه بالرغم من امتلاك الشركة لموقع على الإنترنت، إلا أنها لا تقوم بنشر الإعلانات الخاصة بالتوظيف فيه إلا أحياناً، ونادراً ما يتم تقديم طلبات التوظيف عن طريق هذا الموقع، كما أنه نادراً ما يتم تخطيط القوى العاملة عن طريق إعداد قاعدة البيانات ونظام المعلومات للموارد البشرية.

## 2- التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف:

يوضح الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع العبارات التي تم وضعها لقياس مدى تطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف بالشركة:

جدول رقم (20): عرض وتحليل عبارات التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
04	يتم تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً.	4.93	0.254	مرتفع
05	توجد قاعدة بيانات تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين وجداول عملهم.	4.88	0.322	مرتفع
06	يتم حفظ بيانات الموظف كالاسم ورقم الهاتف المحمول والجنسية والوظيفة التي يشغلها في قاعدة بيانات.	4.78	0.417	مرتفع
07	تتم مراقبة تحركات الموظفين من دخول وخروج عن طريق سحب البيانات أتماتيكياً.	4.87	0.334	مرتفع
	جميع العبارات	4.87	0.197	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يتضح أن الوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.87) بانحراف معياري قدره (1.197)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 3.41 و 5 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف يتم تطبيقه بدرجة عالية جداً داخل الشركة، حيث أنه يتم تسجيل الحضور والانصراف بالشركة إلكترونياً، إذ توجد قاعدة بيانات تحفظ بها بيانات جميع الموظفين وجداول عملهم، كما تحفظ الحركة اليومية لهم مما يسمح بمراقبة تحركاتهم دخولا وخروجاً عن طريق سحب البيانات أتماتيكياً.

## 3- إدارة الأداء إلكترونياً:

لقياس مدى تطبيق إدارة الأداء إلكترونياً بالشركة تم استخدام خمس عبارات، كما هو موضح

في الجدول التالي:

جدول رقم (21): عرض وتحليل عبارات إدارة الأداء إلكترونياً

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
08	يتم توصيف الوظائف إلكترونياً وتوضيح الخطة على شبكة الإنترنت.	3.30	0.091	متوسط
09	تقوم بالدخول عبر البوابة الإلكترونية للشركة إلى قائمة توصيف الوظائف.	3.24	0.140	متوسط
10	تضع الشركة نماذج على موقعها لإجراء تقييمات للمهارات أو المعلومات لتحديد ما إذا كان الشخص ملائماً لمسؤوليات تلك الوظيفة أم لا.	2.69	0.717	متوسط
11	تقوم بتقييم أدائك من خلال مقارنته بالخطة الموضوعية على الإنترنت.	2.65	0.725	متوسط
12	يتم إعلامك بموعد الاجتماعات مع مسؤوليك فيما يخص تقييم الأداء عن طريق شبكة الإنترنت.	2.48	0.873	منخفض
جميع العبارات		2.87	0.588	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.87) بانحراف معياري قدره (0.588)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 2.61 و3.40 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن إدارة الأداء إلكترونياً يتم تطبيقها بدرجة متوسطة داخل الشركة، حيث أنه أحياناً يتم توصيف الوظائف إلكترونياً وتوضيح الخطة على موقع الشركة، ويقوم الموظفون بالدخول عبر البوابة الإلكترونية للشركة إلى قائمة توصيف الوظائف، كما تضع الشركة أحياناً نماذج على موقعها لإجراء تقييمات للمهارات أو المعلومات لتحديد ما إذا كان الشخص ملائماً لمسؤوليات تلك الوظيفة أم لا، وهذا يسمح بالتقييم الذاتي للأداء من خلال مقارنته بالخطة الموضوعية على الإنترنت، لكن نادراً ما يتم إعلام الموظفين بموعد الاجتماعات مع مسؤوليهم فيما يخص تقييم الأداء عن طريق شبكة الإنترنت.



#### 4- نظام المرتبات الإلكتروني:

يوضح الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع العبارات التي تم وضعها لقياس مدى تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني بالشركة:

جدول رقم (22): عرض وتحليل عبارات نظام المرتبات الإلكتروني

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
13	يتم استخدام الحاسب الآلي في نظام المرتبات.	4.94	0.244	مرتفع
14	يتم الاطلاع على موعد تسديد المرتبات عن طريق شبكة الإنترنت.	3.16	0.762	متوسط
15	تقوم بالاطلاع على مقدار الخصومات أو الاستحقاقات الخاصة بمرتبك من خلال شبكة الإنترنت.	3.17	0.924	متوسط
جميع العبارات				مرتفع
		3.75	0.472	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.75) بانحراف معياري قدره (0.472)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 3.41 و 5 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن نظام المرتبات الإلكتروني يتم تطبيقه بدرجة عالية داخل الشركة، حيث يتم استخدام الحاسب الآلي بدرجة عالية جدا في نظام المرتبات وتطبيق البرنامج الخاص بالأجور، وأحيانا يتم الاطلاع على موعد تسديد المرتبات عن طريق شبكة الإنترنت، وذلك بالدخول إلى البرنامج باستعمال كلمة السر الخاصة بكل موظف، كما يمكن الاطلاع على مقدار الخصومات أو الاستحقاقات الخاصة بالمرتبات من خلال شبكة الإنترنت أيضا.

#### 5- التدريب الإلكتروني:

تم قياس هذا مؤشر التدريب الإلكتروني بالاعتماد على ثلاث عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23): عرض وتحليل عبارات التدريب الإلكتروني

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
16	يتم تدريب العمال باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت ووسائطه المتعددة.	2.60	0.842	منخفض
17	يتم استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.	2.86	0.029	متوسط
18	يتم التدريب من خلال المحادثة المباشرة بين العامل ومدربه عبر شبكة الإنترنت.	2.20	0.870	منخفض
19	يتم التدريب من خلال البريد الإلكتروني أو أشرطة الفيديو والمنتديات.	2.56	0.753	منخفض
20	يتم التدريب من خلال الدخول إلى موقع التدريب على شبكة الإنترنت.	2.42	0.845	منخفض
21	يتم التدريب من خلال اللقاءات مع المدرب التقليدي وفي نفس الوقت استخدام شبكة الإنترنت.	2.57	0.752	منخفض
جميع العبارات		2.53	0.585	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.53) بانحراف معياري قدره (0.585)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 1 و2.60 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن التدريب الإلكتروني يتم تطبيقه بدرجة منخفضة داخل الشركة، حيث أنه نادراً ما يتم تدريب العمال باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت ووسائطه المتعددة، أو باستخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب، كما أنه نادراً ما يتم استخدام المحادثة المباشرة بين العامل ومدربه عبر شبكة الإنترنت، أو من خلال البريد الإلكتروني أو أشرطة الفيديو والمنتديات.

## ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تنافسية الشركة

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بتنافسية الشركة كمايلي:

### 1- الإبداع:

تم قياس هذا المؤشر بالاعتماد على خمس عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (24): عرض وتحليل عبارات الإبداع

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
22	يوجد دعم قوي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة.	4.02	0.067	مرتفع
23	يتقهم المديرون التنفيذيون تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في المؤسسة.	3.47	0.080	مرتفع
24	تعمل إدارة المؤسسة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.	3.19	0.769	متوسط
25	لدى إدارة المؤسسة القدرة على استغلال الفرص الإبداعية في مجال العمل الإنتاجي.	3.47	0.711	مرتفع
26	تسهم إدارة المؤسسة بتطوير المنتجات المقدمة للزبائن باستمرار.	3.30	0.061	متوسط
	جميع العبارات	3.49	0.558	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.49) بانحراف معياري قدره (0.558)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 3.40 و 5 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن الإبداع داخل الشركة عال، حيث أنه يوجد دعم قوي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة، إذ يتقهم المديرون التنفيذيون تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في المؤسسة، ويعملون على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.

### 2- الجودة:

يوضح الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع العبارات التي تم وضعها لقياس الجودة بالشركة:

جدول رقم (25): عرض وتحليل عبارات الجودة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
27	تتبنى المؤسسة مفاهيم التحسين المستمر للجودة.	3.94	0.854	مرتفع
28	تسعى إدارة المؤسسة بتوفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة خدماتها ومنتجاتها.	3.84	0.790	مرتفع
29	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال تقديم الخدمات والمنتجات.	3.40	0.706	متوسط
30	تعمل إدارة المؤسسة على توفير الأساليب المتطورة التي تمكن من تحقيق السرعة في إيصال المعلومات بين العاملين ومسؤوليهم.	3.18	0.574	متوسط
31	تهتم إدارة المؤسسة بجودة منتجاتها وخدماتها إرضاءً لزيائنها وكسب ولائهم.	4.24	0.738	مرتفع
32	تسعى إدارة المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء لتعزيز جودة العمليات الإنتاجية.	3.54	0.227	مرتفع
جميع العبارات		3.69	0.401	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.69) بانحراف معياري قدره (0.401)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 3.41 و 5 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن درجة جودة عمليات الشركة ومنتجاتها عالية، حيث أن الشركة تتبنى مفاهيم التحسين المستمر للجودة، وتسعى إلى توفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة خدماتها ومنتجاتها، كما تسعى إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال تقديم الخدمات والمنتجات، وتعمل على توفير الأساليب المتطورة التي تمكن من تحقيق السرعة في إيصال المعلومات بين العاملين ومسؤوليهم، وتهتم إدارة الشركة بجودة منتجاتها وخدماتها إرضاءً لزيائنها وكسب ولائهم، لذلك فهي تسعى إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء لتعزيز جودة العمليات الإنتاجية.

### 3- التكلفة:

لقياس تكاليف الشركة تم استخدام خمس عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26): عرض وتحليل عبارات التكلفة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
33	تتبنى الشركة مفاهيم التخفيض المستمر للتكاليف.	3.79	0.868	مرتفع
34	تكاليف الشركة تتطابق مع التكاليف المخططة في الموازنة التخطيطية للعمليات.	1.03	0.765	منخفض
35	توجد معلومات واضحة عن التكلفة الفعلية للشركة.	2.01	0.838	منخفض
36	تكلفة منتجات الشركة أقل من تكلفة منتجات المنافسين.	1.04	0.530	منخفض
37	تكلفة منتجات الشركة مساوية لتكلفة منتجات المنافسين.	1.57	0.460	منخفض
	جميع العبارات	1.89	0.359	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (1.89) بانحراف معياري قدره (0.359)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 1 و 2.60 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن التكلفة مرتفعة داخل الشركة، فعلى الرغم من أن الشركة تتبنى مفاهيم التخفيض المستمر للتكاليف، إلا أن تكاليفها نادرا ما تتطابق مع التكاليف المخططة في الموازنة التخطيطية للعمليات، ونادرا ما توجد معلومات واضحة عن التكلفة الفعلية للشركة، كما أنه نادرا ما تكون تكلفة منتجات الشركة أقل من تكلفة منتجات المنافسين أو مساوية لها.

### 4- الحصة السوقية:

يوضح الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع العبارات التي تم وضعها لقياس الحصة السوقية للشركة:

جدول رقم (27): عرض وتحليل عبارات الحصة السوقية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
38	تسعى الشركة لزيادة حصتها في السوق.	3.94	0.027	مرتفع
39	للشركة حصة كبيرة في السوق مقارنة بالمنافسين.	1.89	0.750	منخفض
40	للشركة حصة تقارب حصص المنافسين في السوق.	1.92	0.601	منخفض
جميع العبارات				منخفض
		2.58	0.535	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.58) بانحراف معياري قدره (0.535)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 1 و 2.60 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن الحصة السوقية للشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين، وذلك على الرغم من سعيها الكبير لزيادتها.

5- الربحية:

تم قياس هذا المؤشر بالاعتماد على ثلاث عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (28): عرض وتحليل عبارات الربحية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
41	زادت ربحية الشركة بعد إدخال التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	3.75	0.056	مرتفع
42	القسم الذي أعمل به يساهم بنسبة كبيرة في زيادة ربحية الشركة.	1.54	0.718	منخفض
43	تسعى الشركة لزيادة ربحيتها.	1.88	0.917	منخفض
جميع العبارات				منخفض
		2.39	0.732	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.39) بانحراف معياري قدره (0.732)، ولما كانت قيمة هذا الوسط الحسابي محصورة بين 1 و 2.60 على مساحة المقياس، فإن ذلك يدل على أن ربحية الشركة منخفضة، على الرغم من إدخال التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الست للدراسة كل على حدى، وذلك بالاعتماد على مختلف الاختبارات والإحصاءات.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

يتم اختبار هذه الفرضية باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (**T\_test**)، (الملحق رقم (8)، ص 292)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وبالتالي الفرضية البديلة الصفرية ( $H_0$ ) مرفوضة.

- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ). إذن:

•  $H_0$ : لا يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

### الجدول رقم (29): نتائج اختبار T\_test للفرضية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية Sig-t	درجة الحرية df	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0.000	188	1.653	137.604	$H_1$

عند مستوى الدلالة = 0,05، ودرجة الحرية = 188، فإن: قيمة t الجدولية = 1.653

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 137.604، وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.653، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0,00 وهي أقل من 0,05 (درجة المعنوية)، وتبعاً لقاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية  $H_1$  ورفض الفرضية  $H_0$ ، وذلك كمايلي:

الفرضية  $H_1$ : يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

والفرضية  $H_0$ : لا يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مرفوضة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"

يتم اختبار هذه الفرضية باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T\_test) (الملحق رقم (8)، ص 292) وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وبالتالي الفرضية البديلة الصفرية ( $H_0$ ) مرفوضة.

- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية ( $H_0$ ).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ). إذن:

•  $H_0$ : لا توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

### الجدول رقم (30): نتائج اختبار T\_test للفرضية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية Sig-t	درجة الحرية df	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0.000	188	1.653	127.974	$H_1$

عند مستوى الدلالة = 0,05، ودرجة الحرية = 188، فإن: قيمة t الجدولية = 1.653

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS



يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 127.974 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1.653، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0,00 وهي أقل من 0,05 (درجة المعنوية)، وتبعا لقاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية  $H_1$ ، ورفض الفرضية  $H_0$ ، وذلك كما يلي:

الفرضية  $H_1$ : توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

الفرضية  $H_0$ : لا توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مرفوضة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

•  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

•  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

سيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي (الملحق رقم 9)، ص 293):

### 1- دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:

#### جدول رقم (31): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	0.017	1	0.017	0.055	0.815
	داخل المجموعات	57.628	187	0.308		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.031	1	0.031	0.785	0.377
	داخل المجموعات	7.284	187	0.039		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الآداء إلكترونيا	بين المجموعات	0.524	1	0.524	1.521	0.219
	داخل المجموعات	64.497	187	0.345		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	0.240	1	0.240	1.080	0.300
	داخل المجموعات	41.623	187	0.223		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	1.238	1	1.238	3.667	0.057
	داخل المجموعات	63.138	187	0.338		
	المجموع	64.376	188			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني بلغ 0.815، وللتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف قدر ب 0.377، أما لإدارة الأداء إلكترونيا فهو 0.219، في حين أنه يساوي 0.300 بالنسبة لنظام المرتبات الإلكتروني، و 0.057 بالنسبة للتوظيف الإلكتروني، وهي كلها قيم أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، تعزى إلى متغير الجنس.

## 2- دراسة الفروق التي تعزى إلى السن:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير السن:

جدول رقم (32): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	0.423	4	0.106	0.340	0.850
	داخل المجموعات	57.221	184	0.311		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.303	4	0.076	1.990	0.198
	داخل المجموعات	7.011	184	0.38		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الأداء إلكترونيا	بين المجموعات	10.512	4	2.628	8.871	0.200
	داخل المجموعات	54.509	184	0.296		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	2.726	4	0.682	3.204	0.214
	داخل المجموعات	39.138	184	0.213		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	9.662	4	2.415	8.123	0.327
	داخل المجموعات	54.714	184	0.297		
	المجموع	64.376	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يلاحظ أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، هو على التوالي: 0.850، 0.198، 0.200، 0.214، 0.327، وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني تعزى إلى متغير السن.

### 3- دراسة الفروق التي تعزى إلى الحالة العائلية:

من خلال الجدول الموالي يتم توضيح نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير

الحالة العائلية:

#### جدول رقم (33): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	0.710	3	0.237	0.769	0.513
	داخل المجموعات	56.935	185	0.308		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.161	3	0.054	1.391	0.247
	داخل المجموعات	7.153	185	0.039		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الأداء إلكترونيا	بين المجموعات	7.292	3	2.431	7.790	0.437
	داخل المجموعات	57.729	185	0.312		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	1.350	3	0.450	2.055	0.108
	داخل المجموعات	40.514	185	0.219		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	6.846	3	2.282	7.338	0.269
	داخل المجموعات	57.530	185	0.311		
	المجموع	64.376	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يوضح الجدول أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني هو 0.513، وهو أكبر من 0.05، وكذلك مستوى المعنوية للتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف هو 0.247، وهو أكبر من 0.05، وإدارة الأداء إلكترونيا 0.437 وهو أيضا أكبر من 0.05، أما بالنسبة لنظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني فهو على التوالي: 0.108، 0.269 وكلاهما أكبر من 0.05، وبذلك تم التأكد من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني تعزى إلى متغير الحالة العائلية.

### 4- دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى الدراسي:

يتم توضيح نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم (34): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى الدراسي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	1.019	4	0.255	0.828	0.509
	داخل المجموعات	56.626	184	0.308		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.466	4	0.117	3.133	0.160
	داخل المجموعات	6.848	184	0.037		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الأداء إلكترونيًا	بين المجموعات	5.110	4	1.278	3.923	0.442
	داخل المجموعات	59.911	184	0.326		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	4.323	4	1.081	5.297	0.464
	داخل المجموعات	37.540	184	0.204		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	6.202	4	1.550	4.904	0.884
	داخل المجموعات	58.174	184	0.316		
	المجموع	64.376	188			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني بلغ 0.509، وللتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف قدر بـ 0.160، أما لإدارة الأداء إلكترونيًا فهو 0.442، في حين أنه يساوي 0.464 بالنسبة لنظام المرتبات الإلكتروني، و 0.884 بالنسبة للتوظيف الإلكتروني، وهي كلها قيم أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيًا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

##### 5- دراسة الفروق التي تعزى إلى عدد سنوات العمل:

يتبين من خلال الجدول الموالي أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيًا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، هو على التوالي: 1.040، 0.114، 0.121، 0.060، 0.110، وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيًا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل.

والجدول التالي يوضح التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل:

جدول رقم (35): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لعدد سنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	2.785	5	0.557	1.858	1.040
	داخل المجموعات	54.860	183	0.300		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.543	5	0.109	2.935	0.114
	داخل المجموعات	6.771	183	0.037		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الأداء إلكترونيا	بين المجموعات	10.538	5	2.108	7.079	0.121
	داخل المجموعات	54.484	183	0.298		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	2.438	5	0.488	2.263	0.060
	داخل المجموعات	39.426	183	0.215		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	3.183	5	0.637	1.904	0.110
	داخل المجموعات	61.193	183	0.334		
	المجموع	64.376	188			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

#### 6- دراسة الفروق التي تعزى إلى الأجر:

يتم توضيح نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الأجر بالاعتماد على

الجدول التالي:

جدول رقم (36): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للأجر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.601	0.549
	داخل المجموعات	57.275	186	0.308		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.032	2	0.016	0.408	0.665
	داخل المجموعات	7.282	186	0.039		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الأداء إلكترونيا	بين المجموعات	4.868	2	1.434	7.526	0.101
	داخل المجموعات	60.154	186	0.323		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	2.269	2	1.135	5.330	0.106
	داخل المجموعات	39.594	186	0.213		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	4.184	2	2.092	6.464	0.102
	داخل المجموعات	60.129	186	0.324		
	المجموع	64.376	188			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يوضح الجدول أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني هو 0.549، وهو أكبر من 0.05، وكذلك مستوى المعنوية للتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف هو 0.665، وهو أكبر من 0.05، وإدارة الأداء إلكترونياً 0.101 وهو أيضاً أكبر من 0.05، أما بالنسبة لنظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني فهو على التوالي: 0.106، 0.102 وكلاهما أكبر من 0.05، وبذلك تم التأكد من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني تعزى إلى متغير الأجر.

#### 7- دراسة الفروق التي تعزى إلى نوع الوظيفة:

يتم تلخيص نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم (37): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لنوع الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
التوظيف الإلكتروني	بين المجموعات	0.030	1	0.030	0.096	0.757
	داخل المجموعات	57.615	187	0.308		
	المجموع	57.645	188			
التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	بين المجموعات	0.018	1	0.018	0.460	0.498
	داخل المجموعات	7.296	187	0.039		
	المجموع	7.314	188			
إدارة الأداء إلكترونياً	بين المجموعات	0.011	1	0.011	0.032	0.859
	داخل المجموعات	65.010	187	0.348		
	المجموع	65.021	188			
نظام المرتبات الإلكتروني	بين المجموعات	0.144	1	0.144	0.644	0.423
	داخل المجموعات	41.720	187	0.223		
	المجموع	41.864	188			
التدريب الإلكتروني	بين المجموعات	2.000	1	2.000	5.995	0.153
	داخل المجموعات	62.376	187	0.334		
	المجموع	64.376	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن مستوى المعنوية للتوظيف الإلكتروني بلغ 0.757، وللتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف قدر بـ 0.498، أما لإدارة الأداء إلكترونياً فهو 0.859، في حين أنه يساوي 0.423 بالنسبة لنظام المرتبات الإلكتروني، و 0.153 بالنسبة للتوظيف الإلكتروني، وهي كلها قيم أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل

من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، تعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

من خلال ما سبق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وتبعا لقاعدة القرار يتم قبول الفرضية  $H_0$  ورفض الفرضية  $H_1$ ، وذلك كمايلي:

الفرضية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مقبولة.

والفرضية  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مرفوضة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

•  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

•  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

سيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي (الملحق رقم (9)، ص 293):

#### 1- دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

من خلال الجدول في الأسفل يلاحظ أن مستوى المعنوية للإبداع بلغ 0.646، وللجودة قدر ب 0.490، أما للتكلفة فهو 0.549، في حين أنه يساوي 0.201 بالنسبة للحصة السوقية، و0.830 بالنسبة للربحية، وهي كلها قيم أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية، تعزى إلى متغير الجنس.

ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:



جدول رقم (38): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	0.066	1	0.066	0.212	0.646
	داخل المجموعات	58.449	187	0.313		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	0.077	1	0.077	0.478	0.490
	داخل المجموعات	30.177	187	0.161		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	0.047	1	0.047	0.360	0.549
	داخل المجموعات	24.231	187	0.130		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	0.470	1	0.470	1.647	0.201
	داخل المجموعات	53.397	187	0.286		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	0.025	1	0.025	0.046	0.830
	داخل المجموعات	100.855	187	0.539		
	المجموع	100.879	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

## 2- دراسة الفروق التي تعزى إلى السن:

يتم توضيح نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير السن بالاعتماد على

الجدول التالي:

جدول رقم (39): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	7.628	4	1.907	6.896	0.340
	داخل المجموعات	50.887	184	0.277		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	0.585	4	0.146	0.906	0.461
	داخل المجموعات	29.669	184	0.161		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	1.217	4	0.304	2.428	0.494
	داخل المجموعات	23.061	184	0.125		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	6.050	4	1.513	5.821	0.197
	داخل المجموعات	47.817	184	0.260		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	15.019	4	3.755	8.046	0.327
	داخل المجموعات	85.861	184	0.467		
	المجموع	100.879	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يتبين من خلال الجدول أن مستوى المعنوية للإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية

والربحية، هو على التوالي: 0.340، 0.461، 0.494، 0.197، 0.327، وهي كلها أكبر من



0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية تعزى إلى متغير السن.

### 3- دراسة الفروق التي تعزى إلى الحالة العائلية:

يتم تلخيص نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الحالة العائلية بالاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم (40): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	5,750	3	1.917	6.721	0.250
	داخل المجموعات	52.764	185	0.285		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	1.162	3	0.054	0.332	0.802
	داخل المجموعات	30.092	185	0.163		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	0.644	3	0.215	1.680	0.173
	داخل المجموعات	23.634	185	0.128		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	3.605	3	1.202	4.423	0.497
	داخل المجموعات	50.262	185	0.272		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	8.799	3	2.933	5.893	0.073
	داخل المجموعات	92.080	185	0.498		
	المجموع	100.879	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يوضح الجدول أن مستوى المعنوية للإبداع هو 0.250، وهو أكبر من 0.05، وكذلك مستوى المعنوية للجودة هو 0.802، وهو أكبر من 0.05، وللتكلفة 0.173 وهو أيضا أكبر من 0.05، أما بالنسبة للحصة السوقية والربحية فهو على التوالي: 0.497، 0.073 وكلاهما أكبر من 0.05، وبذلك تم التأكد من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية تعزى إلى متغير الحالة العائلية.

### 4- دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى الدراسي:

من خلال الجدول يلاحظ أن مستوى المعنوية للإبداع بلغ 0.067، وللجودة قدر بـ 0.080، أما للتكلفة فهو 0.360، في حين أنه يساوي 0.200 بالنسبة للحصة السوقية، و 0.123 بالنسبة للربحية، وهي كلها قيم أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية، تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

والجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي للفروق التي تعزي إلى متغير المستوى الدراسي:

**جدول رقم (41): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للمستوى الدراسي**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	7.230	4	1.807	6.485	0.067
	داخل المجموعات	51.285	184	0.279		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	1.332	4	0.333	2.119	0.080
	داخل المجموعات	28.922	184	0.157		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	0.565	4	0.141	1.096	0.360
	داخل المجموعات	23.713	184	0.129		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	8.422	4	2.105	8.525	0.200
	داخل المجموعات	45.445	184	0.247		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	17.764	4	4.441	9.831	0.123
	داخل المجموعات	83.116	184	0.452		
	المجموع	100.879	188			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

**5- دراسة الفروق التي تعزي إلى عدد سنوات العمل:**

يتم توضيح نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزي إلى متغير عدد سنوات العمل

بالاعتماد على الجدول التالي:

**جدول رقم (42): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي لعدد سنوات العمل**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	8.395	5	1.679	6.130	0.280
	داخل المجموعات	50.120	183	0.274		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	1.657	5	0.331	2.121	0.165
	داخل المجموعات	28.597	183	0.156		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	1.870	5	0.374	3.054	0.132
	داخل المجموعات	22.408	183	0.122		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	5.340	5	1.068	4.027	0.172
	داخل المجموعات	48.527	183	0.265		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	17.570	5	3.514	7.719	0.100
	داخل المجموعات	83.310	183	0.455		
	المجموع	100.879	188			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يتبين من خلال الجدول أن مستوى المعنوية للإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية، هو على التوالي: 0.280، 0.156، 0.132، 0.172، 0.100، وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل.

#### 6- دراسة الفروق التي تعزى إلى الأجر:

يتم توضيح نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الأجر بالاعتماد على

الجدول التالي:

جدول رقم (43): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للأجر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	0.157	2	0.078	0.250	0.779
	داخل المجموعات	58.358	186	0.314		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	1.761	2	0.880	5.747	0.379
	داخل المجموعات	28.493	186	0.153		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	0.659	2	0.330	2.596	0.773
	داخل المجموعات	23.619	186	0.127		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	1.115	2	0.557	1.966	0.143
	داخل المجموعات	52.752	186	0.284		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	1.133	2	0.567	1.057	0.350
	داخل المجموعات	99.746	186	0.536		
	المجموع	100.879	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يوضح الجدول أن مستوى المعنوية للإبداع هو 0.779، وهو أكبر من 0.05، وكذلك مستوى المعنوية للجودة هو 0.379، وهو أكبر من 0.05، وللتكلفة 0.773 وهو أيضا أكبر من 0.05، أما بالنسبة للحصة السوقية والربحية فهو على التوالي: 0.143، 0.350 وكلاهما أكبر من 0.05، وبذلك تم التأكد من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية تعزى إلى متغير الأجر.

#### 7- دراسة الفروق التي تعزى إلى نوع الوظيفة:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة:

جدول رقم (44): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لنوع الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	بين المجموعات	0.225	1	0.225	0.722	0.396
	داخل المجموعات	58.290	187	0.312		
	المجموع	58.515	188			
الجودة	بين المجموعات	0.051	1	0.051	0.315	0.575
	داخل المجموعات	30.203	187	0.162		
	المجموع	30.254	188			
التكلفة	بين المجموعات	0.051	1	0.051	0.397	0.530
	داخل المجموعات	24.227	187	0.130		
	المجموع	24.278	188			
الحصة السوقية	بين المجموعات	1.111	1	1.111	0.386	0.535
	داخل المجموعات	53.756	187	0.287		
	المجموع	53.867	188			
الربحية	بين المجموعات	0.047	1	0.047	0.087	0.769
	داخل المجموعات	100.833	187	0.539		
	المجموع	100.879	188			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن مستوى المعنوية للإبداع بلغ 0.396، وللجودة قدر بـ 0.575، أما للتكلفة فهو 0.530، في حين أنه يساوي 0.535 بالنسبة للحصة السوقية، و 0.769 بالنسبة للربحية، وهي كلها قيم أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية، تعزى إلى متغير نوع الوظيفة. من خلال ما سبق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وتبعا لقاعدة القرار فإن:

الفرضية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مقبولة.

والفرضية  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مرفوضة.

#### المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب التباين للانحدار، (الملحق رقم (10)، ص 300)، للتأكد من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسات).

والجدول الموالي يقدم اختباراً لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم(45):نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
4	9.933	5	1.987	22.480	0.000	0.381	0.617
	16.172	183	0.088				
	26.105	188					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

تبين نتائج الجدول انخفاض معنوية F المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى ( كما بلغت نسبة الارتباط 61.7% وهو ارتباط ايجابي وقوي)، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق، مما يمكننا من الانتقال لاختبار الفرضيات.

وبما أن F معنوية، ومعامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.381 مما يعني أن 38.1% من التباين في المتغير التابع (تنافسية الشركة) مفسر بالتغير في مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فإنه حسب قاعدة القرار يتم قبول الفرضية  $H_1$  ورفض الفرضية  $H_0$  وذلك كمايلي:

الفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

والفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

وفيما يأتي دراسة الفرضيات الفرعية الخاصة بأثر تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، وذلك من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم(46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B		
0.010	2.601		0.552	1.436		الثابت
0.028	2.210	0.132	0.040	0.089		التوظيف الإلكتروني
0.959	0.051-	0.003-	0.113	0.006-		التسجيل الإلكتروني
0.022	2.313	0.157	0.043	0.100		للحضور والانصراف
0.000	6.365	0.421	0.052	0.332		إدارة الأداء إلكترونيا
0.048	1.989	0.148	0.048	0.094		نظام المرتبات الإلكتروني
						التدريب الإلكتروني

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى دلالة T تساوي 0.028 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة المعاملات النمطية Beta تساوي 0.132 مما يعني أن التوظيف الإلكتروني يؤثر إيجاباً على تنافسية الشركة بقيمة 13.2%، وهي قيمة مقبولة.

وبذلك يمكن القول أن الفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

والفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. مرفوضة.  
ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

يلاحظ من الجدول أن مستوى دلالة T تساوي 0.959 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة المعاملات النمطية Beta تساوي -0.003 مما يعني أن التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف يؤثر سلبا على تنافسية الشركة بقيمة 0.3%، وهي قيمة ضعيفة جدا، لذلك يمكن القول أنه لا يوجد أثر لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

لذلك فالفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مرفوضة.  
والفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونيا على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونيا على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونيا على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن مستوى دلالة T تساوي 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة المعاملات النمطية Beta تساوي 0.157 مما يعني أن تطبيق إدارة الأداء إلكترونيا يؤثر إيجابا على تنافسية الشركة بقيمة 15.7%، وهي قيمة مقبولة.

إذن فالفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونيا على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

والفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونيا على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مرفوضة.

#### رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

من نتائج الجدول السابق يلاحظ أن مستوى دلالة T تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة المعاملات النمطية Beta تساوي 0.421 مما يعني أن تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني يؤثر إيجابا على تنافسية الشركة بقيمة 42.1%، وهي قيمة مرتفعة.

إذن فالفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.



والفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مرفوضة.

#### خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

من الجدول يلاحظ أن مستوى دلالة T تساوي 0.048 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة المعاملات النمطية Beta تساوي 0.148 مما يعني أن تطبيق التدريب الإلكتروني يؤثر إيجابا على تنافسية الشركة بقيمة 14.8%، وهي قيمة مقبولة.

إذن فالفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مقبولة.

والفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مرفوضة.

#### المطلب السادس: اختبار الفرضية السادسة

تنص الفرضية السادسة على أنه: "تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل".

•  $H_0$ : لا تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

•  $H_1$ : تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة STEPWISE (الملحق رقم (10)، ص 300)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (47): نتائج تحليل التباين للانحدار باستخدام طريقة STEPWISE

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.617	0.380	0.000	28.252	2.483	4	9.933	الانحدار
							الخاطئ المتبقي
							المجموع
							4
				0.088	184	16.172	
					188	26.105	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن مستوى دلالة F أقل من 0.05، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً، مما يعني أنه ملائم، كما يلاحظ أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.380، مما يعني أن 38% من التباين في المتغير التابع (تنافسية الشركة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة وهي: التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني. حيث تم استبعاد التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف لأنه لا يؤثر على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

ولترتيب المتغيرات المستقلة حسب درجة أثرها على تنافسية الشركة، يتم عرض الجدول

الموالي الذي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المؤشرات الأكثر تأثيراً على تنافسية الشركة

الترتيب حسب الأثر	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	النموذج
4	0.000	6.617	0.132	الثابت
	0.028	2.215		التوظيف الإلكتروني
	0.021	2.320		إدارة الأداء إلكترونياً
	0.000	6.447		نظام المرتبات الإلكتروني
	0.047	1.996		التدريب الإلكتروني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تختلف في درجة وأهمية تأثيرها على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج، حيث تبين أن ترتيب هذه المكونات (المتغيرات المستقلة) حسب قوة تأثيرها (قيمة Beta) على تنافسية الشركة كان كما يلي:

1. نظام المرتبات الإلكتروني، بقوة تأثير إيجابية قدرها: 42%؛
2. إدارة الأداء إلكترونيًا، بقوة تأثير إيجابية قدرها: 15.7%؛
3. التدريب الإلكتروني، بقوة تأثير إيجابية قدرها: 14.8%؛
4. التوظيف الإلكتروني، بقوة تأثير إيجابية قدرها: 13.2%.

وتبعًا لقاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية  $H_1$  ورفض الفرضية  $H_0$  كما يلي:

الفرضية  $H_1$ : تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيل، مقبولة.

والفرضية  $H_0$ : لا تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيل، مرفوضة.

### المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالشركة الإفريقية للزجاج، والاحتكاك بمختلف المسؤولين والموظفين بالشركة، سواء من حيث المقابلات أو من حيث الملاحظات أثناء فترة التبرص، وكذلك من خلال الوثائق التي تم الحصول عليها من مختلف الأقسام والمديريات، يمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتحليل الإجابات.

#### المطلب الأول: تفسير النتائج حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة

يتم تفسير النتائج الخاصة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيل كما يلي:

أولاً: بالنسبة للتوظيف الإلكتروني

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تطبق التوظيف الإلكتروني بشكل منخفض، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة على الرغم من امتلاكها لموقع إلكتروني على شبكة الإنترنت إلا أنها لا تستعمله في هذا المجال، بل تقوم خلاله بالتعريف بالشركة وبمنتجاتها فقط، ونادرا ما تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق هذا الموقع، لكن تقديم طلبات التوظيف وباقي الإجراءات الخاصة بهذه العملية تتم بطريقة تقليدية، كما أن هذه الشركة تعتمد اعتمادا كبيرا على الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM بالنسبة للتوظيف الخارجي، وعلى الإعلان في لوحات الشركة بالنسبة للتوظيف الداخلي.

وبذلك فإن التوظيف بالشركة الإفريقية للزجاج، سواء كان داخلي أو خارجي، يتم من خلال مجموعة من الإجراءات المحددة، وذلك كما يلي (الملحق رقم (11)، ص 303):

#### 1- بالنسبة للتوظيف الداخلي:

- تحديد المناصب الشاغرة من قبل مدير الموارد البشرية؛
- الإعلان عن المناصب الشاغرة في لوحات الإعلانات الخاصة بالشركة؛
- تسجيل الطلبات المقدمة لشغل المناصب المعلن عنها في السجل الخاص بذلك؛
- دراسة واختيار المرشحين من خلال محضر اجتماع لجنة المستخدمين؛
- تعيين مدير الموارد البشرية للمرشحين الذين تم اختيارهم من قبل اللجنة؛
- تقييم واختبار المرشحين الذين تم اختيارهم، وذلك من قبل الجهة المسؤولة عن نوع العمل الذي سيقوم به المرشح المختار، ماعدا الإطارات السامية المقترحين من طرف مدير الموارد البشرية أو المعينين من قبل الإدارة العامة للشركة، فإنهم لا يخضعون للاختبار بل يعينون مباشرة؛
- إرسال نتائج الاختيار والاختبار للإدارة العامة بالشركة الأم بوهران، لتأكيد القرار أو رفضه؛
- وضع القرار النهائي وتأكيده من قبل مدير الموارد البشرية.

#### 2- بالنسبة للتوظيف الخارجي:

- تحديد المناصب الشاغرة من قبل مدير الموارد البشرية؛
- طلب المرشحين لشغل المنصب الشاغر من الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM وذلك بالاتصال بها وإعلامها بعدد المناصب الشاغرة، وبالشروط المطلوبة في المتقدمين لشغل هذه المناصب؛

- قيام الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM بعرض مجموعة من المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط، حيث يكون عددهم دائما ضعف عدد المناصب الشاغرة، وذلك حتى تعطي للشركة خيارات عدة لاختيار المرشح الأنسب؛
- منح الترخيص بالتوظيف من قبل المدير العام للشركة؛
- استدعاء المرشحين المقترحين من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM من قبل مدير الموارد البشرية؛
- إجراء اختبار للمرشحين وتقييمهم من قبل الجهة المسؤولة عن نوع العمل الذي سيقوم به المرشح المختار؛
- اختيار المرشحين الناجحين في الاختبار؛
- إخضاع المرشحين الناجحين لفحص طبي من قبل طبيب العمل بالشركة لتقييم حالتهم الصحية والجسدية، والتأكد من عدم وجود مشاكل صحية تعيقهم عن العمل؛
- تنصيب المرشحين الناجحين من خلال محضر التنصيب أو قرار عقد التوظيف في حالة كون العامل مؤقت؛
- تقدير فترة تجربة العامل أو المرشح الناجح من طرف المسؤول المباشر عن هذا العامل؛
- إرسال نتائج الاختيار والاختبار للإدارة العامة بالشركة الأم بوهران، لتأكيد القرار أو رفضه؛
- وضع القرار النهائي وتأكيده من قبل مدير الموارد البشرية.

وبذلك يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تقوم بتطبيق التوظيف التقليدي، أما التوظيف الإلكتروني فلا تطبق إلا مرحلة واحدة من مراحلها وهي نشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة على موقع الشركة الإلكتروني، أما باقي المراحل فتكون بالطرق التقليدية، وذلك أحيانا وليس دائما (مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بالشركة).

#### ثانيا: التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف

من خلال نتائج الدراسة تبين أن الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تطبق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف بدرجة عالية جدا، وذلك يفسر باهتمام الشركة بمراقبة وضبط حركة الموظفين للقضاء على جميع الظواهر التي تترتب عن التأخرات المتكررة وعن الغيابات أو عن مغادرة مكان

العمل قبل الوقت المحدد لذلك، حيث يتم تسجيل الحضور والانصراف بالشركة الإفريقية للزجاج عن طريق تمرير البطاقة الإلكترونية للموظفين على آلة مخصصة لقراءتها والتعرف عليها، وتسجل المعلومات في بنك المعلومات بالبرنامج المسؤول عن ذلك، وبالنسبة للشركة فهي تستعمل البرنامج الخاص بتسيير الوقت DIZAIL (Logiciel de Gestion du Temps) من طرف الشركة الجزائرية للوسائل الإدارية والسمعية البصرية SABA (الملحق رقم (12)، ص 304).

هذا البرنامج يحتوي على بنك معلومات خاص بالعمال من: الاسم، المنصب، تاريخ الدخول، الشهادات، التكوينات، الخبرة... إلخ، كما يسجل مختلف تحركات الموظفين دخولا وخروجا سواء بالنسبة للوقت أو بالنسبة لأسباب في حالة ما إذا كانت أوقات الدخول أو الخروج تختلف عن الوقت الرسمي للعمل، ومن إيجابيات هذا التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف بالنسبة للشركة الإفريقية للزجاج مايلي (مقابلة مع السيدة مسؤولة الإعلام الآلي بالشركة):

- يحتوي على كل المعلومات عن الموارد البشرية بالشركة، وعند الحاجة إلى معلومة معينة يتم الوصول إليها بسرعة؛
- يساعد على حساب العطل؛
- يساعد على تحديد سبب خروج الموظف، والتأكد من وجود الموظف لأجل استدعائه؛
- يتم الرجوع إليه لتحديد رواتب وأجور العمال عن طريق إرسالها للقسم المختص بذلك.

وقد كانت هناك محاولة لاستعمال البصمة الإلكترونية، لكن تم التراجع عنها، نظرا لطبيعة العمل في الشركة، حيث أن أغلبية العمال عبارة عن عمال تنفيذ، وهذا يعني أن أيديهم غالبا تكون متأثرة بمكونات العمل من غبار، زيت، مواد لاصقة... إلخ، مما يجعل الآلة المستعملة للتعرف على البصمات، إما أنها لا تتعرف على بصماتهم لأنها حساسة، أو أنها تتعطل إذا كان هناك إلحاح من قبل العمال في تسجيل بصماتهم (مقابلة مع السيدة مسؤولة الإعلام الآلي).

### ثالثا: إدارة الأداء إلكترونيا

بينت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء إلكترونيا تطبق بدرجة متوسطة بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، ويمكن تفسير ذلك بحرص الشركة على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك فإن كل موظف له مؤشرات خاصة بعمله يتم إرسالها له عبر البريد

الإلكتروني أو ورقيا، وعند إتمامه للعمل يقوم بمقارنة المحقق مع المتوقع فإذا كان هناك انحراف سلبي يبحث هو شخصا عن الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيقه للنتائج المخططة، ويسجلها في الجدول في المكان الخاص بتسجيل أسباب الانحراف، وإذا كان إيجابيا يبحث أيضا عن الأسباب التي أدت إلى ذلك الانحراف وتسجيلها في نفس المكان الخاص بالانحراف السلبي وذلك ليتم دراستها واستغلالها بطريقة منظمة للاستفادة منها أكثر، ثم يرسل الجدول الخاص بأدائه للمسؤول عنه مباشرة، وعند الاجتماع مع المسؤولين لتقييم الأداء يتم مناقشة ما تم إدراجه في هذه الجداول.

#### رابعا: نظام المرتبات الإلكتروني

يتم تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني بدرجة عالية داخل الشركة ويفسر ذلك بمدى اهتمام الشركة بتطبيق هذا النظام، حيث تطبق برنامج للأجور يسمى "برنامج تسيير الأجور" Logiciel de Gestion de Paye (الملحق رقم (13)، ص 307)، وهو عبارة عن برنامج له إمكانية استعمال من طرف عدة جهات أو مستعملين، وذلك بكتابة اسم المستعمل وكلمته السرية، هذا البرنامج يكون متصل بالبرنامج الخاص بتسيير الوقت DIZAIL وذلك لاستعمال المعلومات حول الحضور والغياب في حساب الأجور، وهو يمكن من تخزين مجموعة كبيرة ومتنوعة من المعلومات التي يمكن الرجوع إليها في أي وقت وبسهولة.

ومن إيجابيات هذا البرنامج أيضا أن كل عامل يكون على دراية تامة بمكونات أجره وأسباب الاقتطاعات أو الزيادات إن وجدت، حيث يمكنه الاطلاع على ذلك بطلب نسخة ورقية من المسؤول عنه مباشرة وهذه النسخة تحتوي على كل المعلومات المتعلقة بأجر العامل من منح خصومات تعويضات وغيرها، لكن يمكن الشركة الإفريقية للزجاج لا تستغل جميع إمكانيات وإيجابيات هذا البرنامج فهو يحتوي على تطبيقات تسمح لأي عامل أن يدخل مباشرة إلى كشف الأجر الخاص به وذلك من خلال كتابته لاسمه وكلمته السرية، ثم اختيار التطبيق المناسب الذي يسمح له بذلك، أو على الأقل يسمح بإرسال نسخة من كشف الراتب أو الأجر إلى العامل الذي يطلبها عبر البريد الإلكتروني، لكن الشركة لا تقوم بذلك.

#### خامسا: التدريب الإلكتروني

من خلال نتائج الدراسة تبين أن الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تطبق التدريب الإلكتروني بدرجة منخفضة، ويفسر ذلك بعدم اهتمام الشركة بهذا النوع الجديد من التدريب، حيث تعتبر أن

تكاليفه تكون مرتفعة، لذلك فهي لا تعتمد كثيرا على التكنولوجيا الحديثة في ذلك، وغالبا ما تلجأ إلى الطرق التقليدية، إلا في بعض الحالات، حيث تم إمضاء اتفاقية بينها وبين مكتب خارجي خاص بالبرامج وتطويرها، يتواجد مقره في وهران ويرمز إليه BCSI (مكتب مراقبة خدمات الإعلام الآلي)، حيث يقوم هذا المكتب بتدريب مستعملي البرامج عن طريق الإنترنت باستخدام برنامج Team Viewer وذلك بإعطائه كلمة السر للدخول إلى الكمبيوتر.

كما أنه يمكن إرسال المعلومات عبر البريد الإلكتروني للموظفين الذين يشاركون في الدورات التدريبية، حيث تقوم بعض المكاتب المتخصصة في إجراء الدورات التدريبية، ويطلع عليها مدير الموارد البشرية بالشركة، ثم يختار العروض المناسبة لتدريب العمال.

### المطلب الثاني: تفسير النتائج حول تنافسية الشركة

يتم تفسير النتائج الخاصة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنافسية الشركة كما يلي:

#### أولا: الإبداع

أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع عال بالشركة، ويفسر ذلك باهتمام الشركة بعنصر الإبداع، فقد تم التوصل من خلال المقابلات التي أجريت بالشركة إلى أنها ترحب بالأفكار الجديدة وتشجعها، خاصة في السنوات الأخيرة أين عرفت منافسة شديدة في السوق، لذلك كان عليها أن تبحث عن حلول لمواجهة هذه المنافسة، وخاصة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وبالفعل كانت هناك محاولات عديدة بعضها نجح والآخر لم ينجح، فعلى سبيل المثال، على حد تعبير مسؤول مراقبة النوعية والتحليل، تم ابتكار طريقة حديثة للتلوين الزجاج بالشركة سنة 2015، فبعد أن كانت الشركة تشتري الملونات بأسعار غالية جدا، فكرت في إيجاد حل لذلك فقامت بعدة تجارب في هذا المجال كان من نتائجها اكتشاف طريقة جديدة للتلوين من خلال مواد بسيطة ومتوفرة بأسعار منخفضة في السوق، وبذلك تمكنت من تخفيض تكاليفها بنسبة معينة، كذلك الأمر بالنسبة لسيليكات الصوديوم الصلبة والسائلة والتي يتم استعمالها في عدة مجالات كالمنظفات، الإسمنت، الطلاء وغيرها، فهناك اجتهادات من طرف الشركة لإدخال تحسينات عليها، كما أن الشركة ترحب بمختلف الباحثين في المجال العلمي الأكاديمي كالطلبة الذين هم بصدد إعداد مذكرات التخرج سواء كانت مستوى ليسانس، ماستر، ماجستير أو الأساتذة الذين هم بصدد تحضير أطروحات الدكتوراه، وتحاول الاستفادة من أفكارهم وأبحاثهم ومعلوماتهم النظرية التي درسوها أو درّسوها في



الجامعات، وتوظيفها لتحسين جودة عملها أكثر وزيادة أرباحها ومكانتها في السوق (مقابلة مع مسؤول مراقبة النوعية والتحليل).

### ثانياً: الجودة

بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمؤشر الجودة عال، مما يدل على أن منتجات الشركة الإفريقية تتميز بجودة منتجاتها، وما يدل على ذلك هو حصولها على شهادة ISO 9001 خلال أربع فترات متتالية، أي في سنة 2005، ثم سنة 2008، ثم سنة 2011، ثم سنة 2014، ولو أنها لم تكن تطبق المعايير والمقاييس الدولية في تسييرها وإنتاجها كمعيار R43 بالنسبة لمنتجات الزجاج الأمني، لما مُنِحَتْ لها هذه الشهادة خلال هذه الفترات المتتالية، حيث أن الشركة تقوم بمراقبة مختلف مراحل وعمليات الإنتاج، أي قبل بداية العملية وأثناءها وبعدها، حتى تتأكد من أن المنتج خال تماماً من العيوب ويتوفر على المقاييس والمواصفات الدولية التي تم تحديدها من خلال الاتفاقيات الدولية، كما أنها تقوم بأبحاث مستمرة لتحسين جودة منتجاتها أكثر، ولتتماشى مع مستجدات العصر (الملحق رقم (14)، ص 311).

### ثالثاً: التكاليف

من خلال نتائج الدراسة تبين أن المتوسط الحسابي لمؤشر التكاليف منخفض مما يدل على أن تكاليف الشركة الإفريقية للزجاج تتميز بالارتفاع الكبير مقارنة بما تحققه من نتائج، وعلى حد تعبير مدير الموارد البشرية بالشركة فإن أغلب المصاريف تعود إلى مصاريف التدريب والتكوين لمختلف الفئات العمالية بالشركة، سواء كانوا عمال تنفيذ أو إدارة، وكذلك إلى تكاليف المواد الأولية، والجدول التالي يبين تطور تكاليف الشركة خلال الست سنوات الأخيرة:

### جدول رقم (49): تكاليف الشركة خلال الفترة (2010-2015)

10<sup>3</sup> دج

التكاليف	السنة
499598	2010
588295	2011
644010	2012
515321	2013
542567	2014
525922	2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالشركة

تبين الأرقام الوارد في الجدول أن تكاليف الشركة الإفريقية للزجاج كانت مرتفعة خلال الست سنوات الأخيرة، خاصة في سنة 2012، ثم عادت بعد ذلك للانخفاض خلال الثلاث سنوات التي بعدها، وقد أرجع المسؤولون سبب ارتفاع التكاليف إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية، إلى جانب الارتفاع الكبير لمصاريف التدريب والتكوين.

#### رابعاً: الحصة السوقية

بالنسبة للحصة السوقية فقد بينت نتائج الدراسة أنها منخفضة، حيث أن الشركة لم تكن تهتم بحسابها سابقاً لأنها كانت تحتل السوق بكامله ولم يكن لها منافسين، كما لم يكن لديها قسم خاص بالتسويق بل قسم خاص بالمبيعات فقط، فقد كانت تنتج منتجاتها وتخرجها إلى السوق مباشرة، لكن فيما بعد أصبحت تتعرض لمنافسة كبيرة من قبل المستوردين الذين يستوردون الزجاج من الخارج، إلى جانب افتتاح مصنع خاص لصناعة الزجاج العادي بالجزائر العاصمة، ولم تجد خياراً سوى التوجه لدراسة السوق وتقييم حصتها منه لذلك قامت بإنشاء قسم خاص بالتسويق في الشركة سنة 2010 يقوم بحساب حصتها من السوق، كما يقوم بدراسة سلوك المستهلكين وذلك بإعداد استبيان وإرساله لهم لمعرفة آرائهم بمنتجات الشركة وكذلك تقديم اقتراحاتهم (مقابلة مع السيد رئيس قسم التسويق).

والجدول التالي يبين الحصة السوقية للشركة خلال الست سنوات الأخيرة:

#### جدول رقم (50): الحصة السوقية للشركة خلال الفترة (2010-2015)

البيان	الزجاج المطبوع	سيليكات الصوديوم السائلة	سيليكات الصوديوم الصلبة	الزجاج الأمني للسيارات	الزجاج الأمني للبناءات
2010	65%	65%	84%	-	-
2011	-	58%	67%	35%	-
2012	70%	63%	140%	14%	-
2013	58%	42%	88%	6%	-
2014	63%	80%	292%	7%	-
2015	30%	60%	60%	2%	0,02%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالشركة

يوضح الجدول أن الحصة السوقية للشركة في السوق يتم تحديدها من خلال حصص منتجاتها المختلفة، هذه الحصص اختلفت حسب نوع المنتج لكن العامل المشترك بينها هو أنها أحيانا ترتفع وأحيانا تتخفض، ماعدا بالنسبة للزجاج الأمني للسيارات، فقد سجلت حصته السوقية انخفاض مستمر خلال الست سنوات الأخيرة، وذلك بسبب المنافسة الشديدة التي تتعرض لها الشركة فيما يخص هذا المنتج، خاصة منافسة المستوردين للزجاج من البلدان المختلفة، وكذلك بالنسبة للزجاج الأمني لل بنايات، فعلى الرغم من عدم قدرة الشركة على حساب حصة هذا المنتج في السوق خلال خمس سنوات ماضية، بسبب غياب معلومات عن المنافسين في نفس النوع من المنتج، إلا أن الحصة السوقية التي تمكنت من حسابها سنة 2015 تدل على الضعف الكبير للحصة السوقية للشركة من هذا المنتج.

#### خامسا: الربحية

تبين من خلال نتائج الدراسة أن ربحية الشركة الإفريقية للزجاج منخفضة، فعلى الرغم من المجهودات الكبيرة التي تبذلها الشركة في إنتاج وبيع أنواع مختلفة من الزجاج، وعلى الرغم من حصولها على شهادة ISO 9001 سنة 2005، وتجديد هذه الشهادة كل ثلاث سنوات، بسبب توفر المعايير والمواصفات الدولية في منتجاتها وفي نظام تسييرها، إلا أن ربحيتها كانت سالبة خلال الست سنوات الأخيرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (51): ربحية الشركة خلال الفترة (2010-2015)

10<sup>3</sup> دج

السنة	الربحية
2010	-0,151
2011	-0,119
2012	-0,428
2013	-0,821
2014	-0,622
2015	-0,943

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالشركة

من خلال معطيات الجدول يتضح أن ربحية الشركة كانت ضعيفة وسالبة بالنسبة للست سنوات الأخيرة وخاصة خلال سنة 2015، ويعود ذلك لكون صافي أرباح الشركة خلال هذه الفترة كانت ضعيفة وسالبة أيضا، وأرجع أغلبية المسؤولون سبب ذلك إلى المنافسة الشديدة التي يواجهها قطاع إنتاج الزجاج، وخاصة من طرف المستوردين لهذه المادة والتسهيلات الكبيرة التي يوفرها للزبائن، على الرغم من أن جودتها أقل من جودة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، إلى جانب المصاريف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة.

### المطلب الثالث: تفسير النتائج حول اختبار الفرضيات

يتم تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### أولا: الفرضية الأولى

أثبتت نتائج الدراسة أن الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن خلال تناول مختلف مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بهذه الشركة، ومحاولة دراسة مدى تطبيق الشركة لهذه المكونات، تبين أن الشركة تطبق التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني بدرجة منخفضة، أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فهي تطبقه بشكل جيد، وكذلك الأمر بالنسبة لنظام المرتبات الإلكتروني فعلى الرغم من أن الشركة لا تطبق جميع خصائصه إلا أنه يمكن القول أنها طبقت جزءا كبيرا منه، وبالنسبة لإدارة الأداء إلكترونيا فهي تطبقه بدرجة متوسطة، لكن لديها إمكانية لتطبيقه بشكل جيد لو أنها حولت كل العملية من كونها ورقية إلى إلكترونية.

#### ثانيا: الفرضية الثانية

بينت نتائج الدراسة أن الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل هي شركة تنافسية، فمن خلال تناول مؤشرات قياس التنافسية تبين أن الشركة تمتلك كل هذه المؤشرات، فمؤشر الإبداع كان عال، وكذلك الأمر بالنسبة للجودة، والتكاليف كانت مرتفعة، أما الحصة السوقية والربحية فقد كانت منخفضة، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة الإفريقية للزجاج هي شركة تنافسية تسعى لتحسين مركزها التنافسي من خلال تحسين كل هذه المؤشرات.

### ثالثا: الفرضية الثالثة

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق كل من التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، الأجر ونوع الوظيفة)، ويمكن تفسير ذلك باهتمام الشركة الإفريقية للزجاج بجعل بتطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جميع المستويات، دون التمييز بين العمال على اختلاف جنسهم، سنهم، حالتهم العائلية، مستواهم الدراسي، عدد سنوات عملهم بالشركة، أجرهم ونوع الوظيفة التي يشغلونها.

### رابعا: الفرضية الرابعة

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الإبداع، الجودة، التكاليف، الحصة السوقية والربحية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، الأجر ونوع الوظيفة)، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال بالشركة الإفريقية للزجاج بجعل يهتمون بنفس الدرجة بتنافسية شركتهم على اختلاف جنسهم، سنهم، حالتهم العائلية، مستواهم الدراسي، عدد سنوات عملهم بالشركة، أجرهم ونوع الوظيفة التي يشغلونها؛ أي أنهم يتعاونون ويعملون كفريق واحد لزيادة تنافسية الشركة من خلال التركيز على الإبداع، الجودة، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية للشركة وتحسين ربحيتها.

### خامسا: الفرضية الخامسة

تبين من خلال نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج، ويفسر ذلك بأن تطبيق هذه الإدارة له دور إيجابي في تنافسية الشركة من خلال تأثيرها على كل من الإبداع، الجودة، التكاليف، الحصة السوقية والربحية، فكلما زاد تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة زادت تنافسيتها، لكن يتعلق الأمر فقط بالتوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، أما بالنسبة للتسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فعلى الرغم من أن الشركة الإفريقية للزجاج تطبقه بدرجة عالية إلا أنه تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أنه لا يؤثر على تنافسيتها.

### سادسا: الفرضية السادسة

أثبتت نتائج الدراسة أن مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تؤثر بنفس درجة الأهمية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج، فنظام المرتبات الإلكتروني أكثر تأثيرا عليها، ثم في المرتبة الثانية إدارة الأداء إلكترونيا وبعده التدريب الإلكتروني وفي الأخير التوظيف الإلكتروني، أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فلا يؤثر على تنافسية الشركة، ويمكن تفسير ذلك بأن اختلاف هذا التأثير يعود لاختلاف اهتمام العمال بالشركة بتطبيق كل مكون من هذه المكونات فعادة يميل العمال إلى ما يحفزهم أكثر ولعل وجود نظام إلكتروني للمرتبات يجعلهم على اطلاع مباشر على مختلف التغيرات التي تطرأ على أجورهم مما يجعلهم يتحمسون للعمل للاستفادة من المكافآت ويتجنبون مختلف أنواع الخصومات.

## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج هي شركة تنافسية، وهي تطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما تم التوصل إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية له دور إيجابي في تنافسية الشركة، حيث تبين أن قيمة الارتباط بينهما بلغت 61.7%، أي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزيد من تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج ويحسنها، وعند دراسة مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبين أنها لا تملك نفس الدور، فقد تم التوصل إلى أن التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف ليس له دور في تنافسية الشركة ولا يؤثر عليها على الرغم من تطبيقه بدرجة عالية، أما باقي المكونات فكان لها دور إيجابي، حيث تبين أن كل المكونات الأخرى تؤثر إيجاباً على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج، لكن أهمية تأثيرها كانت مختلفة، لذلك كان ترتيب تلك المكونات كمايلي: نظام المرتبات الإلكتروني يأتي في المرتبة الأولى بقيمة بلغت 42%، وبعده إدارة الأداء إلكترونيا بقيمة 15.7%، ثم يليهما التدريب الإلكتروني بقيمة بلغت 14.8%، وفي الأخير التوظيف الإلكتروني بقيمة ارتباط تقدر بـ 13.2%.

الخاصة العامة



من خلال دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، وإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، يمكن الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات، إلى جانب اقتراح آفاق للدراسة.

### أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري، ونتائج خاصة بالجانب التطبيقي، ونتائج خاصة باختبار الفرضيات، وذلك كما يلي:

#### أ- النتائج النظرية:

1. تمثل الموارد البشرية عصب المؤسسات وعمودها الفقري الذي بدونه لا يكون لها أي وجود، لأن أداءها هو المحدد الرئيسي لأداء المنظمة ككل، وهي بذلك ميزة تنافسية للمؤسسات؛
2. تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لأنها محرك العملية الإدارية الناجحة، كونها تؤثر في كافة عناصر المنظمة؛
3. معظم وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تحويلها إلى وظائف إلكترونية، لذلك تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات هامة مع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
4. إن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، والتحول إليها يستلزم تغييرات واسعة بدءاً من هيكل المؤسسة إلى إجراءات العمل؛
5. تستخدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التكنولوجيا كوسيلة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية، وبذلك فهي تعتمد على التكنولوجيا للالتزام باحتياجات الموارد البشرية على أساس شبكة الإنترنت؛
6. توفر تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوابة لتمكين المديرين والموظفين لعرض واستخراج المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية أو تغييرها، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الوسطاء والخبراء في الموارد البشرية؛
7. وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مشابهة لوظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية، من حيث التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التوظيف بمختلف مراحلها، مكافئة الموظفين، وغيرها؛

8. يزداد عدد المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باستمرار، وذلك بسبب ما توفره هذه الإدارة من تسهيل لإنجاز أعمالها، ويتوقع الخبراء أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ستصبح الأداة الرئيسية لجميع المختصين في الموارد البشرية؛
9. يعود تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بفوائد عديدة على المؤسسات، فهي تساعد على تزويد كلا من المسؤولين والعاملين بكافة المعلومات حول مهامهم ووظائفهم، مما يسمح بتوفير المزيد من الوقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
10. ينتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تغيرات عديدة تتمثل أهمها في: تغيرات تنظيمية، تغيير في هيكل الموارد البشرية، تغيرات تكنولوجية؛
11. نظام معلومات الموارد البشرية يمثل مجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
12. للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مكونات عديدة تتلخص أهمها في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني؛
13. تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال التطور السريع للابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يكون بمثابة نهج لتمكين وظيفة الموارد البشرية من التركيز أكثر على الأنشطة ذات القيمة المضافة؛
14. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في تحسين وزيادة تنافسية المؤسسات التي تطبقها، فهي تشجع على الإبداع، وتحسن الجودة سواء بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، وتخفض التكاليف، وتمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية وتحقيق معدلات ربحية عالية.

### ب- النتائج التطبيقية:

- يمكن تلخيص النتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل فيما يلي:
1. هناك اهتمام من قبل الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وإدراك لمدى أهمية ذلك؛
  2. تدعم إدارة الشركة عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

3. تتوفر بنية تحتية لدى الشركة تعتبر كافية مبدئياً لبدء عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يزداد الاعتماد على استخدام التقنيات المعاصرة بشكل كبير في ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية؛
4. لا يوجد نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حتى الآن بالشركة؛
5. لا تطبق الشركة كل مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بل البعض منها فقط؛
6. تطبق الشركة التوظيف الإلكتروني بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.25)؛
7. تطبق الشركة التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف بدرجة عالية جداً، ويدل على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.87)؛
8. تطبق الشركة إدارة الأداء إلكترونياً بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.87)؛
9. تطبق الشركة نظام المرتبات الإلكتروني بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.75)؛
10. تطبق الشركة التدريب الإلكتروني بدرجة منخفضة، لأن متوسطه الحسابي بلغ (2.53)؛
11. مؤشر الإبداع عال داخل الشركة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.49)؛
12. مؤشر الجودة عال داخل الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.69)؛
13. تكاليف الشركة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيسها (1.89)؛
14. الحصة السوقية للشركة منخفضة، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2.58)؛
15. ربحية الشركة منخفضة، ويدل على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.39)؛
16. تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة يلعب دوراً أساسياً في زيادة تنافسيتها.

### ج- نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة تم الخروج بمجموعة من النتائج تتلخص فيما يلي:

1. بالنسبة للفرضية الأولى، والتي تنص على أنه "يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج"، تم اختبارها باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T\_test)، وتم قبولها، وهذا يدل على أن الشركة الإفريقية للزجاج تطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

2. بالنسبة للفرضية الثانية، والتي مضمونها "توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج"، تم اختبارها أيضا باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T\_test)، وتم قبولها هي أيضا، لأنه تبين من خلال اختبارها أن الشركة الإفريقية للزجاج هي شركة تنافسية؛

3. بالنسبة للفرضية الثالثة، والتي تتضمن أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية"، تم رفضها، إذ تبين من خلال اختبارها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق كل من: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، الأجر ونوع الوظيفة، وتقترب هذه النتيجة من النتائج التي توصلت إليها دراسة (الكاهلي، 2012).

4. بالنسبة للفرضية الرابعة، التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تعزى للمتغيرات الديموغرافية"، تم رفضها أيضا، لأن نتائج اختبارها أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من: الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، الأجر ونوع الوظيفة، حيث تبين أن جميع العمال بالشركة يهتمون بنفس الدرجة بتنافسية شركتهم؛

5. بالنسبة للفرضية الخامسة، التي تتضمن أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، تم اختبارها باستخدام أسلوب تحليل التباين للانحدار وتم قبولها، لأنه تبين أن نسبة التأثير بلغت 61.7%، وهذا يدل على أنه توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية بينهما، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية له دور إيجابي في تنافسية المؤسسة، وهذه النتيجة تتقارب مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (Khashman & Al-Ryalat, 2015) و (Findikli & Bayarçelik, 2015) و (Li Ma & Maolin Ye, 2015)، لكن هذا الدور ليس نفسه بالنسبة لكل مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهذا ما تبينه الفرضيات الفرعية التالية:

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التوظيف الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، تم قبولها لأنه تبين أن نسبة التأثير بلغت 13.2%، وهذا يدل على أن تطبيق التوظيف الإلكتروني له دور إيجابي في تنافسية الشركة؛

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: والتي تتضمن أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، تم رفضها، لأن النتائج بينت أنه لا يوجد أثر، وبالتالي فإن تطبيق التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف ليس له دور في تنافسية المؤسسة؛

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق إدارة الأداء إلكترونيا على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، تم قبولها لأنه تبين أن نسبة التأثير بلغت 15.7%، وهذا يدل على أن تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونيا له دور إيجابي في تنافسية المؤسسة؛

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: والتي تقول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق نظام المرتبات الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، تم قبولها لأن نسبة التأثير بلغت 42.1%، وهذا يدل على أن تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني له دور إيجابي وقوي في تنافسية المؤسسة؛

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لتطبيق التدريب الإلكتروني على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، تم قبولها لأن النتائج بينت أن نسبة التأثير بلغت 14.8%، وهذا يدل على أن تطبيق التدريب الإلكتروني له دور إيجابي في تنافسية المؤسسة؛

6. بالنسبة للفرضية السادسة، والتي تتضمن أنه "تختلف أهمية تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، فقد تم اختبارها بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة STEPWISE، ومن خلال نتائج الاختبار تم قبولها، حيث تبين أن مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها أدوار مختلفة من حيث الأهمية في تنافسية الشركة، حيث ترتب حسب قوة تأثيرها كمايلي:

- 1) نظام المرتبات الإلكتروني، بنسبة قدرها 42%؛
- 2) إدارة الأداء إلكترونيًا، بنسبة قدرها 15.7%؛
- 3) التدريب الإلكتروني، بنسبة قدرها 14.8%؛
- 4) التوظيف الإلكتروني، بنسبة قدرها 13.2%.

### ثانياً: التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يتم إعطاء مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد الشركة الإفريقية للزجاج على زيادة تنافسيتها، وهي:

1. ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، من خلال إشباع حاجاته فيما يتعلق بفترة بقاءه في الوظيفة، كالترقية والأجر وغيرها، لأن بقاءه لفترة طويلة في وظيفته دون حصوله على ترقية أو تكوين أو زيادة في الأجر يؤثر سلباً على أدائه، وبالتالي على أداء الشركة.
2. إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لأن ذلك يسهل تطبيقها.
3. العمل على برمجة بعض التريصات أو الدورات التدريبية للعمال والمدراء في جميع المستويات، بغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم وإثراء تكوينهم السابق، وخلال هذه الدورات أو التريصات يتم تزويدهم بكل المعلومات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومدى أهميتها لهم، وكذلك دورها في زيادة تنافسية الشركة.
4. إلقاء بعض المحاضرات وعقد جمعيات لكل من العمال والمدراء، يدور محتواها حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مع التركيز على كيفية تطبيقها للاستفادة القصوى منها.
5. توفير بنية تحتية أكثر ملائمة، من أجهزة وشبكات، لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والعمل على صيانتها وتحديثها باستمرار؛
6. دعم الإدارة العليا بالشركة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لما لها من فوائد تعود على الشركة بالنفع وتزيد من قدرتها التنافسية؛
7. العمل على تشجيع حرية انتقال المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات الإدارية والعمال بشكل إلكتروني ليتمكنوا من الاستفادة من الخبرات المشتركة فيما بينهم؛

8. السماح للعاملين بإنجاز بعض الأعمال عن بعد، لأجل إيجاد بيئة عمل إلكترونية مرنة عبر الإنترنت؛

9. الاستفادة الكاملة من البرامج التي يتم تطبيقها، فعلى سبيل المثال برنامج المرتبات المطبق بالشركة لا يتم العمل إلا بجزء صغير من إمكانياته، وهذا لا يسمح بالاستفادة من جميع فوائده؛

10. العمل على توفير الحماية للمعلومات الإلكترونية، وضمان خصوصيتها، عن طريق تطوير برمجيات حماية وأمن المعلومات من الاختراق والفيروسات؛

11. تطبيق جميع مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنفس الأهمية.

### ثالثا: آفاق الدراسة

ومن خلال نتائج هذه الدراسة، ومن أجل التعمق والتدقيق أكثر في هذا المجال يتم اقتراح إجراء دراسات أخرى واستخدام عينات مختلفة يراعى فيها ما يلي:

1. تغيير نوع المنظمة، كإجراء الدراسة في منظمة خدمية أو عسكرية ومقارنة النتائج؛

2. إعادة مثل هذه الدراسة في نفس الشركة مع تغيير الأبعاد ومقارنة النتائج؛

3. دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛

4. دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين؛

5. دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إنتاجية المؤسسات.

# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- 1-أبو بكر مصطفى محمود، *إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 2-توفيق محمد عبد المحسن، *بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية*، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
- 3-حجازي عبد الفتاح بيومي، *الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح: دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 4-الحسن حسين محمد، *الإدارة الإلكترونية (المفاهيم الخصائص والمتطلبات)*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 5-حسن راوية، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 6-حمود خضير كاظم، *الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7-الخطيب محمود أحمد، *إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني*، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.
- 8-خليل نبيل مرسي، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
- 9-زايد عادل، *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
- 10- الزعبي محمد بلال، عباس الطلافحة، *النظام الإحصائي SPSS*، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 11- زغدار أحمد، *المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية*، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 12- الزنبقي حنان سليمان، *التدريب الإلكتروني*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13- زويلف مهدي حسن، *إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 14- السالمي علاء عبد الرزاق محمد، السالمي حسين علاء عبد الرزاق، *شبكات الإدارة الإلكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الإلكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الإلكترونية والعمل عن بعد*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- السالمي علاء عبد الرزاق محمد حسن، السليطي خالد بن ابراهيم، *الإدارة الإلكترونية*، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 16- السلمي علي، *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 17- سمير أحمد محمد، *الإدارة الإلكترونية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 18- الشرعة عطا الله، سنجق غالب محمود، *إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة*، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 19- الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، *إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة - الهندرة*، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- الشنواني صلاح، *دراسات في اقتصاديات الأعمال*، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1970.
- 21- الصيرفي محمد، *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية*، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 22- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، *إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 23- عبد النبي محمد أحمد، *إدارة الموارد البشرية*، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 24- عباس سهيلة محمد، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25- غالب ياسين سعد، *الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية*، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

- 26- غنيم أحمد محمد، *الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل*، المكتبة المصرية، المنصورة، 2004.
- 27- القحطاني حمد دليم، *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
- 28- القدوة محمود، *الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 29- كافي مصطفى يوسف، *الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة*، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2010.
- 30- كتانة خيرى مصطفى، *الأساليب الحديثة في أتمتة المكاتب*، بدون دار نشر، عمان، 2013.
- 31- الكرخي مجيد، *إدارة الموارد البشرية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 32- محرز أحمد محمد، *الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي*، بدون دار نشر، القاهرة، 1994.
- 33- مصطفى أحمد سيد، *التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي*، بدون دار نشر، مصر، 2003.
- 34- المعاينة رولا نايف، الحموري صالح سليم، *إدارة الموارد البشرية: دليل عملي*، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 35- المهدي سوسن زهير، *تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 36- النجار فريد، *الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 37- النجار فريد، *المنافسة والترويج التطبيقي*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 38- نجم عبود نجم، *الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف والمجالات*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39- هوبكنز برايان، ماركهام جيمس، *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية*، ترجمة العامري خالد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

ب- المجالات:

- 40- طهراوي أحمد، جغرافية الموارد الاقتصادية: علاقتها بعلم الاقتصاد ومجال دراستها، *مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة الجزائر، العدد السادس، 1998، ص: 32.
- 41- عبد الرحمن إبراهيم حلمي، التنافسية في ظل العولمة، *مجلة المدير العربي*، العدد 138، أبريل 1997.
- 42- علوطي لمين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، *مجلة بحوث اقتصادية عربية*، العدد 24، ربيع 2008، ص143.
- 43- العواملة نائل عبد الحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، *مجلة الملك سعود*، مج 15، 2003، ص: 263.
- ت- الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 44- أبو أمونة يوسف محمد يوسف، *واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 45- الأشهب حمد عبد الله محمد، *دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 46- آل فطيح حمد قبلان، *دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 47- بن مويزة أحمد، *التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

- 48- بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارة آل بوداح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2012.
- 49- تاهمي نادية، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- 50- جرادات ناصر محمد سعود، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 2010.
- 51- الحسنات ساري عوض، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.
- 52- الدايني رشاد خضير وحيد، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 53- الرواحنه عبد الله عودة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/أورنج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 54- الساعاتي عفاف حسن هادي، نظام الايحاء الواسع وأفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة بغداد، 2000.
- 55- سايعي فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2009.
- 56- العريشي محمد بن سعيد محمد، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.

- 57- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 58- عمار محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 59- الكاهلي عماد محمد حسن، الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق الأردنية كحالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، 2012.
- 60- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر ببانتة، الجزائر، 2008.
- 61- لعلاوي عمر، دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- 62- المسعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 63- المسعودي سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
- 64- المياحي أسيل هادي محمود جاسم، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية، جامعة النهدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2004.
- 65- المير إيهاب خميس أحمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

66- الوليد هلالى، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.

ث- التظاهرات العلمية:

67- بركات نسرين، العلي عادل، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000.

68- بوهزة محمد، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 05 ماي 2005.

69- الجرف منى طعيمة، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر 2002.

70- رزيق كمال، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002.

71- نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.

72- الواصل عبد الرحمن بن عبد الله، البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.

ج- المواقع الإلكترونية:

73- باكير علي حسين، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006، تاريخ الاطلاع

http://alibakeer.maktoublog.com/85589% :2013/01/02

- 74- بن محمد الحسن حسين ، *الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*، المؤتمر الدولي لتمتية الإدارة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، مكتبة الملك عبد العزيز العامة، الرياض، 01-04 نوفمبر 2009، ص 06، تاريخ الاطلاع 2013/01/01: <http://fr.scribd.com>
- 75- رضوان رأفت، *الإدارة الإلكترونية*، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004، تاريخ الاطلاع 2013/01/06: <http://www.cta-mosul.com/books/book/admin>

ح- تقارير ووثائق أخرى:

- 76- تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- 77- وثائق داخلية من الشركة الإفريقية للزجاج.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

أ- الكتب:

- 78- Barou Yves, Keizer Bernard, *Les grandes économies*, Edition du Seuil, Paris, 1988.
- 79- Belanger. L et Al, *Gestion Stratégique et opération des ressources humaines*, chicoutimi, gaétan Morin, Canada, 1999.
- 80- Bienaymé Alain, *Principes de concurrence*, Economica, Paris, 1998.
- 81- Bourachot.H, *Dictionnaire des sciences économiques et sociales*, edition Bordas, Paris, 1992.
- 82- Brilman Jean, *les meilleures pratiques de management*, éditions d'Organisation, Paris, 2001.
- 83- Echaudemaison, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, édition Nathan, Paris, 1993.
- 84- Garibaldi Gérard, *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*, éditions d'organisation, Paris, 1994.
- 85- Hamadouche Ahmed, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, Chihab édition, Alger, 1997.
- 86- Ingham Marc, *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles, 1995.
- 87- Lambin Jean Jacques, *Le marketing stratégique*, Science édition, Paris, 1993.
- 88- Martory Bernard, Grozer Daniel, *gestion des ressources humaines: Pilotag social et performances*, édition DUNOD, Paris, 2001.
- 89- Porter Michaël, *L'Avantage concurrentiel*, édition DUNOD, Paris, 1999.
- 90- Porter Michaël, *l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, édition DUNOD, Paris, 1998.



- 91- Silva François, *ÊTRE e-DRH: Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*, Editions LIAISONS, Paris, 2012.
- 92- Tarondeau. J. C, *Le management des savoirs*, PUF, Paris, 2002.
- 93- Ternisien Michel, Diguet Anne Françoise, *Indicateurs et Facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*, Les éditions de l'industrie, Paris, 2001.

ب- المجلات:

- 94- Bradier Agnés, Le gouvernement électronique :une priorité européenne, *Revue Française d'administration publique*, école nationale d'administrative, N°110, 2004.
- 95- Christine Piedalu, Améliore ses résultats avec le benchmarking, *Revue l'essentiel de Management*, Paris, septembre 1997.
- 96- Ghouil Valeriele, Le benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique, *Revue l'essentiel de Management*, Paris, septembre 1997.
- 97- Sauret Jacques, efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté: Les Enjeux de L'Administration Electronique, *Revue Française d'administration publique*, école nationale d'administrative, N°110, 2004.

ت- التظاهرات العلمية:

- 98- Bouriche Riadh, Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance , *Séminaire national intitulé, Informations et société de la connessance*, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine, Algérie, organisé les 18- 19 avril 2009.
- 99- Lecoint. R, Bia. C, Mutation des entreprises et environnement économique, *Acte de Colloque : Mutation du l'environnement et compétitivité des entreprises*, Faculté de droit et des sciences économiques, Université de Biskra, 29- 30 Octobre 2002.

ج- تقارير ووثائق أخرى:

- 100- Rapport du CEPPII, *Compétitivité des Nations*, Economica, Paris, 1998.

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

أ- الكتب:

- 101- Adamson. L, Zampetti. R, *Web-based manager self-service: adding value to the work, Web-Based Human Resources*, McGraw-Hill, New York, 2001.

- 102- Butler. J.E. and Ferris, G, R. and Napier, N. K, ***Strategy and Human Resources Management***, oh, south western and dyer, 1991.
- 103- Krajewski. L. J, Ritzman. L. P, ***Operations Management: Processes and Value chains***, Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- 104- Parry Emma, Tyson Shaun, Selbie Doone, Leighton Raymond Kenneth, ***HR and Technology (Impact and Advantages)***, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007.
- 105- R. B. Kline, ***Principles and Practice of Structural Equation Modeling***, third edition, the Guilford press, New York, 2011.
- 106- Schuler Randall s, ***Human Resources***, west publ Shing company new, 1995.
- 107- Sekaran. U, ***Research Methods for Business a skill building approach***, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004.
- 108- Storey. J, ***Developments in the Management of Human Resources***, Oxford: Basic Blackwell, 1992.

ب - المجلات:

- 109- Bondarouk. T. V, Ruel. H. J. M, Electronic Human Resource Management (challenges in the digital era), ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol 20, N°3, 2009.
- 110- Ensher. E. A, Nielson. T. R & Grant Vallone. E, Tales from the hiring line (Effects of the Internet and technology on HR processes), ***Organizational Dynamics***, Vol 31, N°3, 2002.
- 111- Khashman Aysar Mohammad, Al-Ryalat Haroun Abdallah, The ImPact of Electronnic Human Resource Management (EHRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunication Sector: "The Employees Perspective", ***Journal of Management Research***, Vol 7, N°3, 2015.
- 112- Laumer Sven, Eckhardt Andreas, Weitzel Tim, Electronic Human Resources Mnagement in an E-Business environment, ***Journal of Electronic Commerce Research***, Vol 11, N°4, 2010.
- 113- Lepak D P, Smith K G, Taylor M S, Value Creation and Value Capture (A Multilevel Perspective), Introduction to a Special Topic Forum, ***Academy of Management Review***, Vol 32, N°1, 2007.
- 114- Lepak David, Snell Scott A, Virtual HR (Strategic Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Centry), ***Human Resource Management Review***, Vol 8, iss 3, 1998.
- 115- Li Ma, Maolin Ye, The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management, ***Open Journal of Sosial Sciences***, Vol 3, 2015.

- 116- Remus U, Critical success factors for implementing enterprise portals (A comparison with ERP implementations), *Business Process Management Journal*, Vol 13, iss 4, 2007.
- 117- Ruël Huub, Bondarouk Tanya, Mandy Van Der Velde, The contribution of e-HRM to HRM Effectiveness (Results from a quantitative Study in a Dutch Ministry), *Employee Relations*, Vol 29, iss 3, 2007.
- 118- Ruël Huub, Bondarouk Tanya, Looise J. K, E-HRM: Innovation or irritation: An explorative empirical study in five large companies on web-Based HRM, *Management Revue*, Vol 15, N°3, 2004.
- 119- Sambrook S, E-learning in small organizations, *Education + Training*, Vol 45, iss 8/9, 2003.
- 120- Schramm Jennifer, HR Tecnology Competencies (New Roles for HR Professionals), *HR Magazine*, Vol 51, iss 4, 2006.
- 121- Strohmeier Stefan, Rüdiger Kabst, Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, iss 6, 2009.
- 122- Strohmeier Stefan, Research in e-HRM (Review and implications), *Human Resource Management Review*, Vol 17, iss 1, 2007.

ت - التظاهرات العلمية:

- 123- Findikli Mine Afacan, Bayarçelik Ebru Beyza, Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E- HRM), *11th International Strategic Management Conference*, Turkey, 2015.
- 124- Lee. F, Lee. F, **The relationships between HRM practices, Leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry**, *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 2007.
- 125- Yusliza Mohd Yusoff, Ramayah. T, Factors influencing attitude towards using electronic HRM, *2<sup>nd</sup> International Conference on Business and Economic Research Proceeding*, Mlaysia, 2011.

العلماء حقا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

أخي العامل/

في إطار القيام بإجراء دراسة علمية حول "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات"، بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة محمد خيضر - بسكرة - تم إعداد هذه الإستبانة التي بين يديكم، والتي يُرجى تكممكم بالإجابة على الأسئلة التي تحتويها.

ولأهمية هذه الدراسة نأمل تعاونكم في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية، وكونوا على يقين بأن البيانات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم

بيانات هامة لملاً الاستمارة:

- الإسم واللقب غير مطلوبين.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
- ضع العلامة (x) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الإستبانة.

إسم الباحثة:

أ. فرخة ليندة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  30-34 سنة  35-39 سنة  40-44 سنة  45 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات متخصصة
- 5- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات  5-9 سنوات  10-14 سنة  15-19 سنة  20-24 سنة  25 سنة فأكثر
- 6- الأجر: أقل من 25000 دج  من 25000 إلى أقل من 50000 دج  50000 دج فأكثر
- 7- نوع الوظيفة: إداري  عامل

## المحور الثاني: بيانات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يتم تخطيط القوى العاملة عن طريق إعداد قاعدة البيانات ونظام المعلومات للموارد البشرية.					
02	توجد بوابة على الإنترنت للشركة لنشر إعلانات الوظائف الشاغرة.					
03	يتم تقديم طلبات التقدم للوظائف عن طريق الإنترنت فوراً.					
04	يتم تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً.					
05	توجد قاعدة بيانات تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين وجداول عملهم.					
06	يتم حفظ بيانات الموظف كالاسم ورقم الهاتف المحمول والجنسية والوظيفة التي يشغلها في قاعدة بيانات.					
07	تتم مراقبة تحركات الموظفين من دخول وخروج عن طريق سحب البيانات أتوماتيكياً.					
08	يتم توصيف الوظائف إلكترونياً وتوضيح الخطة على شبكة الإنترنت.					
09	تقوم بالدخول عبر البوابة الإلكترونية للشركة إلى قائمة توصيف الوظائف.					
10	تضع الشركة نماذج على موقعها لإجراء تقييمات للمهارات أو المعلومات لتحديد ما إذا كان الشخص ملائماً لمسؤوليات تلك الوظيفة أم لا.					
11	تقوم بتقييم أدائك من خلال مقارنته بالخطة الموضوعية على الإنترنت.					
12	يتم إعلامك بموعد الاجتماعات مع مسؤوليك فيما يخص تقييم الأداء عن طريق شبكة الإنترنت.					
13	يتم استخدام الحاسب الآلي في نظام المرتبات.					
14	يتم الاطلاع على موعد تسديد المرتبات عن طريق شبكة الإنترنت.					
15	تقوم بالاطلاع على مقدار الخصومات أو الاستحقاقات الخاصة بمرتبك من خلال شبكة الإنترنت.					
16	يتم تدريب العمال باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت ووسائطه المتعددة.					
17	يتم استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.					
18	يتم التدريب من خلال المحادثة المباشرة بين العامل ومدربه					

					عبر شبكة الإنترنت.
				19	يتم التدريب من خلال البريد الإلكتروني أو أشرطة الفيديو والمنتديات.
				20	يتم التدريب من خلال الدخول إلى موقع التدريب على شبكة الإنترنت.
				21	يتم التدريب من خلال اللقاءات مع المدرب التقليدي وفي نفس الوقت استخدام شبكة الإنترنت.

### المحور الثالث: بيانات حول تنافسية الشركة

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
22	يوجد دعم قوي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة.					
23	يتقهم المديرون التنفيذيون تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في المؤسسة.					
24	تعمل إدارة المؤسسة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.					
25	لدى إدارة المؤسسة القدرة على استغلال الفرص الإبداعية في مجال العمل الإنتاجي.					
26	تسهم إدارة المؤسسة بتطوير المنتجات المقدمة للزبائن باستمرار					
27	تتبنى المؤسسة مفاهيم التحسين المستمر للجودة.					
28	تسعى إدارة المؤسسة بتوفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة خدماتها ومنتجاتها.					
29	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال تقديم الخدمات والمنتجات.					
30	تعمل إدارة المؤسسة على توفير الأساليب المتطورة التي تمكن من تحقيق السرعة في إيصال المعلومات بين العاملين ومسؤوليهم.					
31	تهتم إدارة المؤسسة بجودة منتجاتها وخدماتها إرضاءً لزبائنها وكسب ولأنهم.					
32	تسعى إدارة المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء لتعزيز جودة العمليات الإنتاجية.					
33	تتبنى الشركة مفاهيم التخفيض المستمر للتكاليف					
34	تكاليف الشركة تتطابق مع التكاليف المخططة في الموازنة التخطيطية للعمليات					
35	توجد معلومات واضحة عن التكلفة الفعلية للشركة					
36	تكلفة منتجات الشركة أقل من تكلفة منتجات المنافسين					
37	تكلفة منتجات الشركة مساوية لتكلفة منتجات المنافسين					



ملحق رقم (1): أداة الدراسة

					تسعى الشركة لزيادة حصتها في السوق	38
					للشركة حصة كبيرة في السوق مقارنة بالمنافسين	39
					للشركة حصة تقارب حصص المنافسين في السوق	40
					زادت ربحية الشركة بعد إدخال التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	41
					القسم الذي أعمل به يساهم بنسبة كبيرة في زيادة ربحية الشركة	42
					تسعى الشركة لزيادة ربحيتها	43

قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	اللقب والإسم	جامعة الارتباط
01	أ. د. يحيى مفيدي	جامعة محمد خيضر "بسكرة"
02	أ.د. بوقلقول الهادي	جامعة باجي مختار "عنابة"
03	د. مقدم وهيبة	جامعة عبد الحميد ابن باديس "مستغانم"
04	د. بوعشة فوزية	جامعة محمد الشريف مساعدي "سوق أهراس"
05	د. أقطي جوهرة	جامعة محمد خيضر "بسكرة"
06	د. بارة سهيلة	جامعة باجي مختار "عنابة"
07	د. جابر مهدي	جامعة باجي مختار "عنابة"
08	د. ملايكية عامر	جامعة باجي مختار "عنابة"