



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة: بلدية مزيرعة - بسكرة -

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة) :

حسيني ابتسام

من إعداد الطالب (ة):

بريك فرحي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جيجخ فايزة
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	حسيني ابتسام
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	فني فضيلة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة: بلدية مزيرعة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة) :

حسيني ابتسام

من إعداد الطالب (ة):

بريك فرحي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جيجخ فايزة
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	حسيني ابتسام
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	فني فضيلة

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى أهله

وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

عملا بقول معلمنا وقدوتنا صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر

الله"

أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذة الفاضلة "حسيني ابتسام" المشرفة على

مذكرتي على كل ما قدمته لي من نصح وتوجيه وارشاد خلال فترة اعدادي لهذه

المذكرة.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

على مناقشة هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الى كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا وصبروا على

تعليمنا

كما نتقدم بالشكر إلى عمال بلدية مزيرعة على حسن تعاونهم

ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل المتواضع

سائلين المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحب ويرضى

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أمي حفظها الله ورعاها

إلى أبي رحمه الله

إلى زوجتي وأولادي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أقاربي وعشيرتي

إلى كل من علمني حرفا

إلى زملائي وزميلاتي

إلى كل الأحبة والأصدقاء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينات المكونة من 38 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة 26، لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية) على تحسين أداء الموارد البشرية بالإدارة محل الدراسة. وتوصي الدراسة إلى ضرورة سعي مسؤولي الإدارة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستثمار في المورد البشري لتحقيق الأهداف وأيضاً لتحقيق خدمة عمومية وفق ما يقتضيه العصر. **الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية، أبعاد الإدارة الإلكترونية، موارد بشرية، أداء الموارد البشرية، بلدية مزيرعة بسكرة .

Summary:

This study was aimed at examining the role of e-governance in improving the performance of human resources in a sugarly municipal municipality. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting data from members of 38 individual samples. The statistical package of social sciences (spss), version 26, was used to analyse the questionnaire data. The study found:

Statistically significant impact of both e-governance dimensions (e-planning, e-organization, e-censorship, e-leadership) on improving the performance of the human resources of the department in question.

The study recommends that the Department's officials should endeavour to keep abreast of technological developments and invest in the human resource to achieve the goals and also to achieve a public service as required by today.

Keywords: electronic administration, dimensions of electronic management, human resources, human resource performance, Muzaira'a Biskra municipality.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
52	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	1
53	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	2
53	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	3
54	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	4
54	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي	5
55	مقياس ليكارت الخماسي	6
56	مستويات سلم ليكارت الخماسي	7
57	الاتساق الداخلي (صدق) أداة الدراسة ومحاورها	8
58	مقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	9
60	تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة المبحوثين (محور الادارة الالكترونية)	10
62	تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة المبحوثين (محور أداء الموارد البشرية)	11
64	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	12
65	تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	13
65	اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	14
66	اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	15
66	اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	16
67	اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة	17

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج افتراضي للدراسة	1
06	تطور الفكر الاداري	2
51	الهيكل التنظيمي لبلدية مزيرعة	3
52	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	4
53	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	5
53	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	6
54	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي	7

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	1
قرار تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية مزيرعة	2
تطبيق خاصة بمصلحة الموارد البشرية	3
الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة	4
تطبيقات خاصة بمصلحة الحالة المدنية	5
جداول من نتائج برنامج spss على الاستبيان	6
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	7
تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية	

مقدمة

عرف العالم في العقود الأخيرة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، والتي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والممول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، وبناء على هذا تم إدراج البرمجة للمعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، ساعدها في ذلك ظهور شبكة الإنترنت وما نتج عنها من تأثير في تسهيل العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءاتها وتقليل استخدام الورق فيها وتحقيق عدد من المزايا الأخرى.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الإتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالإعتماد على شبكة الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، ويعد قطاع الجماعات الإقليمية في الجزائر من بين أهم القطاعات التي سايرت هذا النهج الإلكتروني وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين على سبيل المثال، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لرسم استراتيجية لمواكبة التقدم في المجال التكنولوجي من خلال تبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الإقتصاد الوطني المؤسسات والإدارات العمومية للإرتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال. حيث أطلقت وزارة الداخلية في أواخر سنة 2013 مشروع " المواطن الإلكتروني"، الذي يعد خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية، باعتبارها كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية، وتقريب المواطن أكثر من الإدارة وتبسيط الإجراءات الإدارية.

اذ تعتمد الإدارة الإلكترونية على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون أية حدود لتحقيق أهدافها، فهي المدرسة الأحدث في التسيير وقد جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة، لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرف أكثر مرونة وفعالية من ناحية، وتوفير الجهد والوقت والمال من ناحية أخرى.

ومع هذا التطور التكنولوجي على المستوى الإداري بانث قضية تأهيل الموارد البشرية تمثل احد اهم القضايا كونه أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، اذ يعد العنصر الجوهري في نجاح اية منظمة، ولم تعد ادارة الموارد البشرية تقتصر على الوظائف التقليدية المتمثلة بالاختيار والتعيين والصيانة الدورية من خلال البرامج التدريبية وغيرها بل امتدت الى التطوير والنمو الذاتي والتدريب وتنمية المهارات المعرفية للعاملين لجعلهم قادرين على العمل في بيئات متطورة.

طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

جاءت هذا الدراسة التي تتمحور اشكالياتها حول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ماهو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في بلدية مزيرعة-بسكرة؟
- ماهو مستوى اداء الموارد البشرية في بلدية مزيرعة-بسكرة؟
- ماهو دور التخطيط الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة-بسكرة ؟
- ماهو دور التنظيم الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة-بسكرة؟

- ماهو دور الرقابة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة-بسكرة؟
- ماهو دور القيادة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة-بسكرة؟

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات المتعلقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد دراسته فمن بين المصادر التي اشتغلنا بها لاثراء بحثنا وزيادة قيمته العلمية لجأنا إلى أهمها:

1. الدراسة الاولى: بن عبد الرحمان حمزة. (2020). دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ اخلاقيات العمل بالمؤسسة- دراسة ميدانية ببلدية ادرار (مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر02.

تضمنت هذه الدراسة مجموعة من الاهداف أهمها محاولة التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة ودرجة توفر ثقافة القابلية لهذه الآلية، بالإضافة الى استكشاف طبيعة التأثير بين عناصر الإدارة الالكترونية والاخلاقيات الممارسة داخل المؤسسة، الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة القائمين على تفعيل عناصر الإدارة الالكترونية، وتقديم اقتراحات تساهم في تعزيز اخلاقيات العمل من خلال وسائل وعناصر الإدارة الالكترونية.

2. الدراسة الثانية: ناصر عويد. عطية العقابي. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية- بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، (مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS المجلد الثالث عشر العدد 45).

ترتكز اهداف هذا البحث في عرض المفاهيم الخاصة بالإدارة الالكترونية والموارد البشرية واهم متطلباتها، ومعرفة اهم المبررات التي تدعو الى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية، وكذا تحديد أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية. توصل الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين الرئيسيين وهما متطلبات الإدارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية.

3. الدراسة الثالثة: . فراحي وهيبه. (2019). الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية البويرة-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، البويرة، جامعة أكلي محند اولحاج.

تهدف هذه الدراسة لابرار أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، ومعرفة واقع الإدارة الالكترونية في بلدية البويرة، من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح البلدية خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الخاصة بتحديث الهوية الالكترونية، بالإضافة الى تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة (بلدية البويرة)، وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الالكترونية للخدمات العمومية.

توصل الى جملة من النتائج أهمها استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، امن المعلومات، المكان والزمان وغيرها، كما ان الإدارة الالكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

4. الدراسة الرابعة: جهرة حمزة. (2019). دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، جامعة بسكرة.

تهدف هذه الدراسة على التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها، ودورها الإيجابي على مستوى الإدارة، ومعرفة مدى اسهام الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية، ومحاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة ودور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الولاية المنتدبة أولاد جلال. توصل الى بعض النتائج أهمها: الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد او الإدارة.

رابعا: التعليق على الدراسات السابقة:

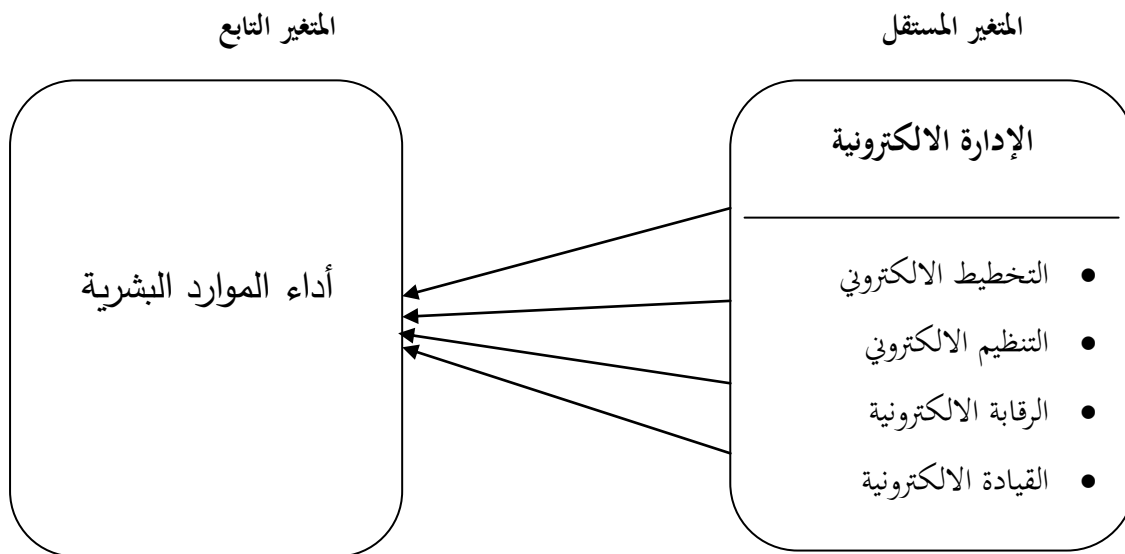
بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية"، والتي توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الالكترونية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أداء الموارد البشرية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاطارين الزماني والمكاني للدراسة.

أ- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة حول المتغيرين.

ب- التعاريف الإجرائية:

- الإدارة الإلكترونية: منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- التخطيط الإلكتروني e-planing: فهو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و القصيرة الأجل و تكون قابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد إلكترونية لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة ، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد و تنسيقها نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- التنظيم الإلكتروني : هو عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة بالوسائل الإلكترونية لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة ، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد و تنسيقها نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
- الرقابة الإلكترونية : هي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين، و العاملين والموردين والمستهلكين، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف و تصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة وإتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.
- القيادة الإلكترونية : هي القيادات التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، من خلال القدرة على تحفيزهم وتساعدتهم لإنجاز المهام المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء لذلك استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.
- أداء الموارد البشرية: هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، الاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين .

● الفرضية الرئيسية :

يقوم هذا العمل على الفرضية الرئيسية البحثية التالية:

يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

وتتفرع الفرضية الرئيسية للفرضيات الجزئية التالية :

✓ الفرضية الأولى:

يوجد دور للتخطيط الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

✓ الفرضية الثانية:

يوجد دور للتنظيم الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

✓ الفرضية الثالثة:

يوجد دور للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

✓ الفرضية الرابعة:

يوجد دور للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

التموضع الاستمولوجي للدراسة ومنهجية البحث:

أولاً: التموضع الاستمولوجي:

تماشياً مع اشكالية الدراسة التي تبحث عن دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية فقد تم الاعتماد على النموذج الايجابي (paradigm positiviste) لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة. وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية، وتحديدًا الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على هذه الطريقة إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

ثانياً: منهجية البحث:

للإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وبناء على التموضع الاستمولوجي للدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الاختباري الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الاستبيانات، والتي تمت بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

تصميم البحث:

- 1- هدف الدراسة: إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة، حيث تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
 - التعرف على مستوى ممارسة الادارة الالكترونية ببلدية مزيرعة.
 - التعرف على مستوى تحسن أداء الموارد البشرية بتطبيق الإدارة الالكترونية.
 - التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية.
 - التعرف على المعوقات التي تواجه تحسين أداء الموارد البشرية بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين الإدارة الالكترونية و تحسين أداء الموارد البشرية.
- 3- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيد عن التحيز.
- 4- التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية غير مخططة، حيث أنجزت على الإداريين ببلدية مزيرعة عن طريق توزيع استبانة عليهم.
- 5- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعمال ببلدية مزيرعة دائرة زريبة الوادي ولاية بسكرة والبالغ عددهم (140) موظف وعامل.
- 6- المدى الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل من السنة الجامعية 2022_2023.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في معرفة الاضافة التي قدمتها الادارة الالكترونية للموظف كونها تشكل أداة قوية في تطوير الادارة العامة التقليدية وتساهم في احداث تحسينات وتغييرات ايجابية، هدفها انجاز الأعمال والمهام بطريقة جيدة بعيدة عن الخطأ وفعالة في ظل الامكانيات والموارد المتاحة والأهداف الموضوعية.

كما يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع عامة لدى الموظفين في المؤسسات خاصة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوسيع آفاق عملهم، وعليه محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة.

خطة مختصرة للدراسة:

كانت خطة الدراسة كالتالي : الفصل الأول خصص للمتغير المستقل الادارة الالكترونية، حيث في المبحث الأول سنتعرف على ماهية الادارة الالكترونية، ثم بعدها في المبحث الثاني على أساسيات هذا المتغير، أما في المبحث الأخير سنتعرف وظائف، متطلبات ومعوقات وآثار الادارة الالكترونية، ثم بعد ذلك سنتطرق في الفصل الثاني إلى المتغير التابع و هو أداء الموارد البشرية، حيث في المبحث الأول سنتناول ماهية الموارد البشرية ، المبحث الثاني سنتطرق إلى أداء الموارد البشرية ثم في المبحث الذي يليه سنتطرق الموارد البشرية والادارة الالكترونية، أما في الفصل الثالث الأخير فسنحاول التأكد من العلاقة بين المتغيرين وإثباتها ميدانيا ببلدية مزيرعة، حيث في المبحث الأول سنتعرف على بلدية مزيرعة ولاية بسكرة، ثم في المبحث الموالي سنتطرق إلى الخدمات العمومية الالكترونية في بلدية مزيرعة وبعدها في الأخير سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها . و في الأخير نختتم دراستنا بحاقمة نذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها نتطرق إلى توصيات الدراسة و آفاقها المقترحة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد

شهد العالم اليوم تطوراً كبيراً ومتسارعاً في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، وكان من نتائج ذلك اهتمام العديد من المؤسسات في المجالات المختلفة وعلى المستويات المختلفة بتطبيق وتوظيف هذه التكنولوجيا في أعمالها ونشاطاتها وخدماتها المختلفة، وذلك في سبيل زيادة كفاءتها وفعاليتها، بالإضافة إلى سعيها لملاحقة التطورات الجارية في العالم، ولهذا ظهرت الأعمال الإلكترونية بشكل عام والإدارة الإلكترونية بشكل خاص.

ونظراً لاعتماد المؤسسات والإدارات الحديثة حالياً على التقنية المتطورة وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف، أفرز العديد من التحديات أمام منظمات الأعمال، وفرض تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وأدى إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا مادفع المنظمات إلى تبني استراتيجيات ومداخل حديثة، والتي تسعى من خلالها إلى الاستفادة من إفرزات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات مختلفة لتطوير طرق العمل التقليدية التي اعتمدت على المعاملات الورقية، والاجراءات الروتينية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى.

وفي مقابل أهميتها العامة، فإن للإدارة الإلكترونية أبعاداً إدارية تشكل علاقة المتغيرات الإدارية بها وهذا ما عمدت إليه دراستنا عند تخصيصها لها كموضوع للدراسة، وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى 03 مباحث أساسية كالآتي:

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث: وظائف، متطلبات، معوقات الإدارة الإلكترونية وآثارها

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

مع التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات، بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري، وذلك بغية تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يسمى الإدارة الإلكترونية.

ويرتكز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بمهابة الإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها، من مفاهيم ونشأة وخصائص وأهمية وأهداف، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى 04 مطالب على النحو التالي.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعرف Lulian بأن الإدارة الإلكترونية: "تتتم بالعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن أنظمتها تسمح بالاتصال بين المؤيدين والشركاء والعملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعطي مقاييس دقيقة لكل المؤشرات المطلوبة لاتخاذ قرار إداري فعال". (حمزة، 2020، صفحة 25).

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وتكاليف ومجهود أقل.

فالإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات التنظيمية المختلفة".

كما يمكن تعريفها بأنها " القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات الطلابية من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي". (طارق، 2017، الصفحات 27-28)

كما عرفها البعض على أنها استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من دمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة. (نزلي، 2016، صفحة 178)

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستعمل شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة وانجاز كل وظائفها من تسويق وتمويل واستثمار وإعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والزيادة في استثمار التقنية الالكترونية وعرفت بالإدارة التي تستخدم شبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات الأخرى من خلال دمج عمليات المنظمة مع تطبيقات هذه التكنولوجيا، بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة. (عويد و العقابي، 2018، صفحة 67)

المطلب الثاني: نشأة ومراحل ظهور الإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية في العالم تحت ضغط العديد من الأسباب والدوافع، لذلك سنتطرق إلى نشأة الإدارة الإلكترونية ، ثم نعرض مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تختلف كثيراً عن فكرة الحكومة الإلكترونية، إذ أن فكرة الحكومة الإلكترونية كانت موضوعاً لإحدى روايات الخيال العلمي التي كتبها الروائي "جون برتر" سنة 1975 حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها وتتركز كل السلطات في يدها من خلال شبكة حاسوب عملاقة، تحتوي على بيانات كل أفراد الشعب مما أدى بأنصار الحريات إلى مكافحة هذه الشبكة، وقد تحدث هذا المؤلف عن دودة تقوم بعمل تخريبي تخترق من خلاله الكمبيوتر وتقرص ما به من بيانات عن الشعب، وقد سمي هذا العمل ببرنامج الدودة" على أنه شكل من أشكال المقاومة الإلكترونية لمثل هذه النوعية من المكونات التي لا تحظى برضا الشعب. وفي نوفمبر 1988 قام أحد الدارسين لعلوم الحاسوب في أمريكا بنقل الفكرة من الخيال العلمي إلى الواقع العملي، ما تسبب في إدانته جنائياً بتهمة الاحتيال وسوء استخدام الكمبيوتر، وبعد مضي بضع سنوات على ذلك أدخلت فكرة الحكومة الإلكترونية تطرح نفسها في المجال الإداري، وكانت إرهاباتها الأولى في عام 1992 أثناء الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي بيل كلينتون "حيث أعلن أنه يعد أن يجعل من طريق المعلومات السريع حجر زاوية جديد في البنية الأساسية القومية يشابه في أهميته نظام الطرق السريعة بين أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية، أي أنه يُعد أحد الموافق الأساسية العامة وبذلك انتقلت الفكرة إلى المجال الإداري، ليمنح الآلة الحكومية الضخمة فرصاً للتغيير من خلال أساليب عملها وخدمة عملائها من الجماهير العريضة، ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية مثل هولندا، كندا، السويد، النرويج، الدانمرك وإيطاليا... الخ. (جراد، 2018، الصفحات 191-193)

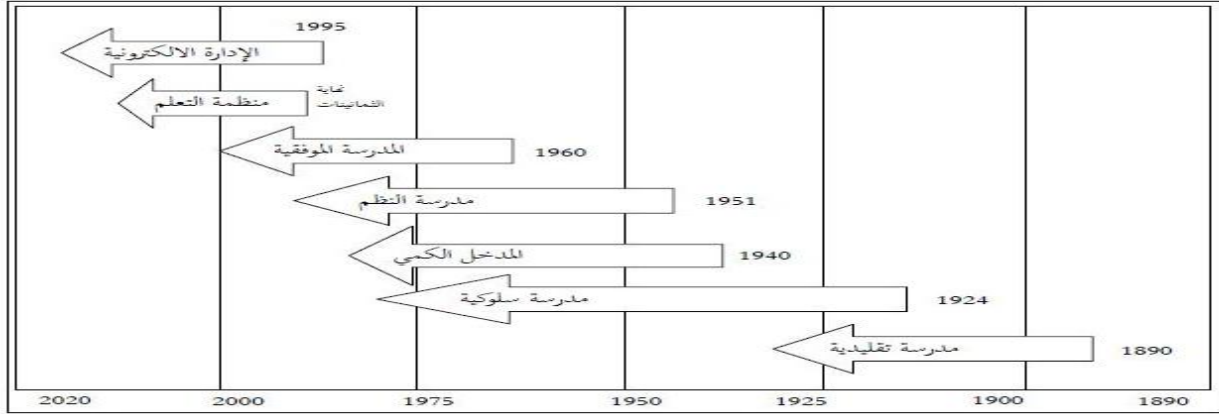
بدأت التجربة في أواسط الثمانينيات في عام 1986 في الدول الاسكندنافية تمهلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الالكترونية وبعد الارس Lars من جامعة او دوليس في الدنمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد ، ومن رواد المشروع مايكل دل Dill صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية.

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك من التجربة الديمقراطية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارة وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991.

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعدية في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع ، وقد تبني مجلس لندن مشروع بوتيل الاتصالات البعدية التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد القواعد المعلومات ، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا. وهكذا بدأ وتطور مشروع الإدارة الالكترونية. (الطائش، الصفحات 21-22)

إن الإدارة الالكترونية الإدارة الرقمية (Digital or E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري (فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بدالية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الالكترونية، كما يوضحه الشكل رقم 02:

الشكل رقم 02: تطور الفكر الإداري



المصدر: (حمزة، 2020، صفحة 48)

الفرع الثاني: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

لقد مر تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بثلاث مراحل أساسية بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة، مروراً بمرحلة الفاكس والتلفون الفاعل، وانتهاء بمرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة.

أ-مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في 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، تخلص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مباطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات، والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة.

ب-مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التكلفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

ج-مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى حوالي 25-30 من عدد الشعب عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها. والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير والتنظيم، التي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية. (جراد، 2018، الصفحات 191-193)

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية:

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها تذكر مايلي: (فراجي، 2019، صفحة 07)

- عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغيير.
- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية ... إلخ.
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد ... إلخ، ووصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقرراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم.
- إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، الموردین والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (24/7) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة.
- غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله .

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن تذكر ما يلي: (زرقين و تاويريت ، 2022، الصفحات 308-309)

- القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية وذلك من خلال التخلص من أساليب العمل التقليدية التي تتطلب وقت وجهد، و تفعيل الأساليب الجديدة عبر الأنترنت.
- عدم قيامها على هيكل تنظيمي أو تسلسل وظيفي كما هو الحال في الإدارة التقليدية ذلك لأنها لا تتطلب جهود الأفراد بل تعتمد على إدارة معلومات قائمة بذاتها .

- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الإحتفاظ بها و تكريسها في أرشيف الإدارة، وهذا يتناقى مع كونها لا تحتفظ بالمعلومات ولكن تضمن لها وسائل حفظ أمنية ، و هذا ما يعمل على تسهيل تعديلها و إسترجاعها بشكل سريع و متاح دائما.
- لا تتطلب الإدارة الإلكترونية السفر و الإنتقال فسرعان ما يتم الإلتقاء إلكترونيا عبر قاعات الفيديو الإلكترونية.
- تعمل على تقديم خدمات بسرعة مناسبة و دقة كبيرة، مع إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة و القضاء على التزاحم بالإدارات.
- تتمتع الإدارة الإلكترونية بديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي زمان و مكان بل المشاركة المجتمعية عن طريق إستطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة و تمكن من التعلم المستمر وبناء المعرفة .
- تعمل على زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد ومراقبتها .
- تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة .
- يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري و يوفر الخدمات بشكل مباشر و يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات و بفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، و تحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة والضرورية لخدمات غير محدودة.

المطلب الرابع : أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

الفرع الأول: أهمية الادارة الإلكترونية :

تتجلى أهمية الادارة الكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلا عن ذلك، تمثل الادارة الالكترونية نوعاً من الاستجابة القوية التحديات عالم القرن الحادي والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته. (عويد و العقابي، 2018، صفحة 67). وان اهمية الادارة الالكترونية تتمثل بالآتي: (خليل، صفحة 182).

- ازالة روتين الادارة وتحقيق التفاعل المباشر بين المواطنين ومنظمات الاعمال من جهة مع الحكومة الالكترونية من جهة أخرى.
- رفع كفاءة وفاعلية الحكومة الالكترونية من خلال تبسيط الاجراءات وتخفيض التكاليف
- بالإضافة إلى الأهمية السابقة نذكر أيضا: (جغام، خالدي، و بن شهرة، 2022، الصفحات 47-48)
- زادت حاجة العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة
- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية والإنتاجية الكلية والنوعية
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء على الانترنت لكل من العاملين والمدراء

- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.
- تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب حديثة تقوم على تكنولوجيا الاعلام والاتصال قصد تجسيد عدد من الأهداف من بينها نذكر: (نادية، الصفحات 274-275)
- تسمح الادارة الالكترونية بتحقيق الفعالية بما يمكن من الرفع في انتاجية المؤسسة الادارية؛
- تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال توفير مختلف الخدمات التي تندرج ضمن احتياجات الأفراد وكذا تحسينها؛
- تساعد على استعادة الثقة في الإدارة التي تعد شرطاً أساسياً من شروط الحوكمة الرشيدة. كما تساهم في تعزيز الديمقراطية الالكترونية من خلال تمكين الأفراد من المشاركة في المسار الديمقراطي التشاوري وتعزيز الشفافية بما يمكن من محاربة الغش والفساد
- تبسيط الاجراءات بما يسمح بتلبية حاجات الأفراد والمؤسسات بشكل مبسط وسريع لاسيما في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة؛
- تخفيض التكاليف يتطلب التحول للإدارة الالكترونية عند الانطلاق القيام باستثمارات معتبرة قصد دفع عملية التحول، غير أن ذلك سيمكن من تخفيض التكاليف لاسيما تكلفة العمالة واللوازم الادارية والورق .

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية:

- مما لاشك فيه ان تحول المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص الى نظام الادارة الالكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق اهداف عظيمة تتفق وثورة المعلومات والاتصالات ، وهو ما ينعكس على اداء الوظيفة العامة أو الخاصة ومن ثم تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وتكلفة أقل. كما وان تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات بشكل عام يهدف الى تحقيق الغرض من وجود الاجهزة الادارية الحكومية وهو تأدية الخدمات اللازمة لتحقيق احتياجات المواطنين والدولة في آن واحد. ترى الكبيسي ان للإدارة الالكترونية اهداف كثيرة تسعى الى تحقيقها منها : (خليل، صفحة 182)
- زيادة كفاءة عمل الادارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات
 - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد اذا ان قدرة الادارة التقليدية بالنسبة الى انجاز معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الاحيان الى الانتظار في صفوف طويلة.
 - تقليل كلفة الاجراءات الادارية وما يتعلق بها .
 - الغاء عامل العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة او التخفيف منه الى حد ممكن مما يؤدي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات المتعلقة باحد العملاء.
 - الغاء نظام الارشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام ارشفة الكتروني .
- مما لا شك فيه أن تحول المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص الى نظام الادارة الالكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق اهداف عظيمة تتفق وثورة المعلومات والاتصالات، وهو ما ينعكس على اداء الوظيفة العامة أو الخاصة ومن ثم تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وتكلفة أقل كما وان تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات بشكل عام يهدف الى تحقيق الغرض من وجود الاجهزة الادارية الحكومية وهو تأدية الخدمات اللازمة لتحقيق احتياجات المواطنين والدولة في آن واحد أن تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات الإدارية يسعى الى تحقيق الاهداف التالية: (عويد و العقابي، 2018، صفحة 67).

- الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المنظمة.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم الثقافي التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الادارة العليا والعاملين.
 - توفير المعلومات والبيانات للمستخدمين بصورة فورية.
 - ويضيف البعض عددا من الاهداف اهمها:
 - إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
 - استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
 - البريد الالكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
 - الاجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات
 - الانجازات بدلاً من المتابعة.
 - اكتشاف المشكلات بدلاً من المتابعة
 - التجهيز الناجح للاجتماعات.
- وفي ضوء ذلك يرى الباحثان بأن استخدام التقنيات الالكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس والمنظمات تحقق العديد من الاهداف اهمها: تحسين فاعلية الاداء واتخاذ القرار من خلال اتاحة البيانات لمن أرادها والحصول عليها بأقل جهد وقل وقت وقل تكلفة مما يؤدي بالنتيجة إلى تقديم الخدمات في زمن قياسي وبكفاءة عالية وبالتالي تؤدي الى تطوير العمل الاداري ورفع كفاءة وإنتاجية الاداريين والعاملين في شركات التأمين.

المبحث الثاني: أساسيات الادارة الالكترونية:

في عصر تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال محور التطور والتغير على كل المستويات وفي كل المجالات، وهذا لما تركه من إيجابيات وآثار ناجحة، ويتمثل مبدأ الإدارة الإلكترونية التطبيق الجديد لتكنولوجيا المعلومات في ميدان الإدارة فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية على عملية ذات طبيعة إلكترونية. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم أساسيات الإدارة الإلكترونية منها مبادئها وأبعادها، وعناصرها، ثم في الأخير مجالات الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

اشار اغلب الباحثين في مجال الادارة الالكترونية الى ان هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عند تطبيق الادارة الالكترونية حيث اشار المفرجي واخرون الى ان هذه المبادئ هي : (خليل، صفحة 183)
خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الادارة الالكترونية وهذا بدوره يسهل اتمام الاعمال الالكترونية على نحو امن ومضمون.

1- الارتقاء بالبنى التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة التي تشمل :

- البنية المادية: عبر توفير الاجهزة والمعدات المستعملة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ومسيرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها ، فضلاً عن شبكات الاتصالات، كالإنترنت والشبكات الأخرى.

- البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتنفيذها، اذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن اعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة اعمال الكترونية رقمية، وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الادارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول الى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءتها باستمرار.

- البيئة التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة.

2- الاعداد لعملية اصلاح الاساليب الاجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.

3- اتاحة الفرص المتكافئة امام الجميع للاستفادة من الامكانيات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات الاعمال.

4- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لهم بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول اليها بسهولة. تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمته، لخلق القناعة لدى الافراد بقانونية المخرجات الالكترونية.

المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية (حمزة ج.، 2019، صفحة 15)، وتمثل هذه العناصر في:

الفرع الأول: التخطيط الإلكتروني :

و يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني e-planing فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و القصيرة الأجل و تكون قابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني :

يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة ، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد و تنسيقها نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها . لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف .

الفرع الثالث: الرقابة الإلكترونية :

تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا ، أما الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين، و العاملين والموردين والمستهلكين، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف و تصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء. (زرقيين و تاويريريت ، 2022، الصفحات 311-312)

الفرع الرابع: القيادة الإلكترونية:

هي القيادات التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، من خلال القدرة على تحفيزهم وتساعدتهم لإنجاز المهام المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء لذلك استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها". (أحمد، 2004، ص.ص 73-71)

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

1. القيادة التقنية العملية:

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (Technology sense) ، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة

الإحساس بالوقت بمعنى انها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

2. القيادة البشرية الناعمة : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعملمين. (حمزة ج.، 2019، الصفحات 18-19)

المطلب الثالث: عناصر الادارة الالكترونية :

تمتلك تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات عناصر بإمكانها فرض تغيير في طبيعة العمل و نشاط الإدارات في المؤسسات الحكومية كافة و يعد توافر تلك العناصر أساس نجاح الإدارة، و فيما يأتي نستعرض أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية:

الفرع الأول: العنصر البشري

يعد العنصر البشري العنصر المهم في آلية عمل الإدارة الإلكترونية، كونه العقل المحرك لمحاو تلك العملية، وقد فرضت طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية وجود أفراد متخصصين لديهم القدرة على إدارة النظام الإلكتروني الخاص في المؤسسة نفسها، وهم الخبراء و المختصين في المجال الحاسبات و الإلكترونيات وهم ايضا من يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، فضال عن أنهم يعدون العنصر الأهم في الإدارة إذ يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، والمبادرة بتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية تتمكن من تقديم الخدمات المرفقية للأفراد في المجتمع من جهة اخرى، لذا فإن موظفي الإدارة الإلكترونية يراعى فيهم توافر الخبرة المعلوماتية أكثر من الخبرات الأخرى و ذلك أنهم يتصلون مباشرة بالأفراد لأداء مهام الوظيفة و متطلباتها فأصبح لزاما على الإدارة إعادة تقييم شروط التعيين على الوظيفة العامة بما يواكب مسيرة تطور التقنيات الحديثة لأداء الإدارة الإلكترونية، وفي العراق ومن خلال المتابعة المتواضعة للجامعات العراقية نجد أن العديد منها قد قامت بفتح كليات تخصصية لعلوم الحاسبات من أجل إعداد كوادر فنية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مثال ذلك كلية علوم الحاسبات والرياضيات في جامعة تكريت. (الحيالي، الصفحات 09-11)

باختصار يتمثل العنصر البشري في أشخاص مدربين على استخدام التقنيات الحديثة، وأشخاص مؤهلين تقنياً في تقديم الدعم الفني والتقني، وتطوير النظم المعلوماتية، كما يشمل المدراء كذلك، ومع تعاون هؤلاء الأشخاص سيخلق ثقافة تتغير معها طرق التفكير، وأساليب العمل الإداري (العبادي، 2017).

الفرع الثاني: الأجهزة الإلكترونية:

1. عتاد الحاسوب Hardware : وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها : المعالج الدقيق واللوحه الرئيسية و القرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات و فأرة و لوحة المفاتيح و القرص الصلب ومحرك القرص المرن ... الخ

2. البرمجيات Software : وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة و تضم الأجزاء الرئيسية التالية أنظمة التشغيل (وظائفها التحكم في معالجة البيانات وتوجيه الاعمال) ولغة البرمجة (وهي لغة كتابة البرامج والأنظمة التطبيقية) و هي برامج تؤدي نمطا معينة مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم و البرامج (وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج إختبارات الطلبة في الجامعات برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في

الجامعات ، برامج إحتساب الرواتب للموظفين برامج خاصة بقواعد البيانات (هي مجموعة من المعلومات التي عولجت بصفة مصورة أو مكتوبة أو مسموعة). (زرقي و تاويريت ، 2022 ، الصفحات 311-312)

تعد الجزء المادي من الحاسبات و ملحقاتها التي أصبح لزاما على الإدارة السعي من أجل امتلاك أحدث ما توصل إليه العلم في مجال البرمجيات و نظم المعلومات، و هي من أهم العناصر التي يقوم عليها النظام الإلكتروني للإدارة في مجال تحديث الوثائق الإدارية، و من خلال هذه الأجهزة الإلكترونية يستطيع الأفراد في أي مكان من العالم الحصول على المعلومة أو الخدمة باستعمال وسائل الاتصال المتقدمة وهذه الأجهزة تحقق ميزتين أساسيتين الأولى في زيادة معدل إنجاز الأعمال و بأقل تكلفة، و الثانية في ملائمة هذه الأجهزة للتطورات البرمجية و تحديثها لغرض تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بنجاح فضلا عن انها تعد وسيلة أساسية في تقليل الاتصال المباشر بين المواطن والموظف مما يسهم في تقليل حالات الفساد الإداري والمالي التي تنشأ في تعاملهما المباشر .

الفرع الثالث: شبكات الاتصال

وهي المحور الأساس لعمل الإدارة الإلكترونية كونها الوسيلة الناقلة للمعلومات المعتمدة في الإدارة الإلكترونية، تستعمل هذه الشبكات في مبنى المؤسسة و تربط أجهزة الحاسب الآلي لتلك المؤسسة مع بعضها بعضا، وتقوم هذه الشبكات بتغطية الإدارات الحكومية على نطاق الدولة كافة وذلك لتنظيم أعمالها بما لها خدمة يضمن لها الاستمرار في أعمال للصالح العام و تقسم هذه الشبكات على داخلية *intranet* و تستند في عملها إلى شبكة الأنترنت العالمية وال يمكن الدخول إليها من خارج المؤسسة، و شبكات خارجية متعددة *extranet* لها خصوصيتها و تشترك فيما بينها من بعدد الخدمات و التطبيقات، فضال عن شبكة الأنترنت العالمية التي بإمكان جميع الأفراد الاستفادة من خدماتها و تقدم ضمن بروتوكولات دولية متعددة. (الحيالي، الصفحات 11-19).

المطلب الرابع: مجالات الإدارة الالكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي: (النباهين و عبيدي، 2015، صفحة 11).

الفرع الأول: الحكومة الإلكترونية :

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الالكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزة بشفافية عالية.

الفرع الثاني: التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة الإنترنت) لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ومثال على ذلك البطاقات البنكية ولاستخداماتها في العمليات التجارية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية

الفرع الثالث: الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الالكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

الفرع الرابع: التعليم الإلكتروني

التعليم الإلكتروني يمكن إجراء الدراسة والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة في المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت).

الفرع الخامس: النشر الإلكتروني

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

المبحث الثالث: وظائف، متطلبات، معوقات الإدارة الالكترونية وآثارها:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أحدث تغييراً في مضمون الوظائف المعهودة في الإدارة التقليدية وذلك راجع إلى الخصائص والمميزات التي تتميز بها الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية.

المطلب الأول : وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الإدارة الالكترونية عدداً من الوظائف الأساسية تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغيراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية. وقد ذكر البعض أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في أحداث تغيير في العملة الادارية التقليدية وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل وتحقيق التنسيق والرقابة عن عمد. وتشمل هذه الوظائف ما يلي: (عويذ و العقابي، 2018، الصفحات 69-70)

- تحديد مايراد عمله انيا ومستقبلاً بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المنظمة وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الاسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقاً لخطط طويلة الامد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط انية وقصيرة الامد وهذا من خلال التخطيط الالكتروني.
- توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الافقية التي تحقق التنسيق الابي وكل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.
- التوجيه الالكتروني والذي يعتمد على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الافراد الاخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الاعمال المطلوبة.
- اتخاذ قرارات سريعة وفورية تؤدي الى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة على مستوى المؤسسة.
- تعمل على تحديد وقياس درجة اداء الانشطة التي تتم في المنظمات من اجل تحقيق أهدافها
- وضع معايير للأداء يفترض ان تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الاهداف المنشودة فهي الجهاز العصبي للنظام الاداري لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تأثر بها وتؤثر فيها.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة الى حد كبير، من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية:

إن تطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يستلزم ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Orgware) والبرمجيات (Software). وتمثل الإدارة الالكترونية تحولاً شاملاً من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن تناقلها وتطبيقها فقط، بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية

والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها الى حيز الواقع العملي وواهم هذه المتطلبات كالآتي: (عويد و العقابي، 2018، الصفحات 71-72)

الفرع الأول: المتطلبات الادارية:

تعد أمراً جوهرياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ كل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية.

تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الاهداف المرجوة منها وجود ادارة جيدة تساند التطور والتغيير وتدعم الاساليب الادارية الحديثة وقد تتضمن المتطلبات الادارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، تطور التنظيم الاداري، الاصلاح الاداري، كفاءات ومهارات متخصصة.

1. وضع خطط تأسيس الإدارة الإلكترونية كغيرها من اشكال الاصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد اصدار قوانين او لوائح ادارية، بل تتطلب تغيير في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة ادارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرهم الى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الاقسام والإدارات ومع قطاع الاعمال ومع المواطنين، ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدد من الخطوات:

- تشكيل لجنة عليا تتولى مشروع الادارة الإلكترونية.
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الادارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة أكثر من جهة حكومية او اهلية.
- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع او المشاركة في بعضها.
- تحديد منافذ الادارة الإلكترونية.

وهذه الخطوات لابد ان تحظى بدعم الادارة العليا في المنظمة فتبني الادارة العليا عنصر النجاح الاول يجعل التطبيق اسهل واسرع، ليكون قادر على تجاوز العقبات والمصاعب التي تعترض طرق تطبيق الادارة الإلكترونية.

2. توفير البنى التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطور مختلف شبكات الاتصالات ما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون اهمال التجهيزات التقنية الاخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للإفراد والشركات والمنظمات.

3. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين: تتطلب الادارة الإلكترونية احداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني اعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد ما في ذلك اعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلاً عن توعية افراد المجتمع بثقافة وطبيعة الادارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الادارة الإلكترونية.

4. متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من ان تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستعمال تقنيات المعلومات .

5. الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للشركة الذي واکب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والإعمال الإلكترونية إذ نجد ان الهياكل التنظيمية الملائمة للاعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الادارة الإلكترونية اجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب حيث تتناسب مع مبادئ الادارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث ادارات جديدة او الغاء او دمج بعض الادارات مع بعضها، واعادة الاجراءات والعمليات الداخلية ما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الادارة الإلكترونية بشكل اسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة ان يتم ذلك التحول في اطار زمني متدرج من المراحل المتطورة.

6. القادة والدعم الاداري: يمثل المفتاح الاداري الرئيسي لنجاح او فشل الادارة، كما ان التزام القسادة يعتبر امرا ضروريا بدعم تطبيق نقاد استراتيجيات المنظمة ومتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره .

الفرع الثاني: المتطلبات التقنية: (عويد و العقابي، 2018، صفحة 72)

وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الادارة الإلكترونية، وترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وهواتف وفاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الاجهزة الادارية وتختلف متطلبات الادارة الإلكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية او الجزئية لوظائفها وأنشطتها الإدارية.

وتعد الادارة الإلكترونية نمط اداري حديث يهدف الى تطور اداء المنظمات والشركات والمستفيدين كما يمكنه ان يحقق نتائج كبيرة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية والزراعية، لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الادارة الإلكترونية.

الفرع الثالث: المتطلبات البشرية: (عويد و العقابي، 2018، صفحة 73)

يعد العنصر البشري من اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في اي مشروع وله اهمية في تطبيق الادارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها لتحقيق اهدافها. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الانسانية، وارس المال الفكري للمنظمة يتولون ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الإلكترونية وفهم القيادات والوكلاء والمبرمجون والإداريين .

ويعد الاهتمام الكبير بإعداد الكوادر البشرية الفنة المتخصصة في البنية المعلوماتية، والبياناتية ونظم العمل وشبكات الاتصالات الإلكترونية أمر ضروري وهام وتم ذلك بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة لإعداد الموارد البشرية الفنة المطلوبة لتحقيق الكفاءة العالية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرع الرابع: المتطلبات المالية: (عويد و العقابي، 2018، صفحة 73)

تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تعوق مشاريع الادارة الإلكترونية، فجمع متطلبات الادارة الإلكترونية (الاداري والتقنية والبشرية) تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات، لذا يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في وضع دراسة علمية ومالية، فيجب توفر

عوامل تحتاجها الإدارة الإلكترونية من البنية التحتية والبنية المعلوماتية من شبكات الاتصال ومراكز الخدمات، لذلك على إدارة الشركات الحرص على توفير موارد مالية كافية لإجراء التحول المطلوب وضمان التمويل المستمر. حيث ان مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير يحتاج الى اموال كبيرة وطائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي واللازم لهذا المشروع.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب مبالغ مالية كبيرة لدعم ما يلي: (حامد، 2017، الصفحات 186-187)

- توفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة، إنشاء المواقع وربط الشبكات؛
- تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية؛
- تحديث الحاسبات والبرمجيات.

الفرع الخامس: المتطلبات الامنية: (عويذ و العقابي، 2018، صفحة 74)

تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان الامن وحماية قاعدة البيانات ويقصد بها: الوسائل والأدوات والاجراءات اللازمة توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلة والخارجة، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الانظمة وتسنع القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستخدمين ومن المعروف ان اي جهاز حاسب الي يتم توصيله بشبكة الانترنت ممكن اختراقه خلال ثلاثة ايام اذا كان خالياً من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات هناك مجموعة من الاجراءات التي ينبغي ان تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

- تركيب جدار ناري: جدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الانترنت بهذه الخدمات او منعها تبعاً للسياسة الامنية للشركة.
- التشفير: يعد احد النظم الاساسية التي تحقق تأمين كل اعمال ومعاملات الادارة الإلكترونية.
- تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما ان كل الوسائل والأوامر تمر به عند خروجها الى الانترنت او قدومها منها:
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل الحاسبات الالية.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستخدمين ومصادر المعلومات.
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في اماكن امنه.
- تتكون كلمة المرور من ست خانات على الاقل تكون مزج من الاحرف والأرقام يفضل عدم التكرار.
- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة او الصمامات

لقد اصحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدادت شركات الاعمال والاتصالات والمعلومات، الى وجود اساليب تساعد على حماة المعلومات والبيانات من الاختراق والتخرب.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية

وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل المشروع (مكيد و بوزكري، صفحة 227)، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

الفرع الأول: المعوقات البشرية والمادية:

إن نقص في الموارد المالية و البشرية مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة. (مكيد و بوزكري، الصفحات 227-228)

1. المعوقات البشرية: تمثل فيما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي بالجامعة.
- قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة.
- تنامي شعور بعض المديرين و ذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
- نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملین بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من على إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم الأقل سيكون هامشيا.
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

2. معوقات مادية: تتمثل فيما يلي: (مكيد و بوزكري، صفحة 228)

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية و خاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ماليا (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك).
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.
- جهود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها و شبكاتها، و غيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع و أجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة.

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

الفرع الثاني: معوقات إدارية وأمنية

تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها:

أ- معوقات إدارية: تمثل فيما يلي: (مكيد و بوزكري، صفحة 229)

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح. عدم
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

ب- معوقات أمنية: يتمثل في: (مكيد و بوزكري، صفحة 229)

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها في تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

الفرع الثالث: معوقات تشريعية و تنظيمية:

إضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضا معوقات أخرى تتمثل في المعوقات التشريعية والتنظيمية، وفيما يلي أهمها: (مكيد و بوزكري، الصفحات 229-230)

أ- معوقات تنظيمية: وتشمل:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة.

- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.
- ب- معوقات تشريعية من المعوقات التشريعية :
- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.
- غياب التشريعات التي تحرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

المطلب الرابع: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية :

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

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

وتتضح الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يلي: (الإدارة الإلكترونية (e-administration, s.d.)

الفرع الأول: المجال الإداري

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

الفرع الثاني: المجال السياسي

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

الفرع الثالث: المجال الاقتصادي

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

الفرع الرابع: المجال الاجتماعي

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كلي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد للتفرقة بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة، ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية.

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

خلاصة الفصل الأول :

من خلال تناولنا للإطار النظري للإدارة الإلكترونية في هذا الفصل توصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية تأخذ مجالا واسعا من الاهتمام على جميع الأصعدة وهذا يظهر من خلال التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية، والذي أدى بالمجتمعات للاتحاق بالركب تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات خاصة عندما بدأت الإدارة الإلكترونية تهتم بقطاع الخدمات العمومية، وذلك من أجل خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة، تهدف إلى التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية. وبالتالي لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز التنفيذ لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة، فهي تحتاج بنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وسريعة وآمنة، وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، كما تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأض شكل ممكن مع لاستخدام الامثل للوقت والمال. ويجب الأخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية، فهذه الأخيرة تواجهها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على استراتيجية تطبيقها.

وبعد التطرق إلى الإدارة الإلكترونية تفصيلاً بذكر مختلف أساسياتنا سنتطرق إلى المتغير الثاني وهو أداء الموارد البشرية وذلك لتغطية الفصول النظرية التي تسمح لنا ببناء معرفي متين يمكننا من فهم الموضوع وتحديد العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الثاني

تحسين أداء الموارد البشرية من

خلال الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

ان المنظمات الناجحة والمتميزة تتسم بحسن انتقاء وتوظيف مواردها البشرية، فالعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي ظل التغيرات والتطور في الفكر الاداري الحديث، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها، فقد كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات، لكن بظهور الادارة الالكترونية أدى إلى حتمية تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً في تطوير وتحسين النظم الادارية التي تعتمد عليها هذه الوظيفة.

ولقد حظي موضوع أداء الموارد البشرية اهتماماً بالغاً، وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالموارد البشري، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة واعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: علاقة الإدارة الالكترونية بأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية:

نظرا للاهتمام البالغ بالعنصر البشري وأهميته واعتباره أحد محددات نجاح المنظمات، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم شامل ومفصل للموارد البشرية وبعض الخصائص الواجب توفرها في المورد البشري وأيضا إلى أهميته وأهدافه بالنسبة للمنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

يعرف على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون قوى عاملة في المنظمة او قطاع الأعمال، وذلك للتأكيد على حقيقة أن الموظفين هم جزء مهم من العمل، ولاعتبارهم اصلا من اصول الشركات التي يعملون بها والذي يجب ادارته بفاعلية لتحقيق النجاح. (human resources:definition & responsibilities study.com.edited).

تعرف ايضا على انها ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته وانما ينتج للاستهلاك واعالة أنفسهم وكذا الفئات الاخرى من السكان الغير منتجين خارج سن العمل من اطفال وشباب قبل سن العمل والشيوخ وكبار السن الذي تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحو غير منتجين. (البلدي، 2015، صفحة 9)

الموارد البشرية كما يشير أحمد سيد مصطفى لاي دولة او منظمة هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على اداء العمل والراغبين في هذا الاداء بشكل حاد وملتزم، وحيث يتعين ان تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار و التدريب و التقييم والتطوير و الصيانة. (مدحت، 2007)

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية:

تتمثل خصائص الموارد البشرية في: (الويشي، 2013، صفحة 24)

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب و الفجائية.
- المرونة و القدرة على التخلص من الاساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المؤسسة .
- التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل و تخصصات و اسواق متغيرة باستمرار.

كما يرى البعض الاخر أن خصائص الموارد البشرية تتمثل في: (خصائص الموارد البشرية، 2022)

- **مهارات التواصل:** من الخصائص المهمة التي يجب أن تتوفر في موظفي الموارد البشرية امتلاك مهارات الاتصال مع الآخرين. تمكنهم هذه المهارة من التعامل مع الموظفين بطريقة تتفق مع طبيعة كل موظف. التواصل الجيد مع الموظف يعود بشكل إيجابي إلى العمل.
- **فلسفة احترام الآخرين:** يجب أن يكون لدى مدير الموارد البشرية فلسفة احترام الموظف ويظهر ذلك في المعاملة الجيدة والتوجيه بطريقة التوجيه وليس الترتيب ، فعندما يشعر الموظف أنه يحظى بالاحترام والتقدير ، يزداد دافعه تجاه العمل.
- **القدرة على القيادة:** يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية قادرين على إدارة فريق من الموظفين وتوجيههم للقيام بالأعمال بما يتماشى مع طبيعة العمل والعاملين.
- **الحياد في التفكير:** يجب تجريد موظفي الموارد البشرية من رؤيتهم الشخصية للأمور والتعامل مع الموظفين بالحياد المطلوب دون تحيز أحد الموظفين على حساب الآخر ، وضمان دعم تكافؤ الفرص.

- اخلاق حسنه: يجب أن يتحلى مدير الموارد البشرية بشخصية حسنة وأن يعامل الموظفين بشكل جيد ، فهو الواجهة الرئيسية لهم ، ولا شك أن الشخصية الحسنة تتطلب من الموظفين أن يتم تقديرهم واحترامهم.
- الصلابة والنعمه: يجب أن يتمتع موظفو الموارد البشرية بالقدرة على التمييز بين الأوقات التي تتطلب الحزم مع الموظفين والأوقات التي تتطلب الليونة ، وفقاً لطبيعة العمل وكذلك طبيعة كل موظف ومتطلبات الموقف.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم لتحقيق الاهداف و الغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة ادارات المؤسسة وفعاليتها في اداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التمييز والمنافسة داخليا وخارجيا. كل ذلك يتحقق اذا ما احسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة. (الويشي، 2013، صفحة 25)

من الممكن اعتبار الموارد البشرية بمثابة قلب المؤسسات والشركات، حيث يكون الاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الأساسية من مهمة الموارد البشرية، حيث يعملون على التأكد من سير العمل بكل سهولة وسلاسة، ويبقى الجميع على اطلاع كامل بمتطلبات وسياسات المؤسسة أو الشركة، في الآونة الأخيرة، انتقل العمل التقليدي والمعتمد للموارد البشرية من "المقابلة والتوظيف" إلى التركيز والاهتمام بشكل أكثر على مشاركة الإدارة والموظفين وجميع الفئات المختلفة في المؤسسات والشركات. ولقد تطورت وزاد من اهتمامها وفقاً للتغيرات التي حصلت حولها، معظم الشركات لا تعطي قيمة كافية للموارد البشرية في نظامها، لا يساعد دور وعمل الموارد البشرية في الشركة أو المؤسسة في رفع مستوى التواجد والتنمية في السوق فحسب، بل إنه أيضاً يحسن من النتيجة النهائية للمؤسسة أو الشركة بطريقة إيجابية.

ومن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة والشركة:

- تطوير الشركة وزيادة نموها
- بناء ثقافة الشركة وتحقيق الالتزام بها
- اجراء مقابلات العمل واختيار الموظفين
- توجيه الموظفين الجدد
- تنظيم شؤون الموظفين ورواتبهم

قسم الموارد البشرية ضروري في أي شركة، وفي الغالب، يعمل فريق الموارد البشرية في مجالات أكثر من التوظيف والتدريب ودفع الإستحقاقات، حيث يعد قسم الموارد البشرية مهماً في تشكيل ثقافة الشركة ومشاركة وتفاعل الموظفين وزيادة التعاون فيما بينهم. (عياصره، 2021)

المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية:

يعمل المدبرون وادارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الادارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة، ووظائف وسياسات الموارد البشرية، والمجتمع وكافة الأفراد الاخرين ذوي التأثير ويمكن القول بصفة عامة أن اهم أهداف الموارد البشرية تتمثل في الأتي:

الفرع الأول: الأهداف التنظيمية

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه.

الفرع الثاني: الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الادارات و الاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد.

إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الافراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و....، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

الفرع الثالث: الأهداف الاجتماعية:

تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الاهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات والتحديات الاجتماعية، من هنا تسعى الى تجنب الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

الفرع الرابع: الأهداف الشخصية:

تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والانتاج ان اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضى الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج الى قدر لا باس به من اهتمام ادارة الموارد البشرية. (المحمدي، 2022، صفحة 26؛ 27)

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية:

سنناول في هذا المبحث مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته وكذا طرق تقييمه بالإضافة الى فوائد تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. و لهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح_ اداء العاملين_ ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم في ادبيات نظريات الادارة، مثل الانتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الانتاجية او كفاءة الاداء. حيث يعرف اداء الموارد البشرية بانه الجهود الهادفة من قبل المؤسسات لتخطيط وتنظيم و توجيه الاداء الفردي و الجماعي، مع وضع معايير و مقاييس واضحة كهدف يسعى الجميع لقبولها. وتعرف ايضا بأنها اجراء هام يتعلق بالحصول على احسن نتائج و الطاقات الكامنة لدى الموظفين، للوصول الى استخدام أمثل لكامل طاقتهم، وتوجيهها لصالح العمل، وزيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة، وإدارة الاداء تجعلك تصل الى عمق المؤسسة. وكتعريف شامل نقول بانها عملية ادارية مستمرة تعتمد على الاتصال والتواصل، تتضمن كلا من المدير و الموظف، وهي تهدف الى تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك باستخدام أساليب إدارية. (عيسى، صفحة 8).

المطلب الثاني: محددات اداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: من حيث المحددات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل:

تتأثر ممارسات الموارد البشرية على ارض الواقع الى حد كبير بالعديد من المتغيرات، فعلى سبيل المثال يلعب المتغير القيادي دورا كبيرا في التأثير على اداء الموارد البشرية مهما كانت درجة كفاءة المورد البشري العامل وحسن الاختيار، فالاسلوب القيادي الذي يتفاعل من خلاله الرئيس مع المرؤوسين كفيل بدفع كفاءة الأداء إما للأمام أو للخلف وفقا لدرجة التمكين التي يتيحها القائد لمرؤوسيه، ودرجة مشاركتهم في صنع القرارات الادارية، تشارك الخبرات والمعارف الادارية معهم، خلق قادة الصف ثان منهم، سمات القائد وخصائصه النفسية والعقلية و الذهنية.

كما يتأثر اداء الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ونوع البيئة المادية والفيزيائية التي يباشر بها أعماله ومهامه، فإذا ما كان المناخ التنظيمي مواتي قدر الامكان لأداء الأعمال و الانشطة كلما كانت انتاجية المورد البشري أعلى وأفضل. (اية و مُجدد، صفحة 222)

الفرع الثاني: محددات فنية متخصصة تحكم نشاط وأداء الموارد البشرية:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لاستقطاب واستمالة و اختيار افضل عناصر الموارد البشرية العاملة في المجال ذات التخصص الذي تباشره المنظمة، وذلك من خلال آليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تقييم الاداء التي تتبعها ادارات الموارد البشرية ومع تقدم الفن الانتاجي و العامل التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وزيادة درجة التعقيد و التخصص الفني في النشاط الانتاجي الصناعي لاسيما بمجالات الصناعات المتقدمة ذات التقنيات العالية ومع تقدم البيات التسويق والترويج للمنتجات وفتح اسواق جديدة وتغير الذوق العام للمستهلك مع تحكم العديد من العوامل الاقتصادية كحجم الطلب وعرض العمالة من الموارد البشرية وتغييرات الاسعار ومستويات الأجور وموجات التضخم، ووسط كل هذه المتغيرات والتحديات

المتعاظمة، تجذ ادارة الموارد البشرية نفسها امام تحديات جسام تفرض عليها مواكبة كل هذه التغييرات ووضعتها في حساباتها حال الشروع في التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا. (اية و مُجَّد، صفحة 224)

الفرع الثالث: من حيث المحددات السلوكية على المستوى الفردي:

فهي بطبيعة الحال تتسم بكونها عوامل ومحددات نابعة بشكل مباشر وذاتي من عمق شخصية المورد البشري العامل بالمنظمة، فعوامل وسمات الشخصية من ذكاء وقوة ونزاهة وسرعة البديهة، و التحلي بالأمانة و الالتزام الحرفي بالمواثيق الأخلاقية الحاكمة للنشاط التنظيمي وما عاصرته الشخصية الفردية من عوامل تتصل بالتنشئة الاسرية و الخلفية الاجتماعية و البيئية والثقافية و التعليمية التي تميز المورد البشري هي كلها عوامل من شأنها ان تتحكم في كفاءة المورد البشري لأطول مدة ممكنة طيلة سنوات عمله بالمنظمة الواحدة. (اية و مُجَّد، صفحة 225)

المطلب الثالث: طرق تقييم اداء الموارد البشرية:

يمكن تقويم اداء العاملين من خلال استخدام طرق مختلفة، وعموما يمكن تصنيف معظم الطرق الحالية المستخدمة في تقويم الأداء في مجموعتين، الأولى تتمثل في المقاييس الموضوعية، والثانية تتمثل في المقاييس الشخصية وفيما يلي شرح كل منهما:

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية:

ان المقاييس الموضوعية تقيس الأداء بشكل رقمي، مثل كمية المنتج التي ينتجها الفرد، أو المبيعات، عدد المنتجات المعيبة التي تم انتاجها، عدد المرات التي تأخر فيها العامل أو غاب عن العمل، أو بعض المؤشرات الرقمية التي تعكس وبشكل مباشر كيف يمكن للعامل أن يؤدي مهام محددة بشكل جيد وبسرعة، وهناك أربعة أنواع رئيسية من المقاييس الموضوعية .

الفرع الثاني: مقاييس الانتاج:

استخدمت الصناعات المادية مقاييس الإنتاج خلال المائة سنة الماضية، هذه المقاييس ببساطة تتضمن تقدير عدد المفردات التي أنتجت بواسطة أي فرد أو عدد الوحدات المعيبة التي تم تصنيعها، أو غيرها من المؤشرات التي تعكس أداء الفرد في مجال الانتاج، الا ان مقاييس الإنتاج لكي تتسم بالمصدقية في قياس الأداء يجب ان تتحقق ثلاثة شروط وهي: 1_ يجب ان يكون الانتاج قائما على اسس متكررة. 2_ كمية الانتاج يجب ان تكون قابلة للقياس. 3_ أن يكون الفرد مسؤولا مسؤولة كاملة عن الكمية التي تم انتاجها.

الفرع الثالث: المعلومات الفردية:

ان المعلومات التي يتم الحصول عليها من الملف الشخصي للفرد تستخدم احيانا في تقويم الأداء، حيث ان هذا المقياس يتضمن بعض الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل عدد المرات التي غاب فيها العامل أو تأخر عن العمل، او عدد التأنيبات الرسمية او الأعمال التأديبية التي تم اتخاذها ضد الفرد. (الخليل، 2018، صفحة 94؛ 95)

الفرع الرابع: اختبارات الأداء:

وتتمثل في عمل اختبارات تحت الظروف معيارية معينة، فمثلا ان عمال التليفون ربما يستقبلون جميعا نفس المجموعة من المكالمات، حيث يتم تقويمهم على اساس السرعة، الدقة، اللطف في الخدمة.

ان اختبارات الاداء تكون مفيدة عندما يكون هناك صعوبة في جمع معلومات قابلة للمقارنة أو معلومات سليمة أي من الطرق الأخرى، ولكنها تعاني من ثلاث مشكلات اساسية:

- الأولى: انها تميل لأن تكون ناقصة، نظرا لأنها تكشف فقط عن بعض جوانب العمل.
- الثانية: إذا علم العاملون بأنه سيكون هناك اختبار لفعاليتهم في عملهم، فإنهم ربما يعملو بجهد كبير كي يؤديوا الاختبار بشكل جيد، وبذلك تصبح اختبارات الأداء مقياسا ليس للأداء النموذجي وإنما للطاقة القصوى للفرد.
- الثالثة: تتعلق بالتطبيق العملي، حيث ان الكثير من الأعمال لا تناسبها هذه الأنواع من التقييمات، وفيما لو تم استخدامها في أعمال كهذه فإنها ستكون مكلفة ومضیعة للوقت.

الفرع الخامس: المقاييس الشخصية(الذاتية):

وقد سميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظرا لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقوم واجتهاده، وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس و التحيز من جانب المقوم، ومع ذلك فان معظم أنظمة الأداء تؤكد بشكل كبير على هذا النوع من مقاييس الأداء. وتجدر الاشارة إلى ان هناك العديد من طرق التقييم الشخصية، ويمكن تصنيفها عموما في مجموعتين هما:

أ- الأساليب المقارنة:

وقد سميت بالاساليب المقارنة نظرا لاعتمادها في تقييم الأداء على مقارنة العاملين ببعضهم البعض، وتتضمن الطرق التالية:

1-طريقة الترتيب: تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي او التناوبي، فيختار الرئيس افضل موظف لديه ويعطيه رقم 1، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة الى افضل موظف وأضعف موظف، فيعطي للأفضل التالي للأول في المستوى رقم 2، والاقل ضعفا من الاخير يعطي الرقم قبل الأخير وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل اجمالي وعلى اساس الأداء الشامل، (الخليل، 2018، صفحة 95)

2-المقارنة المزدوجة:

رغبة في تحقيق قدر اعلى من الموضوعية النسبية يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف اخر، حيث يحدد الرئيس الموظف الافضل فيهما. ويمكن التوصل الى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم. (الخليل، 2018، صفحة 96).

3-التوزيع الإجباري:

تقضي هذه الطريقة بأن يكلف الرئيس بتوزيع مرؤوسيه على مجموعات التقدير أو مستويات الأداء المرتبة ويتضمن في العادة وضع نسبة مئوية من المجموعة في كل فئة حددت استنادا الى التوزيع الطبيعي للظواهر، حيث تقع النسبة العالية في اي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تندرج التوزيعات بنسب اقل بالتساوي على طري المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من ان اغلبية الموظفين تكون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة، واخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة.

ب- الاساليب غير المقارنة:

حيث تعتمد هذه الطرق على معايير وأمثلة للأداء، حيث يتم وصف وتقييم أداء وعمل الموظف تأسيسا على هذه المعايير فقط دون المقارنة مع زملائه، وفيما يلي ابرز الطرق:

1- الاختيار الاجباري:

تقوم هذه الطريقة على اخفاء بعض الأداء المقصود تقويمه، فيقدم للرئيس عدد من مجموعات لأمثلة الأداء الوظيفي، يختار منها مجموعة محددة يعتقد أنها تصف على افضل وجه ممكن للأداء الوظيفي الخاص بالموظف الخاضع للتقويم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أن الرئيس لا يعرف قيمة الأمثلة سواء ايجابية او سلبية وأيا منها التي تميز بين الأداء المرتفع و الأداء المنخفض، فإذا اراد ان يعطي أحد الموظفين تقويما ايجابيا لا يتمكن من ذلك نظرا لأن قيمة ووزن كل عبارة ومدى ايجابيتها او سلبيتها يبقى سرا لدى الادارة. (الخليل، 2018، صفحة 97)

2- الأحداث الحرجة:

وفق هذه الطريقة يكلف المشرف بتسجيل سلوكيات العمل والافعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، سواء كانت هذه السلوكيات ايجابية او سلبية، وذلك بعد تصنيفها وفقا للعناصر المحددة مسبقا، وعلى اساس ما يسجل من سلوكيات وافعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين، هذه الأحداث البسيطة تجذب الانتباه لمحددات السلوك الوظيفي في المواقف المختلفة.

3- طريقة المقال الوصفي:

وفيها يقوم المشرف بوصف أداء الموظف وصفا دقيقا في تقرير واحد حيث يجمع المعلومات عنه من خلال الملاحظة المباشرة والسجلات التي تحتوي على الحوادث الهامة التي سجلت عنه، علاوة على الملاحظات من الزملاء والرؤساء والمراجعين.

4- المقياس المتدرج: (موازين التدرج)

يعتبر هذا النوع من القياس من اقدم اشكال تقويم الاداء المستخدمة، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع الى منخفض او من كثير الى قليل او من ايجابي الى سلبي، او بالارقام، وذلك فيما يتعلق بعناصر تقويم الاداء .

5- الادارة بالاهداف:

وهي طريقة شائعة لتقويم أداء المديرين والفنيين، وتتم عملية الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية:

- _ يجتمع المرؤوس مع مشرفه ويتفقان على مجموعة من الأهداف لتحقيقها خلال فترة محددة من الزمن، وهذه الأهداف يجب ان تكون قابلة للقياس ومقبولة لكلا الطرفين، فمثلا عند اتباع هذا الاسلوب يتم استبدال الهدف الغامض المتمثل في تحسين الرضا العميل بهدف اخر والذي يتمثل في تخفيض مرتجعات العميل بحيث لا تتجاوز 3% من حجم المبيعات.
- _ طوال هذه الفترة يجب مراقبة التقدم تجاه الاهداف، ومع ذلك يترك للمرؤوس الحرية في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف.
- _ في نهاية الفترة يجتمع المشرف والمرؤوس ثانية لتقويم فيما اذا تم تحقيق الاهداف ويتم تحديد مجموعة جديدة من الأهداف. (الخليل، 2018، صفحة 98؛ 99).

المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء:

يمكن عرض أهم فوائد تقييم الأداء التي يمكن الادارة الحصول عليها في مايلي:

الفرع الأول: رفع روح المعنوية للعاملين:

توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الرئيسي من وراء التقييم ومعالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، ورفع من العلاقات، يخلق للفرد ثقة كبيرة في رئيسه والإدارة، ويجعل الفرد يقدم على العمل راضيا باستعداد لديه من اجل زيادة انتاجه.

الفرع الثاني: إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد ان نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، وسوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه، ويبدل أقصى جهد و طاقة من أجل عمل أحسن وكسب رضا رؤسائه.

الفرع الثالث: وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عن استخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء، وأن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاقات، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين.

الفرع الرابع: استمرار الرقابة و الإشراف:

ان الوصول الى تنازع موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يطلب سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على أداء بشكل مستمر، ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

الفرع الخامس: تقييم سياسات الإختبار والتدريب:

حيث تعتبر عملية التقييم أداء بمثابة اختبار للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم أداء، وإذا كانت تقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختبار العاملين وتعيينهم الى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

الفرع السادس: توفر نتائج تقييم أداء تغذية عكسية:

حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، بسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ويتولد عنه دافع ولتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق برامج التعليم والتدريب المستمرين. (عيشي، 2006/2005،

صفحة 17؛ 18)

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الالكترونية بأداء الموارد البشرية :

غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الاداري في منظمات الاعمال، فأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل. وفي إثر هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة واصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور ادارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون العمل وتنظيم أموره.

المطلب الأول: التسيير الالكتروني للموارد البشرية:

رغم ان الاستعمال السابق بعد الثورة هائلة في ذلك الوقت، الا انه ما لبث ان تغير عندما أثيرت تساؤلات حوله واكتشف ان أتمتة وظيفة الموارد البشرية لا تعدو سوى احلال تقنية مكان العمل اليدوي، فقد أتمت بالفعل مع الملفات الورقية ولكن لم تحدث تطورا كبيرا في اسلوب التعامل معها حيث بقيت هذه الوظيفة تقوم بدورها التفاعلي المبني على تأدية ما يطلب منها من أعمال دون ان تضيف الكثير للمنظمة.

فقد عرف التسيير الالكتروني للموارد البشرية بانه مجموعة من تطبيقات التكنولوجيا على الويب في مختلف مجالات و أنشطة الموارد البشرية، وهو أيضا اللجوء الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق أمثلة عمليات الموارد البشرية التي تصف حياة الاجير (توظيف، تسيير الموارد البشرية)، كما اعتبر Mullendes "وصفا لتطبيقات المدججة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع تسيير الموارد البشرية، والذي يعبر عن الاشراف عن قرب السامح بمرافقة كل أجير خلال عمله وتطور مهاراته. (حمزة، 2020/2019، صفحة 132)

المطلب الثاني: أهمية نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب هوبكنز من خلال: تسهيل الوصول الى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل

اذن الادارة الالكترونية للموارد البشرية تلعب ادوارا مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الاداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الاحساس بالمسؤولية نحو المنظمة.

تساعد الأتمتة ولا مركزية المعلومات اتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.

تحسين صورة الشركة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر، ويتكون لدى الطاقم ادراكا للحداثة وشعورا بالتقدير لشركتهم، وإعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على التكنولوجيات الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق و الادارة الابتكار، واقناع الشعوب المترددة أمام التغيير.

تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من ادارة عليا، مستخدم الحاسب الالى، والمتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم "المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية.

ان استخدام الحاسبات الالية واساليب المحاكاة المبرمجة لمهندس التصميم مثلا، يمنحه حق تجريب، وتحليل التصميمات المحتملة، بطريقة تضمن له تعظيم أداء المنتج بتكاليف معقولة، وتجنبه الاحتمالات المبدئية الخاطئة وما ينجر عنها من تكاليف باهضة، والسماح لهم برؤية نتائج الاداء التنظيمي كمعلومات معروضة على شاشات الحاسب الالى او ملخصات احصائية وبيانية مما يمكن من التعديل الذاتي للمعلومات الشخصية، وتقليل دور الوسائط.

__بالاضافة الى تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض و التنسيق معا، من خلال غرف الحوار والدرشة و لوحات النقاش و مؤتمرات الفيديو. (حمزة، 2020/2019، صفحة 143)

المطلب الثالث: دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية:

إن لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، ولهذا قد سعت المنظمات من أجل تحسين الأداء وذلك من خلال ادخال مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تعد عاملا لزيادة الكفاءة لدى العاملين، وستعرف من خلال هذا المطلب على أثر أدوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: علاقة الشبكات و أجهزة الحاسوب ولواحقها بتحسين أداء الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا الفرع تحديد العلاقة بين عتاد الحاسوب والشبكات بتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي:

أولاً: تأثير اجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء الموارد البشرية

تضم الاجهزة مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها، وأحجامها وامكانيات استيعابها لكم البيانات، أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المستولة عن: حفظ، خزن، معالجة البيانات، وكل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها. ولعتاد الحاسوب أثر على الاداء الوظيفي من خلال: (كريمة، 2021، الصفحات 42-43)

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا
- الدقة في الأداء وضمان الجودة
- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية
- اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الاداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي
- تطوير اساليب العمل ورفع مستويات اللداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في اسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية إلى حد كبير.

ثانياً: علاقة الشبكات بتحسين أداء الموارد البشرية

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة المودم، التللكس، فاكسمايلي، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني ... ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة.

ولللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث اصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أُرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي .
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستخدمين مباشرة دون اتصالمهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع الإزدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالاعمال.
- تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستخدمين، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه، بعدما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات واتخاذ القرارات، وذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج :

- برامج النظام

- برمجيات التطبيقات

- برمجيات التأليف

أما عنصر البيانات فمن دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة، وهي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي، ولا يصبح لها معنى وفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات، ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك، حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا ما يؤدي على جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.

. ويكمن تأثير البرمجيات وقواعد البيانات على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- إن التحسين المستمر في الأداء اصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب .
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الادوار والاعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.
- أن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- أن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين.

- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين .
- يعمل الموظف على اعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات، وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.(أم البواقي،42-45)

المطلب الرابع: نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية بالنسبة للموارد البشرية:

ان ادارة الموارد البشرية الكترونيا لا تعني التخلي عن دور ادارة الموارد البشرية، و لا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الادارية للإدارة، وبالتالي تقليص المناصب الادارية، وزيادة في التركيز على الاهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الادارة من المفكرين و المبدعين.

ان التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما اصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

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

يلعب مديرو اقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للاخرين و التحديات التي يفرضها، ويجب ان تكون التوقعات من تلك النظم واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار و النظم الجديدة بسبب ان الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها. (حمزة، 2020/2019، صفحة 143/144)

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن المورد البشري هو عنصر أساس وجوهري في المؤسسة، فهو البنية الفوقية لأي منظمة ويعتبر الرأس المال البشري والمورد المعرفي لها، والذي يتم من خلاله التبادل المعلوماتي، فتغذية مجال الموارد البشرية بالمعلومات يسمح بنقل الخبرات وحل المشكلات لمواكبة مختلف التطورات لتحقيق أهداف المنظمة.

وباعتبار الموارد البشرية الرابط المباشر بين الفرد والمنظمة وجب الاهتمام بتطبيق الأساليب والطرق العصرية والرقمية في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما حول الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية الفعال و الناجع للإدارة الإلكترونية بمختلف متطلباتها بالمنظمة مرتبط ارتباطا شديدا بتأهيل الموارد البشرية بمختلف الأساليب المتعارف عليها. الأمر الذي من شأنه أن يجعل المنظمة قادرة على البقاء واكتساب الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

الإدارة الالكترونية واثرها على تحسين أداء الموارد البشرية

بلدية مزيرعة _بسكرة_

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية ، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على بلدية مزيرعة- بسكرة- ، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كالآتي:

- المبحث الأول: تقديم عام لبلدية مزيرعة-بسكرة-
- المبحث الثاني: الخدمات العمومية الإلكترونية ببلدية مزيرعة
- المبحث الثالث: أداة الدراسة تحليلها وتفسيرها

المبحث الأول : تقديم عام عن بلدية مزيرعة:

المطلب الأول : التعريف بالبلدية:

1- تعريف البلدية : تعرف البلدية بأنها " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحديث بموجب قانون "

كما تعرف بأنها " القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"

2- التعريف ببلدية مزيرعة : " نشأت بلدية مزيرعة طبقا للقانون رقم : 84/09 المؤرخ في 1984/02/04 المتضمن التقسيم الإداري منفصلة عن مشونش البلدية الأم وتقع شرق مقر الولاية بسكرة وتبعد عنها بحوالي 60 كلم تحدها شمالا كل من بلديتي غسيرة وتكوت وشرقا بلديتي زريبة الوادي وكيمل وجنوبا بلدية عين الناقة وغربا بلدية عين الناقة تقدر مساحتها بـ 96547 كلم² منها حوالي 70% منطقة جبلية ويقدر عدد سكانها بحوالي 14000 نسمة موزعين على القرى والمداشر من أهمها : قرية سيدي مصمودي وقرية بغيلة وقرية زمورة والمنصف بالإضافة إلى المداشر : تاجموت - رمان - تارقة - لقصر - أولاش - عين الكرمة - خربوشة - علب ثامر - حمام أولاد زرارة - سامر - بالإضافة إلى المناطق المبعثرة .

تتمتع بلدية مزيرعة بمناخ شديد الحرارة بالمناطق السهبية وجاف وبارد شتاء بالمنطقة الجبلية، و تتوفر البلدية على 09 مدارس ابتدائية عاملة ومتوسطة واحدة وثانوية، و على مؤسسة عمومية للصحة الجوية بمقر البلدية بالإضافة على ثلاثة قاعات علاج في كل من قرى (سيدي مصمودي - بغيلة - المنصف) ، أما في مجال البريد والمواصلات تتوفر البلدية على ثلاثة وكالات بريدية موصولتين بشبكة الألياف البصرية في كل من مزيرعة المقر و وكالة قرية بغيلة في انتظار ربط الوكالة البريدية بسيدي مصمودي، وفي مجال السري تتوفر البلدية على 05 خزانات لمياه الشرب موزعة على مزيرعة وقرى سيدي مصمودي وبغيلة و المنصف، و فيما يتعلق بمياه السقي الفلاحي تتوفر البلدية على أكثر من 800 منقبة جلهما تابع للقطاع الخاص وتترقب إنجاز سد مستاوة الذي هو حلم جميع السكان حيث أنهيت جميع الدراسات به .

أما في مجال الفلاحة : تعتبر بلدية مزيرعة منطقة فلاحية بامتياز يمارس أغلب سكانها 90% الأنشطة الفلاحية بما فيها السهبية والجبلية .

الفلاحة السهبية : تتربع منطقة السهوب عبر إقليم البلدية على مساحة 24 ألف هكتار تمتاز بزراعة الحبوب والخضروات و البقوليات وكذا زراعة الأشجار المثمرة ، و قد انصب اهتمام الفلاحين في الآونة الأخيرة على الزراعات المحمية ((بيوت بلاستيكية)) بأنواعها يقدر عددها بأزيد من 60000 بيت بلاستيكي حجم صغير و 90 بيت بلاستيكي حجم كبير مما جعلها رائدة ومعروفة على المستوى الوطني في إنتاج جميع أنواع الخضار والبقوليات حيث تتوفر على سوق جملة للخضر والفواكه يستقطب التجار والفلاحين من جميع ولايات الوطن.

أما من ناحية الثروة الغابية فتتربع بلدية مزيرعة على مساحة 18 ألف هكتار من غابات الصنوبر و العرعار و 05 آلاف هكتار من الحلفاء كما بها محمية مصنفة وطنيا ((غابة مزبال)) و لكن للأسف في الآونة الأخيرة تعرضت إلى عدة حرائق، كما تعاني من نقص في المسالك الغابية لحمايتها من الحرائق و كما لم يتم تجديد الأشجار بها لكون أشجارها تعاني من الشيخوخة .

في مجال تغطية الكهرباء أغلب المناطق الفلاحية مغطات بشبكة الكهرباء الفلاحية رغم بعض النقائص المسجلة أما بالنسبة للمناطق الحضرية فإنه يوجد هناك نقص بالنسبة للتجمعات السكنية المستحدثة وبعض السكان الجديدة المتفرقة هنا وهناك .

في مجال الطرق عرفت شبكة الطرق تطورا ملحوظا على مستوى إقليم البلدية وخاصة بالمنطقة الصحراوية ، أما فيما يخص النقل فإن بلدية مزيرعة تعاني من نقص كبير في النقل المدرسي لشساعة المحيط الفلاحي وتعدد قراها ، أما بالنسبة لنقل المسافرين فإنه هناك عدة مؤسسات تابعة للقطاع الخاص تنشط في هذا المجال وتلي الحاجيات رغم النقائص الموجود في فصل الصيف إذ تعتبر بلدية نائية .

فيما يخص البناء والسكن استفادت البلدية من عدة برامج في إطار السكن بأنواعه 40 وحدة سكنية تطوري ، 340 وحدة سكن إجتماعي منذ سنة 1997 إلى يومنا هذا موزعة بمقر البلدية ، أما بالنسبة للسكن الريفي فقد استفادت البلدية في إطار البرنامج الخماسي (2015/2010) من 450 وحدة سكنية موزعة عبر كل المناطق .

أما فيما يخص قطاع الشؤون الدينية فيعرف هذا القطاع نقصا في التأطير وخاصة معلمو القرآن ومنصب الإمام بالإضافة الى بعض الترميمات و استكمال الإنجاز على مستوى المساجد في كل من : مزيرعة - سيدي مصمودي - بغيطة - المنصف

فيما يخص قطاع الشباب و الرياضة بالبلدية فهي تفتقر إلى عديد مرافق الترفيه والتسلية بما فيها الرياضية والثقافية عبر مناطق البلدية ماعدا ثلاث ملاعب جوارية مجهزة ، وملعب بلدي تنقصه التهيئة ، و ساحات اللعب في كل من مزيرعة وبغيطة وسيدي مصمودي والتي هي غير صالحة لممارسة نشاط كرة القدم بصفة قانونية.

فيما يخص قطاع التكوين والتمهين فبلدية مزيرعة تفتقر إلى مثل هذا القطاع الذي من شأنه تأهيل الشباب المتسرب من المدارس وخاصة العنصر النسوي وتكوين الشباب في جميع الاختصاصات وخاصة الميدان الفلاحي للحد من انحرافات الشباب و امتصاص البطالة .

من ناحية الأمن تعززت بلدية مزيرعة بكتيبة الشرطة العسكرية بمنطقة تاجموت ولها عدة مفاوز في كل من سيدي مصمودي وزمورة كما لها عدة نقاط للمراقبة على مستوى المنطقة الجبلية بالإضافة إلى فرقة للدرك الوطني بمزيرعة .

أما المعالم التاريخية فتتميز بلدية مزيرعة بتراث تاريخي وثقافي إبان الثورة التحريرية حيث احتضنت مختلف قرى و مداشر البلدية العمل الثوري نساء ورجال حيث أن عدد المعارك البارزة عبر تراب البلدية بلغ 16 معركة مشهورة أهمها معركة فرغوس المعروفة بمعركة (100 شهيد) كما بها عدة قلاع تاريخية كقلعة الكاهنة جمينة وقلعة زيوي بقصر أولاد أيوب وقلعة كباش وقلعة تافراوت كما بها معالم ثقافية كزاوية الصادق بلحاج في تيرمسين بالإضافة إلى الكمان والأعمال الفدائية العديدة كما أن هناك أماكن التقتيل الجماعي والمحتشدات ومراكز التعذيب والسجون نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر مجزرة بوعرعار ووادي الرجل وتونة ووادي مركز وهو رثيت ومحتشد لولاش ومركز التعذيب الميزاب .

إن عدد الشهداء بقرى و مداشر بلدية مزيرعة يفوق 400 شهيد منها 280 مدفونين بمقبرة تاجموت وبها (110) شهيدا بمقبرة مزيرعة (100) شهيدا بمقبرة سيدي مصمودي (70) شهيدا بمقبرة الشهداء بقرية المنصف .

أما من ناحية التنمية :إن واقع التنمية على مستوى البلدية عرف منحى تصاعدي من الأسوأ إلى الأحسن إلا أنها مازالت تعاني من نقص في التنمية في شتى المجالات لتكوين عند حسن ضن المواطنين وتواكب عجلة النمو والعصرنة .

المطلب الثاني: دور البلدية في تقديم الخدمات العمومية:

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة و النظافة العمومية و لاسيما في المجالات الخاصة بـ :

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب و صرف المياه المستعملة و جمع النفايات المنزلية ونقلها ومعالجتها .
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة و الحفاظ على صحة الأغذية و الأماكن و المؤسسات المستقبلية للجمهور .
- كما تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها و طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما بـ :
- إنجاز وتهيئة المساحات الخضراء.
- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقاً للخريطة المدرسية الوطنية و ضمان صيانتها.
- إنجاز و تسيير المطاعم المدرسية و السهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.
- كما يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي :
- حصر الفئات الإجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة و تنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن و الحماية الإجتماعية.
- المساهمة في صيانة المساجد و المدارس القرآنية المتواجدة على ترابها و ضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة .
- تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميادين الشباب و الثقافة و الرياضة و التسلية و ثقافة النظافة و الصحة و مساعدة الفئات الإجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الإحتياجات الخاصة .
- صيانة طرقات البلدية و كذا إشارات المرور و صيانة الإنارة العمومية.
- متابعة سير الأسواق المغطاة و تهيئتها.
- إنجاز الحظائر و مساحات التوقف .
- تهيئة المقابر و صيانتها بما فيها مقابر الشهداء .
- متابعة و تهيئة فضاءات الرياضة و التسلية التابعة لأماكها .

المطلب الثالث: بعض الإجراءات التي اتخذتها بلدية مزيرعة للرفع من مستوى الخدمة العمومية:

- فتح مقر المصلحة البيومترية بجوار مصلحة الحالة المدنية ليتمكن المواطنون من استخراج كل الوثائق التي يحتاجونها دون عناء التنقل بين هاتين المصلحتين .
- فتح (03) ملحقات إدارية عين على رأس كل منها منتخب يدعى مندوب بلدي له تفويض بالإمضاء بإسم رئيس البلدية ، يعين بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي موزعة في كل من : قرية بغيلة، قرية سيدي مصمودي ، قرية المنصف .
- إبرام عدة عقود مع مقاولين خواص تكفل لهم مهمة صيانة المدارس الابتدائية، مد و صيانة قنوات المياه الصالحة للشرب و قنوات الصرف الصحي ، تهيئة الطرق البلدية ، و كذا تهيئة المساحات الخضراء .
- عقد اتفاقيات مع الناقلين الخواص لضمان نقل مدرسي للتلاميذ القاطنين في المناطق النائية .
- الإشراف و متابعة و مراقبة المطاعم المدرسية على مستوى إقليم البلدية لضمان وجبة إفطار جيدة لجميع التلاميذ دون تمييز .

المبحث الثاني : الخدمات العمومية الإلكترونية ببلدية مزيرعة:

المطلب الأول : البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في بلدية مزيرعة

تم التركيز على المصالح التي تم إرساء الإدارة الإلكترونية في مختلف معاملاتها ، وهي مصلحة الحالة المدنية وبالضبط مكتب الحالة المدنية المركزي ، المصلحة البيومترية في مكتب جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و مكتب البطاقة الرمادية و رخص السياقة.

كما تم إيلاء عناية كبيرة في الآونة الأخيرة من قبل الدولة برقمنة تسيير الحياة المهنية للموارد البشرية في جل قطاعات الوظيف العمومي من بينها قطاع الجماعات المحلية والإقليمية ، بالإضافة إلى إعتقاد بعض المصالح الأخرى في البلدية إلى استخدام متطلبات الإدارة الإلكترونية من عتاد وبرمجيات وتطبيقات تساهم في تحسين الأداء .

تتوفر بلدية مزيرعة على العتاد والتجهيزات الضرورية لإرساء تفعيل الإدارة الإلكترونية فمثلا يتواجد بمكتب الحالة المدنية المركزي: - أجهزة الحاسوب: تم توفير 07 أجهزة كمبيوتر من نوع CORE، و DELL بجميع لوحاتها لإستخدامها في عملية مسح سجلات الحالة المدنية، وكذا لحجز بيانات المواطنين الذين يتوافدون على شبابيك الحالة المدنية لاستخراج وثائق الحالة المدنية، كما تم توفير 02 أجهزة كمبيوتر مزودة بجميع لوحاتها في لكل ملحقة إدارية .

- الماسح الضوئي : استعملت بلدية مزيرعة في عملية مسح سجلاتها 02 ماسحات ضوئية . SCANNER

- شبكات الإتصال : يتواجد بالبلدية شبكة محلية LAN تربط بين الموزع SERVER وأربعة أجهزة كمبيوتر الخادم بواسطة 03 لوحات وصل لشبكة الإتصال SWITCHER تستخدم لعمليتي المسح وإدخال البيانات، كما توجد شبكة خارجية EXTRANET مباشرة للولوج إلى السجل الوطني الإلكتروني وكذا إرسال قاعدة البيانات الخاصة بالحالة المدنية.

- البرمجيات: استعملت في عملية رقمنة الحالة المدنية لبلدية مزيرعة على غرار جميع بلديات الوطن 03 برامج أو تطبيقات تعمل حسب الخادم / الموزع بحيث أن لكل برنامج قاعدة بيانات SQL، وتمثل هذه البرامج في:

- برنامج إدخال بيانات سجلات عقود الميلاد.

- برنامج خاص بإدخال بيانات سجلات عقود الزواج .

- برنامج خاص بإدخال بيانات سجلات عقود الوفاة.

كما تستعمل البلدية تطبيقات خاصة بإستخراج وناثق الحالة المدنية و المتمثلة في:

- التطبيق الخاص بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.

- التطبيق الخاص بالسجل البلدي الأوتوماتيكي للحالة المدنية .

كما يتواجد بالمصلحة البيومترية ما يلي :

الأجهزة المتوفرة داخل مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية بالبلدية :

- الموزع : Server تتوفر البلدية على موزع Server موجود في المكتب البيومتري

- مجموعة من الأقراص الصلبة . - Windows 2008 Server.

- تشغيل برامج DAT ، - قارئ الأقراص

- مضاد الفيروسات . Kaspersky
- برنامج قاعدة المعطيات Oracle server .
- أجهزة الإعلام الآلي : يتوفر المكتب البيومترى على 05 أجهزة إعلام آلي تحتوي على أقراص صلبة سعتها GO300
- على الأقل مثبت بما برامج تشغيل : Windows seven كل أعمالها تجمع في النهاية في الموزع و هي مقسمة على عدة مهام إلى غاية تسليم الوثائق البيومترية .
- مجموعة التجهيزات الإلكترونية : الطابعات والمساحات الضوئية، قارئ شريحة البطاقة البيومترية، أخذ البصمات، لوحة الإمضاء، آلة التصوير، آلة الوميض.. Kaspersky
- مختلف شبكات الإتصال.

كل المصالح والمكاتب بالبلدية مجهزة بالوسائل المادية والتكنولوجية ومربوطة بشبكات الإتصال الداخلية والخارجية .

المطلب الثاني : المورد البشري ببلدية مزيرعة :

لقد قامت بلدية مزيرعة بعمليات توظيف عديدة، وذلك من أجل مساندة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وتتكون البلدية من:

● المجلس الشعبي البلدي: طبقا للمادة (02) من قانون البلدية تتوفر البلدية على :

- هيئة مداولة متمثلة في المجلس الشعبي البلدي .
 - هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .
 - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- يعد المجلس الشعبي البلدي إطار للتعبير عن الديمقراطية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، ويتشكل من مجموعة منتخبتين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب اسلوب الاقتراع العام السري المباشر، وذلك لمدة 05 سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية ، إذ يبلغ ببلدية مزيرعة 13 عضوا .
- رئيس المجلس الشعبي البلدي :** يعد أهم هيئة في تسيير البلدية فهو يعتبر رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية، كما أنه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، وله العديد من الصلاحيات باعتباره تارة ممثلا للدولة على مستوى البلدية بصفته ضابط الحالة المدنية، ويجوز له أن يفوض هذا الاختصاص إلى نوابه أو إلى أحد الإداريين على أن يبلغ النائب العام والوالي بذلك، ويتمتع بصفة ضابط الشرطة القضائية، ومن ثم فإليه يعود صلاحية مباشرة التحقيق في الجرائم التي تقع في حدود إقليم البلدية والشكاوي التي ترفع إليه، وتارة أخرى ممثلا للبلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات، والأعمال المدنية والإدارية وفقا للشروط المنصوص عليها في التنظيمات، تسيير وإدارة الموارد البلدية بالإئناق والإشراف على المحاسبة البلدية، يتولى إبرام عقود اقتناء الأملاك وعقود بيعها وقبول الهدايا والهبات والوصايا، وإبرام الصفقات العمومية والمزادات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.

● الأمانة العامة :

تقوم الأمانة العامة بالمهام التالية :

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها.

- برمجة اجتماعات المجلس ومعالجة البريد.
- مراقبة المصالح الإدارية التنفيذية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- يبلغ إجمالي تعداد المناصب المالية المفتوحة لموظفي وعمال البلدية : 161، لكن المناصب المشغولة فعليا 140 ، والمناصب المالية الشاغرة 21 .
- وهي موزعة كما يلي :
- تعداد الموظفين الدائمين: المناصب الميزانية المفتوحة 58، المناصب الميزانية المشغولة 44، المناصب الميزانية الشاغرة 14 .
- تعداد الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل: المناصب الميزانية المفتوحة 84، المناصب الميزانية المشغولة 79، المناصب الميزانية الشاغرة 05.
- تعداد الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي: المناصب الميزانية المفتوحة 19، المناصب الميزانية المشغولة 18، المناصب الميزانية الشاغرة 01 .

3- الهيكل التنظيمي لبلدية مزيرعة : انظر للملاحق

- تحدد المناصب العليا لإدارة بلدية مزيرعة كما يلي:
- منصب الأمين العام (01) ، مناصب رؤساء المصالح (07) ، مناصب رؤساء المكاتب (22) ، عدد الفروع (42) ، رئيس حضيرة (01) ، رئيس المخزن (01) ، رئيس ورشة (01) ، حيث تشتمل البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي على الأجهزة والهيكل التالية:

- الأمين العام للبلدية : ويضم (03) مكاتب بها (08) فروع تتمثل في:

• مكتب الأمانة العامة :

- فرع أمانة الأمين العام .
- فرع أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- فرع البريد .
- فرع الأرشيف و التوثيق .

• مكتب الاستقبال والتوجيه :

- فرع تحضيرات الإستقبال و التوجيه .
- فرع كتابة الجلسات والشكاوي وتظلمات المواطنين ومتابعتها .
- فرع مساعد مندوب الأمن .

• مكتب المنازعات :

- فرع المداولات والقرارات وتنسيق دورات المجلس الشعبي البلدي .

و (07) مصالح كل مصلحة تضم مجموعة من المكاتب بها (34) فرع هي:

أ- مصلحة المالية : تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الميزانية والحساب الإداري :
 - فرع اعداد الحساب الإداري و الميزانية و تنفيذها و التسجيل و المتابعة .
- مكتب الممتلكات البلدية و التحصيل و الإيرادات :
 - فرع الممتلكات و التحصيل و الحجز البلدي .
 - فرع تسيير المخازن و المشتريات .
- مكتب التسيير :
 - فرع الإرتباطات و التصفية و إعداد الحوالات و التسجيل بالملاحق .
- مكتب التجهيز والبرامج :
 - فرع الإرتباطات و التصفية و إعداد الحوالات و التسجيل بالملاحق .
- مكتب الصفقات :
 - فرع اللجان و الصفقات و العقود .
- مكتب الأجور :
 - فرع أجور المستخدمين الدائمين و المؤقتين و العلاوات و المنح .
 - فرع تصريحات الضمان الإجتماعي .
- ب- مصلحة تسيير الموارد البشرية : تضم المكاتب الآتية:
 - مكتب تسيير المستخدمين و المسابقات و التكوين و الرسكلة :
 - فرع تسيير الأسلاك الإدارية و التقنية .
 - فرع تسيير العمال المؤقتين و عقود التشغيل و التمهير .
 - فرع الإمتحانات و المسابقات و التكوين و الرسكلة .
 - مكتب النشاط الإجتماعي :
 - فرع الوقاية و طب العمل .
- ج- مصلحة البناء و التعمير و التهيئة العمرانية : تضم المكاتب التالية:
 - مكتب البناء و التعمير و التهيئة :
 - فرع البناء و التعمير و التهيئة و الرخص المختلفة .
 - فرع الدراسات و متابعتها و تقصي المخلفات .
 - مكتب المتابعة التقنية و الإنجاز :
 - فرع العقود و الصفقات .
 - مكتب النظافة و النقاوة العمومية و البيئة و حفظ الصحة و الوقاية :
 - فرع النظافة و النقاوة العمومية و التطهير و الشبكات المختلفة .

- فرع المساحات الخضراء و المقابر و البيئة و تزيين المحيط .

- فرع مكافحة الأمراض المنقولة و التفتيش و التحليل .

• رئيس الحضيرة .

• رئيس ورشة صيانة العتاد و الشبكات المختلفة .

• رئيس المخزن .

د- مصلحة البيومتری : تضم المكاتب التالية:

• مكتب بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر :

- فرع مسؤول قواعد المعطيات و المنظومات المعلوماتية و الشبكة .

- فرع بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر .

• مكتب البطاقة الرمادية و رخصة السياقة :

- فرع البطاقة الرمادية و ترقيم السيارات .

- فرع رخص السياقة .

هـ- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : تضم المكاتب التالية:

• مكتب الإنتخابات و الخدمة العمومية :

- فرع الإنتخابات و الخدمة الوطنية.

• مكتب النشاطات و الشؤون الاجتماعية :

- فرع تسيير الشبكة الإجتماعية .

- فرع الجمعيات و النوادي والشؤون الثقافية و الرياضية و الدينية .

و- مصلحة الفلاحة : تضم المكاتب التالية:

• مكتب الفلاحة و التنمية الفلاحية :

- فرع الفلاحة و التنمية الريفية .

• مكتب المنازعات و الشؤون القانونية و العقارية :

- فرع فض النزاعات الفلاحية .

ز- مصلحة الحالة المدنية : تضم المكاتب التالية:

• مكتب الحالة المدنية المركزي :

- فرع الإحصائيات و وثائق الحالة المدنية .

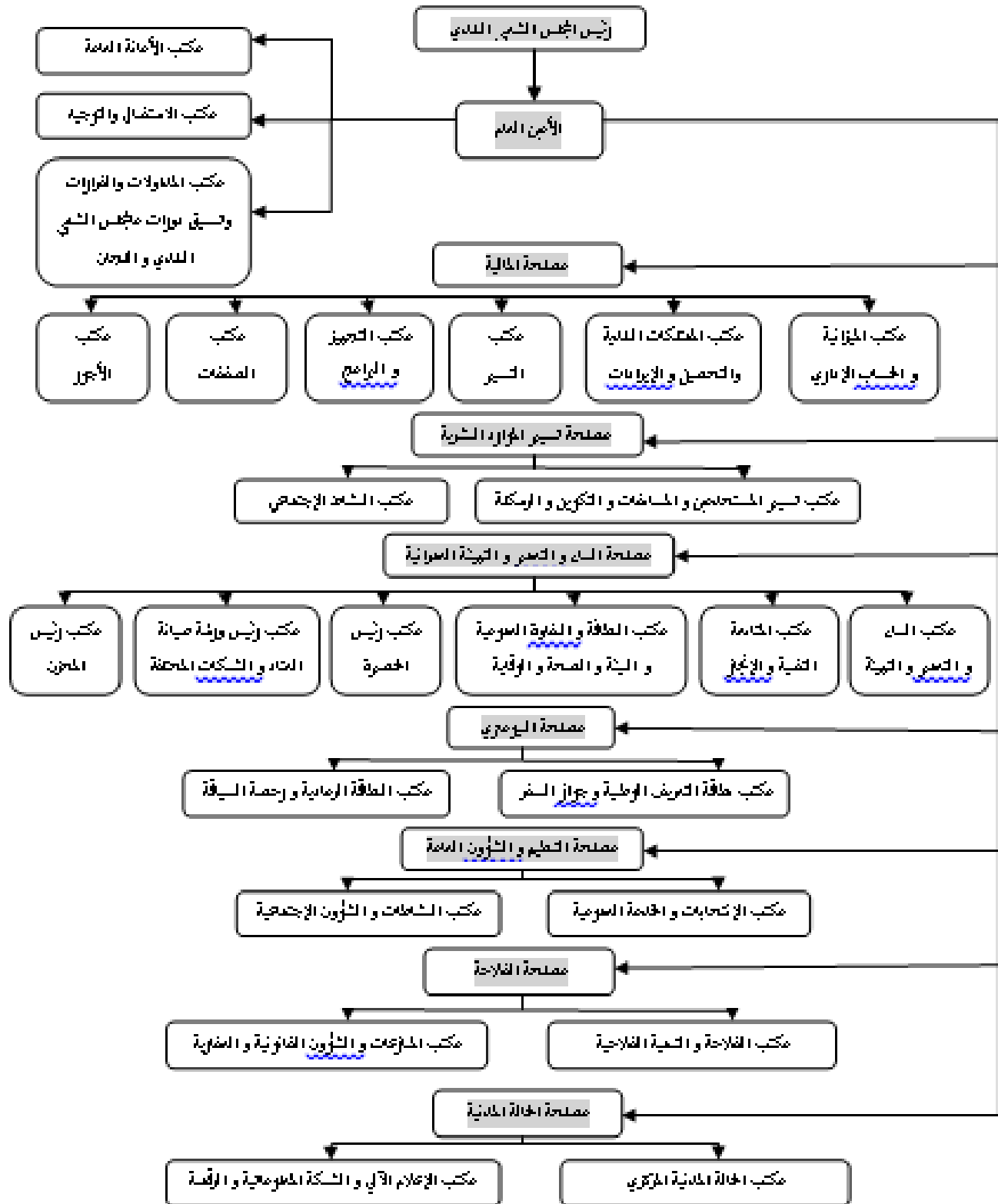
- فرع تسجيل العقود .

- فرع أمين سجلات الحالة المدنية .

• مكتب الإعلام الآلي و الشبكة المعلوماتية و الرقمنة :

- فرع مسؤول رقمنة الحالة المدنية قواعد المعطيات و المنظومات المعلوماتية و الشبكة .
- فرع الملحقة البلدية بغيطة .
- فرع الملحقة البلدية بسيدي مصمودي .
- فرع الملحقة البلدية المنصف .

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية مزيرعة



المصدر: مصلحة المستخدمين للبلدية

المبحث الثالث : أداة الدراسة تحليلها و تفسيرها :

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال وصف مجتمع الدراسة وعينته، وكذا الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول : وصف مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال بلدية مزيرعة البالغ عددهم 141 موزعين كمايلي:
44 موظفين وعمال دائمين و 79 أعوان متعاقدين بالتوقيت الكامل و 18 أعوان متعاقدين بالتوقيت الجزئي.

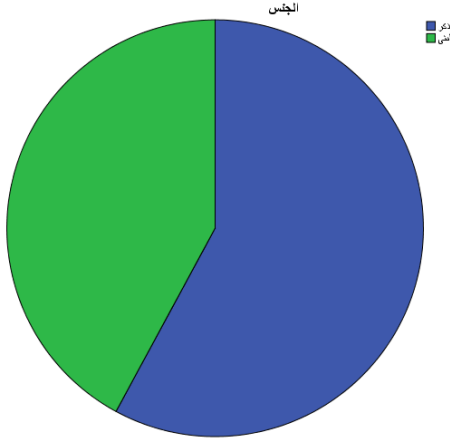
الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الموظفين الدائمين البالغ عددهم 44 موظف، وهذا راجع لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها تم توزيع الاستبيان على 42 فرد ، وبعد مدة 10 أيام تم استرجاعها، وبعد فرزها جيدا تم استبعاد 04 استمارات منها لعدم صلاحيتها للدراسة. وبناء على هذا أخضعت 38 للدراسة أي ما نسبته 90 % وهي نسبة جيدة.

الفرع الثالث: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

أولاً: وصف عينة المبحوثين حسب متغير الجنس

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس الشكل رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



النسبة %	التكرار	الجنس
57.90%	22	ذكر
42.10%	16	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج spss

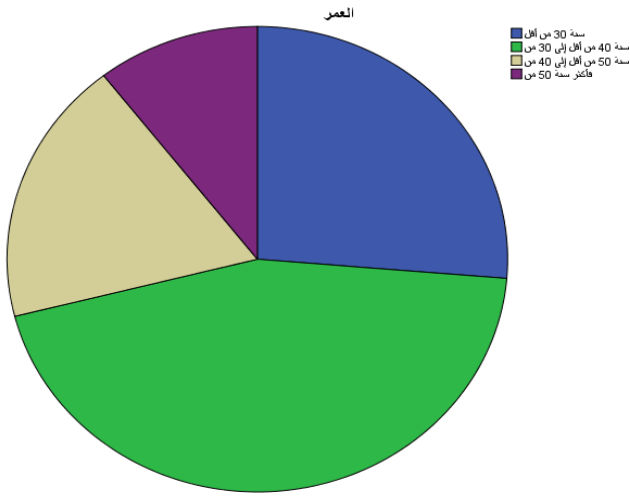
المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (04) أن فئة المبحوثين بالنسبة للذكور أكبر من نسبة الإناث. حيث تقدر نسبة الذكور بـ 57.90% ونسبة الإناث بـ 42.10% وذلك لكون المنطقة فلاحية نائية.

ثانيا: وصف عينة المبحوثين حسب متغير السن:

الشكل رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	26.30%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	44.70%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	18.40%
50 فأكثر	4	10.50%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

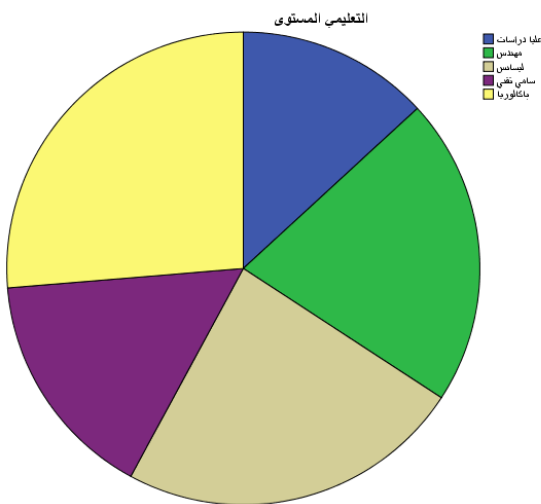
تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (05) أن معظم المبحوثين من فئة الشباب تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وتقدر نسبتهم بـ 44.70% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 26.30% وفي المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 18.40% مقابل نسبة 10.50% للفئة العمرية 50 فأكثر.

ثالثا: وصف عينة المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (06): توزيع المبحوثين حسب متغير

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
دراسات عليا	5	13.20%
مهندس	8	21.10%
ليسانس	9	23.70%
تقني سامي	6	15.80%
ثانوي	10	26.30%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

spss

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (07) أن معظم المبحوثين من ذوي مستوى ثانوي بنسبة **26.30%** ثم يليهم ذوي شهادة ليسانس بنسبة **23.70%** ثم المهندسين بنسبة **21.10%** والتقني سامي بنسبة **15.80%** ثم يليهم ذوي الدراسات العليا بنسبة **13.20%**.

رابعا: وصف عينة المبحوثين حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
26.30%	10	اقل من 05 سنة
44.70%	17	من 05 الى اقل من 10 سنة
13.20%	5	من 10 إلى اقل من 15 سنة
15.80%	6	15 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج spss

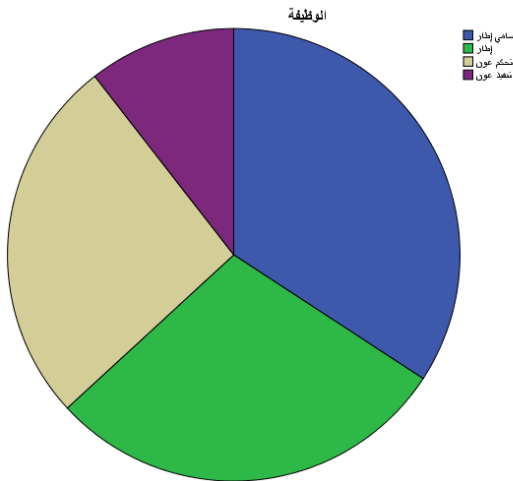
تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (04): أن أغلب المبحوثين ذوي خبرة تتراوح ما بين 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة **44.70%** في حين عدد سنوات الخبرة للفئة الثانية أقل من 05 سنوات بنسبة **26.30%** ثم تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة **15.80%** ثم فئة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة **13.20%**.

خامسا: وصف عينة المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع المبحوثين حسب متغير

المستوى الوظيفي



المستوى	التكرار	النسبة %
إطار سامي	4	10.50%
إطار	11	28.90%
عون تحكم	10	26.30%
عون تنفيذ	13	34.20%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج spss

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) أن معظم المبحوثين يشغلون مستوى وظيفي عون تنفيذ بنسبة **34.20%** ثم يليها مستوى وظيفي اطار بنسبة **28.90%** ثم المستوى الوظيفي عون تحكم بنسبة **26.30%** ثم مستوى وظيفي اطار سامي بنسبة **10.50%**.

المطلب الثاني: خطوات جمع بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها وصياغتها:

الفرع الأول: جمع بيانات الدراسة

تم في هذه الخطوة جمع بيانات الدراسة بالإستعانة بعدة طرق وأدوات وهي كمايلي:

أولاً: البيانات الأولية:

وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على:

أ- الملاحظة: المباشرة في الميدان مثلاً مشاهدة العتاد المتوفر في البلدية بمختلف المصالح.

ب- المقابلة: كوني موظف على مستوى هذه البلدية حيث أنني أشغل منصب رئيس مصلحة المالية، اذ تتوفر لدي المعلومات الكافية عن البلدية.

ج- الإستبيان: الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة بحيث اعتمد الطالب على الإستبيان .

ثانياً: البيانات الثانوية:

تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة بحيث تم اللجوء إلى المصادر المكتوبة والمتمثلة في الكتب والمخطوطات، الأطروحات والمذكرات، المجلات، المقالات، المواقع الإلكترونية، وكذا تحليل الوثائق والسجلات الخاصة ببعض مصالح البلدية التي تقدم معلومات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم في هذه الخطوة صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي :

مقياس لكارتر: إن المتغير الذي نستخدمه في الإجابة على عبارات الإستبيان في شكل خيارات عبارة عن مقياس ترتيبي معبر عنه بأوزان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

المتوسط المرجح لهذا المقياس هو عبارة عن قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5، فنحصل على طول الفئة مساوي ل 0.80 وهذا مانعبر عليه بالجدول التالي:

الجدول رقم (07): مستويات سلم ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 الى 2.60	غير موافق
من 2.61 الى 3.40	محايد
من 3.41 الى 4.20	موافق
من 4.21 الى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب

تم في هذه الخطوة اعداد أداة الدراسة (استمارة الإستبيان) في صورتها الأولية، حيث اشتملت هذه الأخيرة على جزئين هما :

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

تم تخصيصه للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في "الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي".

الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالمتغيرين

المحور الأول: الادارة الالكترونية

يتضمن فقرات المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) يشار إليها بالفقرات من 01 إلى 29. مقسم على أربع أبعاد (التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة).

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

يتضمن فقرات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) يشار إليها بالفقرات من 01 إلى 19. الفرع الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة:

تم في هذه الخطوة اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة حيث قام الطالب:

أولاً- صدق أداة الدراسة (الإستبيان):

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص في مجال الإدارة الإلكترونية وكذا أداء الموارد البشرية في رؤساء المصالح والمهندسين في بلدية مزيرعة ولاية بسكرة ، وذلك لإبداء رأيهم في دقة و وضوح الفقرات ومدى ملائمة الفقرات للمحاور ولما وضعت لقياسه مع إمكانية إضافة أو حذف الأسئلة ، حيث تم الأخذ بجديّة كبيرة بملاحظاتهم وتم العمل على تصحيح مجمل العثرات التي سجلها جميع المحكمين.

2-الصدق البنائي: بعد تفريغ نتائج الإستبيان تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والمحاور الأخرى للتأكد من اتساق المحاور مع بعضها البعض و الجدول رقم (08) يوضح ذلك.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي (صدق) أداة الدراسة ومحاورها

أداء الموارد البشرية	الإدارة الالكترونية	الإدارة الالكترونية								
		القيادة	الرقابة	التنظيم	التخطيط					
0.810**	0.353*	0.371*	0.177	0.266	1	معامل الارتباط بيرسون	التخطيط	الإدارة الالكترونية		
0.000	0.030	0.022	0.287	0.107		Sig (ثنائية)				
38	38	38	38	38	38	العدد				
0.345*	0.331*	0.326*	0.502**	1	0.266	معامل الارتباط بيرسون	التنظيم		الإدارة الالكترونية	
0.034	0.042	0.046	0.001		0.107	Sig (ثنائية)				
38	38	38	38	38	38	العدد				
0.348*	0.844**	0.681**	1	0.502**	0.177	معامل الارتباط بيرسون	الرقابة			الإدارة الالكترونية
0.032	0.000	0.000		0.001	0.287	Sig (ثنائية)				
38	38	38	38	38	38	العدد				
0.763**	0.766**	1	0.681**	0.326*	0.371*	معامل الارتباط بيرسون	القيادة	الإدارة الالكترونية		
0.000	0.000		0.000	0.046	0.022	Sig (ثنائية)				
38	38	38	38	38	38	العدد				
0.486**	1	0.766**	0.844**	0.331*	0.353*	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة الالكترونية		الإدارة الالكترونية	
0.002		0.000	0.000	0.042	0.030	Sig (ثنائية)				
38	38	38	38	38	38	العدد				
1	0.486**	0.763**	0.348*	0.345*	0.810**	معامل الارتباط بيرسون	أداء الموارد البشرية			الإدارة الالكترونية
	0.002	0.000	0.032	0.034	0.000	Sig (ثنائية)				
38	38	38	38	38	38	العدد				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للإستبانة إرتباطا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الإستبيان):

اعتمد الطالب في دراسته على طريقة ألفا كرونباخ Alpha cronbach's وهو معامل الثبات، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، وكلما اقترب هذا الثبات من الواحد نقول أن الثبات مرتفع وكلما اقترب من الصفر نقول أن الثبات منخفض والهدف منه هو معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الأداة بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث . وتعد قيمة ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6) والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول رقم (09) يوضح ذلك.

الجدول رقم (09): مقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا
الإدارة الالكترونية	29	0.813
أداء الموارد البشرية	19	0.913
ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الإستبيان		0.856

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة، وبالاعتماد على برنامج SPSS وجدنا معامل ألفا كرونباخ (0.856) وهي نتيجة كافية لقول أن الإستبيان ومحاوره يتمتع بثبات جيد وملائم لإجراء الدراسة .

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة كبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، ومن بين الأساليب الإحصائية المعتمدة ما يلي النسب المئوية والتكرارات: تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي .

- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى تشتت في آراء المستجوبين قياساً إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح - .

معامل الارتباط بيرسون Person Corrélation : للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للإستبانة حيث تتراوح قيمته بين $-1 \leq r \leq +1$.

H الإنحدار الخطي البسيط: هو أسلوب بواسطته يمكن التنبؤ بقيمة متغير التابع Y بمعرفة المتغير المستقل X ويقاس دون خطأ عن طريق معادلة الإنحدار $Y = \alpha + Bx$.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للنتائج :

بعد أن تطرقنا لمختلف خطوات جمع بيانات الدراسة الإحصائية للنتائج هو عملية تحليل النتائج إحصائياً من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام مصطلحات الاحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها و تفسيرها.

الفرع الأول: تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة المبحوثين لمحاور الدراسة

1- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور "الإدارة الإلكترونية"

يحوي المحور الأول على أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية مزيرعة، بحيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور الإدارة الإلكترونية في بلدية مزيرعة والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة المبحوثين (محور الادارة الالكترونية)

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الرتبة	التقييم
التخطيط الالكتروني				
1	يمكن لجميع العاملين المساهمة في التخطيط الالكتروني.	3.45	3	موافق
2	يؤثر التخطيط الالكتروني في الوظائف الإدارية الأخرى ويتأثر بها على جميع المستويات.	3.50	2	موافق
3	يحقق التخطيط الالكتروني القدرة على الوصول لأفكار جديدة.	3.18	5	محايد
4	يساهم التخطيط الإلكتروني في اتخاذ قرارات فعالة في البلدية.	3.11	7	محايد
5	يوجد ضعف على مستوى الهياكل الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.	3.42	4	موافق
6	يعتبر التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية ومستمرة في اتجاه أهداف البلدية.	3.16	6	محايد
7	يؤدي استخدام التخطيط الالكتروني إلى التخفيض من الأعباء الإدارية المختلفة بالبلدية.	3.53	1	موافق
التنظيم الالكتروني				
8	يسهل التنظيم الالكتروني التأقلم مع ظروف العمل	3.26	7	محايد
9	يساعد التنظيم الالكتروني على التقديم السريع للخدمات	3.61	6	موافق
10	يحسن التنظيم الالكتروني اداء الخدمات الإدارية	3.68	4	موافق
11	يسهل التنظيم الالكتروني توزيع المهام على الموظفين في البلدية.	3.26	7	محايد
12	يضبط التنظيم ويحدد صلاحيات الموظفين داخل البلدية.	3.68	4	موافق
13	يقلص التنظيم الالكتروني من حجم العمالة	3.76	3	موافق

موافق	2	3.82	تستخدم إدارة البلدية أنظمة وبرامج متخصصة في تنظيم العلاقات.	14
موافق	1	4.08	تستخدم إدارة البلدية أنظمة متطورة لمعالجة البيانات واكتشاف مواقع الأخطاء ان وجدت.	15
الرقابة الالكترونية				
موافق	1	3.37	تعمل إدارة البلدية على تطوير الأنظمة والبرمجيات الحاسوبية لغايات الرقابة على مدخلاتها ومخرجاتها.	16
محايد	5	2.95	يمكن من خلال الرقابة الالكترونية اكتشاف جميع النقائص في المعلومات والبيانات أثناء معالجتها.	17
محايد	2	3.08	يتم حفظ جميع بيانات النظام الالكتروني في الأرشيف الالكترونية التابعة لإدارة البلدية.	18
محايد	5	2.95	بعد الرقابة الالكترونية يتم توزيع بيانات وتقارير على الأقسام الالكترونية.	19
محايد	4	2.97	يتم تزويد مسؤولي البلدية عن أداء الأنظمة الالكترونية.	20
محايد	2	3.08	هناك مراجعة دورية لنظام الرقابة الالكتروني من قبل متخصصين.	21
محايد	5	2.95	يسهر صانعي القرار في المؤسسة على ان يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.	22
القيادة الالكترونية				
محايد	4	2.97	تتق الإدارة في المعلومات الواردة من المستويات الإدارية الدنيا.	23
محايد	1	3.39	يلجأ المشرفين المباشرين للتقنيات الحديثة لتزويد رؤوسهم بنتائج القرارات المتخذة.	24
محايد	7	2.92	ترى أن القرارات المتخذة من طرف المسؤولين المباشرين من شأنها تحسين الأداء الوظيفي.	25
محايد	2	3.03	القرارات المتخذة من طرف المشرفين المباشرين تشعرك بأنك طرف فاعل في اتخاذ القرار.	26
محايد	7	2.92	تتقيد بتطبيق الأنظمة والتعليمات كما هي محددة لانجاز مهامك.	27

28	في رأيك ساهمت تكنولوجيا المعلومات في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل.	2.95	5	محايد
29	اعتمادك على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أداء مهامك ساهم في التقليل من الملل والروتين.	3.03	2	محايد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

بالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة) في بلدية مزيرعة نجد أنها تراوحت بين 2.96 إلى 3.67 (محايد وموافق) وفق مقياس ليكارت الخماسي و الذي حدد سابقا المتوسط العام للمحور الأول (الإدارة الإلكترونية)، والإتجاه العام فيما يخص درجة الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مقبولة، حيث يلاحظ تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحورين موافق ومحايد وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة نجد :

احتلت العبارة رقم 15 "تستخدم إدارة البلدية أنظمة متطورة لمعالجة البيانات واكتشاف مواقع الأخطاء ان وجدت" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.08 .

من خلال ما سبق يمكن القول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإدارة الإلكترونية كانت بين محايد وموافق وهذا راجع إلى عدم اتقان غالبية الموظفين لتقنيات التكنولوجيا الحديثة ببلدية مزيرعة على الرغم من توفرها على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب وكل مستلزمات بالإضافة إلى جميع البرامج اللازمة لذلك. وتم تجهيز مصالح البلدية بجميع مستلزمات المكاتب، وهذا ما لمسناه ميدانيا.

2- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه محور " إدارة الموارد البشرية "

يخوي المحور الثاني على أهم مظاهر تحسين أداء الموارد البشرية، بحيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور تحسين أداء الموارد البشرية و الجدول رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة المبحوثين (محور أداء الموارد البشرية)

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه العام
1	يتميز أداء الفرد في البلدية دائما بالجودة والالتقان.	2.97	19	محايد
2	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	3.21	13	محايد
3	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه اثناء أداءه للعمل	3.13	15	محايد

4	يتعاون الموظفون أثناء أداء العمل في شكل فريق	3.05	18	محايد
5	يحرص العامل على تحسين أداءه بشكل مستمر	3.47	5	موافق
6	يعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة	3.42	8	موافق
7	يقوم العامل بتأدية أعماله بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.45	6	موافق
8	يتوفر الموظفون القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في انجازه	3.24	12	محايد
9	يعتمد العامل على نفسه اثناء اداء العمل	3.55	3	موافق
10	يملك عمال البلدية القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر	3.45	6	موافق
11	يلتزم الموظفون بأتظمة وقوانين العمل والاوقات المحددة	3.61	1	موافق
12	نادرا ما يرتكب العمال الاخطاء في العمل	3.53	4	موافق
13	يتمتع العمال داخل البلدية بأسلوب جيد في التواصل مع الاخرين	3.61	1	موافق
14	يقدم العامل باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه اثناء اداءه لوظيفته	3.42	8	موافق
15	يوجد نظام تقييم أداء الافراد يقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في البلدية	3.29	10	محايد
16	يتم انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليه من قبل الموظفين	3.13	15	محايد
17	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمؤوسيتهم لانجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم وقوانين العمل	3.16	14	محايد
18	يملك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	3.29	10	محايد
19	يملك الموظفون القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3.13	15	محايد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول رقم (11) يمكن القول بان إجابات أفراد عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية كانت متقاربة نحو الإجابة بـ "موافق / محايد" وهذا راجع إلى كون البلدية مرفق عام يقوم بتقديم خدمات للمواطنين، بحيث اتخذت البلدية عدة إجراءات بهذا الخصوص تم التطرق لها سابقا من شأنها تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تقديم خدمة في المستوى المطلوب للمواطنين، وتساهم من خلالها إلى توفير حياة كريمة في المجتمع.

الفرع الثاني : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يتم أولاً تحديد طبيعة العلاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير أداء الموارد البشرية من خلال حساب معاملات الارتباط.

الجدول رقم : (12) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

أداء الموارد البشرية		الإدارة الإلكترونية
Sig	معامل الارتباط R	
0.02	0.486	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط قدره 0.486 أي أن هناك ارتباط معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

سنحاول اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في :

الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية هي

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة.

1. اختبار صحة الفرضيات الرئيسية :

أ. اختبار صحة الفرضيات الرئيسية :

جدول رقم : (13) تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة

أداء الموارد البشرية			الإدارة الإلكترونية
مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.02	0.236	0.486	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم: (13) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.486 ، بمستوى معنوية (Sig) قيمتها 0.02 ، ومعامل التحديد (R²) قد بلغ 0.236 ، بمعنى % 23.6 من التغيرات الحاصلة في تحسين الخدمة العمومية سببها الإدارة الإلكترونية ، أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير، ومنه فهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة ، وقبول بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة ، مع التأكيد على أن هذه النتيجة مؤقّنة إلى حين التأكد من صحة الفرضيات الفرعية .

ب. اختبار صحة الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم : (14) إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

أداء الموارد البشرية		الإدارة الإلكترونية
Sig	الارتباط المعياري R	
0.000	**0.810	التخطيط الإلكتروني.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم: بأن قيمة (Sig) لمعظم الفقرات الخاصة بالتخطيط الإلكتروني أقل أو تساوي من مستوى الدلالة $0.001 \geq \alpha$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .، وبالمقابل قبول صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .
الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم : (15) إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

أداء الموارد البشرية		الإدارة الإلكترونية
Sig	الرتباط المعياري R	
0.034	**0.345	التنظيم الإلكتروني.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (15) بأن قيمة (Sig) لمعظم الفقرات الخاصة بالتنظيم الإلكتروني أقل أو تساوي من مستوى الدلالة $0.001 \leq \alpha$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .، وبالمقابل قبول صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .
الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (16) إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

أداء الموارد البشرية		الإدارة الإلكترونية
Sig	الرتباط المعياري R	
0.000	**0.348	الرقابة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (16) بأن قيمة (Sig) لمعظم الفقرات الخاصة بالرقابة الإلكترونية أقل أو تساوي من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.001$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .، وبالمقابل قبول صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

الفرضية الفرعية الرابعة :

الجدول رقم : (17) إختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

أداء الموارد البشرية		الإدارة الإلكترونية
Sig	الإرتباط المعياري R	
0.001	**0.763	القيادة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (17) بأن قيمة (Sig) لمعظم الفقرات الخاصة بالقيادة الإلكترونية أقل أو تساوي من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.001$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .، وبالمقابل قبول صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

و في الأخير ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة وصحتها نستنتج أن الفرضية الرئيسية صحيحة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة أي أن هناك بالفعل دور و مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء ببلدية مزيرعة، مايؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية للمواطن.

الفرع الرابع: نتائج الفرضيات:

- ✓ **الفرضية الأولى:** يوجد دور للتخطيط الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .
صحيحة: وهذا لسعي وتخطيط الدولة إلى الوصول إلى حكومة الإلكترونية بتوفير كافة متطلبات الإدارة الإلكترونية، مآدى إلى ظهور بوادر تحسن أداء الموارد البشرية.
- ✓ **الفرضية الثانية:** يوجد دور للتنظيم الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .
صحيحة: كون إدارة البلدية قامت بإعادة هيكلتها وفق متطلبات التقدم التكنولوجي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإلكترونية، ساعد على توزيع المهام بشكل أفضل مآدى إلى تحسن أداء الخدمات الإدارية والسرعة في تنفيذ المهام.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد دور للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .
صحيحة: حيث ساهمت الرقابة الإلكترونية في التقليل من الأخطاء واكتشافها مسبقا، وهذا ماجعلها تتفادى النقائص المسجلة قبل استخدام الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يعود بالإيجاب والرضا لدى الموظفين والمسؤولين على مستوى الإدارة.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** يوجد دور للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .
صحيحة: تساهم القيادة الإلكترونية في توجيه العمال والموظفين لاكتساب المعارف التكنولوجية واطلاعهم على مايدور داخل البلدية وخارجها والتي من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة وكذا كسر الحواجز بين فريق العمل في إدارة البلدية، والتخلص من الملل والروتين في العمل.
- ✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة بسكرة .

من خلال دراستنا لهذا الموضوع وكذا استنتاجنا لصحة الفرضيات الفرعية توصلنا إلى أنه يوجد دور كبير للإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا من خلال امتلاك البلدية محل الدراسة على كافة الامكانيات والمتطلبات المتعلقة بالادارة الالكترونية من حواسيب وشبكة انترنت وبرمجيات، حيث تعمل سنويا على الصيانة والتجديد ومحاوله توفير أحدث التطبيقات والبرامج لتحسين أداء الإدارة وتقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب مواكبة للتطور التكنولوجي، وكذلك سعيها إلى تكوين موظفيها في مجال استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية ككل البلديات، حيث تتجلى هذه الرؤية من خلال حضور الأيام الدراسية والتربصات المعدة من طرف الوصاية، ما ادى إلى حصول الرضا الوظيفي لغالبية الموظفين من ناحية تخفيف الضغط في العمل الإداري، في انتظار تكوين الموظفين المدججين حديثا لتحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على بلدية مزيرعة _بسكرة_، من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها، واعتمادنا في البحث على الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين داخل البلدية، وتضمن الإستبيان محورين أساسيين هما: الادارة الالكترونية والموارد البشرية، وعند استرجاع الإستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالإعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد تأثير الادارة الالكترونية على اداء الموارد البشرية لدى بلدية مزيرعة، وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية على نحو مستقل في مستوى أداء الموارد البشرية لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر لكل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة) في مستوى أداء الموارد البشرية، فكلما ارتفع مستوى استخدام الادارة الالكترونية زاد مستوى تحسن أداء الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتطابق مع نتائج الإطار النظري للدراسة.

الخاتمة

إن ما يمكننا استنتاجه في خاتمة دراستنا (الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية في البلدية)، توصلنا الى ان الإدارة الالكترونية ساهمت في تحسين العديد من خدمات المرافق العمومية، حيث توفر البلدية محل الدراسة على بعض الوسائل والتجهيزات المكونة لمعدات الإدارة الالكترونية وفي مقدمتها جهاز الحاسوب، الانترنت، الفاكس، الهاتف، وخاصة الموارد البشرية المؤهلة. والتي تقوم بتفعيل العمل الإداري وتحسين خدماته والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والاهتمام بأنظمتها، وقد لمسنا في هذا التوجه الخاص باستخدام الموظفين لهذه الوسائط الالكترونية والتي تتسم بالكفاءة والسرعة والفعالية في عملية التقييم و العملية الرقابية ما ساهم في قدرة البلدية على اكتساب موارد بشرية مؤهلة للالتزام بأخلاقيات العمل تجاه الواجب العام من خلال الإخلاص والمحافظة على المصلحة العامة ، بما يحقق الأهداف المسطرة.

وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بتقديم توضيحات نظرية وميدانية حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال المعطيات النظرية التي بررت وجود أثر للإدارة الالكترونية بمختلف ابعاده (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني ، الرقابة الالكترونية ، القيادة الالكترونية)، وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على الموظفين والاداريين لبلدية مزيرة _بسكرة_، والتي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة، ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وبعض الاقتراحات، والتي يمكن إيجازها كالتالي:

1- النتائج النظرية: من خلال دراستنا تمكنا من الوصول إلى نتائج ذات صلة بالبحث نذكرها كما يلي:

- تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية للشبكات بأنواعها في تحسين أداء الموارد البشرية عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في المؤسسة.
- من خصائص الإدارة الالكترونية تبسيط الإجراءات، واختصار الوقت والدقة والوضوح في انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر: الشبكات، اجهزة الحاسوب ولواحقها، البرمجيات و قواعد البيانات، العنصر البشري، والتي تساعد المؤسسة في أداء مختلف أعمالها ووظائفها الإدارية.
- تطبيق الإدارة الالكترونية الفعال و الناجع للإدارة الالكترونية بمختلف متطلباتها بالمنظمة مرتبط ارتباطا شديدا بتأهيل الموارد البشرية بما بمختلف الأساليب المتعارف عليها.
- تعمل الإدارة الالكترونية في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة و اقل تكلفة
- من أهداف الإدارة الالكترونية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وذلك لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد او الإدارة.
- هناك معوقات تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية منها: ضعف الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين، ونقص الدورات التدريبية والندوات في مجال الإدارة الالكترونية، وعدم دعم الادرة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية.

النتائج التطبيقية:

فيما يخص الجانب الميداني من الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الإدارة الالكترونية في بلدية مزيرعة _بسكرة_ جاء مقبولاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1974)، بانحراف معياري قدره (1.03022).
- مستوى أداء الموارد البشرية ببلدية مزيرعة _بسكرة_ جاء مقبولاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.0658)، بانحراف معياري قدره (0.94562).
- مستوى التخطيط الالكتروني على مستوى بلدية مزيرعة _بسكرة_ كان مقبولاً أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1579)، بانحراف معياري قدره (1.02736).
- مستوى التنظيم الالكتروني على مستوى بلدية مزيرعة _بسكرة_ كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6711)، بانحراف معياري قدره (0.69044).
- مستوى الرقابة الالكتروني على مستوى بلدية مزيرعة _بسكرة_ كان مقبولاً أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1579)، بانحراف معياري قدره (0.97333).
- مستوى القيادة الالكتروني على مستوى بلدية مزيرعة _بسكرة_ كان مقبولاً نوعاً ما، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.9605)، بانحراف معياري قدره (1.08043).
- وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بمعامل ارتباط قدره 0.486 أي أن هناك ارتباط معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

1. الاقتراحات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة اهتمام المسؤولين على مستوى بلدية مزيرعة _بسكرة_ بتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة بما يتناسب أكثر مع توقعات العاملين.
- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية.
- إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.

2. آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- تطبيقات الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.
- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى البلديات.
- واقع تحسين أداء الموارد البشرية للجماعات المحلية.
- التسيير الالكتروني للموارد البشرية.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	ملخص الدراسة
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
04	المطلب الثاني: نشأة ومراحل ظهور الإدارة الإلكترونية
07	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
08	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
11	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الرابع: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
16	المبحث الثالث: وظائف، متطلبات، معوقات الإدارة الإلكترونية وآثارها
16	المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الرابع: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

24	خلاصة الفصل الأول
تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الادارة الالكترونية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
27	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية
28	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
28	المطلب الرابع: مبادئ الموارد البشرية
30	المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية
30	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
34	المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء
35	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الالكترونية بأداء الموارد البشرية
35	المطلب الأول: التسيير الالكتروني للموارد البشرية
35	المطلب الثاني: أهمية نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية
36	المطلب الثالث: دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية
38	المطلب الرابع: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية بالنسبة للموارد البشرية
39	خلاصة الفصل الثاني .
الفصل الثالث : الإدارة الالكترونية واثرها على تحسين أداء الموارد البشرية لبلدية مزيرعة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية مزيرعة
42	المطلب الأول: التعريف بالبلدية
44	المطلب الثاني : دور البلدية في تقديم الخدمات العامة
44	المطلب الثالث: بعض الإجراءات التي اتخذتها بلدية مزيرعة للرفع من أداء الموارد البشرية
45	المبحث الثاني: الخدمات العمومية الالكترونية ببلدية مزيرعة
45	المطلب الأول: البنية التحتية للإدارة الالكترونية في بلدية مزيرعة

46	المطلب الثاني: المورد البشري داخل بلدية مزيرعة
52	المبحث الثالث: أداة الدراسة تحليلها وتفسيرها
52	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: خطوات جمع بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها وصياغتها
59	المطلب الثالث: المعالجة الاحصائية للنتائج
69	خلاصة الفصل.
69	الخاتمة
74	فهرس المحتويات
78	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية

1. ا. ف. (2013). الاساليب القيادية للموارد البشرية الاخلاق الادارية, استراتيجيات التغيير .
2. جراد, ع. ا. (2018). تاريخ الادارة الالكترونية. الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية.
3. الحيايي, ز. ف. (s.d.). اثر الادارة الالكترونية على العقد الالكتروني .
4. الخليل, ع. ا. (2018). إدارة الموارد البشرية . الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
5. العبادي, ك. (s.d.). عناصر الادارة الالكترونية.
6. عويد, ن. & ., العقابي, ع. (2018). تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية
7. اللبدي, ن. ع. (2015). ادارة الموارد البشرية وتنميتها.
8. م. ا. (2007). ادارة وتنمية الموارد البشرية . مجموعة النيل العربية .
9. مُجَد، غنيم أحمد. (2004). الادارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية.
10. المحمدي, س. ع. (2022). ادارة الموارد البشرية . دار اليازوري العلمية.

المجلات و الملتقيات

11. جغام, س. ,. خالدي, م. & ., بن شهرة, م. (2022). اثر تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية . دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات.
12. زرقين, س. & ., تاويريت, ن. (2022). مستوى تطبيق ابعاد الادارة الالكترونية ببلدية بسكرة. مجلة علوم الانسان والمجتمع.
13. مكيد, ع. & ., بوركري, ج. (s.d.). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية(19(02)-, جامعة زين عاشور بالحلفة.
14. نادية, ع. (s.d.). الادارة الالكترونية كاداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الامريكية. مجلة البحوث والدراسات الانسانية.
15. نزلي, غ. (2016). دور الادارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية. مجلة العلوم القانونية والسياسية.
16. طارق, ب. ق. (2017). دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الاستشفائية. مجلة اقتصاد المال والاعمال.
17. حامد, ن. ا. (2017). اثر الادارة الالكترونية على فعالية الاداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول - سونطراك سكيكدة. مجلة الاصيل.

الأطروحات و المذكرات

18. الطائش, م. ع. (s.d.). علاقة الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالاداء الوظيفي. رسالة ماجستير.
19. النباهين, ر. & ., عبيدي, م. (2015). اثر تطبيق الادارة الالكترونية على تطوير الاداء الاداري دراسة تطبيقية على جامعة جيلالي بونعامة-خميس مليانة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال . جامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة.
20. خليل, ز. م. (s.d.). تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا. جامعة بغداد.

21. حمزة، ب. ع. (2020). دور الادارة الالكترونية في ترسيخ اخلاقيات العمل بالمؤسسة. رسالة لنيل شهادة الدكتوراه فيعلم اجتماع المنظمات والمناجحت.

22. عيشي، ع. ب. (2005/2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكره ماجستير .، جامعة مُجَد بوضياف، المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية.

23. فراحي، و. (2019). الادارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية البويرة. مذكره تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.

24. كريمة، ع. (2021). دور الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة بلدية ام البواقي. مذكره مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية. 42-43، ام البواقي.

25. حمزة، ج. (2019). دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة اولاد جلال. مذكره مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. بسكرة، جامعة مُجَد خيضر بسكرة.

المواقع الألكترونية

26. الادارة الالكترونية *electronic administration*. (s.d.). Récupéré sur موقع ستار شمس star shams: <https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-administration.html>

27. خصائص الموارد البشرية (2022). Récupéré sur <https://7ayaawiki.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>

28. عياصره، ر. (2021). أهمية الموارد البشرية. سطور: <https://sotor.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>

الكتب باللغة الاجنبية

29.(n.d.). *human resources:definition & respensibilities study.com.edited*

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



استبانة الدراسة

- أخي الفاضل أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة " بلدية المزيرعة - بسكرة -".

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وبكل موضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وتقبلوا منا فائق

الاحترام والتقدير..

الطالب:

فرحي بريك

السنة الجامعية: 2022-2023

✓ الجزء الأول : المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي " بلدية مزيرعة - بسكرة - " بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع العلامة (+) في خانة الإجابة المناسبة:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي : دراسات عليا (دكتوراه/ماستر) ليسانس مهندس تقني سامر ثانوي
5. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر
6. المستوى الوظيفي : إطار إطار سامي عون تحكم عون تنفيذ

✓ الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالمتغيرين

✓ المحور الأول: الإدارة الالكترونية.

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك.
✓ الرجاء وضع (x) في الإجابة المناسبة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط الالكتروني						
1	يمكن لجميع العاملين المساهمة في التخطيط الالكتروني.					
2	يؤثر التخطيط الالكتروني في الوظائف الإدارية الأخرى ويتأثر بها على جميع المستويات.					
3	يحقق التخطيط الالكتروني القدرة على الوصول لأفكار جديدة.					
4	يساهم التخطيط الإلكتروني في اتخاذ قرارات فعالة في البلدية.					
5	يوجد ضعف على مستوى الهياكل الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.					
6	يعتبر التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية ومستمرة في اتجاه أهداف البلدية.					
7	يؤدي استخدام التخطيط الالكتروني إلى التخفيض من الأعباء الإدارية المختلفة بالبلدية.					
التنظيم الالكتروني						
8	يسهل التنظيم الالكتروني التأقلم مع ظروف العمل					
9	يساعد التنظيم الالكتروني على التقديم السريع للخدمات					
10	يحسن التنظيم الالكتروني اداء الخدمات الإدارية					
11	يسهل التنظيم الالكتروني توزيع المهام على الموظفين في البلدية.					
12	يضبط التنظيم ويحدد صلاحيات الموظفين داخل البلدية.					
13	يقلص التنظيم الالكتروني من حجم العمالة					
14	تستخدم إدارة البلدية أنظمة وبرامج متخصصة في					

					تنظيم العلاقات.
الرقابة الالكترونية					
					15 تستخدم إدارة البلدية أنظمة متطورة لمعالجة البيانات واكتشاف مواقع الأخطاء ان وجدت.
					16 تعمل إدارة البلدية على تطوير الأنظمة والبرمجيات الحاسوبية لغايات الرقابة على مدخلاتها ومخرجاتها.
					17 يمكن من خلال الرقابة الالكترونية اكتشاف جميع النقصان في المعلومات والبيانات أثناء معالجتها.
					18 يتم حفظ جميع بيانات النظام الالكتروني في الأرشيف الالكترونية التابعة لإدارة البلدية.
					19 بعد الرقابة الالكترونية يتم توزيع بيانات وتقارير على الأقسام الالكترونية.
					20 يتم تزويد مسؤولي البلدية عن أداء الأنظمة الالكترونية.
					21 هناك مراجعة دورية لنظام الرقابة الالكتروني من قبل متخصصين.
القيادة الالكترونية					
					22 يسهر صانعي القرار في المؤسسة على ان يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
					23 تنفق الإدارة في المعلومات الواردة من المستويات الإدارية الدنيا.
					24 يلجأ المشرفين المباشرين للتقنيات الحديثة لتزويد رؤوسهم بنتائج القرارات المتخذة.
					25 ترى أن القرارات المتخذة من طرف المسؤولين المباشرين من شأنها تحسين الأداء الوظيفي.
					26 القرارات المتخذة من طرف المشرفين المباشرين

					تشعرك بأنك طرف فاعل في اتخاذ القرار .
				27	تتقيد بتطبيق الأنظمة والتعليمات كما هي محددة لانجاز مهامك.
				28	في رأيك ساهمت تكنولوجيا المعلومات في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل.
				29	اعتمادك على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أداء مهامك ساهم في التقليل من الملل والروتين.

✓ المحور الثاني: أداء الموارد البشرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك.
الرجاء وضع (x) في الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتميز أداء الفرد في البلدية دائماً بالجودة والالتقان.					
2	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.					
3	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه للعمل.					
4	يتعاون الموظفون أثناء أداء العمل في شكل فريق					
5	يحرص العامل على تحسين أدائه بشكل مستمر.					
6	يعمل الموظفون باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.					
7	يقوم العامل بتأدية أعماله بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
8	يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في انجازه.					
9	يعتمد العامل على نفسه أثناء أداء العمل					

					10	يملك عمال البلدية القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.
					11	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل والأوقات المحددة.
					12	نادرا ما يرتكب العمال الأخطاء في العمل.
					13	يتمتع العمال داخل البلدية بأسلوب جيد في التواصل مع الآخرين.
					15	يقدم العامل باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه لوظيفته.
					16	يوجد نظام تقييم أداء الأفراد يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في البلدية.
					17	يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.
					18	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيههم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.
					19	يملك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.
					20	يملك الموظفين القدرة على حل المشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

هاكيزين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

دائرة زربية الوادي

بلدية مزيرعة

الرقم: 50 / م.م / 2022

قرار يتضمن تعديل الهيكل التنظيمي

بلدية مزيرعة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مزيرعة،

بمقتضى القانون رقم: 10/11 المؤرخ في: 2011/06/22 المتعلق بالبلدية.

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 307/07 المؤرخ في: 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

- بناء على القرار البلدي رقم: 125 المؤرخ في: 2019/11/13 يتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية مزيرعة.

- بناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم: 09 المؤرخة في: 2022/02/01 المتضمنة المصادقة على تعديل المخطط الهيكلي لبلدية مزيرعة المصادق عليها من طرف السلطة الوصية تحت رقم 70 بتاريخ: 2022/04/05.

- بناء على محضر تنصيب المجلس الشعبي البلدي لبلدية مزيرعة بتاريخ: 2021/12/14.

وبإقتراح من السيد / الأمين العام للبلدية

* يقرر *

المادة الأولى: يعدل مضمون القرار رقم: 125 المؤرخ في: 2019/11/13 يتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية مزيرعة.

المادة 02: تحدد المناصب العليا للإدارة للبلدية كما يلي: منصب الأمين العام (01)
مناصب رؤساء المصالح (07) مناصب ورؤساء المكاتب (22) عدد الفروع (42)
رئيس الحضيرة (01) رئيس المخزن (01) رئيس ورشة (01)
مفصلة كالاتي:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمين العام للبلدية

7-1 - الأمانة العامة

① مكتب أمانة العامة

- فرع أمانة الأمين العام

- فرع أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي

- فرع البريد

- فرع الأرشفة والتوثيق

② مكتب الاستقبال والتوجيه



- فرع تحضيرات الاستقبال والتوجيه
- فرع كتابة الجلسات والشكاوي وتظلمات المواطنين ومتابعتها
- فرع مساعد مندوبية الأحياء
- ③ مكتب المداونات والقرارات وشؤون م ش ب
- فرع المداونات والقرارات وتنسيق دورات م ش ب واللجان

ii. مصلحة المالية

- ① مكتب الميزانيات والحساب الإداري
 - فرع اعداد الحساب الإداري والميزانية وتنفيذها والتسجيل والمتابعة
- ② مكتب الممتلكات البلدية والتحصيل والإيرادات
 - فرع الممتلكات والتحصيل والحجر البلدي
 - فرع تسيير المخازن والمشتريات
- ③ مكتب التسيير
 - فرع الارتباطات والتصفية واعداد الجوازات والتسجيل بالملاحق
- ④ مكتب التجهيز والبرامج
 - فرع الارتباطات والتصفية واعداد الجوازات والتسجيل بالملاحق
- ⑤ مكتب الصفقات
 - فرع اللجان والصفقات والعقود
- ⑥ مكتب الأجور
 - فرع أجور المستخدمين الدائمين والمؤقتين والعلاوات والمنح
 - فرع تصريحات الضمان الاجتماعي

iii. مصلحة تسيير الموارد البشرية

- ① مكتب تسيير المستخدمين والمسابقات والتكوين والرسكلة
 - فرع تسيير الأسلاك الإدارية والتقنية
 - فرع تسيير العمال المؤقتين وعقود التشغيل والتمهين
 - فرع الامتحانات والمسابقات والتكوين والرسكلة
- ② مكتب النشاط الاجتماعي
 - فرع الوقاية وطب العمل

iv. مصلحة البناء والتعمير والتهيئة العمرانية

- ① مكتب البناء والتعمير والتهيئة
 - فرع البناء والتعمير والتهيئة والرخص المختلفة
 - فرع الدراسات ومتابعتها وتقضي المخالفات
- ② مكتب المتابعة التقنية والانجاز
 - فرع العقود والصفقات

الملحق رقم 03: تطبيق خاصة بمصلحة الموارد البشرية

مكتب النظافة والنقاوة العمومية والبيئة وحفظ الصحة والوقاية

- فرع النظافة والنقاوة العمومية والتطهير والشبكات المختلفة
- فرع المساحات الخضراء والمقابر والبيئة وتزوين المحيط
- فرع مكافحة الأمراض المتنقلة والتفتيش والتحليل
- رئيس الحظيرة
- رئيس ورشة صيانة العتاد والشبكات المختلفة
- رئيس المخزن

.V مصلحة البيو ميترى

① مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر

- فرع مسؤول قواعد المعطيات والمنظومات المعلوماتية والشبكة
- فرع بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر

② مكتب البطاقة الرمادية و رخصة السياقة

- فرع البطاقة الرمادية وترقيم السيارات
- فرع رخص السياق

VI مصلحة التنظيم والشؤون العامة

① مكتب الانتخابات والخدمة العمومية

- فرع الانتخابات والخدمة الوطنية

② مكتب النشاطات والشؤون الاجتماعية

- فرع تسيير الشبكة الاجتماعية
- فرع الجمعيات والنوادي والشؤون الثقافية والرياضية والدينية

VII مصلحة الفلاحة

① مكتب الفلاحة والتنمية الريفية

- فرع الفلاحة والتنمية الريفية

② مكتب المنازعات والشؤون القانونية والعقارية

- فرع فض النزاعات الفلاحية

VIII مصلحة الحالة المدنية

① مكتب الحالة المدنية المركزي

- فرع الإحصائيات ووثائق الحالة المدنية
- فرع تسجيل العقود
- فرع أمين سجلات الحالة المدنية

② مكتب الإعلام الآلي والشبكة المعلوماتية والرقمنة

- فرع مسؤول رقمنة الحالة المدنية قواعد المعطيات والمعلوماتية والشبكة
- فرع الملحقة البلدية بغيلة
- فرع الملحقة البلدية سيدي مصمودي
- فرع الملحقة البلدية المنصف

04 أكتوبر 2022

رئيس المجلس البلدي
بوسايم - مسال -



مرحبا بكم في فريق عمل مستخدمي نظام المعلومات الشامل والمندمج لقطاع الداخلية والجماعات المحلية

أنت جزء من فريق عمل ومشروع كبير ومتعدد السنوات لإرساء نظام معلومات موحد وشامل لتسيير الموارد البشرية في كامل الإدارات المركزية والمحلية التابعة للقطاع. أنت الآن تستخدم النسخة الأولى من هذا النظام التي تمس العمليات الرئيسية لتسيير لموارد البشرية للقطاع وستليها تدريجيا عدة نسخ تشمل جميع مناحي تسيير الموارد البشرية والحياة المهنية. الرجاء



بلدية المزيرعة



ولاية بسكرة



إسم المستخدم

اسم المستخدم

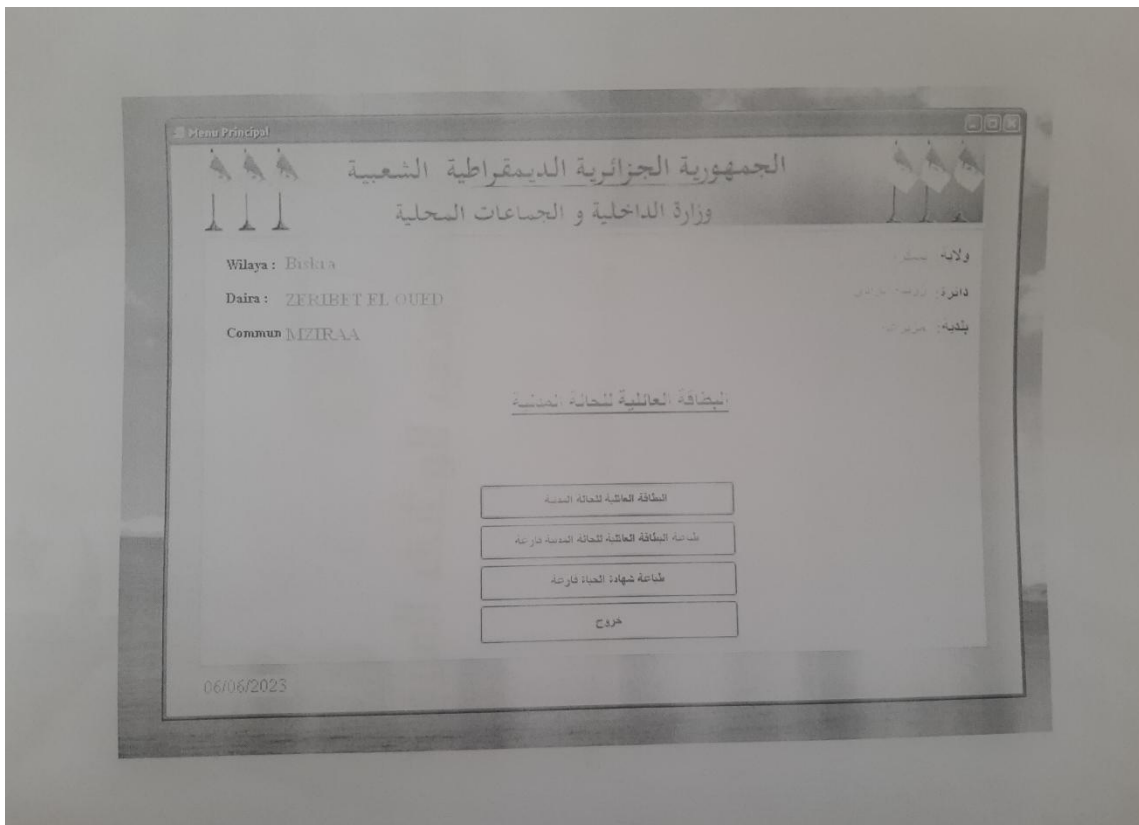
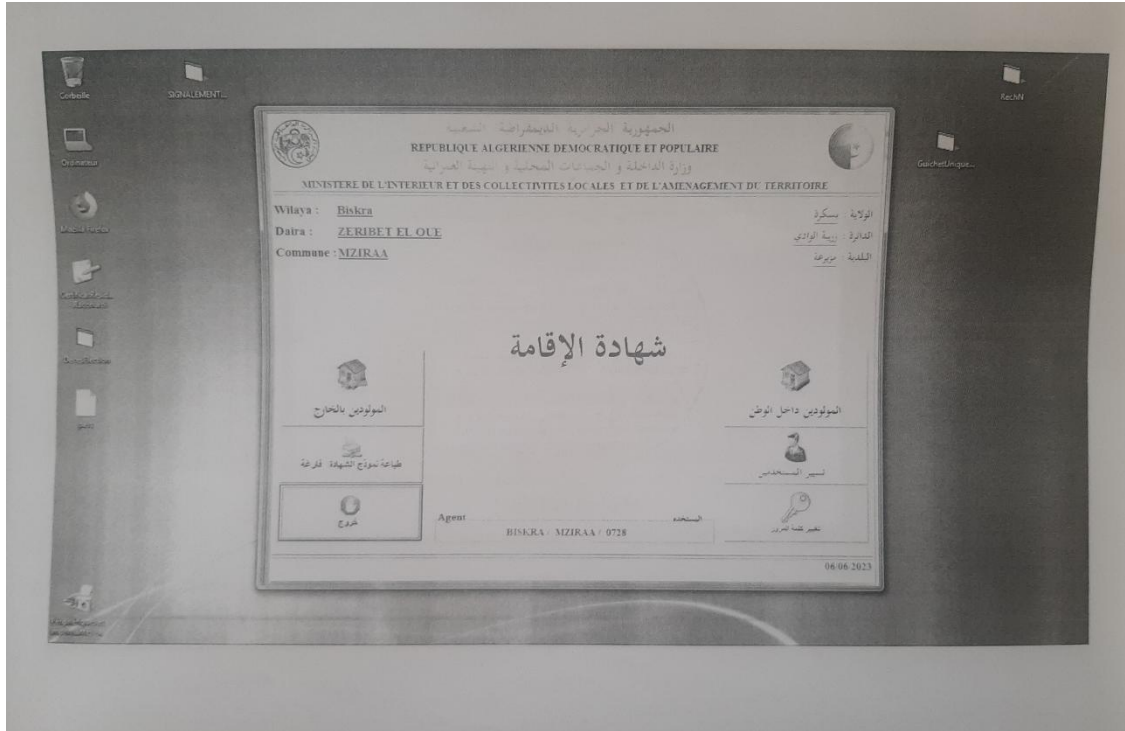
كلمة المرور

كلمة المرور

الشبكة الإلكترونية للوثائق المؤمنة

تغيير كلمة المرور

وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية © 2023 النسخة 1.5.6 2023/03/21



الملحق رقم 06: جداول من نتائج برنامج spss على الاستبانة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	57,9	57,9	57,9
	أنثى	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	26,3	26,3	26,3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	44,7	44,7	71,1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	18,4	18,4	89,5
	من 50 سنة فأكثر	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دراسات عليا	5	13,2	13,2	13,2
	مهندس	8	21,1	21,1	34,2
	ليسانس	9	23,7	23,7	57,9
	تقني سامي	6	15,8	15,8	73,7
	بكالوريا	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	26,3	26,3	26,3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	44,7	44,7	71,1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	13,2	13,2	84,2
	15 سنة فأكثر	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	13	34,2	34,2	34,2
	إطار	11	28,9	28,9	63,2
	عون تحكم	10	26,3	26,3	89,5
	عون تنفيذ	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 09 - 05 - 2023
إلى السيد: رئيس بلدية مزيرعة
ولاية بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 683 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - بريك فرحي

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية "

تحت إشراف: د/ حسيني إبتسام

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطبية
د. غربي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



ملحق رقم 08: تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: بريك فرحي

الصفة: طالب * أستاذ باحث باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207660026. الصادرة بتاريخ: 24-03-2022

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج مذكرة ماستر * مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين

أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بلدية مزيرعة.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20.23/06/07

إمضاء المعني بالأمر

