



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري
لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطلبة:

✓ محمد بريش

✓ عبد الفتاح رقيم

الاستاذة المشرفة

رئيسا

مناقشا

استاذة محاضرة

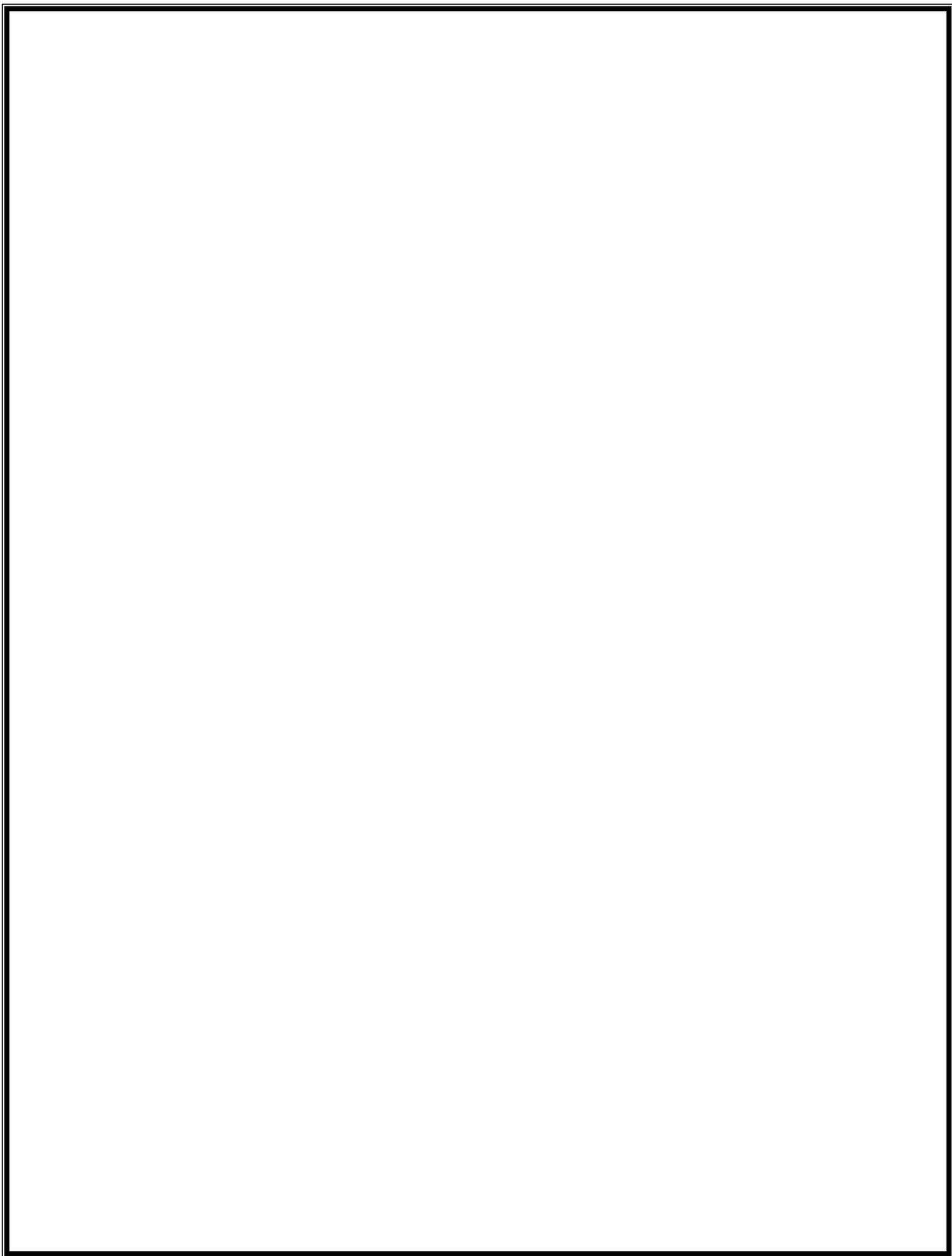
استاذة محاضرة

استاذة محاضرة

زينب بن تركي

بنوناس صباح

بن غزال ابتسام





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري
لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطلبة:

✓ محمد بربيش

✓ عبد الفتاح رقيم

الاستاذة المشرفة

رئيسا

مناقشا

استاذة محاضرة

استاذة محاضرة

استاذة محاضرة

زينب بن تركي

بنوناس صباح

بن غزال ابتسام

شكر وعرفان...

إلى والديّ الحبيبين، أنتما النبراس الذي أنار دربي والسند الذي اعتمدت عليه في كل لحظة. أنتما الأيادي الحانية التي انتشلتنني من الصعاب، والقلوب الرحيمة التي غمرتني بالحب والحنان. لا كلمات تستطيع أن تعبر عن مدى شكري وامتناني لكل ما قدمتماه لي من حب وتضحية وتوجيه. نجاحي هو ثمرة جهودكما ودعواتكما المستمرة، فأهديكما هذا النجاح بكل حب وتقدير واعتزاز، راجيًا من الله أن يطيل في أعماركما ويحفظكما لي دومًا.

إلى إخوتي الأعزاء، أنتم شركاء طفولتي وأعمدة حياتي، كنتم لي الداعمين في كل خطوة، والمشجعين في كل تحدٍ. بكم اكتملت فرحتي وبكم شعرت بمعنى النجاح الحقيقي. أذكركم في كل لحظة فرح، وأرى في عيونكم الفخر والسعادة. أهدي لكم فرحة تخرجي، فأنتم جزء لا يتجزأ من هذا الإنجاز، وأتمنى أن تكونوا دائمًا إلى جانبي كما كنتم دومًا.

إلى عائلتي الكريمة، أنتم مصدر الحنان والدعم الذي لا ينضب، كنتم لي السند والمعين في كل الأوقات، وكنتم الدفء الذي ألوذ إليه في لحظات التعب. بكم شعرت بالطمأنينة والأمان، ومعكم كنت أجد دائمًا القوة للاستمرار. أهديكم ثمرة جهودي وفرحة قلبي، فأنتم القلب النابض الذي أستمد منه قوتي، وأنتم النبع الذي ارتويت منه حبًا وأملًا.

لمن علمني معنى العائلة الحقيقية، من غرس في نفسي قيم الحب والتعاون والتضحية، أهدي هذا الإنجاز المتواضع. شكرًا لكم على كل شيء، فلولاكم لما استطعت الوصول إلى ما أنا عليه اليوم. أنتم المعلمون الأوائل، والأصدقاء الأوفياء، والداعمون الأبرز.

شكرًا لكم يا عائلتي العزيزة، لأنكم جعلتم رحلتي أسهل وأجمل، كنتم النور الذي أضاء طريقتي والريح التي دفعت سفيني نحو النجاح. أهديكم فرحة تخرجي وكل لحظة سعادة جنيتها خلال هذا المسار، فأنتم الأصل والجدور، وأنتم الفرح والسرور. أدعو الله أن يديم علينا نعمة العائلة والحب، وأن يحقق لنا جميعًا المزيد من النجاحات والإنجازات في

المستقبل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الأثر الفعلي للإدارة الإلكترونية في أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الكائنة في مدينة بسكرة الجزائر. تصب أهداف البحث في تحديد فعالية وأثر الأدوات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالكلية، وتشمل كذلك مدى رضا الموظفين عنها، بالإضافة إلى تخطيط الأثر المجالي لها من حيث الإنتاج والجودة الأكاديمية. حيث باستخدامه يعود البحث إلى منهجية طرح استقصائي منهج كمي وتحليلي، حيث تم التقصي من خلال الاستبيان الذي تم توجيهه إلى العينة المختارة المتمثلة في العاملين بكافة أنظمة وفروع الكلية والخبراء في هذا الإطار الذين تم جمع آرائهم من خلال المقابلات الجماعية والاجتماعات الفردية بعضوية مجلس الإدارة. وأعطت البحث نتائج نموذجية تبرز فيها أن الإدارة الإلكترونية لها أثر واضح في تحفيز العاملين ولها أهمية خاصة في تسهيل سير إجراءات العمل وحقوق وواجبات العاملين، مما له أثره في رفع الإنتاجية وجودة العمل الأكاديمي. ومع ما كانت متفائلة بهذه الإمكانيات، فقد أظهرت الدراسة العديد من التحديات التي تتطلب التدخل فيها مثل الحاجة لتدريب مستمر للعاملين تقوم الإدارة على الأجهزة الإلكترونية، بالإضافة إلى ضرورة تطوير البنية التحتية التقنية لضمان استدامة وكفاءة نظام الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، أداء الموظفين، الإنتاجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة

Abstract:

This study aims to elucidate the tangible impact of electronic management on the performance of employees at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, located in Biskra, Algeria. The research objectives are to ascertain the effectiveness and influence of the tools used in human resource management within the faculty, including the extent of employee satisfaction with these tools, as well as to map out their spatial impact in terms of academic production and quality. Utilizing a quantitative and analytical survey methodology, the investigation was conducted through a questionnaire directed at a selected sample consisting of employees across all systems and branches of the faculty and experts in this field, whose opinions were gathered through group interviews and individual meetings with board members. The research yielded exemplary results, highlighting that electronic management distinctly enhances employee motivation and plays a crucial role in streamlining work procedures and clarifying employees' rights and duties, thereby significantly improving productivity and academic work quality. Despite the optimism regarding these capabilities, the study revealed several challenges requiring intervention, such as the need for continuous training of employees on electronic devices by the management, in addition to the necessity of developing the technical infrastructure to ensure the sustainability and efficiency of the electronic management system.

Keywords:

Electronic Management, Employee Performance, Productivity, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Biskra

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر
ب	الملخص
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
ر	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية وآداء المورد البشري	
2	تمهيد
2	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
2	المطلب الاول: المفاهيم الاساسية حول اداء المورد البشري
2	الفرع الأول: مفهوم آداء المورد البشري، اهميته و محدداته
5	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على آداء المورد البشري
6	الفرع الثالث: تقييم آداء الموارد البشرية
8	الفرع الرابع: معايير تقييم آداء المورد البشري
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
13	الفرع الأول: مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية
14	الفرع الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومراحل التحول إليها وعوامل نجاحها
18	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية، معوقاتها، وأهميتها وأهم أهدافها
24	الفرع الرابع : أبعاد الإدارة الإلكترونية
24	المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية حول الإدارة الإلكترونية و آداء المورد البشري
24	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
28	المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
30	تمهيد
30	المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
30	المطلب الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة
31	المطلب الثاني: نشأة وتطور الكلية
31	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات
32	المطلب الرابع: النشاطات والخدمات التسويقية للمؤسسة
33	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
33	المطلب الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	الفرع الأول: مجتمع الدراسة و المنهج المستخدم
34	الفرع الثاني: الأساليب والادوات
36	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
36	الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد مجتمع الدراسة
39	الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
46	خاتمة
49	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبيان	01
37	يبين تصنيف الإجابات	02
37	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	03
38	يوضح توزيع العينة حسب تحديد جنس	04
39	يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	05
39	يوضح توزيع العينة الحالة المهنية	06
40	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على أداء الموارد البشرية	07
41	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على بعد الأول	08
42	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على بعد الثاني	09
43	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على بعد الثالث	10
43	يوضح ترتيب الأهمية لأبعاد الإدارة الإلكترونية	11
44	يوضح ترتيب الأهمية بين الإدارة الإلكترونية و الموارد البشرية	12
44	يوضح ملخص الارتباط الخطي البسيط	13
45	يوضح الارتباط الخطي بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	14
45	نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية والإدارة الإلكترونية	15

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ظ	يمثل نموذج افتراضي للدراسة	(01)
12	يمثل الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	(02)
16	يوضح خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية	(03)
18	الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	(04)
19	يوضح توزيع برامج النظام وبرامج التطبيقات	(05)
38	يوضح توزيع العينة حسب تحديد جنس	(06)
39	يوضح توزيع العينة حسب تحديد العمر	(07)
40	يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي	(08)

المقدمة

شهدت مجالات الإدارة، سواء من حيث النظرية أو التطبيق، تطورات ملحوظة نتيجة للابتكارات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات. التحولات الجذرية التي مر بها العالم في القرن الحادي والعشرين لم تكن سوى ثمرة التراكمات والتجارب الماضية، مما جعل مجال الإدارة هدفًا ديناميكيًا يتسم بالتعقيد وصعوبة التنبؤ بمستقبله. في الماضي، كانت الأساليب الإدارية تعتمد بشكل أساسي على الفكر القيادي والاستراتيجيات المستمدة من التجارب العملية اليومية، التي تركز على مراقبة الأفراد وأدائهم. ومع ذلك، في الوقت الحاضر، توجهت الإدارة نحو استخدام البيانات التكنولوجية والابتكارات المستجدة كأساس لصنع القرار وتطوير الاستراتيجيات، مما أحدث تحولات كبيرة في العديد من الأنشطة الإدارية.

التطورات السريعة التي شهدتها العالم في نهاية القرن العشرين في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أوجدت تحديات عديدة أمام المجتمعات، مما فرض على الإدارة مهمة إعادة تصور وتطوير الأساليب العملية لتلائم مع هذه التغييرات. تطوير الهياكل التنظيمية الداخلية بما يتناسب مع التغييرات الخارجية أصبح ضرورة لخلق بيئة ملائمة للنجاح وتحقيق التوازن والتناسق بين المتغيرات البيئية، سلوك الأفراد، والعلاقات بين فرق العمل.

في عصرنا الحالي، الذي يعد عصر المعلومات والاتصالات بامتياز، برزت التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات كعامل رئيسي في زيادة قدرات تحرير ونقل المعلومات، خاصة مع انتشار الإنترنت. هذه التطورات أدت إلى انتقال المجتمعات من مرحلة الصناعة إلى مجتمع المعلومات، مما أحدث تحولاً تدريجياً من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، وأسس لظهور ما يُعرف بالإدارة الإلكترونية. الهدف من الإدارة الإلكترونية يتمثل في تبسيط الإجراءات، تقليص أوقات التنفيذ، وزيادة كفاءة الأداء، مما يعكس مدى تقدم المجتمعات وغناها بناءً على قدرتها على مواكبة الثورة المعلوماتية.

استجابت دول العالم لهذا التحول الكبير بناءً على ظروفها الخاصة وقدراتها المتفاوتة. البلدان المتطورة تمكنت من التحول بسهولة أكبر مقارنةً بالبلدان العربية، التي تواجه حاجة ماسة للتغيير مقابل قدرات تكيف وتأقلم أقل. هذا الوضع يمثل تحدياً كبيراً أمام الدول العربية، حيث لم تعد القضية تتعلق بما إذا كان يجب مواجهة التحدي، بل كيفية التعامل معه لتحقيق الاندماج الفعال بالإنترنت وتقليص الفجوة الرقمية والمعرفية كخطوة أولى نحو تجاوز خطر التهميش والتخلف.

إشكالية البحث :

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟ وللإلمام بجوانب الإشكالية المطروحة، نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

— ما هو مستوى أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

هذا السؤال يهدف إلى تقييم الأداء الحالي لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الكلية من حيث الكفاءة والإنتاجية والفعالية.

— ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس مدى استخدام التكنولوجيا وأنظمة الإدارة الإلكترونية في الكلية وكيفية تأثيرها على العمليات اليومية وأداء الموظفين.

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

يسعى هذا السؤال إلى اكتشاف ما إذا كان هناك ارتباط إحصائي بين مستوى أداء الموظفين وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية.

— هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في وجهات نظر الموظفين حول الإدارة الإلكترونية بناءً على المتغيرات الشخصية مثل الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة العملية.

هذه الأسئلة الفرعية تساعد في تفصيل الدراسة والبحث عن العلاقات المختلفة التي قد تؤثر على أداء المورد البشري في الكلية، مما يساهم في تقديم توصيات لتحسين الأداء وتطوير الإدارة الإلكترونية.

فرضيات الدراسة :

— مستوى أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع :

هذه الفرضية تفترض أن أداء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الكلية يتميز بالكفاءة والفعالية العالية، مما يعكس مستوى عالٍ من الإنتاجية والجودة في أداء المهام الوظيفية.

— مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع :

هذه الفرضية تقترح أن الكلية تطبق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين وتسهيل العمليات الإدارية.

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة :

هذه الفرضية تهدف إلى اختبار وجود ارتباط معنوي بين مستوى أداء الموظفين وتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في الكلية، مما يشير إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

– توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد
خيضر بسكرة حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية :

هذه الفرضية تسعى إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في وجهات نظر الموظفين حول أداء الموارد البشرية بناءً على
المتغيرات الشخصية مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة العملية.

مبررات اختيار الموضوع :

المبررات الذاتية :

الاهتمام الشخصي بموضوع التكنولوجيا والإنترنت واستخداماتها في مجال الإدارة :

يعكس هذا السبب الشغف الشخصي للباحث بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة والإنترنت في تحسين العمليات الإدارية وجعلها
أكثر فعالية.

التساؤل الشخصي حول ماهي أهم أساليب التسيير الناجعة والسريعة التي تخدم الإدارات وتسهل العمليات الإدارية :

يدفع الفضول الشخصي الباحث إلى استكشاف واستنتاج الأساليب الأكثر فعالية التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة الموارد
البشرية من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

اندراج الموضوع ضمن التخصص :

يتناسب هذا الموضوع مع تخصص الباحث، حيث يتناول الوسائل والأدوات التي تستخدمها المؤسسات الحديثة لتسهيل العمليات
الإدارية، مما يعزز من فهم الباحث وقدرته على تطبيق ما تعلمه في السياق العملي.

المبررات الموضوعية :

أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحديثة :

يمثل هذا الموضوع جزءًا هامًا من التطور المؤسسي، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني الإدارة الإلكترونية لتحسين الكفاءة
والشفافية في الأداء الوظيفي.

التحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يسلط هذا الموضوع الضوء على التحديات والعوائق التي قد تواجهها المؤسسات عند تبني الإدارة الإلكترونية، ويسعى إلى تقديم
حلول ممكنة للتغلب على هذه التحديات.

إسهام الدراسة في تقديم توصيات عملية :

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات مبنية على نتائج البحث لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يعود بالفائدة على الكلية والمؤسسات المشابهة.

بهذا الشكل، تسهم الدراسة في فهم أعمق لتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية وتقديم رؤى يمكن أن تطبق لتحسين الأداء الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي تسعى إلى فهم وتحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في :

معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري :

يسعى هذا الهدف إلى تقييم مدى استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية اليومية بالكلية. يتضمن ذلك تحليل الأدوات والأنظمة الإلكترونية المستخدمة ومدى تكاملها في بيئة العمل الإداري.

معرفة أهم الأسباب والطرق المعتمدة من أجل تجسيد هذا التحول على أرض الواقع :

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف العوامل التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح في الكلية. يتضمن ذلك تحديد التحديات والعوائق التي تواجه تنفيذ هذه الأنظمة، وكذلك الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة للتغلب على هذه التحديات وتحقيق التحول الإداري.

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال تناولها لموضوع حيوي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الإدارة في المؤسسات التعليمية. تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

اكتساب موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في تسيير الإدارات الحديثة :

توضح الدراسة كيف أن الإدارة الإلكترونية أصبحت جزءاً أساسياً من تطوير وتحديث المؤسسات الإدارية والتعليمية. تعكس أهمية هذه التحولات في تحسين الأداء العام وتبسيط العمليات الإدارية.

وجوب التطورات العلمية وتسخيرها في وظيفة إدارة الموارد البشرية :

تشير الدراسة إلى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية. يهدف ذلك إلى تحقيق فاعلية ونجاعة أكبر في إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للكلية.

المساهمة الكبيرة للإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ونجاحها :

تسلط الدراسة الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء الموارد البشرية. يتضمن ذلك تحسين كفاءة العمليات، تعزيز التواصل الداخلي، وزيادة الشفافية في الإدارة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الكلية. من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق هذا الهدف.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والإحاطة بجوانب الموضوع المتعددة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

المنهج الوصفي التحليلي :

يُعد هذا المنهج مناسباً لهذه الدراسة لأنه يساعد في وصف الظاهرة وتحليلها بدقة، مما يتيح فهماً عميقاً لتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مصادر متنوعة واستخدامها في تحليل الظواهر المتعلقة بالموضوع.

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات :

تقنية الملاحظة :

تم استخدام الملاحظة كأداة لجمع البيانات من خلال مراقبة العمليات الإدارية والتفاعل بين الموظفين والتكنولوجيا المستخدمة في الكلية.

المقابلة :

أجريت مقابلات مع مجموعة من الموظفين للحصول على آرائهم وتوجهاتهم بشأن تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي.

الاستبيان :

وزعت استمارات استبيان على الموظفين العاملين في الكلية، وعددهم (48) موظفاً، لجمع بيانات كمية ونوعية حول موضوع الدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل أسئلة تتعلق بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.

تحليل البيانات :

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات. ساعد البرنامج في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاستخلاص النتائج الدقيقة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة.

مرجعية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من المراجع التي تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية. تشمل هذه المراجع :

الكتب العربية

استخدمت كتب متخصصة في الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية للحصول على فهم شامل للمفاهيم والنظريات المتعلقة بالموضوع.

المقالات العلمية والمجلات :

تم الاستفادة من مقالات علمية حديثة ومنشورة في مجلات محكمة تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الإداري والوظيفي.

مذكرات الماجستير والدكتوراه :

استند إلى مذكرات ماجستير ودكتوراه سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، مما ساعد في بناء قاعدة نظرية قوية وتقديم أمثلة عملية لتحليلها.

العمل التطبيقي :

في الجزء التطبيقي من الدراسة، تم الاعتماد بشكل رئيسي على جمع البيانات من خلال الاستبيان، الذي وُزِع على موظفي الكلية. هذا الاستبيان كان الأداة الرئيسية للحصول على بيانات كمية ونوعية حول آراء واتجاهات الموظفين بشأن تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على أدائهم. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات فعّالة.

بهذه الطريقة، تمكنت الدراسة من تغطية جميع جوانب الموضوع بشكل شامل ودقيق، مع التركيز على تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

هيكل الدراسة :

للإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية :

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول أداء المورد البشري

في هذا المبحث، تم التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بما في ذلك تعريف الأداء، العوامل المؤثرة عليه، وطرق قياسه. كما تم مناقشة أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية والتجارية.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية في الإدارة الإلكترونية

ركز هذا المبحث على شرح مفاهيم الإدارة الإلكترونية، بدءًا من تعريفها وأهميتها في العصر الرقمي، مرورًا بالأدوات والتقنيات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية، وصولاً إلى فوائدها وتحدياتها. تم تقديم أمثلة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.

المبحث الثالث: الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

تم استعراض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية. شملت هذه المراجعة دراسات حالة وتجارب من مؤسسات مختلفة، مما وفر خلفية نظرية قوية تدعم البحث الحالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

يتضمن هذا الفصل أيضاً ثلاثة مباحث رئيسية :

المبحث الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

تم تقديم تعريف شامل بالكلية، بما في ذلك تاريخها، هيكلها التنظيمي، الأقسام الأكاديمية، والبرامج الدراسية التي تقدمها. كما تم التطرق إلى البنية التحتية والتكنولوجية للكلية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

ركز هذا المبحث على شرح المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات، مثل الملاحظة، المقابلات، والاستبيانات. تم تفصيل كيفية تصميم الاستبيان وتوزيعه على الموظفين، وكذلك طريقة تحليل

البيانات باستخدام برنامج SPSS.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

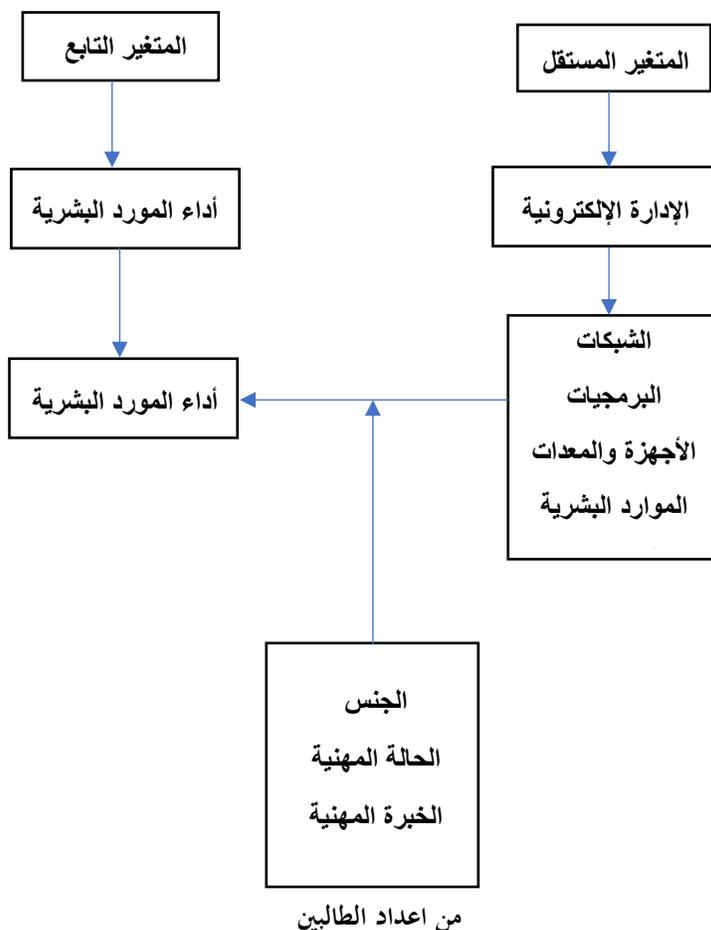
تم في هذا المبحث عرض نتائج الاستبيان والمقابلات التي تم جمعها من الموظفين. شمل ذلك تحليل البيانات الإحصائية واستخلاص النتائج المتعلقة بتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في الكلية. كما تم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة والأدبيات النظرية.

الخاتمة العامة للدراسة:

تضمنت الخاتمة تلخيصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. كما تم اقتراح مجالات للبحث المستقبلي بناءً على النتائج المستخلصة.

بهذا التقسيم، تمكنا من تغطية كافة جوانب الموضوع بشكل شامل ودقيق، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة والإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة.

الشكل رقم: (01) يمثل نموذج افتراضي للدراسة



الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للأداء المورد البشري
والإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تقع المسؤولية الأساسية على عاتق الإدارة في ضمان تحقيق الأهداف الرئيسية التي تم إنشاء المنظمة من أجلها. لتحقيق هذه الغاية، من الأساسي أن تمتلك المنظمة مجموعة من الموارد الضرورية، وأن تكون قادرة على إدارة وتوجيه هذه الموارد بطريقة تسمح بالوصول إلى النتائج المطلوبة. في هذا الإطار، يعد المورد البشري عنصراً رئيسياً وضرورياً يدير الموارد الأخرى - سواء أكانت مادية، تكنولوجية، أو معلوماتية - وله تأثير مباشر سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

بالنظر إلى الأهمية البالغة للعنصر البشري، فإن تركيز الإدارة ينصب بشكل أساسي على تحليل الأداء على مستوى الأفراد، والكشف عن المتغيرات الفردية والتنظيمية التي من الممكن أن تؤثر على الأداء. الغاية من ذلك هي تعزيز مستوى أداء الموظفين بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق كفاءة وفعالية متنامية، مع ضمان توافق هذا الأداء مع معايير الجودة والاتساق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة، ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة بشكل شامل.

في السنوات الأخيرة، شهدنا تحولاً كبيراً وسريعاً في إدارة الموارد البشرية، حيث تحولت من نهج إداري تقليدي، يعتمد اعتماداً كبيراً على اليد العاملة، إلى نموذج يتميز بالكثافة التكنولوجية. يعكس هذا التحول تغييراً جذرياً في كيفية إدارة أنشطة الموارد البشرية، حيث أصبحت التقنيات المعلوماتية والمديرون التنفيذيون يلعبون دوراً مركزياً في تطبيق هذه الأنشطة إلى جانب الخبراء المتخصصين في الموارد البشرية.

يوفر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إمكانية لتحسين وتوسيع نطاق الأنشطة التقليدية مثل التوظيف، الاختبار، التدريب، وإدارة الأداء، ويعزز الأنشطة التحويلية التي تضيف قيمة للمنظمة. سيتم في هذا القسم شرح وتفصيل مفاهيم الإدارة الإلكترونية وأهدافها بدقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

التركيز على الموظفين، وخصوصاً أدائهم الوظيفي، كأحد أبرز وأهم أصول المنظمة، شهد تطوراً ملحوظاً خلال العشرين عاماً الماضية. هذا التوجه نحو الاعتراف بأهمية الموظفين كرأس مال حيوي للمنظمة قد تعزز بشكل كبير. الاتجاهات الحديثة في الإدارة تشير إلى تفضيل اللامركزية في الإدارة والتوجيه، تقليص الهياكل التنظيمية، وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار. هذا التحول في النظرة التنظيمية تجاه القوى العاملة قد أدى إلى اعتبار الموظفين كـ"موارد قيمة" داخل المنظمة. (البساطي، 2021، صفحة 57)

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري**الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري، أهميته ومحدداته**

(أ) مفهوم أداء المورد البشري

1. مفهوم الأداء

تمثل الغاية الأساسية للمؤسسة في تحقيق أهدافها، بصرف النظر عن طبيعتها أو الاختلافات بينها. أما الأداء على مستوى الفرد، فيشير إلى قيام الموظف بأداء المهام والواجبات الموكلة إليه من قبل المؤسسة، ما يعني تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة نتيجة للعمل الذي يقوم به. (الكرخي، 2015)

2. مفهوم المورد البشري

على الرغم من التعريفات المتعددة التي قدمها الخبراء، كلٌّ حسب تخصصه أو اهتمامه، فإن العنصر المشترك بينها يكمن في التركيز على أهمية العامل داخل المؤسسة. يُعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً مشتركاً يعتمد على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية، وسنبحث في بعض من هذه العناصر. (فاطمة، 2014-2015، الصفحات 2-3)

راوية حسن تعرفها بأنها "مجموع الوظائف والأنشطة والبرامج المصممة لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة" (حسن، 2002-2003، الصفحات 2-3). بينما يرى علي السلمي أن "المورد البشري هو أساساً طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعامل نشط قادر على المساهمة الإيجابية في الفكر الإداري، وأن الإنسان يتطلع بطبعه إلى المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يكتفي بتنفيذ المهام السلبية التي تحددها الإدارة له، بل يسعى إلى الابتكار وتحقيق الإنجازات. ويزداد إنتاج الإنسان وتحسن كفاءته عندما يعمل ضمن مجموعة من الزملاء، يتقاسمون معاً مسؤوليات العمل وتحقيق أهداف محددة".

وأشار العربي بالقاسم فرحاني إلى أن "إدارة الموارد البشرية هي فن جذب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تهيئة الظروف التنظيمية المناسبة لإطلاق العنان لقدراتهم الكاملة وتشجيعهم على بذل أقصى جهد ممكن". (فرحاني، 2012) إجرائياً، يُعرف المورد البشري بأنه "فرد يتميز بمهارات وكفاءات تجعله مؤهلاً لشغل وظيفة معينة، من خلال التعليم والتدريب، الخبرة، وزيادة الإنتاجية من خلال التحفيز".

ب) أهمية ومحددات أداء المورد البشري

1. أهمية الأداء

الأداء الوظيفي يعتبر حجر الزاوية في نجاح واستمرارية المنظمات، حيث ينبع أهميته من الفكرة القائلة بأن الفعالية والكفاءة في أداء الموظفين على المستوى الفردي لهما تأثير مباشر على إنتاجية المنظمة وبالتالي على أداؤها الكلي. من خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة، يتم تحفيز الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم داخل المنظمة، مما يساهم في رفع قيمة المنظمة نفسها. يكمن جوهر أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على إبقاء المنظمة في مستوى أداء متميز، يمكنها من تحقيق موقع تنافسي قوي وتحقيق أهدافها، فضلاً عن حمايتها من التقلبات والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية. (البساطي، 2021، الصفحات 60-61)

علاوة على ذلك، يسهم الأداء الوظيفي في ضمان استدامة وتطور المنظمة ومواكبتها لأحدث التقنيات التكنولوجية الحديثة، مما يفتح أمامها الفرص للوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم. أهمية الأداء الوظيفي تتجلى أيضاً في قدرته على مساعدة أصحاب العمل في التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه المخاطر ومواجهة التحديات الراهنة، مما يعزز من الحاجة المتزايدة إلى أداء متميز يمكن المنظمات من تحديد وتحقيق أهدافها بفعالية.

أهمية الأداء الوظيفي في العاملين تكمن في دوره الأساسي في صناعة واتخاذ القرارات، من خلال تقييم قدراتهم ومدى فعاليتهم في إتمام المهام الموكلة إليهم خلال فترات زمنية محددة. يُكافأ هذا الأداء بتقديم حوافز مادية وفرص للترقية من قبل الإدارة، مما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الأداء الوظيفي والحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، لتحفيز الموظفين على الاستمرارية والتقدم في تحسين أدائهم الوظيفي. هذا بدوره ينعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل، مما ينمي المواهب والإبداع لديهم.

- الأداء يُعد مؤشراً لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي وكذلك على القيام بأعمال مختلفة في المستقبل، مما يساعد في اتخاذ قرارات التنقل والترقيات.
 - عادة ما يرتبط توزيع الحوافز بأداء الفرد، ما يحفز الأفراد على الاهتمام بأدائهم وسعيهم نحو تحسينه.
 - الأداء مرتبط بالحاجة إلى الاستقرار في العمل؛ فالتعديلات في أنظمة الإدارة قد تهدد العاملين ذوي الأداء المنخفض بفقدان وظائفهم.
 - تحسين الأداء الوظيفي يسهم في زيادة قيمة المخرجات مقابل التكلفة المستثمرة في المدخلات.
 - يلعب دوراً مهماً في تحقيق الأرباح المستدامة للأفراد من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار منافسة.
 - يساعد في مواجهة التحديات البيئية التي تواجهها المنظمة ويزيد من قدرتها التنافسية ويضمن استمرارية نموها.
 - زيادة كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة تؤدي إلى تحقيق فائض يمكن استثماره أو توزيعه على الأعضاء وفقاً لسياسة المنظمة.
 - تعتبر عملية تحسين الأداء الوظيفي من الواجبات الرئيسية للإدارة لزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق فوائد متعددة.
- بالتالي، تشير هذه النقاط إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الأداء الوظيفي في دعم وتطوير المنظمات عبر تحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية والكفاءة.

2. محددات أداء المورد البشري:

محددات الأداء الوظيفي تشير إلى المكونات الأساسية التي تسهم في تحديد مستوى الأداء لدى العاملين في بيئة العمل. يمكن تلخيص هذه المحددات في ثلاثة عناصر رئيسية: (فاروق و عبد المجيد السيد محمد، 2009، صفحة 26)

- 2.1. إدراك الدور (المهام): يشير إلى فهم الفرد للدور الذي يُتوقع أن يؤديه في المؤسسة، بما في ذلك السلوكيات والأنشطة التي تشكل جزءاً من عمله. هذا الإدراك يوجه جهود العامل ويتأثر بالمعلومات التي يتلقاها من الإدارة، ردود أفعال الزملاء، والحوافز المقدمة، مما يؤثر على تفسير وتنظيم هذه المعلومات بناءً على دوافع الفرد وخبراته السابقة.
 - 2.2. الجهد: يعبر عن الطاقة البدنية والذهنية التي يستثمرها الفرد في أداء عمله. يتأثر الجهد بمدى الحماس والرغبة في العمل، والذي بدوره يتأثر بالحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة.
 - 2.3. القدرات: تتعلق بالخصائص الشخصية والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لأداء وظيفته. تشمل هذه القدرات المعرفة الفنية، المهارات العملية، ومدى وضوح الدور المطلوب أدائه. تعتبر الخبرات السابقة، التعليم، والتدريب عوامل مهمة تحدد فاعلية الجهد المبذول.
- من وجهة نظر أخرى، يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: (سيد، صفحة 147)

- الرغبة: تعني الدافعية للعمل، التي تنشأ من الحاجات غير المشبعة والتي تدفع الفرد للسعي نحو إشباعها في بيئة العمل.
- القدرة: تشير إلى مستوى التمكن الفني للفرد من أداء العمل، وتتألف من المعرفة الفنية اللازمة والمهارة في تطبيق هذه المعرفة.

– بيئة العمل: تتضمن العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر في أداء العمل، مثل الإضاءة، التهوية، العلاقات مع الرؤساء والزملاء، وغيرها.

عليه، يُستخلص أن معادلة تحديد الأداء الوظيفي تتشكل من:

الأداء الوظيفي = تصور الفرد لدوره × مستوى الجهد المبذول × الكفاءات المتوفرة.

بطريقة أخرى، يُعرف الأداء الوظيفي بأنه:

نتاج الدافعية × الإمكانيات × ظروف العمل.

تلك المكونات تُعد الركائز الأساسية التي تُمكن من تقييم واستيعاب مستويات الأداء الوظيفي للعاملين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري:

من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري ما يلي: (الرزاق، 2022، الصفحات 14-16)

- (أ) نظام المكافآت والحوافز: يُشير هذا النظام إلى الإطار الذي تضعه المؤسسات لمكافأة الموظفين على أدائهم، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على العمل بفاعلية. يشمل ذلك التعويضات المالية وقد يتضمن أيضاً امتيازات إضافية لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- (ب) غياب الأهداف المحددة: المؤسسات التي لا تحدد أهدافاً واضحة ومعايير للإنتاج تواجه صعوبات في تقييم الإنجازات وأداء الموظفين. غياب هذه المعايير يُصعب تمييز الأداء الجيد عن الضعيف، ما يؤدي إلى نقص في التحفيز نحو التحسين المستمر.
- (ت) عدم المشاركة في الإدارة: إقصاء الموظفين من عملية التخطيط واتخاذ القرار يُضعف الشعور بالمسؤولية والتعاون، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء بسبب شعورهم بالتهميش.
- (ث) اختلاف مستويات الأداء: عدم كفاية النظام الإداري في ربط الأداء بالمكافآت يشير إلى الحاجة لنظام تقييم أداء أكثر تطوراً لضمان تحفيز عادل ومتوازن لجميع الموظفين.
- (ج) مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي، المتأثر بعوامل تنظيمية وشخصية، له تأثير مباشر على الأداء. تحسين هذه العوامل يمكن أن يعزز إنتاجية الموظفين.
- (ح) التسبب الإداري: استغلال غير فعال للوقت بسبب التسبب يقلل من الإنتاجية ويؤثر سلباً على أداء الموظفين، مما يتطلب قيادة وإشرافاً أكثر فعالية.
- (خ) العمليات التنظيمية: الهيكل التنظيمي وسياسات العمل للمؤسسة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث يمكن أن تعيق البيروقراطية الابتكار وتحسين الأداء.
- (د) الموارد المادية: تأثير الموارد المادية مباشر على الأداء، مما يحفز المؤسسات على توفير بيئات عمل تعزز التعاون وتحسين الأداء.
- (ذ) البيانات والمعلومات: توفير البيانات والمعلومات الضرورية للموظفين يساعد في تحسين جودة القرارات ويعزز الأداء الوظيفي.
- (ر) القدرات الفردية: القدرات الفردية مثل القيادة، التواصل، والتحليل النقدي، تؤثر بشكل مباشر على الأداء، مما يتطلب من الإدارة تقييم هذه القدرات عند التوظيف أو الترقيّة.

- (ز) عوامل التحفيز: تحديد وتلبية عوامل التحفيز المختلفة لكل موظف يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء.
- (س) معرفة طبيعة الوظيفة: فهم الدور الوظيفي يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات موفقة وتحقيق النجاح، مما يؤثر إيجابيًا على الأداء العام.

الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية (فاطمة، 2015-2014، الصفحات 55-52)

تُظهر الدراسة الكمية لوضع المؤسسة في نقطة زمنية محددة، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة، أنها الطريقة المثلى لضمان تقدم ونجاح المؤسسة ولتحقيق غاياتها الاستراتيجية.

(أ) مفهوم تقييم الأداء:

لكل منظمة ضرورة ملحة في طرح أسئلة حرجة مثل:

- كيفية أداء المنظمة لوظائفها وإكمالها لمهامها؟ وكذلك، مدى فعالية القوى العاملة في تنفيذ مهامها المتنوعة؟
- ما هي التأثيرات المترتبة على أداء المنظمة لوظائفها، هل تماسكت مع الأهداف أم كان هناك تقصير، أو بالأحرى، ما هو مستوى الإنجاز الذي تم الوصول إليه؟
- ما هي عناصر القوة التي سمحت للمنظمة بتحقيق النجاح؟
- وفي حالة الفشل، ما هي النقاط الضعيفة الأساسية في المنظمة؟

يُظهر التساؤل حول هذه المواضيع أهمية تقييم الأداء في المؤسسات التي تُحدد لنفسها سياسات واستراتيجيات معينة، بهدف فهم مدى تحقيقها للأهداف المعينة وكفاءة استراتيجياتها. يُعد تقييم الأداء مصدرًا أساسيًا للبيانات التي تقدم التغذية الراجعة الضرورية للتحسين والتطوير. بالتالي، يُعتبر قياس وتقييم الأداء أساسًا حيويًا في النظام الإداري لأي مؤسسة، موفرًا رؤية شاملة حول الإنجازات المتحققة خلال فترة زمنية محددة.

من المهم التفريق بين "القياس" و"تقييم الأداء"، حيث يشير الأول إلى جمع البيانات الكمية عن العناصر المراد تقييمها. في حين يغطي تقييم الأداء تحليل هذه البيانات لفهم النتائج ودوافعها، وبالتالي، صياغة حلول لتصحيح أي سلبيات لتحسين الأداء المستقبلي.

تقييم الأداء يُفهم عمومًا على أنه العملية التي تُقدر من خلالها جهود العاملين بصورة عادلة، بهدف مكافأتهم بناءً على مقارنة أدائهم بمجموعة من المعايير التي تشمل الصفات والمميزات الفردية، بهدف تحقيق أهداف مثل:

- إمكانية العامل على تنفيذ مهامه بنجاح وكفاية من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، عبر مقارنة العمل الذي أنجزه الموظف مع المعيار المحدد لتحديد مستوى الإنتاج الفعلي.
- يُنظر إلى الأداء أيضًا على أنه عملية إدارية لتقييم تقدم الموظف في مهامه وسلوكياته خلال فترة لا تتجاوز السنة، حيث تُعد هذه العملية تقريرًا يُرفق بملف العامل ويُنتج عنه آثارًا إدارية وقانونية.
- الدكتور عمر وصفي عقيلي يعرف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي مُصمم من قِبَل إدارة الموارد البشرية، يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، والتي يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييم أداء المستوى الأدنى منه، بدءًا من قمة الهرم التنظيمي ومرورًا بمستوياته الإدارية حتى الوصول لقاعدته.

هذا المفهوم يشدد على ضرورة تقييم أداء كافة أفراد المنظمة، سواء كانوا عمالاً بسطاء أو مدراء، حيث يهدف تقييم الأداء بشكل أساسي إلى مقارنة الأداء الفعلي للكشف عن أوجه القصور، دون أن يعني ذلك التجريح أو التشويه أو الاتهام. ومن ثم، يُعتبر التقييم الكفؤ والفعال معتمداً أساساً على الحوار، حيث يتم تحديد أهداف العامل ضمن إطار الأهداف العامة للإدارة، مما يسمح بمشاركته في تحقيق هذه الأهداف من خلال الاقتراح، التحسين، والتطوير.

استناداً إلى هذه التعريفات، يُمكن الإشارة إلى أن تقييم الأداء يمثل عملية أساسية ومستمرة تستهدف رفع مستوى وتطوير العاملين، وتوفير الفرص للتقدم والحصول على مكافآت عادلة. ومن ناحية أخرى، تعمل هذه العملية على تحديد وتوضيح نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، استناداً إلى المراقبة والتحليل وفقاً لسياسات ثابتة وجداول زمنية محددة، بالإضافة إلى مجموعة من المعايير المحددة مثل حجم التوظيف الفعلي، تكلفة العمل والبرامج، ومستويات الإنتاجية المحققة، وغيرها.

(ب) طرق تقييم الأداء:

المنظمات تستعين بمجموعة متنوعة من الأساليب والطرق لتقييم أدائها، والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين:

1. قسم تقييم الأداء التقليدي أو الذاتي، والذي يعتمد بشكل أساسي على الأحكام الشخصية.
2. قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية، التي تهدف إلى تلافي الأخطاء الموجودة في الأساليب التقليدية.

فيما يلي تفصيل لأساليب تقييم الأداء التقليدية (الذاتية) والتي تشمل:

1. طريقة الترتيب: تعتبر من الأساليب القديمة وتقوم على مبدأ مقارنة أداء الأفراد فيما بينهم وفقاً لمعايير محددة، حيث يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ.
2. طريقة المقارنة المزدوجة: تُقسم فيها الوحدة التنظيمية إلى أزواج، ويتم مقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الآخرين في المنظمة.
3. طريقة التوزيع الإجمالي: تتطلب من المقيم توزيع الأفراد وفقاً لكفاءاتهم وقدراتهم على منحى توزيع طبيعي، مع تركيز أكبر عدد من الأفراد في الفئة المتوسطة.
4. طريقة التدرج: تُعد من الأساليب البسيطة والشائعة، حيث تعتمد على تقييم الأفراد وفقاً لتصنيفات محددة مسبقاً تتراوح بين الأداء غير المرضي إلى الأداء الفائق.

أساليب تقييم الأداء الحديثة "الموضوعية" تعالج القصور في النهج التقليدي من خلال استخدام طرق تسعى لتحقيق مزيد من العدالة، الدقة والشمولية في تقييم أداء الموظفين. هذه الأساليب تشمل:

- 1) أسلوب الإدارة بالأهداف: يُعد هذا النهج ثورياً في إدارة الأداء، حيث يُشرك العاملين في تحديد الأهداف بوضوح وواقعية، بناءً على قدراتهم. يُعزز هذا الأسلوب التركيز على الأداء المستقبلي ويطور قدرة الفرد على تحليل وتحقيق أهدافه.
- 2) طريقة الأحداث المرحجة: تُقيم هذه الطريقة الأداء استناداً إلى تحليل وتوصيف الوظيفة، مع التركيز على السلوكيات الإيجابية أو السلبية البارزة وذات التأثير المباشر على الأداء. تُستخدم هذه السلوكيات كأساس لمراجعة الأداء.
- 3) طريقة الاختيار الإجمالي: تهدف إلى تقليل التحيز الشخصي عبر استخدام استمارات تحتوي على عبارات مصنفة تحت فئات مثل المرغوبة وغير المرغوبة، مما يُجبر المقيم على اتخاذ قرارات صارمة.

4) **قوائم المراجعة:** تُعد من قبل خبراء وتشتمل على عبارات وصفية تغطي جوانب الأداء المختلفة. يُطلب من المقيمين الإشارة إلى ما يتوافق مع العامل، مما يوفر طريقة منظمة لجمع التغذية الراجعة.

5) **التقرير المكتوب:** يُقدم نظرة عامة على أداء الفرد من خلال تقرير مكتوب يعتمد على ملاحظات المقيم. يُفترض أن يعكس التقرير رؤية متكاملة للأداء عبر فترة زمنية محددة.

كما تُظهر بعض المنظمات اهتماماً بتقييم الأداء من خلال الاقتراح السري بين أفراد الفريق، مما يساهم في توفير رؤى متعددة حول أداء الفرد دون التأثير بالمركز الإداري أو التحيزات الشخصية.

هذه الأساليب الحديثة تسعى لتحقيق تقييم أكثر شمولاً وموضوعية لأداء الموظفين، مما يساهم في تحسين إدارة الأداء ودعم التطوير المهني والشخصي للعاملين.

الفرع الرابع: معايير تقييم أداء المورد البشري

أ) معايير تقييم الأداء:

في القسم السابق، تناولنا مختلف العوامل المرتبطة بتقييم أداء العاملين، والتي تشمل الخصائص الشخصية، والسلوكيات، والنتائج المحققة. سنوجّه النقاش الآن نحو الطرق المستخدمة لقياس أداء العاملين والمعايير الضرورية لضمان فعالية هذه القياسات في عملية تقييم الأداء.

تتطلب عملية اختيار أدوات قياس الأداء، التي تغطي الجوانب الشخصية، والسلوكية والإنجازات، تحديد معايير تقييم محددة. تباينت آراء الباحثين حول هذه المعايير ونطاق تطبيقها؛ بعضهم فضّل تحديد مجموعات معايير مختلفة لكل مستوى تنظيمي أو وظيفي، في حين اعتقد آخرون بإمكانية تطبيق مجموعة موحدة من المعايير على جميع المناصب الإدارية. من بين هذه المعايير: الكفاءة المهنية، القيادة، الابتكار، التعاون، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. (رابح، 2006-2005، صفحة 52)

القسم التالي سيركز على توضيح مفهوم معايير تقييم الأداء، أنواعها، الجوانب التي يتم تقييمها، وأهمية اختيار معايير تقييم فعالة ومناسبة.

ب) تعريف معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

معايير تقييم الأداء تُعتبر الأسس أو القواعد التي يُبنى عليها تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة. هذه المعايير قد تكون نسبية، حيث تُستخدم لإجراء مقارنات بين الموظفين، أو مطلقة، إذ تُرتبط بتحقيق أهداف محددة. بمعنى آخر، تُشكل هذه المعايير الأساس الذي يُقاس به أداء الفرد، محددةً المستوى الذي يُعد فيه الأداء مرضياً أو جيداً، وتُعتبر كمقياس للتقييم. (Batal، 2000، صفحة 90)

وتُعرف أيضاً بأنها الأهداف والنتائج المحددة والقابلة للقياس التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها. وبالتالي، فإن معايير تقييم الأداء تُحدد بوضوح المستويات المطلوبة من الأداء التي يجب على العاملين بلوغها خلال فترة زمنية معينة داخل المؤسسة. كما توفر هذه المعايير لمن يقوم بعملية التقييم إطاراً واضحاً يُمكنه من تحديد وتقييم أداء الفرد بفعالية. (الهيبي، 2003، صفحة 202)

معايير تقييم الأداء تُقسم إلى فئتين رئيسيتين: العناصر ومعدلات الأداء، حيث يُستخدمان لمقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المطلوب. (توفيق، 2004، صفحة 17)

أولاً، العناصر، تشير إلى الصفات والخصائص الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد في عمله وسلوكه لضمان نجاحه. هذه العناصر تُقسم إلى قسمين: (رابح، 2006-2005، الصفحات 55-53)

1. العناصر الملموسة: تلك التي يُمكن قياسها بوضوح، مثل الالتزام بمواعيد العمل والدقة في تنفيذ المهام. يُمكن تقييم هذه العناصر من خلال مراقبة معدلات الغياب وتقييم جودة العمل المقدم.
 2. العناصر غير الملموسة: تشمل الصفات الشخصية مثل الأمانة والذكاء، التي يصعب على المقيمين قياسها مباشرة وتتطلب مراقبة مستمرة.
- تُحدد هذه العناصر بناءً على نتائج تحليل الوظائف، مما يُمكن المؤسسات من قياس كفاءة الموظفين بمقارنة أدائهم الفعلي بالصفات والمعايير المحددة مسبقاً.

ثانياً، معدلات الأداء، تُستخدم لتحديد مستويات الإنجاز المطلوبة من العاملين وتشمل:

1. معدلات الأداء الكمية: تُحدد بناءً على الكمية المنتجة، الوقت اللازم للإنتاج، وتكلفة العمل، وهي معايير موضوعية يُمكن قياسها بدقة.
 2. معدلات الأداء النوعية: تُركز على جودة العمل المنجز وتتضمن معايير لتقييم الإتقان والجودة.
 3. مزيج من المعدلات الكمية والنوعية: تُحدد هذه المعايير كلاً من كمية الإنتاج وجودته خلال فترة زمنية مُحددة.
- تطوير هذه المعايير يتطلب تعاوناً بين الإدارة العليا، مدراء الأقسام، والنقابات العمالية لضمان واقعية المعايير وقبولها من كافة الأطراف. الأسلوب الأمثل لاستخدام هذه المعايير يعتمد على طبيعة العمل والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- معايير تقييم الأداء الفعالة تتميز بخصائص محددة تضمن قياساً دقيقاً وعادلاً لأداء العاملين، ومن هذه الخصائص:

1. الصدق والارتباط الوثيق: يجب أن تكون المعايير دقيقة وذات صلة مباشرة بالنواتج والمهام الوظيفية التي يتم تقييمها، مما يعني أنها يجب أن تعكس بشكل موثوق الأداء المطلوب.
2. الموضوعية وعدم التحيز: المعايير يجب أن تقيس السمات والأداء المتعلق بالوظيفة، لا الأحكام الشخصية على الفرد نفسه، لضمان عدم التحيز والعدالة في التقييم.
3. القابلية للقياس: يجب أن تكون المعايير عملية وقابلة للقياس بوضوح، مما يسهل تحديدها وتقييمها بدقة.
4. الترابط مع الأهداف المؤسسية: المعايير يجب أن تكون متوافقة ومتصلة بأهداف المنظمة، لضمان أن تقييم الأداء يساهم في تحقيق هذه الأهداف.
5. التركيز على الجوانب الأساسية: يجب أن تركز المعايير على العناصر الرئيسية للوظيفة بدلاً من الجوانب الثانوية، لضمان الفعالية والكفاءة في التقييم.
6. الاعتبار لقدرات الموظف: ينبغي أن تأخذ المعايير في الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكنه إنجازها بشكل واقعي، مع تجنب التركيز على الجوانب التي تخرج عن سيطرته.

الدراسات العملية تشير إلى أن نظام تقييم الأداء الأكثر فعالية هو الذي يتضمن مجموعة متنوعة من المعايير بدلاً من الاعتماد على معيار واحد أو عدد قليل منها، مما يسمح بتقييم أكثر شمولية وعدالة لأداء العاملين.

العوامل المحددة لتقييم الأداء تشمل تلك الجوانب المرتبطة بالعمل والتي يمكن تقديرها بدقة. في عملية تقييم الأداء، تسعى إدارة الموارد البشرية للإجابة على سؤالين أساسيين:

- ما الذي يتم تقييمه في أداء العامل؟
- أي جوانب من أداء العامل يتم تقييمها؟

هذا يعني تحديد الجوانب الأساسية من العمل، مثل الكفاءة في تنفيذ المهام، القدرة على العمل ضمن فريق، الابتكار، والمساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية، كأساس لتقييم الأداء.

المؤسسات تقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دوري، مما يشكل أساساً للقرارات الوظيفية مثل الاختيار والترقيات. من الضروري أن يستند هذا التقييم إلى نظام فعال يعمل كحافز للتقدير الإيجابي والتصحيح السلبي عند الحاجة. يجب أن يقوم التقييم على معايير موضوعية لا تعتمد على أحكام شخصية متحيزة. الالتزام بهذه المبادئ يساهم في تعزيز رضا العاملين ويقلل من المواقف المتحيزة التي يمكن أن تؤثر سلباً على الإنتاجية. من الضروري معالجة هذه القضايا بإنشاء نظام متكامل وفعال للحوافز، سواء المادية أو المعنوية.

تحديد معايير تقييم الأداء يعتبر خطوة استراتيجية حيوية لنجاح نظام التقييم، حيث توفر هذه المعايير أساساً للعاملين ورؤسائهم لفهم الأهداف المطلوبة وتحديد مجالات تحسين الأداء. من المهم صياغة هذه المعايير بوضوح وشمول العاملين في عملية وضعها لزيادة التزامهم وولائهم للعمل والمؤسسة.

تقييم الأداء الفعال يجب أن يركز على عوامل قابلة للملاحظة مثل النتائج المحققة والسلوك خلال العمل، بالإضافة إلى الصفات الشخصية المتعلقة بالتفاعل والتعامل مع الآخرين. ومع ذلك، يتطلب تقييم الصفات الشخصية حذراً وتحفظاً بسبب التحديات المرتبطة بقياسها بشكل موضوعي.

ت) خصائص معايير تقييم الأداء الفعالة:

معايير تقييم الأداء الفعالة تتمتع بخصائص متعددة تُسهل في تحقيق هدفها الأسمى، ومن هذه الخصائص الجوانب التي يتمثل فيها الصدق والارتباط القوي بالعوامل والمخرجات الوظيفية المحددة. فعندما تكون المعايير صادقة، يتمكن الفرد من الاعتماد عليها كمعيار موضوعي لقياس أدائه، دون تحيز أو تشويه. وبالالتزام مع الصدق، ينبغي أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس والتحديد بطريقة عملية وواضحة، مما يسهل على الفرد فهمها وتطبيقها في سياق عمله اليومي.

لا يقتصر دور معايير تقييم الأداء الفعالة على تقييم الأداء الفردي فقط، بل تمتد إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. فعندما تكون هذه المعايير مرتبطة بأهداف المؤسسة، يصبح لديها قيمة إستراتيجية أكبر وتساهم في تحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية وفعالية.

ومن الضروري أن تتركز المعايير على الجوانب الأساسية للوظيفة، بحيث تعكس الأداء الفعال للموظف في تنفيذ مهامه الأساسية بكفاءة وفعالية. ويجب أن تأخذ هذه المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ينجزها بناءً على مهاراته وكفاءته، دون أن تضع في الاعتبار المهام التي قد لا يكون للموظف السيطرة عليها أو التحكم فيها بشكل كامل.

وتشير الدراسات العملية إلى أن النظام الأكثر فاعلية في تقييم الأداء هو تلك الذي يعتمد على مجموعة متنوعة من المعايير، بدلاً من الاعتماد على معيار واحد أو عدد قليل منها. هذا يسمح بتقييم شامل وشمولي لأداء الموظفين، مما يساهم في تطويرهم وتحسين أدائهم بشكل مستمر ومستدام.

— العوامل المحددة التي تخضع لتقييم الأداء :

عندما يتعلق الأمر بتقييم أداء العمال، يتم التركيز على عوامل محددة تُعتبر أساسية لبناء نظام فعال لتقييم الأداء. تلك العوامل هي العناصر التي تُستخدم كأساس للتقييم وتكون مرتبطة بالعمل بشكل مباشر، حيث يتم تقدير أداء العامل بناءً على تلك العوامل. عند وضع نظام لتقييم الأداء، تعتبر هذه العوامل الركائز الأساسية التي يُبنى عليها هذا النظام. (رابح، 2006-2005، الصفحات 55-56)

يتطلب تقييم أداء العمل تحديد الجوانب التي يجري تقييمها بشكل دوري. فنلك الجوانب تشكل أساساً لاتخاذ القرارات الوظيفية المهمة، وتساهم في اختبار صلاحية الأساليب والطرق المستخدمة في الاختيار والترقية. لذلك، يُعتبر النظام الفعال لتقييم الأداء ذو أهمية بالغة، حيث يُعد هذا التقييم مساراً مهماً للتشجيع والتقدير عندما يظهر الأداء المتميز، وللملاحظة والتصحيح عندما يكون الأداء دون المستوى المطلوب.

يجب أن يتم التقييم بمعايير موضوعية ومتجردة، دون أي تحيز شخصي، حيث يُعتمد على الأداء الفعلي للعامل وليس على انطباعات شخصية أو محسوبيات. وإذا توفرت هذه المسلمات، فإنها تساهم بشكل كبير في زيادة رضا العاملين وتقليل التحيزات التي قد تؤثر على الإنتاجية والأداء العام.

تحديد معايير تقييم الأداء بشكل استراتيجي يعتبر أمراً ضرورياً لضمان نجاح النظام بأكمله. فهذه المعايير تساهم في تعريف الموظف بما يُتوقع منه وتوجيه المدير أو المشرف نحو النقاط التي يجب التركيز عليها لتحسين الأداء. لذا، يُنصح بوضع معايير واضحة وشفافة، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في تطوير هذه المعايير، حيث يُعزز ذلك الالتزام والولاء للعمل والمؤسسة.

تقييم الأداء الفعال يركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها وقياسها خلال أداء العامل لمهامه. وتشمل تلك العوامل النتائج المحققة والسلوك خلال العمل، بالإضافة إلى العوامل الشخصية للفرد، وخاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين. ومع ذلك، يجب أخذ الحيطة والتحفظ في تقييم هذه العوامل الشخصية بسبب صعوبة تقديرها بشكل موضوعي ومتجرد.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أن ظهور الإدارة الإلكترونية (E-Management) ارتبط حصرياً بانتشار الإنترنت وبدء استعماله في الأعمال التجارية ولأهداف عامة خلال منتصف التسعينيات، خاصة بعد فترات طويلة من استخدامه في المجالات العسكرية والأكاديمية. ومع ذلك، فإن هذا التصور قد لا يمثل الحقيقة بشكل كامل، عند النظر من منظورات مختلفة. تجدر الإشارة إلى أن أساسيات أتمتة المكاتب (Office Automation) كانت موجودة منذ أكثر من عشرين عاماً، مستخدمة في أجهزة مثل الهواتف والفاكسات، وأنظمة الأرشفة الآلية والميكروفيلم وغيرها. بالإضافة

إلى ذلك، كانت التقنيات مثل الرقابة الرقمية بالحاسوب (CNC) ، والتصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) ، والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM)، والتصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) ، والمستودعات المؤتمتة، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، كلها تُعد أمثلة على استبدال العمل اليدوي والأنظمة التقليدية بالأنظمة الآلية والحاسوبية في مختلف العمليات الإدارية، وذلك قبل عصر الإنترنت بعقود.

إدًا، ما الذي يُميز الإدارة الإلكترونية عن الأساليب الإدارية التقليدية؟ تعرف الإدارة الرقمية بكونها إدارة تتم عبر الشبكات الإلكترونية، تُعنى بإدارة البيانات الرقمية (Digitals) ، أي تلك الومضات الإلكترونية المكونة من الثنائيات (1 و 0)، بدلاً من التعامل المباشر مع الأشياء المادية. هذا الاختلاف جوهري ولا يمكن تجاهله، ليس فقط لأن الأشياء المادية تتميز بخصائص ملموسة في حين أن البيانات الرقمية غير ملموسة، ولكن أيضًا لأن الإدارة الرقمية تُعد إدارة للمعلومات بدلاً من الموارد المادية، ما يعني أنها تسعى لإخفاء الجوانب المادية وتجريدها لصالح التركيز على القيمة المعلوماتية والمعرفية. وبالتالي، فإن الإدارة الإلكترونية، التي تعتمد بشكل أساسي على الإنترنت وشبكات الأعمال، تسعى لتعزيز استخدام الموارد المعلوماتية بفعالية أكبر من أي وقت مضى، مما يجعل الرأسمال المعلوماتي المعرفي - الفكري عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف وكفاءة الاستخدام.

من المهم التفريق بين الإدارة الإلكترونية في الشركات الرقمية، التي تعتمد بشكل أساسي على الإنترنت ومنتجاتها الرقمية كعناصر مركزية في خلق القيمة في مجالات العمل والإنتاج والتوزيع، وبين الإدارة الإلكترونية في الشركات التي تجمع بين العناصر المادية والرقمية، وتستخدم الإنترنت كقناة أو وسيلة لتحسين الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص الفريدة للإنترنت.

تنقسم الإدارة الإلكترونية بوجه عام إلى نوعين رئيسيين:

- الشركات الرقمية أو الإلكترونية: وهي الأعمال التي تعتمد كلياً أو جزئياً على الإنترنت والمنتجات الرقمية كأساس لعملياتها الرئيسية في خلق القيمة والإنتاج والتوزيع والإدارة.
 - الشركات الهجينة (الفيزيائية-الرقمية): وهي الأعمال التي تستخدم الإنترنت لتحسين وتطوير عملياتها الإدارية بالترزامن مع طرق الإدارة التقليدية، مما يسهل دمج الأبعاد الفيزيائية والرقمية للشركة بشكل فعال.
- الشكل رقم (02) : يمثل الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، مكتبة دار اليازوري للنشر. - والتوزيع،

الأردن/عمان، 2008، ص 119-120.

ففي الأول، تعتبر الإدارة التقليدية مسؤولة عن تثقل كاهل الشركات وتعد عاملاً في تقويض قيمتها وعرقلة انسيابها، بينما في النموذج الثاني، الذي يتبناه الكيانات التجارية التي تدمج بين العناصر المادية والرقمية، تصبح الإدارة محرّكاً لتحقيق التناغم بين الأبعاد المادية، مزوجة بالأساليب الإدارية الحديثة والتقليدية والرقمية. في هذا الإطار الذي يعزز الجمع بين العناصر المتكاملة بطريقة متناغمة، ناقش روبرت هار جروف (R.Hargrove) مفهوم الإدارة الرقمية أو الإلكترونية كأسلوب إداري يوفق بين الإدارة البعيدة، التي تشمل العاملين الذين يؤدون مهامهم خارج نطاق الشركة، والإدارة المباشرة التي تضم العاملين الدائمين والمؤقتين داخل الشركة. (نجم، 2008، الصفحات 119-120)

من خلال البحث في هذا الموضوع، سنقوم بتقديم وتفصيل المفاهيم التي أوردها هار جروف حول الإدارة الإلكترونية، مع توضيح الدور الذي تلعبه في تحسين التكامل بين مختلف أبعاد العمل، سواء كانت مادية أو رقمية. سنستعرض كيف يمكن لهذا النوع من الإدارة أن يحول العبء الذي كانت تشكله الأساليب التقليدية إلى فرصة لتعزيز القيمة وسهولة تدفقها داخل الشركة وخارجها، مما يسهم في تحقيق مزيد من التكامل والتناغم بين العاملين وتعزيز أداء الشركة ككل.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية

هي مفهوم معاصر يشهد تطوراً مستمراً في ميدان علم الإدارة. يشير هذا المفهوم إلى استخدام التقنيات الحديثة، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتعزيز وتحسين العمليات الإدارية ضمن المنظمات. على الرغم من تنوع واختلاف التعريفات المقدمة من قبل الباحثين في هذا المجال، يمكن تصنيف هذه التعريفات ضمن ثلاث اتجاهات رئيسية: الاتجاه المادي، الاتجاه الوظيفي، والاتجاه التكاملي.

الاتجاه المادي ينظر إلى الإدارة الإلكترونية من منظور الأدوات والمعدات والأجهزة التكنولوجية المستخدمة، بينما الاتجاه الوظيفي يركز على الدور الذي تلعبه هذه التقنيات في أداء الوظائف الإدارية المختلفة. أما الاتجاه التكاملي فيشمل الجوانب التنظيمية، المادية، والبشرية، مؤكداً على الدمج بين التكنولوجيا والعمليات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة. (الجعيد، 1434 هـ، الصفحات 57-58)

وفقاً لمراد عبد الفتاح، يتم النظر إلى الإدارة الإلكترونية كاستغلال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تدبير وتحسين العمليات الإدارية داخل المنظمات. من جانب آخر، يعتقد علاء عبد الرزاق ومحمد السالمي أن الإدارة الإلكترونية تتمثل في عملية تحويل جميع مهام ونشاطات المؤسسة إلى نظام مكنسة، معتمدة على التقنيات المطلوبة لتقليل استخدام الأوراق، تبسيط الإجراءات، القضاء على الروتين، وتحقيق الإنجاز السريع والدقيق للمهام. (الفتاح، 2003، صفحة 23)

نجم عبود يرى الإدارة الإلكترونية كعملية إدارية تعتمد على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بغية تحقيق أهداف الشركة بدون حدود. بينما يعرفها محمد سمير أحمد بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة. (نجم، 2008، صفحة 23)

حسن الهلالي وآخرون يشيرون إلى الإدارة الإلكترونية كنمط جديد من الإدارة يترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجيتها ووظائفها. تعود هذه التأثيرات ليس فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية. (الهلالي و آخرون، 2010، صفحة 53)

أخيراً، يعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها مفهوم يشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، ويعزز الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني. (غريمي و عابد ، 2013)

من خلال هذا العرض المفصل، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوماً جديداً ومتطوراً في العمل الإداري يستند إلى استخدام التقنيات الإلكترونية لتحسين وتعزيز الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والجودة في الأداء الإداري.

وبعد دراسة هذه التعريفات نستطيع أن نخرج بتعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية وهو "الإدارة الإلكترونية هي تسيير حديث للإدارة وتعتمد على الشبكات والبرامج التي تستخدم بدورها في المراسلات الإلكترونية بين الموظفين".

الفرع الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية ومراحل التحول إليها وعوامل نجاحها

إن انتقال المؤسسات إلى الإدارة الإلكترونية يعد حتمية تفرضها تحولات العالم الحديث، حيث تبرز فكرة التكامل والتشارك واستغلال المعلومات كعوامل حاسمة تحدد نجاح المؤسسات. فرفع جودة المنتجات وضمان سلامة العمليات يعتبران من الأهداف الرئيسية للتطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

ومن بين المجالات التنافسية الهامة التي تبرز فيها عنصر الزمن، يأتي مجال المكتبات على رأس القائمة. فلا يعد مقبولاً تأخير تنفيذ العمليات بحجة السعي إلى التحسين والتطوير، نظراً لارتباط الفرص المتاحة للمؤسسات بعنصر الوقت.

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع نحو التحول الإلكتروني في عدة نقاط مهمة، منها: (كافي، 2011، الصفحات 423-422)

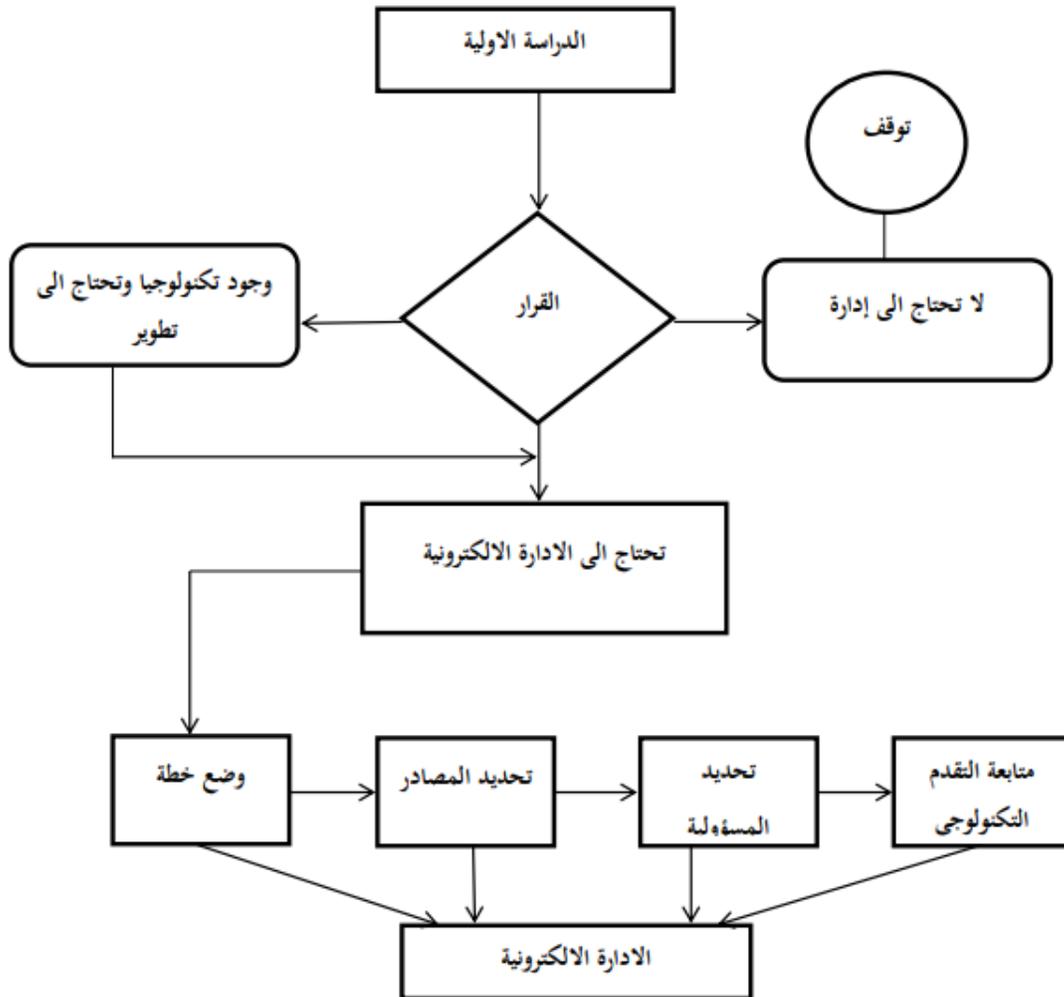
- (أ) تعقيد الإجراءات والعمليات: التي تؤدي إلى زيادة تكلفة الأعمال وتقليل الكفاءة.
- (ب) الحاجة إلى قرارات فورية: تتطلب استجابة سريعة للتغيرات للحفاظ على التوازن والتنافسية.
- (ت) ضرورة توحيد البيانات: لضمان الاتساق والدقة في المعلومات عبر المؤسسة.
- (ث) صعوبة قياس الأداء: التحدي في تتبع وقياس الأداء بطرق تقليدية.
- (ج) الحاجة لتوفير البيانات: ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات لكافة العاملين.
- (ح) التطور التكنولوجي: استغلال التقدم التكنولوجي لتحسين اتخاذ القرارات وزيادة الفعالية.
- (خ) التميز التنظيمي: الحاجة إلى آليات داخلية لتحقيق التميز والتنافسية.
- (د) ضمان الاتصال المستمر: لتعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين في مختلف مواقع العمل.

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

عندما تتخذ قراراً أولياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها وهل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، إلى غير ذلك من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية (هدار، 2018، الصفحات 60-61):

- (أ) إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى إحدى من القرارات التالية:
1. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 2. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
 3. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 4. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.
- (ب) وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- (ت) تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.
- (ث) تحديد المسؤولية لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها.
- (ج) متابعة التقدم التكنولوجي: نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (03): يوضح خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية



المصدر: رانية هدار دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة باتنة، 1، 2018 ص 61

إن الانتقال من البيئة التقليدية إلى الكترونية يتطلب من إدارة المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:

- دراسة الواقع الحالي للمنظمة تشمل تقييم أداء الإدارة والعاملين، وتحليل الأساليب المتبعة والتقنيات المتاحة لديها، وتحديد نقاط القوة والضعف. بناءً على هذه الدراسة، يتم تحديد أولويات التطوير، وتشمل:
- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الأداء اليومي للعمل في المنظمة، وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه.
- إجراء تحليل دقيق للمهام التقنية الحديثة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدريب العاملين عليها.
- تقييم نجاح خطة إدخال التقنية الرقمية إلى المنظمة.

- وضع خطط استراتيجية وآليات تطبيقية لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني، بهدف ضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر هذه الخطوات أساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، حيث تُعد خطوات تمهيدية تهدف إلى تهيئة البيئة المناسبة وتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة.

عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

بعد القيام بالخطوات السالفة الذكر (مراحل التحول للإدارة الإلكترونية) ولتحقيق التحول الكامل نحو الإدارة الإلكترونية لا بد من المرور بمجموعة من المراحل والتي تتضمن بعدين أساسيين هما البعد الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونياً وبوسائل إلكترونية، والبعد الثاني يتضمن تدفقات العمل الإداري إلكترونياً إلى المستخدمين وهذا الأمر يتطلب تخطيط تلك النشاطات وتنفيذها عبر مجموعة من المراحل المترابطة وذلك على النحو الآتي: (هدار، 2018، الصفحات 62-63)

1- **المرحلة التمهيدية للإصلاح الإداري:** تعتبر هذه المرحلة بمثابة الخطوة الأولى والأساسية في مسار تحديث النظام الإداري التقليدي الذي يستخدمه العديد من الجهات الحكومية. هذا النظام، الذي يعود تاريخه إلى الماضي، أصبح الآن عاجزاً عن مواكبة التطورات السريعة والدخول بفاعلية في عصر المعلوماتية. من الضروري جداً إجراء إصلاحات جذرية تتضمن التخلص من الروتين الزائد والبيروقراطية المعقدة التي تعيق العمل الإداري، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات وتعزيز الرقابة الإدارية على كل من يتخذ القرارات ومن ينفذها. هذه الخطوات مهمة لإيجاد بيئة عمل مناسبة تمهيداً للانتقال الفعال إلى الإدارة الإلكترونية، خاصة خلال المراحل الأولية لتطبيقها.

1. المرحلة الأولى: نشر المعلومات (Trans Mission):

في هذه المرحلة، تتمثل الخطوة الرئيسية في جعل المعلومات متاحة بشكل رقمي لجميع المستخدمين. تبدأ هذه العملية بتحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني للهيئة وتنتهي بوصول هذه المعلومات إلى المستخدمين النهائيين. هذا يشمل تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان حركة المعلومات بطريقة منظمة وآمنة.

2. **المرحلة الثانية: التفاعل (Interactive):** يتم في هذه المرحلة تطوير شبكات معلومات متطورة تتميز بكفاءة عالية ومستويات عالية من السرية والأمان. يكون مسار الحركة للمعلومات ثنائي الاتجاه، حيث تستفيد المؤسسة أيضاً من التغذية الراجعة من المستخدمين والزائرين. تتم هذه العملية من خلال تفعيل أساليب تفاعلية متنوعة تسمح بتبادل المعلومات بفاعلية أكبر.

3. المرحلة الثالثة: التعامل (التنفيذ) (Transaction):

تركز هذه المرحلة على تقديم الخدمات بشكل إلكتروني كامل من خلال المواقع الإلكترونية، مما يسهل الوصول إليها واستخدامها. تشمل هذه المرحلة توفير أدوات مختلفة كالبحث والاستفسار، وغيرها من التسهيلات الإلكترونية التي تعزز من تجربة المستخدم.

4. المرحلة الرابعة: التكامل (Integration):

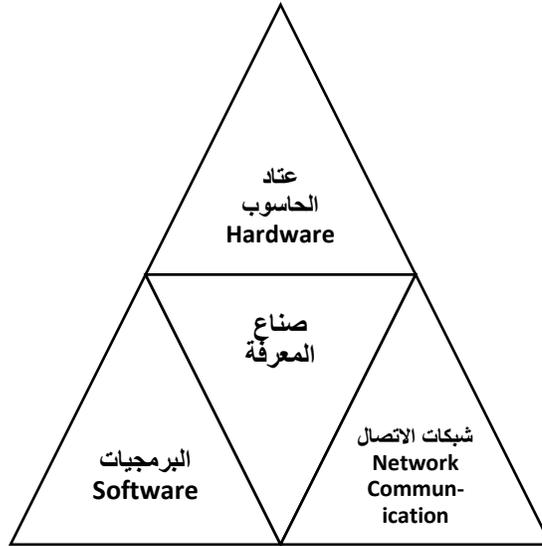
في هذه المرحلة، يتحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة وعملياتها الخارجية. يتم تحويل جميع الأنشطة التقليدية إلى أنشطة إلكترونية بالكامل، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية ويسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية، معوقاتهما، وأهميتها وأهم أهدافها

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظامًا متكاملًا يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية لضمان فعاليتها وكفاءتها، وهذه العناصر هي: (كاني، 2011، الصفحات 76-77)

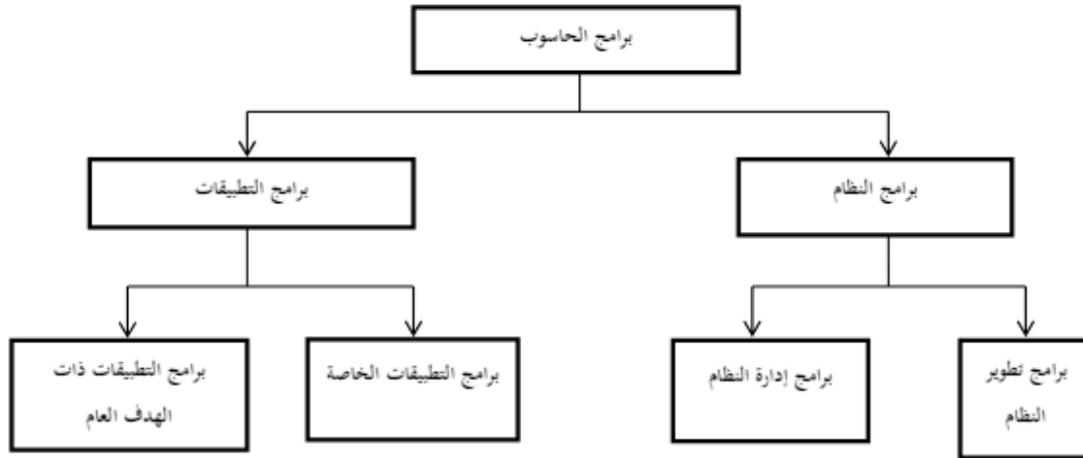
1. **عتاد الحاسوب (Hardware):** يشمل جميع الأجهزة الفيزيائية المستخدمة في النظام، مثل الحواسيب المكتبية والمحمولة، الخوادم، وأجهزة التخزين الشاملة. يلعب عتاد الحاسوب دورًا حيويًا في تنفيذ العمليات والوظائف الأساسية، حيث يتم من خلاله تشغيل البرمجيات وإجراء الحسابات ومعالجة البيانات.
 2. **البرمجيات (Software):** تشير إلى الأنظمة البرمجية والتطبيقات التي تُستخدم لإدارة المعلومات ومعالجتها. تشمل هذه البرمجيات أنظمة تشغيل الحاسوب، برامج معالجة البيانات، قواعد البيانات، والتطبيقات الإدارية المختلفة. البرمجيات هي العنصر الذي يتيح إمكانية تحليل البيانات، تنظيمها، وعرضها بطرق تفاعلية تساهم في تسريع وتحسين العمليات الإدارية.
 3. **شبكات الاتصال (Network Communication):** تعد شبكات الاتصال الركن الأساسي الذي يربط بين عتاد الحاسوب والبرمجيات عبر المؤسسة بأكملها ومع العالم الخارجي. تشمل هذه الشبكات الاتصال السلكي واللاسلكي، وتسهل تبادل المعلومات والبيانات بين المستخدمين والأنظمة المختلفة. تلعب شبكات الاتصال دورًا حاسمًا في ضمان تدفق المعلومات بكفاءة وأمان، مما يدعم التفاعلات اليومية ويمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.
- هذه العناصر الثلاثة تعمل معًا بشكل متكامل لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية، حيث توفر البنية التحتية اللازمة لتشغيل النظم وتحقيق الأهداف المنشودة في بيئة عمل معاصرة وفعالة. ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويوضح الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية:
- الشكل رقم (04): الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الادارة الإلكترونية، إدارة بلا اوراق إدارة بلا مكان، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

- يتمثل العناد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في الشكل:

الشكل رقم (05) : يوضح توزيع برامج النظام وبرامج التطبيقات



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق إدارة بلا مكان، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

ثانياً: معوقات الإدارة الإلكترونية :

تواجه الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات التي قد تؤثر على فعالية وسلاسة تطبيقها، خصوصاً في المجتمعات التي لم تتبنى بعد التكنولوجيا على نطاق واسع في إداراتها الحكومية والخاصة. هذه المعوقات تنوع بين الإدارية، البشرية، المالية، التكنولوجية، التشريعية، والأمنية، ويمكن استعراضها كالتالي:

1. المعوقات الإدارية: وتتمثل في الآتي:

- **غموض المفهوم:** يعاني الكثير من القادة الإداريين والموظفين وحتى المواطنين من نقص الفهم الواضح لماهية الإدارة الإلكترونية وأهميتها، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام أو التردد في التبنى لهذه التقنيات.
- **ضعف التخطيط والتنسيق:** تفتقر بعض الإدارات العليا إلى التخطيط الدقيق والتنسيق الفعال لمشاريع التحول الرقمي، مما قد يؤدي إلى تأجيلات متكررة واعتماد نهج عشوائي في التنفيذ بدلاً من منهجية منظمة ومدروسة.
- **تجاهل القيادات لمتابعة المشروع:** قد تستخف بعض القيادات بضرورة المتابعة المستمرة لخطوات التحول ومراقبة تطورات المشروع، مما يهدد بظهور مشاكل غير متوقعة قد تعيق العملية برمتها.
- **غياب التنسيق بين الجهات المعنية:** انعدام التنسيق الجيد بين الأقسام والجهات الحكومية يمكن أن يحول دون تبادل الخبرات والمشورة اللازمة لنجاح التحول الرقمي.
- **التصورات والاعتقادات الخاطئة:** يعتقد البعض خطأً أن التغيير يقتصر على العمليات والإجراءات فقط، بينما في الحقيقة ينبغي أن يشمل التغيير العلاقات داخل القيادة وبين مختلف القيادات، وأن يتضمن تبني مفاهيم كالشفافية والمرونة.

- البيروقراطية والروتين: تشكل البيروقراطية والإجراءات التقليدية عقبة كبيرة أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، خصوصاً في الدول النامية التي ما زالت تعتمد الأساليب الإدارية القديمة.
 - التحول غير المنتدج: الانتقال المفاجئ إلى الإدارة الإلكترونية دون الاحتفاظ ببعض العمليات التقليدية يمكن أن يؤدي إلى شلل العمل الإداري، لأن النظام الجديد قد لا يكون مكتمل التجهيز بعد.
- عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، تواجه العديد من المنظمات، وخصوصاً في الدول النامية، مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تؤثر على كفاءة وفعالية هذا التحول. هذه المعوقات يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين: البيروقراطية والإجراءات الروتينية، والمعوقات البشرية.
- المعوقات البيروقراطية والإجراءات الروتينية:
 1. التقاليد الإدارية الراسخة: العديد من الدول والمنظمات تتبع نماذج إدارية تقليدية مثل الأسلوب البيروقراطي والهياكل الهرمية، وهذه الأساليب تتعارض غالباً مع مرونة وديناميكية الإدارة الإلكترونية.
 2. مقاومة التغيير: البيروقراطية تميل إلى مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى تأخير أو حتى تعطيل تطبيق التكنولوجيا الجديدة والأنظمة الأكثر كفاءة.
 3. التحول غير المنتدج: الانتقال الفوري وغير المخطط له نحو الإدارة الإلكترونية قد يؤدي إلى تعطل الأنظمة التقليدية قبل أن تكون الأنظمة الإلكترونية الجديدة جاهزة للتنفيذ الكامل، مما يشل العمليات الإدارية.
 - المعوقات البشرية: (حسين، 2011، الصفحات 190-192)
 1. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات: هناك نقص في الفهم والوعي بأهمية وفوائد التكنولوجيا في الأوساط الاجتماعية والتنظيمية داخل الجامعات والمنظمات، مما يؤثر على الدعم العام لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
 2. نقص برامج التدريب التقني: الافتقار إلى برامج التدريب المناسبة في مجال التقنيات الحديثة يحول دون بناء القدرات اللازمة للموظفين، مما يعيق تطبيق واستخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية.
 3. الخوف والرغبة من التقنيات الجديدة: يخشى الكثير من الموظفين، وخاصة الأقدمون، من التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، مما يؤدي إلى تأخير أو فشل مشاريع الإدارة الإلكترونية.
 4. قصور النظرة الاقتصادية للمشروعات التقنية: ينظر العديد من الموظفين إلى التكاليف المباشرة للمشروعات التقنية دون تقدير للفوائد الطويلة الأمد والتحسينات التي يمكن أن تجلبها هذه التقنيات للمؤسسة.
 - المعوقات المادية :

تتعدد المعوقات المادية التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، وهي تشمل الآتي :

1. نقص الموارد المالية :غالباً ما تواجه المؤسسات، خصوصاً في الدول النامية، نقصاً في التمويل اللازم لبناء البنية التحتية المطلوبة للإدارة الإلكترونية، مثل إنشاء الشبكات، وربط المواقع، وتحديث الأجهزة والبرمجيات.
2. تكلفة الأجهزة والبرمجيات :تعتبر تكاليف الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية مرتفعة، مما يحول دون قدرة الأفراد والمؤسسات على اقتنائها، خصوصاً في ظل ضعف القدرة المادية للكثير من الأفراد.
3. التمويل الناقص للتدريب :لا توجد ميزانيات كافية مخصصة للتدريب والتأهيل اللازمين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى نقص في الكفاءات المطلوبة للتعامل مع هذه التكنولوجيا.

4. تقييد الميزانيات : في كثير من الأحيان، تجد المؤسسات نفسها مقيدة بميزانيات تم وضعها مسبقاً بنودها محددة، مما يمنع صرف الأموال لمتطلبات لم تُدرج في الميزانية الأصلية.
5. أزمة محدودية الموارد للصيانة : تعاني العديد من المؤسسات من محدودية الموارد المالية اللازمة لصيانة وتحديث الأجهزة والشبكات، مما يحذر من كفاءتها وفعاليتها على المدى الطويل.
6. تكلفة الإنترنت : يعد ارتفاع تكلفة استخدام شبكة الإنترنت العالمية عائقاً إضافياً يواجه الإدارة الإلكترونية، خصوصاً في الأماكن التي تكون فيها تكاليف الاتصال مرتفعة.

— المعوقات الأمنية:

تواجه الإدارة الإلكترونية عدة تحديات أمنية مهمة، تتضمن النقاط التالية :

1. مخاوف من الاختراق : يشعر المستخدمون بقلق كبير من احتمال نجاح محاولات اختراق الأنظمة الإلكترونية للإدارات التي يتعاملون معها، وهو ما قد يؤدي إلى حذف، تدمير، أو استغلال بياناتهم الخاصة في أنشطة غير مشروعة.
2. نقص برمجيات الرقابة : يوجد نقص في برمجيات تحكم الرقابة الكفيلة بمنع أو كشف الاختراقات المتعمدة، مما يزيد من مخاطر الأمن السيبراني.
3. تحديات فنية وإدارية : تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر، منها ما هو تقني يتعلق بالأنظمة، البرامج، والأجهزة المستخدمة، ومنها ما يتعلق بالأفراد والهيئات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ وحماية البيانات.

— المعوقات التنظيمية:

تنوع المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتشمل :

1. غياب التخطيط والتنسيق : يعاني الكثير من الإدارات من نقص في التخطيط الاستراتيجي والتنسيق الفعال على مستوى الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تأخير أو فشل في تنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.
2. ضعف المتابعة والإقناع : هناك غياب للمتابعة الجادة من السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ضعف اقتناع السلطات بأهمية تطبيق هذه النظم في الإدارات الصغيرة.
3. نقص المعرفة والتدريب : تواجه الإدارات تحدي نقص المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين، وندرة البرامج التدريبية المتخصصة والواسعة النطاق داخل الجامعات.
4. ضعف الدعم الإعلامي والسياسي : تفتقر الجامعات إلى برامج توعية إعلامية فعالة تواكب تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويغيب الدعم السياسي من القيادات العليا لهذه المشروعات في البيئات التعليمية.

— المعوقات التشريعية:

تمثل المعوقات التشريعية إحدى التحديات الكبرى في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتضمن النقاط التالية :

1. عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية : في الكثير من النظم القانونية، لا تُعتبر الوثائق الإلكترونية مستندات قانونية قابلة للإثبات في المحاكم، أو لا يتم الاعتراف بمصادقتها بنفس درجة الوثائق الورقية، مما يحذر من فعالية الإدارة الإلكترونية.

2. عدم ملاءمة الأنظمة التقليدية: اللوائح والأنظمة التقليدية المعمول بها لا تتناسب عادة مع الديناميكيات والمتطلبات الخاصة بالإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل التطبيقات الإلكترونية غير مكتملة الفعالية في غياب تشريعات محدثة تضبط علاقات العمل الإلكتروني.
3. تأخر التشريعات الداعمة للتوقيع الإلكتروني والبريد الإلكتروني: تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني وتعاملات البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى التحقق من شخصية طالب الخدمة، يعرقل الكثير من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة وفعالية.
4. غياب التشريعات الرادعة ضد الجرائم الإلكترونية: هناك نقص في القوانين التي تحرم اختراق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع عقوبات رادعة للمخترقين، خصوصاً فيما يتعلق بالحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية حجر الزاوية وعنصراً حيوياً لنجاح المنظمات في العصر الحديث، نظراً لكونها تلي متطلبات هذا العصر المتمسم بالتجديد والتغير المستمر. هناك العديد من الأسباب التي تعزز من أهمية الإدارة الإلكترونية، وتشمل:

1. تحسين مستوى أداء المنظمة: تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً في تعزيز فعالية المنظمة عبر تحسين إجراءات وأساليب تقديم الخدمات، مما يسهل الأعمال والمعاملات بين المنظمة وعملائها. من خلال الإدارة الإلكترونية، تتمكن المنظمات من توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بكل شفافية أمام العملاء، مما يساهم في تقديم نماذج وإجراءات خدمية بجودة أعلى. كذلك، تفتح الإدارة الإلكترونية قنوات تواصل جديدة بين الإدارة والمتعاملين معها، مما يسهل إجراء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة: تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تغيير جذري في هيكل المنظمة مقارنة بالهيكل التقليدي الذي يعتمد على العمالة الكثيفة والهياكل التنظيمية المعقدة. في النموذج الإلكتروني، يمكن تقليل العمالة بشكل كبير ولا يتطلب الأمر تقيداً بمواقع جغرافية محددة أو مساحات عمل ضخمة، مما ينعكس إيجاباً على تقليل التكاليف. هذا التحول لا يسهم فقط في تخفيض التكاليف، بل يسهم أيضاً في تقليل الوقت والنفقات المطلوبة لإجراء الأعمال.
3. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة: بفضل الإدارة الإلكترونية، تستطيع المنظمات التغلب على القيود الجغرافية من خلال التغطية الواسعة التي توفرها شبكة الاتصالات الإلكترونية. هذا التوسع يمنح المستهلكين خيارات أوسع ويمكنهم من المقارنة والاختيار بين مجموعة متنوعة من العروض المتاحة في السوق.
4. توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء: توفر الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة وفورية حول احتياجات ورغبات العملاء، مما يتيح للمنظمات توجيه عملياتها الإنتاجية لتلبية هذه الرغبات بكفاءة عالية. تحقق هذه الاستراتيجية رضا العملاء وتعزز من فعالية المنظمة في السوق.
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية: تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما تعزز من درجة تنافسيتها في السوق. يأتي هذا التحسين نتيجة القدرة على التواصل الفوري والمستمر مع العملاء، مما يوفر للمنظمة معلومات دقيقة ومحدثة حول رغبات العملاء وتفضيلاتهم. هذه المعلومات تمكن المنظمة من تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات العملاء بدقة أكبر، وبالتالي تعزز من مكانتها السوقية.

إضافةً إلى ذلك، تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمات استخدام تقنيات حديثة في تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج، مما يسهل عليها إدارة سجلاتها ودفاترها بكفاءة عالية. هذا الأسلوب ينهي الكثير من سلبيات التعامل الورقي الذي كان يستلزم بذل جهد كبير وتكبد الكثير من الوقت والتكاليف، بالإضافة إلى مخاطر التلف والفقْد.

وفي سياق ذلك، تُعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لتطور تكنولوجيا المعلومات التي ارتكزت تاريخياً على ثلاث مكونات رئيسية هي الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصالات. وقد شهدت هذه التكنولوجيا تطورات متسارعة عبر العقود الأخيرة، حتى بات يُشار إلى مراحل تطورها بالعصور الحجرية لتكنولوجيا المعلومات ورمزياتها، وذلك في إشارة إلى الوسائط البدائية للمعلومات وأساليب البرمجة القديمة التي كانت تتسم بالخطية وعدم المرونة.

في قلب هذه المكونات، يقع دور الخبراء والمتخصصين الذين يشكلون البنية الإنسانية والوظيفية للمنظمة الإدارية الإلكترونية، حيث يلعبون دوراً محورياً في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتوجيه عمليات الإنتاج وفقاً للمعطيات المستجدة واحتياجات العملاء.

رابعاً: أهم أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين الخدمات المقدمة للأفراد. تتنوع هذه الأهداف لتشمل الأبعاد القصيرة والطويلة المدى وتوفير الخدمات الإلكترونية بفعالية. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تبرز أهداف الإدارة الإلكترونية :

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كوحدة مركزية واحدة :تحذف الإدارة الإلكترونية إلى توحيد العمليات الإدارية ضمن المؤسسة لتسهيل التنسيق والمتابعة بين مختلف الإدارات، مما يعزز من الكفاءة ويسرع من وتيرة اتخاذ القرارات.
2. توفير المعلومات وتجميع البيانات من مصادرها الأساسية للمستفيدين بصورة فورية وبأسلوب موحد :من خلال الإدارة الإلكترونية، يتم تجميع البيانات والمعلومات بشكل مركزي وتوفيرها بشكل فوري لكل المستفيدين، مما يضمن الدقة والشفافية في تدفق المعلومات.
3. التعليم المستمر وبناء المعرفة لتسهيل عملية اتخاذ القرار :تسهل الإدارة الإلكترونية في توفير مواد تعليمية وتدريبية تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم وتعزيز من قدراتهم في اتخاذ القرارات الفعالة.
4. تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فاعليتها في خدمة الأهداف المؤسسية :العمل على تحسين وتطوير الإجراءات الإدارية بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما يزيد من فاعليتها ويحسن من أدائها العام.
5. تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل :إنشاء بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار في المجال الإداري من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.
6. تهيئة البيئة التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية :بناء وصيانة البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم تشغيل وإدارة الخدمات الإلكترونية بكفاءة.
7. تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإيجاز المعاملات :تبسيط الإجراءات الداخلية وجعلها أكثر فعالية لتسريع وتيرة العمل وتحسين الإنتاجية.
8. توفير أكبر عدد من الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت والهواتف والأجهزة النقالة :زيادة تنوع وتوافر الخدمات الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها من قبل العملاء والموظفين في أي وقت ومن أي مكان.

9. العمل على تحقيق العديد من الخدمات التي تقدمها الإدارة مثل الجواز الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، وغيرها من الخدمات : تسهيل الخدمات الحكومية والخاصة من خلال الأنظمة الإلكترونية، مما يسهم في تقليل الازدحام والوقت المهدر وتسريع الإجراءات.

الفرع الرابع: أبعاد الإدارة الإلكترونية:

1. التخطيط الإلكتروني: يشير مفهوم التخطيط في الإدارة التقليدية إلى العملية الإدارية التي تحدد الأهداف العامة والخاصة للمنظمة، ومن ثم تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. في سياق التخطيط الإلكتروني، يُعرف هذا المفهوم بأنه عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق أهداف واسعة ومرنة تشمل الأهداف قصيرة الأجل والطويلة الأجل، وهو يتميز بالقدرة على التجديد والتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يركز على تحديد الأهداف لفترة محددة مثل السنة المقبلة.
2. التنظيم الإلكتروني: التنظيم في أي منظمة يعني عملية تنسيق الجهود البشرية لتمكين تنفيذ السياسات التي تم وضعها بأقل تكلفة ممكنة. يعتبر التنظيم الإلكتروني إطاراً يتم من خلاله ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة لتحقيقها. هذا النوع من التنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمكان لأنه يحدد الأعمال ويوزعها على الأفراد بغرض الوصول إلى الهدف المنشود.
3. الرقابة الإلكترونية: الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة التي تتمثل في التأكد من أن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه فعلياً، وكشف الانحرافات إن وجدت وتصحيحها لتحقيق الأهداف المحددة. في ظل الإدارة الإلكترونية، تعتبر الرقابة عملية مستمرة تهدف إلى الكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسؤولين والعاملين والموردين والمستهلكين. إنها رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقليل الفجوات الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.
4. عتاد الحاسوب (Hardware): يشمل عتاد الحاسوب جميع الأجزاء المادية من الحاسبات مثل المعالجات الدقيقة واللوحات الأم والأقراص الصلبة، بالإضافة إلى الملحقات مثل الطابعات، السماعات، الفأرة، لوحة المفاتيح، والأقراص الصلبة الخارجية وغيرها من الأجهزة التي تعمل بالتزامن لتنفيذ العمليات الحاسوبية.
5. البرمجيات (Software): تعتبر البرمجيات مجموعة من التعليمات التي تتحكم في الحاسوب وتنظم الأجزاء الرئيسية للنظام مثل أنظمة التشغيل التي تتحكم في معالجة البيانات وتوجيهها للأعمال. كما تشمل لغات البرمجة التي تستخدم في كتابة البرامج والأنظمة التطبيقية مثل برامج معالجة النصوص، تحريرها، برامج التصميم، والبرامج التي تُكتب خصيصاً لأغراض معينة مثل برامج اختبارات الطلاب في الجامعات، برامج القبول المركزي، وبرامج حساب الرواتب للموظفين، وبرامج قواعد البيانات التي تخزن وتنظم مجموعة واسعة من المعلومات بطرق مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.

المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية حول الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية

المطلوب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

– أجرى كل من رشاد خيضر وحيد الداني دراسة معمقة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات من منظور الموظفين في بنك الرفادين، مصر، وذلك في العام 2010. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل الأثر الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي. قام الباحث بتصميم استبيان شمل 31 فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 214 مفردة. من خلال تحليل البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الإحصائية للاجتماعية (SPSS) وبرنامج تحليل المسار (AMOS)، قام بتقييم الفرضيات المختلفة. النتائج أظهرت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كان له تأثير إيجابي قوي على رغبة بنك الرفادين

وتحسين حصته السوقية مع معامل تحديد قدره 0.385. أما تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية فقد كان معامله 0.427، ما يدل على أهمية توظيف التكنولوجيا في الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

– عائشة بنت أحمد الحسين وشذا بنت أحمد المحسن الخيال، أجريا دراسة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة عام 2013، لاستكشاف تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين الإداريين. الدراسة تهدف إلى تقييم الأثر الذي أحدثته هذه الأنظمة على تطوير العملية الإدارية وعلى أداء الموظفين بشكل خاص. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة عشوائية من 248 موظفة، وقد كانت الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 240 استجابة، أي ما يعادل 97% من العينة الأصلية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وأداء الموظفين، مع وجود فروقات تبعاً لمتغيرات الجنس.

– فاطمة طويهي كتبت مذكرة ماجستير تناولت دراسة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت لعام 2015. الهدف من الدراسة كان استقصاء كيفية تأثير هذه التكنولوجيا على قدرات الموارد البشرية في الشركة، مع الاعتماد على منهجية وصفية تحليلية. تم جمع البيانات من خلال استبيان شارك فيه 189 من العاملين من أصل 230، حيث استخدمت الاستجابات كأداة رئيسية في جمع البيانات.

كما استعانت الدراسة ببطاقة فنية للشركة تهدف إلى تحديد مدى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. بعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 1700، توصلت النتائج إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت قد ساهم بشكل فعال في تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحسين أدائها.

أظهرت النتائج أيضاً وجود تباين في التأثيرات المترتبة على استخدام هذه التكنولوجيات وفقاً لجنس العاملين ومستوياتهم التعليمية، حيث كان لها تأثير ملحوظ على الذكور وحاملي شهادات الليسانس بشكل خاص، بينما لم تظهر آثار ملموسة على الأقدمية والدرجة الوظيفية. استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توسيع البنية التحتية للاتصالات وتطويرها بشكل أكبر لتلبية متطلبات العصر الحديث، مع مراعاة أن دورة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصيرة جداً.

كما أكدت الدراسة على ضرورة تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر كافة المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني، سواء كانت هذه النشاطات خدمية أو تعليمية. وشددت على الحاجة إلى عدم الاقتصار على الجانب الاقتصادي فحسب، بل الأخذ بعين الاعتبار تحسين وتطوير الجوانب التكنولوجية والتقنية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من هذه الأدوات في تعزيز القدرات البشرية وتحسين الأداء في البيئة العملية.

– شفاء كرو أجرت دراسة مستفيضة لتقييم تأثير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود خلال العام 2016. الهدف من هذه الدراسة كان استكشاف كيفية تأثير هذه الممارسات على كفاءة وفعالية العاملين، وتم تصميم استبيان مكون من 51 سؤالاً لجمع البيانات الأولية من مختلف الفئات الوظيفية في الشركة، بما في ذلك الإداريون والموظفون في قسم الموارد البشرية من مختلف الرتب الوظيفية.

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 70 موظفاً، وتم جمع الردود وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء SPSS. أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة جداً، وهي 97.1% من الأداء المتحسن للعاملين كانت نتيجة لتحليل وتصميم الوظائف بشكل فعال. كما كشف التحليل أن 92.8% من تحسين الأداء يمكن ربطه بتخطيط الموارد البشرية المنظم والفعال، وأن 92.2% من تحسين الأداء يرتبط بعمليات التوظيف والاستقطاب الفعال للموارد البشرية.

أكدت الدراسة أيضاً على أهمية التدريب والتطوير حيث أشارت النتائج إلى أن 81.1% من تحسين الأداء يمكن أن يعزى إلى برامج تدريب الموارد البشرية. وفيما يخص تقييم الأداء، فقد بينت النتائج أن 94.8% من تحسين الأداء يرجع إلى تقييم الوظائف بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الحوافز للموارد البشرية كان لها تأثير بنسبة 82.8% على تحسين الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التدريبات الداخلية والخارجية للموظفين، وتمكينهم من اختيار البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم، بالإضافة إلى تطوير معايير التقييم واتباع سياسة الباب المفتوح لتشجيع المشاركة في صنع القرار وتقديم الاقتراحات، مما يعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية ويسهم في تحسين وتطوير المؤسسة بشكل شامل.

— بوظيفة بشير أجرى دراسة مفصلة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية: حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة لعام 2021". هذه الدراسة ركزت على تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية على تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المذكورة.

تم توظيف المنهج الوصفي والتحليلي لفهم هذا التأثير، وتم جمع البيانات باستخدام برنامج SPSS. النتائج التي تم تحليلها أظهرت أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط 60.9%، ما يؤكد وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين.

كما تشير الدراسة إلى أن قيمة الاحتمالية كانت 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدعم النتائج الإحصائية القوية. بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن 37.1% من التغييرات في أداء إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعزى إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

هذه النتائج تعكس الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء الموظفين، مما يدعو المؤسسات للاستثمار أكثر في التقنيات الرقمية وتدريب الموظفين على استخدامها لرفع كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

بعنوان (seresht and others 2008)دراسة :

« E-management : Barriers and challenges In Iran » :

في دراسة نُشرت في عام 2008 بعنوان "E-management : Barriers and challenges in Iran" من قبل سيرشت وآخرين، استعرضت الدراسة التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً مسيحياً لتحليل البيانات المجمعة من 45 هيئة تشمل مؤسسات حكومية وخاصة، وتم توزيع استبيانات على 200 من الخبراء والمدبرين.

أبرزت الدراسة عدة فئات من العقبات:

1. العقبات الإدارية: والتي تشمل نقص الوعي التكنولوجي لدى المدراء، وضعف الدافعية والدعم الإداري لتبني تكنولوجيا المعلومات.
2. العقبات البشرية: تتمثل في مقاومة الموظفين للتغيير ونقص الاهتمام والدافعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة.
3. العقبات الثقافية والاجتماعية: تتضمن الثقافة غير المتطورة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وعدم الوعي العام بفوائدها.

4. العقبات التنظيمية والهيكلية: تشمل ضعف قنوات الاتصال داخل المنظمات ونقص الموارد المالية لتمويل البرامج والأجهزة اللازمة.

5. العقبات التكنولوجية: وهي تتعلق بضعف البرمجيات وشبكات الاتصال.

6. العقبات البيئية: تتمثل في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران ونقص القواعد والتنظيمات اللازمة لدعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى نقص التعاون والتآزر بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسات.

الدراسة أكدت أن العوامل الثقافية والتنظيمية تشكل الحواجز الأكبر أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في إيران، بينما العوامل البشرية والتقنية تأتي في مرتبة أقل من حيث الأهمية.

(Nanayakkar Sonali Karunarathna_2020) "Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District:

في دراسة أجرتها ناناياكارا سونالي كاروناراثنا في عام 2020 بعنوان "تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الوظائف للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو، سريلانكا"، تم التركيز على تقييم تأثيرات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين. استخدمت منهجية الدراسة الاستكشافية المقطعية، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان إكمال ذاتي موزع على عينة قدرها 152 مشاركاً من مختلف المستويات الوظيفية والإدارية داخل الكيانات متعددة الجنسيات في المقاطعة. تم اختيار العينات بطريقة عشوائية بسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين. وقد استخدمت تقنيات تحليلية متعددة مثل تحليل العوامل، التحليل التوزيعي التكراري، تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار لاستنتاج العلاقات وقوة التأثير بين المتغيرات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الفعالة يمكن أن يحسن من الأداء الوظيفي للموظفين، مما يعزز من قدرة الشركات على المنافسة في السوق وتحقيق الإنتاجية التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات إدارية تضمن الاستفادة الكاملة من تقنيات المعلومات في مجال الموارد البشرية لتحفيز الموظفين وجذب أفضل الكفاءات.

الدراسات والتحليلات المقارنة

1. دراسة شفاء كرو - " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية" - تبسة، الجزائر 2021:

- الغرض من الدراسة: تقييم تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية.

- نتائج الدراسة: أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

2. دراسة سيرشت وآخرون 2008 - "E-management : Barriers and challenges In Iran"

- الغرض من الدراسة: استعراض العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران.

- نتائج الدراسة: تحديد عقبات إدارية، بشرية، ثقافية وتنظيمية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3. دراسة ناناياكارا سونالي كاروناراثنا 2020 – "Impact of Electronic Human Resource Management – On Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District – كولومبو،

سريلانكا:

– الغرض من الدراسة: تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين.

– نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

– التشابهات:

– التركيز على الإدارة الإلكترونية: جميع الدراسات تشترك في التركيز على تأثير الإدارة الإلكترونية في سياقات مختلفة (إدارة الموارد البشرية، تحديات التطبيق، وتأثيرها على الأداء).

– الاستخدام الواسع للتحليلات الإحصائية: الدراسات استخدمت تحليلات إحصائية لتقييم البيانات واستنتاج النتائج.

– الاختلافات:

– الأهداف والنتائج: دراسة سيرشت تركز على العقبات بينما تركز دراستي شفاء وناناياكارا على تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء.

– المنهجيات: دراسة ناناياكارا استخدمت المنهج الاستكشافي المقطعي، في حين استخدمت دراسة سيرشت المنهج الوصفي المسحي.

– السياق الجغرافي والثقافي: تختلف الدراسات في البيئات التي أجريت فيها (إيران، الجزائر، سريلانكا) مما يؤثر على سياق النتائج

وتطبيقها.

تلخص هذه المقارنة كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تؤثر بطرق مختلفة في بيئات متنوعة، وتبرز الحاجة إلى دراسات تأخذ في الاعتبار

العقبات الثقافية والتنظيمية لتعظيم الفوائد من الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر
الإدارة الإلكترونية على أداء المورد
البشري لدى كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى عنوان "النظريات الأدبية والتطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي" حول موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قررنا تسليط الضوء بشكل أعمق على هذا الموضوع من خلال دراسة الإجراءات المنهجية للبحث. وقد تضمنت هذه الدراسة تحديد منهج الدراسة المستخدم من قبل الباحث والأساليب الإحصائية التي تم توظيفها في معالجة بيانات الدراسة.

قمنا بتحديد المجتمع والعينة التي شملتها الدراسة، حيث تم اختبار عينة ممثلة لكافة العاملين بالكلية، بما في ذلك الموظفين الإداريين والأكاديميين، لضمان تنوع الآراء والمعلومات التي يمكن أن تعكس الواقع بشكل أكثر دقة. وقد استخدمنا استبيانات مفصلة تم تصميمها بعناية لجمع البيانات الضرورية. تم تضمين الأسئلة المفتوحة والمغلقة في الاستبيانات لتغطية جميع الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، من حيث استخدامات الإدارة الإلكترونية وتأثيراتها المختلفة على الأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، قمنا بتطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات التي تم جمعها، باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. شملت التحليلات الإحصائية التي أجريناها استخدام الاختبارات الوصفية والاستدلالية، مثل تحليل التباين ANOVA، والانحدار المتعدد، بهدف تحديد العلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة المختلفة.

وقد تمت مراجعة جميع البيانات بعناية لضمان دقتها وموثوقيتها قبل إدخالها في البرنامج الإحصائي. كما قمنا بمناقشة النتائج التي توصلنا إليها في ضوء الأدبيات السابقة والنظريات ذات الصلة، مما ساهم في بناء إطار نظري متين لدراستنا. لم نكتف بتحليل النتائج فقط، بل قمنا أيضاً بمناقشتها بشكل تفصيلي، مستعرضين التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.

وفي ختام الفصل، أشرنا إلى النتائج الرئيسية التي توصلنا إليها، والتي أظهرت أن للإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على تحفيز العاملين وتحسين جودة العمل. ومع ذلك، تبين أيضاً وجود بعض التحديات التي تستدعي التدخل، مثل الحاجة إلى التدريب المستمر للعاملين وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان استدامة وكفاءة نظام الإدارة الإلكترونية في الكلية.

بهذا النهج الشامل والمتكامل، نأمل أن تساهم دراستنا في تقديم توصيات مفيدة يمكن أن تطبق على أرض الواقع لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية وغيرها. بحيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

أسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة لتكون واحدة من المؤسسات الأكاديمية الرائدة في الجزائر. تسعى الكلية منذ إنشائها إلى تقديم برامج تعليمية وبحثية متميزة تلي احتياجات المجتمع وتساهم في تطوير المعرفة الاقتصادية والتجارية والإدارية.

تقدم الكلية مجموعة واسعة من التخصصات في مجالات الاقتصاد، وإدارة الأعمال، والمالية، والتسويق، والمحاسبة، والإدارة العامة. وتوفر الكلية برامج دراسات عليا متميزة تشمل الماجستير والدكتوراه، مع التركيز على تطوير قدرات البحث العلمي والإبداعي للطلبة.

تتميز الكلية بكاдрها الأكاديمي المؤهل، الذي يجمع بين الخبرة العلمية والمهنية، ويسهم في تقديم تعليم عالي الجودة. وتعمل الكلية على تحديث مناهجها الدراسية باستمرار لتواكب التطورات الحديثة في مجالات الاقتصاد والإدارة، مع التركيز على التطبيق العملي والنظري على حد سواء.

تسعى الكلية إلى تعزيز البحث العلمي من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على إجراء أبحاث علمية مبتكرة تهدف إلى معالجة القضايا الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة. وتوفر الكلية بيئة تعليمية ملائمة تشمل مكتبة مجهزة بأحدث المصادر الأكاديمية، ومختبرات حاسوبية حديثة، وقاعات دراسية مجهزة بأحدث الوسائل التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، ترتبط الكلية بعلاقات وثيقة مع القطاعات الاقتصادية والصناعية المختلفة، مما يسهم في توفير فرص تدريبية وتوظيفية متميزة للطلبة. وتسعى الكلية إلى تعزيز الشراكات مع المؤسسات الوطنية والدولية لرفع مستوى التعاون الأكاديمي والبحثي.

تعمل الكلية على تطوير قدرات الطلبة الشخصية والمهنية من خلال تنظيم ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، والأنشطة الطلابية المختلفة التي تعزز من مهاراتهم وتجهزهم لمواجهة تحديات سوق العمل بنجاح.

بفضل هذه الجهود المستمرة، أصبحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مركزاً للتميز الأكاديمي والبحثي، وتسعى دائماً لتحقيق رؤيتها في أن تكون مؤسسة تعليمية رائدة تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع.

المطلب الثاني : تاريخ التأسيس وتطور الكلية :

تأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة في عام 1991، وتعد واحدة من الكليات الرائدة في الجامعة. منذ إنشائها، كانت الكلية ملتزمة بتقديم تعليم عالي الجودة في مجالات الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير. وقد شهدت تطورات كبيرة على مر السنوات، حيث تم تعزيز البرامج الأكاديمية وتوسيع نطاق البحث العلمي. تعمل الكلية على تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال بيئة تعليمية حديثة وداعمة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والأقسام الأكاديمية:

تتكون الكلية من عدة أقسام أكاديمية، كل منها متخصص في مجال محدد من مجالات الاقتصاد والتجارة والتسيير. تشمل الأقسام الرئيسية :
 قسم العلوم الاقتصادية: يركز على تدريس وتحليل النظريات الاقتصادية وتطبيقها في سياقات مختلفة.
 قسم العلوم التجارية: يعنى بدراسة الأسواق التجارية واستراتيجيات الأعمال والاقتصاديات التجارية.
 قسم العلوم المالية والمحاسبة: يوفر تعليماً متقدماً في مجالات المحاسبة والتمويل، مما يساعد الطلاب على فهم الإدارة المالية وتحليل الأداء المالي للشركات.

قسم علوم التسيير: يغطي مواضيع تتعلق بإدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

قسم سنة أولى جذع مشترك: يقدم أساسيات متعددة التخصصات للطلاب الجدد، قبل التخصص في الأقسام المختلفة.

كل قسم يشرف عليه هيئة تدريسية متميزة، تضم أساتذة وباحثين ذوي خبرة عالية في مجالاتهم الأكاديمية والبحثية.

المطلب الرابع : الخدمات المقدمة من الكلية

توفر الكلية مجموعة واسعة من الخدمات لدعم العملية التعليمية والبحثية ولتعزيز تجربة الطلاب. تشمل هذه الخدمات : المكتبة العلمية: تحتوي على مجموعة واسعة من الكتب والمراجع والدوريات العلمية، التي تدعم البرامج الأكاديمية والبحثية. مختبرات البحث: مجهزة بأحدث التقنيات والمعدات لدعم الأبحاث العلمية والتطبيقية.

مركز دعم التكنولوجيا والابتكار : (TISC) يقدم الدعم والمشورة للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية في مجالات الابتكار وريادة الأعمال.

مركز المسارات المهنية : (CDC) يساعد الطلاب على التخطيط لمستقبلهم المهني من خلال تقديم ورش عمل وتوجيهات مهنية.

دار المقاولاتية: يشجع الطلاب على تطوير أفكارهم الريادية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة.

مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات : (BLEU) يعمل على تعزيز الشراكات بين الجامعة ومختلف المؤسسات الصناعية والتجارية.

النشاطات العلمية والطلابية:

تنظم الكلية العديد من الأنشطة العلمية والطلابية التي تهدف إلى تعزيز التفاعل بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع الخارجي. تشمل هذه الأنشطة :

ملتقيات علمية: تتناول مواضيع حيوية مثل تأثير التغير المناخي على الأمن الغذائي، وأثر الأزمات الاقتصادية على الأسواق العالمية. هذه الملتقيات توفر منصة للباحثين والأكاديميين لتبادل الأفكار والنتائج البحثية.

نوادي طلابية: مثل نادي الفن والإبداع، الذي ينظم معارض فنية وفعاليات ثقافية تساهم في تنمية المواهب الطلابية.

مسابقات وطنية: مثل المسابقة الوطنية للتربية البيئية والمسابقات الجامعية للتنشيط الإذاعي، والتي تعزز من مهارات الطلاب وتشجعهم على المشاركة الفعالة في المجتمع.

البحث العلمي والتطوير:

تولي الكلية أهمية كبيرة للبحث العلمي، حيث تضم عدة محابر بحثية تعمل على مشاريع متنوعة تغطي مختلف المجالات الاقتصادية والتجارية والإدارية. تهدف هذه المشاريع إلى إنتاج معرفة جديدة تساهم في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز التنمية المستدامة. كما تتعاون الكلية مع العديد من الجامعات والمؤسسات البحثية الدولية، مما يعزز من جودة الأبحاث و يتيح للباحثين فرصة تبادل المعرفة والخبرات.

الإحصائيات والأرقام:

عدد الطلاب: تضم الكلية آلاف الطلاب في مختلف المراحل الدراسية، بدءًا من البكالوريوس وحتى الدكتوراه. يسجل الطلاب في برامج متنوعة تتيح لهم اكتساب مهارات ومعارف متقدمة في مجالات تخصصهم.

عدد الموظفين: تشمل الكلية عددًا كبيرًا من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية. يعمل هؤلاء الموظفون على دعم العملية التعليمية وضمان توفير بيئة تعليمية محفزة ومتكاملة.

الاتصال والتواصل:

تسعى الكلية إلى تعزيز التواصل مع الطلاب وأعضاء المجتمع من خلال قنوات متعددة، بما في ذلك الموقع الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والهواتف. توفر هذه القنوات المعلومات اللازمة حول البرامج الأكاديمية، والخدمات المتاحة، والفعاليات القادمة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري لدى كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة

3- منهج الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي وذلك لمناسبته للدراسة الحالية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا وكيفيًا من خلال إعطاء وصف رقمي يوضح مقدار وجود الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى وتحليلها وتفسيرها.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو لقطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها.

2- مجتمع الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسة، بما في ذلك العمال، والإطارات، والمديرين... إلخ. قمنا بالتواصل المباشر معهم لضمان أن دراستنا توازن بين الجانب النظري والتطبيقي. شملت عينة الدراسة 48 عاملاً، تم تصنيفهم وفقاً لمناصبهم المختلفة وتم توزيع الاستبيانات عليهم.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية :

1-أهداف الدراسة :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي حيث تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مواصفات العينة.
- اختبار أدوات الدراسة ويتمثل ذلك في حساب الخصائص السيكومترية لها.

- الكشف عن الصعوبات لتخطيها في الدراسة الأساسية.
- وصف أدوات الدراسة

2- عينة الدراسة الاستطلاعية :

قمنا باختيار عينة الدراسة الاستطلاعية على 48 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محمد خيضر بيسكرة

ثانياً : الدراسة الأساسية

مواصفات عينة الدراسة الأساسية :

تم اختيار افراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية على عينة قوامها (48) موظف.

مجالات الدراسة :

4- الإطار الزمني والمكاني :

أ- الإطار الزمني : طبقت هذه الدراسة في شهر ابتداء من يوم إلى غاية يوم

ب- الإطار المكاني: أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محمد خيضر بيسكرة

الفرع الثاني: الأساليب والادوات

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات حول تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بيسكرة. يتناول الاستبيان تقييم استخدام التكنولوجيا مثل توفر أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصال والموقع الإلكتروني، إضافة إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المعاملات الورقية. كما يقيّم الاستبيان الدعم المهني مثل التحفيز المعنوي وبيئة العمل، ويشمل تقييم الكفاءات الشخصية مثل مهارات الحاسوب وقدرة الموظفين على تحمل المسؤوليات والضغوط. سيتم استخدام هذه البيانات لتحليل النتائج وتقديم توصيات لتحسين الأداء والإدارة الإلكترونية في الكلية.

أولاً: الاستبيان:

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع أثر الادارة الالكترونية على أداء المورد البشري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم تقسيمه إلى قسمين:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الموارد البشرية

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

5- البعد الأول: استخدام التكنولوجيا في العمل

2-البعد الثاني: تأثير بيئة العمل الإلكترونية على الأداء الوظيفي

3- البعد الثالث: الكفاءات والقدرات الشخصية في ظل الإدارة الإلكترونية

ثانيا: الأدوات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات لقد تم استخدام الأساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث اشتمل على الأساليب الإحصائية التالية:

- الجدول التكراري؛
- اختبار ألفا كرومباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- تقدير الاتجاه العام (جدول تقييم المستويات)؛
- الإحصائيات الوصفية ومعامل الارتباط الخطي ومعامل الانحدار.
- مثال عن كل من الفروض (اختبار تحليل التباين ANOVA).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالاستبيان فقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي (ذي الثلاث درجات)، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

الجدول رقم (01): يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبيان

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

كما تم تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاثة مستويات، عال، متوسط ومدن، وعلى أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد (2) ، وبناء على ذلك اعتمدنا على التصنيف الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): يبين تصنيف الإجابات

المتوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

3- صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يوضح الجدول التالي:

1- التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (03): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الموارد البشرية	11	0.84
المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية	14	0.74
المجموع	20	0.88

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.88% وهذه القيمة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات جيدة تعد ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض هذه الدراسة كما يتضح لنا أن أكبر قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت في المحور الأول حيث بلغت 0.84% وبلغت قيمة ألفا كرونباخ المحور الثاني نسبة 0.74%، وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تتمتع بالانسحاق الداخلي المناسب وأن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج هذا الاستبيان.

4- الأساليب الإحصائية المستعملة:

- برنامج SPSS

-معامل الارتباط يرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين.

- اختبار ت و ANOVA لحساب الفروق بين العينتين

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد مجتمع الدراسة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

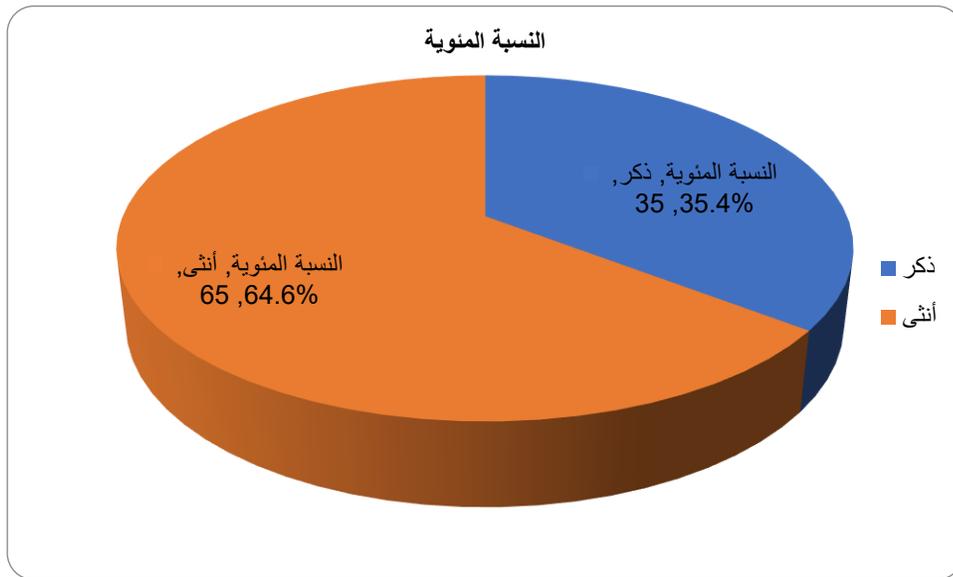
الجدول رقم (04) : يوضح توزيع العينة حسب تحديد جنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35,4	17	ذكر
64,6	31	أنثى
%100,0	48	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، والذي يمثل جنس المبحوثين يتضح:

- أن أفراد العينة الإناث كانت بنسبة تقدر بـ 64.6%، في حين بلغت نسبة الذكور 35.4% من مجموع أفراد العينة، نلاحظ أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت بالأغلبية حيث فاقت نسبة الذكور يمكن تفسير ذلك بتوجههن للمؤسسات أكثر من الذكور.

الشكل رقم (06) : يوضح توزيع العينة حسب تحديد جنس



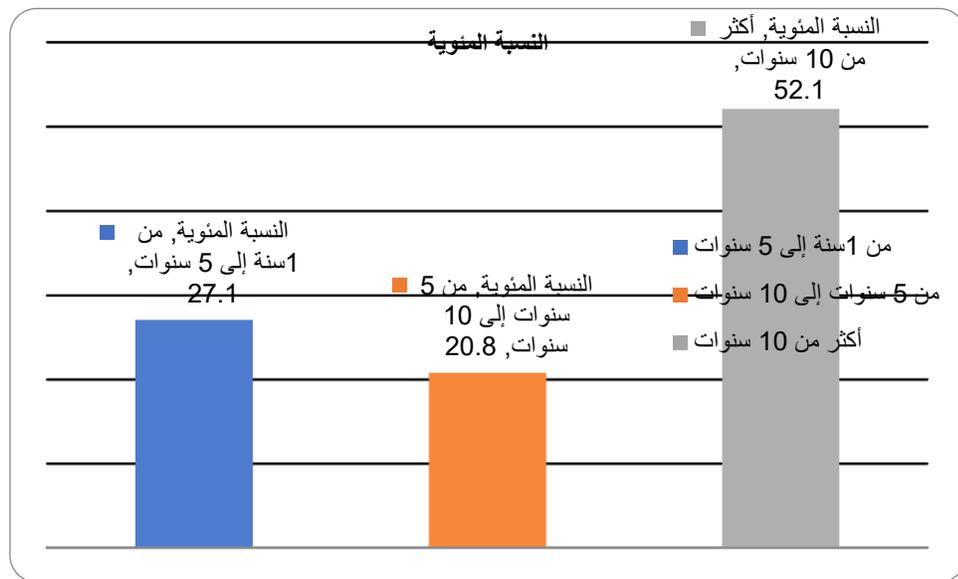
الجدول رقم (05) : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
27,1	13	من 1 سنة إلى 5 سنوات
20,8	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات	25	52,1
المجموع	48	%100,0

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الخبرة المعنية يتضح لنا أن النسبة الغالبة على مجمع العينة، هي نسبة 52.1% موظف تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات، في حين تليها نسبة من 1 سنة إلى 5 سنوات بلغت قيمتها 27.1%، وتليها 20.8% من 5 سنوات إلى 10 سنوات. نستخلص وجود العديد من الخبرات طويلة المدة إلى نوعية التوظيف واعتماد المؤسسة على خريجي الجامعات وذو المستويات وكذا تحسين وتطوير المؤسسة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب تحديد العمر

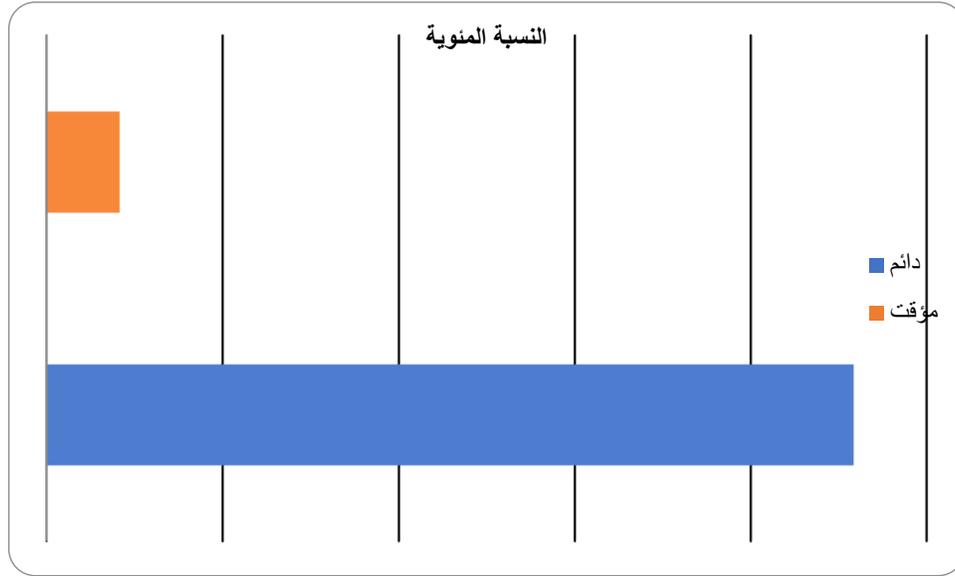


الجدول رقم (06) : يوضح توزيع العينة الحالة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
91,7	44	دائم
8,3	4	مؤقت
%100,0	48	المجموع

نلاحظ أن 91.7% من مجموع العينة دائم الوظيفة بينما نجد فئة قليلة جد تمثلت نسبتها في 8.3%، تعتمد المؤسسة على عمال دائمون لتطوير مهارات خبراتهم.

الشكل رقم (08) : يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي



الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجزء الثاني : أبعاد الدراسة

الفرضية الأولى : التي تنص على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع

المحور الأول: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (07) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	مستوى الحسائي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	توفر الكلية في كل المكاتب اجهزة حواسيب الية حديثة	2,64	0,63	عالي	2
02	تتيح الكلية شبكة اتصال سريعة التدفق في كل وقت	2,12	0,84	متوسط	11
03	لدى الكلية موقع الكتروني توفر فيه على خدمات الكترونية ضرورية	2,68	0,58	عالي	1
04	تعمل الكلية على تحديث انظمة وبرامج الحاسوب	2,45	0,74	عالي	8
05	توفر الكلية نظام امان وخصوصية لمستخدميها	2,54	0,68	عالي	5
06	ساهمت الادارة الالكترونية من التحول إلى ادارة لا مركزية	2,43	0,68	عالي	9

الخاتمة

3	عالي	0,60	2,64	بسطة الاجراءات الادراية	07
7	عالي	0,82	2,45	قللت المعاملات الورقية	08
10	عالي	0,79	2,41	توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	09
6	عالي	0,65	2,52	انشئت بيئة تواصلية وموثوقة	10
4	عالي	0,64	2,60	وجود قاعدة بيانات لحفظ المعلومات	11
	مرتفع	0.44	2.50	البعد الكلي للمستوى	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أداء الموارد البشرية بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.50) وانحرافها المعياري (0.44).

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

البعد الأول: استخدام التكنولوجيا في العمل

الجدول رقم (08): نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على بعد الأول

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	تواجه صعوبات في استخدام الحاسب الالي	1,85	0,92	متوسط	4
02	تستخدم البريد الالكتروني وجميع المنصات المتاحة	2,72	0,60	عالي	1
03	مهامك اصبحت سهلة من الوضع التقليدي سابقا	2,62	0,70	عالي	2
04	تتلقى دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2,04	0,87	متوسط	3
	البعد الكلي للمستوى	2.13	0.50	متوسط	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البعد الأول بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,23) وانحرافها المعياري (0,50).

البعد الثاني: تأثير بيئة العمل الإلكترونية على الأداء الوظيفي

الجدول رقم (09): نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على بعد الثاني

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
-------	----------	---------------	---------------	---------	--------

الخاتمة

4	متوسط	0,86	2,25	هل تتلقى من رؤساء العمل تحفيزا معنويا	01
5	متوسط	0,91	2,12	بيئة العمل تحفزك لإداء مهامك	02
3	عالي	0,71	2,56	الوضع الحالي اقل ارهاقا من السابق	03
2	عالي	0,66	2,64	بعض المهام او اجراءات العمل تتم ورقيا نظرا لقصور الانظمة الالكترونية	04
1	عالي	0,58	2,68	الانظمة الحالية تحتاج إلى تطوير لتتلاءم مع احتياجات بيئة العمل	05
	مرتفع	0.43	2.58	البعد الكلي للمستوى	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البعد الثاني بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,58) وانحرافها المعياري (0,43).

البعد الثالث: الكفاءات والقدرات الشخصية في ظل الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (10) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على بعد الثالث

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	مستوى الحسابي	العبارات	الرقم
3	عالي	0,52	2,75	تقوم باداء مهامك حسب المعايير المطلوبة	01
4	عالي	0,48	2,75	مهارتك في الحاسب الالي تمكنك من اداء مهامك	02
2	عالي	0,50	2,79	لديك القدرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات	03
1	عالي	0,30	2,89	تعمل على تحسين اداءك وتحقيق الاهداف المحددة في العمل	04
5	عالي	0,74	2,56	لديك القدرة على تحمل ضغوطات العمل	05
	مرتفع	0.34	2.75	البعد الكلي للمستوى	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البعد الثالث بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,75) وانحرافها المعياري (0,3).

الجدول رقم (11) : يوضح ترتيب الأهمية لأبعاد الإدارة الإلكترونية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	مستوى الحسائي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0.50	2.13	بعد 1	01
2	عالي	0.43	2.45	بعد 2	02
1	عالي	0.34	2.75	بعد 3	03
	مرتفع	0.34	2.50	البعد الكلي للمستوى	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسائي الذي بلغ (2.50) وانحرافها المعياري (0,34).

نلاحظ أن بعد محور الثاني الإدارة الإلكترونية له عدة أبعاد فالبعد الثالث هو السائد بمتوسط حسائي قدر بـ 2.75 في حين بلغ بعد البعد الثاني نسبة 2.45 وأخير البعد الثالث بـ نسبة 2.13 وعليه نستنتج أن هذا المحور مرتفع بدجة لقيمة الدراسة بمؤسسة جامعة

الجدول رقم (12) : يوضح ترتيب الأهمية بين الإدارة الإلكترونية و الموارد البشرية

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	مستوى الحسائي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.44	2.50	الموارد البشرية	01
2	مرتفع	0.34	2.50	الإدارة الإلكترونية	02

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نتائج الفرضية الثانية حيث نجد أن الأداء الوظيفي والإدارة الإلكترونية متساوين بمستوى عالي، بمتوسط الحسائي 2.50%.

وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع

نتائج الفرضية الأولى :

القائلة : " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع"

الفرضية الثانية

القائلة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة"

الجدول رقم (13): يوضح ملخص الارتباط الخطي البسيط

العينة	معامل التفسير R2	Sig44	قرار الاختبار
59	0.950**	0.00	نقبل

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة موجبة حيث بلغت 0.950^{**} ، نلاحظ أن العلاقة بين المحورين طردية، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى موظفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.950^{**}) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (Sig) 0.00 أصغر من 0.05.

الجدول رقم (14): يوضح الارتباط الخطي بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
Sig	0.00	46	56.093	0.44	2.50	58	الموارد البشرية
دالة				0.34	2.50		الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من الجدول أعلا أن معامل الارتباط الخطي $R = 0.741^a$ ، درجة الحرية 46 ومستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05.

نجد قيمة $F = 56.093$ قيمة تحليل التباين لخط الإنحدار هو عالي جدا ومن اختبار ليفن (Leven's T test) فقد تم حساب $T = 7.490$ ومستوى دلالة $Sig = 0.00$ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يبين لنا أنه دال إحصائياً وذو قيمة (ت) للجانس.

نقبل الفرضية الثاني التي تنص على وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة"

الفرضية الثالثة:

القائلة : " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية "

الجدول رقم (15): نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية والإدارة الإلكترونية

Sig	المتوسط الحسابي	المتغيرات الشخصية	
0.00	1.64	الجنس	الموارد البشرية
	2.25	الخبرة المهنية	
	1.08	الحالة المهنية	

نتائج :

يقوم هذا الإختبار على أساس بيان ما إذ كانت هناك فروق أو عدم وجود فروق في أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإلكتروني بحيث تعزى الجنس، الخبرة المهنية، الحالة المهنية.

نتيجة التحليل التباين الأحادي:

- مستوى الدلالة للعينة المستقلة كانت قيمة $Sig=0.00$ وهي أصغر من 0.05، وبالتالي توجد فروق بين إجابات المبحوثين حسب متغير الجنس والخبرة المهنية والحالة المهنية.
- بناء على نتائج الإختبار الفرضية الثالثة بالنسبة لمحور الموارد البشرية التي نص على توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، الحالة المهنية)،

مناقشة النتائج والفرضيات

يقدم هذا المطلب عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

إختبار الفرضية الأولى والتي نصت: التي تنص على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع

أثبتت الدراسة أنه هناك مستوى عالي تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع

- اختبار الفرضية الثانية والتي نصت: وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة" أثبتت الدراسة أنه هناك مستوى عالي لتطبيق الأداء الوظيفي لدى العاملين
- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة"
- اختبار الفرضية الثانية والتي نصت: وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة" أثبتت الدراسة أنه هناك مستوى عالي لتطبيق الأداء الوظيفي لدى العاملين
- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة
- اختبار الفرضية الثانية والتي نصت: " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية "
- أثبتت الدراسة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، الحالة المهنية)،

خاتمة

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً حيوياً في تعزيز إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، حيث تقدم أدوات جديدة تساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير كفاءاتهم، مما يجعل دورهم أكثر فعالية مقارنة بالطرق التقليدية. من خلال استخدام مهاراتهم وخبراتهم الإلكترونية، ينعكس ذلك إيجابياً على نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة والخبرة في إدارتها.

ارتبط دور الموارد البشرية بشكل وثيق مع الإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت الأخيرة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات الحديثة. بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لإبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

أ. النتائج النظرية:

1. وضح مفهوم الإدارة الإلكترونية وتوظيفها يساهم في التحول نحو إدارة حديثة تتميز بالدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، مما يعزز الميزة التنافسية.
2. التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة أصبح ضرورة تفرضها التغيرات في بيئة المال والأعمال والتطور التكنولوجي الذي يؤثر بشكل كبير على الموارد البشرية داخل المنظمة.
3. من خصائص الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، وإدارة بلا زمان، بالإضافة إلى الاعتماد على نظم متطورة.
4. عوامل مثل التقدم العلمي والتقني، عامل الوقت، التكاليف المنخفضة، وميزة الاتصال المستمر بين العاملين على نطاق واسع تساهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ب. النتائج التطبيقية:

1. مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع.
2. مستوى أداء الموارد البشرية في الكلية متوسط.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في الكلية، حيث أن 34% من أداء الموارد البشرية يعود لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها في الدراسة.
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات الموظفين حول تحسين أداء الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التوصيات:

1. تحسين البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت) لزيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.
3. تعزيز ثقة الموظفين في الإدارة الإلكترونية.
4. تبني برامج تكوينية ودورات تدريبية للموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.
5. تخصيص ميزانية مناسبة لتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات.
6. توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في قيادة التغيير نحو الإدارة الإلكترونية.
7. تطوير الهيكل الإداري بالكلية ليتناسب مع عملية التغيير نحو الإدارة الإلكترونية.
8. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
9. القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
10. وضع بيانات دقيقة ومتكاملة.
11. التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية في نجاح الإدارة وأثرها الفعال على أداء الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية.
12. الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

آفاق الدراسة:

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، فهي تحتوي على العديد من النقاط. ومع الاهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، نقترح التطرق إلى جوانب جديدة من بينها:

1. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بسكرة.
2. علاقة الإدارة الإلكترونية بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
3. الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على منظمات الأعمال.
4. الأثر الاقتصادي لتطبيق أعمال الحكومة الجزائرية.



المراجع

1. الجعيد, ع. ا. (1434 هـ). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية. السعودية: جامعة أم القرى.
2. Batal, C. (2000). La gestion des R.H dans le secteur public. Edition Organizations, 90.
3. الفتاح, م. ع. (2003). الحكومة الإلكترونية. القاهرة: دار المعارف.
4. الهيني, خ. ع. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
5. حسن, ر. (2002-2003). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
6. توفيق, ع. ا. (2004). المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الإدارية, الطبعة الثالثة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
7. رابح, ي. (2005-2006). نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات. بومرداس/ الجزائر: جامعة محمد بوقرة.
8. نجم, ن. ع. (2008). الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات. الاردن/عمان: مكتبة دار اليازوري للنشر و التوزيع.
9. فاروق, ف. & عبد المجيد السيد محمد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار الميسرة.
10. الهلالي, ح. & آخرون. (2010). الإدارة الإلكترونية. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
11. حسين, ح. م. (2011). الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات. عمان: مؤسسة للنشر والتوزيع.
12. كافي, م. ي. (2011). الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان. دمشق سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع.
13. فرحاني, ا. ب. (2012). تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا. عمان/ الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. غريمي, ش. & عابد, ع. (2013). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، p. 180 ,
15. فاطمة, ط. (2014-2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. جامعة وهران (2)-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
16. الكركحي, م. (2015). موازنة الأداء وأليات إستخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة. دار المناهج للنشر والتوزيع 1.
17. الرزاق, ج. أ. (2022, 04 16). تغيرات العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات. 14-16 pp ,
18. هدار, ر. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر. باتنة: جامعة باتنة 1.
19. باسم مصطفى علي البساطي. (2021). أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي. كلية التجارة – جامعة المنصورة – مصر.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00468 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- محمد بربيش
- 2- عبد الفتاح رقيم
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
" أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-22

ع/ عميد الكلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 29 أيار 2024

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: بن التركي زويت

الرتبة: أستاذ محاضر

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذاكرة ماستر/الليسانس - للطلاب (ة): 1. محمد بن بيشيا

2. عبدالقحاح رقيم 3.

الشعبة: التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: آثر الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد

البشرى لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

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

تخصص: الكوادر البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن البركي زينب

من إعداد الطلبة (ة):

- محمد بن بيشا
- عيسى الفلاح رقيو

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-	- بنوناسي صياح
بسكرة	مشرفا	- أستاذة ماجستير أ.	- بن البركي زينب
بسكرة	مناقشا	-	- بن عبد الوال بسام

الموسم الجامعي: 2023-2024



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: محمد بن بيش

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10361174 الصادرة بتاريخ: 2024.04.05

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في أداء الكورس البيئي
للكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

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: 2024.04.29

إمضاء المعني بالأمر