



العنوان

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ
أ.د. جميل أحمد

إعداد الطالبة
بوراي زينب

أعضاء لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الدرجة العلمية	اللقب و الاسم
جامعة البويرة	رئيسا	أستاذ	شلالي عبد القادر
جامعة البويرة	مشرفا ومقررا	أستاذ	جميل احمد
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	كرمية توفيق
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	عراي محفوظ
جامعة برج بو عريريج	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بن أحسن أحسن صلاح الدين
المركز الجامعي ميلة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر قسم "أ"	عاشوري إبراهيم

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم ، والصلاة والسلام على نبينا محمد صل الله عليه وسلم.

أشكر الله العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وكرمنا بالتقوى، ووفقنا وأعاننا في اتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه فله الحمد والشكر الرحمان المستعان .
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "جميل أحمد " على قبوله الاشراف على عملي ونصائحه وارشاداته العلمية القيمة، فله منا أخلص تحية .
كما أتقدم بالشكر لكل من:

- الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.
- كل الأساتذة و الاداريين وزملاء بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة الذين قدموا دعمهم وتحفيزهم لي في جميع مراحل انجاز العمل.
- كل من ساعدنا من مسؤولي و موظفي المؤسسة محل الدراسة على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة لإنجاز هذه الدراسة.

شكرا الى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة



إهداء

إلى الوالدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، الذي دعمني منذ نجاحي

وكان ينتظر تخرجي

إلى أمي حفظها الله وأدامها

إلى جميع أفراد العائلة اخوتي واخواتي

إلى أزواج اخوتي وأخواتي

إلى أبناء إخوتي وأخواتي (محمد الأمين، آدم، أنيس، طاهر، ميرال،

جوري، سيليا)

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طالب علم ومحِب للمعرفة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري من خلال دراسة حالة قطاع العدالة، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري وعلاقة بينهما، بينما تضمن الفصل التطبيقي دراسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة الجزائرية، ومدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للمورد البشري.

وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات قمنا بالاستعانة بالملاحظة والإستبانة التي تم توزيعها على عينة قدرها 173 موظف بـ (مجلس قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات الدار البيضاء) لمعرفة مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة توفر أبعاد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ترقى لمستوى مرتفع، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد (متطلبات) الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة، كذلك توصلت الدراسة الى على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائي بين الاجابات المبحوثة حول متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى للبيانات الشخصية(الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) باستثناء المستوى التعليمي، و عدم وجود فروق ذات دلالة احصائي بين الاجابات المبحوثة حول عناصر أداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) باستثناء المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، شبكات الإتصال، المورد البشري، أداء المورد البشري ، قطاع العدالة.

Summary :

This study aimed to clarify the contribution of electronic management to the development of the performance of the human resource through a case study of the justice sector, and to achieve this goal we dealt in the theoretical aspect with a number of concepts related to electronic management and the performance of human resource and a relationship between them, while the applied chapter included a study of the application of electronic management in the Algerian justice sector And the extent of its impact on the job performance of the human resource.

To achieve the objectives of the study the analytical descriptive approach was relied upon, and To collect data, we used observation and questionnaire that was distributed to a sample of 173 employees in (Algeria Judicial Council, Casablanca Court, Casablanca Criminal

Court) to see availability of electronic management requirements and their role in developing the supplier's performance human beings in the sector under study.

The results of the study showed that the dimensions of electronic management in the institution under study are available to a high level, in addition to the presence of a statistically significant effect of the various dimensions (requirements) of electronic management on the performance of human resource in the sector under study. The study also concluded that there are no statistically significant differences between the answers examined Regarding the requirements of electronic administration attributed to personal variables (gender, age ,Career Level, Professional Experience), except for the educational , and there were no statistically significant differences between the answers researched about the elements of human resource performance attributed to personal variables (gender, age,Career Level, Professional Experience), except for the educational.

Key words: electronic management, networks, human resource, human resource performance, ministry of justice.

Résumé:

Cette étude visait à clarifier la contribution de la gestion électronique au développement de la performance de la ressource humaine à travers une étude de cas du secteur de la justice, et pour atteindre cet objectif nous avons traité dans l'aspect théorique un certain nombre de concepts liés à la gestion électronique et la performance des ressources humaines et une relation entre eux, tandis que le chapitre appliqué comprenait une étude de l'application de la gestion électronique dans le secteur de la justice algérienne et l'étendue de son impact sur la performance au travail de la ressource humaine.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive analytique a été utilisée, et Pour collecter les données, nous avons utilisé l'observation et le questionnaire qui a été distribué à un échantillon de 173 employés (Conseil judiciaire d'Algérie, Tribunal de Casablanca, Tribunal correctionnel de Casablanca) pour voir la disponibilité des exigences de gestion électronique et leur rôle dans le développement de la performances des ressources humaines dans le secteur étudié.

Les résultats de l'étude ont montré que les dimensions de la gestion électronique dans l'institution étudiée sont disponibles à un niveau élevé, en plus de la présence d'un effet statistiquement significatif des différentes dimensions (exigences) de la gestion électronique sur la performance des ressources humaines dans le secteur étudié. L'étude a également conclu qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les réponses examinées En ce qui concerne les exigences de l'administration électronique attribuées aux variables personnelles (sexe, âge, niveau de carrière, expérience professionnelle), à l'exception de Niveau d'éducation, et il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les réponses recherchées sur les éléments de performance des ressources humaines attribués à des variables personnelles (sexe, âge ,Niveau de carrière, Expérience professionnelle), à l'exception de Niveau d'éducation.

Mots clés : administration électronique, réseaux, ressource humaine, performance des ressources humaines, ministère de la justice.

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
I	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ-ع	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: دوافع التحول الى الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الإدارة لإلكترونية ومبادئها
23	المبحث الثاني أساسيات الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الاول: عناصر الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

31	المطلب الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية
44	المطلب الرابع: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية
46	المبحث الثالث: خيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
48	المطلب الثاني: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإلكترونية
49	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الإلكترونية
52	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية
57	المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
60	خلاصة
61	الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري
62	تمهيد
63	المبحث الأول: ماهية أداء للمورد البشري
63	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
69	المطلب الثاني : أنماط الأداء المورد البشري
72	المطلب الثالث : عناصر أداء المورد البشري
76	المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
83	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء
83	المطلب الاول: عموميات حول إدارة الأداء
87	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

92	المطلب الثالث: أدوات إدارة الأداء
93	المطلب الرابع: معدلات و معايير قياس الأداء
97	المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء المورد البشري
97	المطلب الاول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
98	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري
101	المطلب الثالث: خطوات ومصادر تقييم أداء المورد البشري
107	المطلب الرابع: مداخل تقييم أداء المورد البشري
112	المطلب الخامس: مجالات استخدام تقييم الأداء وعوائقه
117	الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري
118	تمهيد
119	المبحث الأول : سبل تحسين أداء المورد البشري
119	المطلب الاول: مفهوم تحسين أداء المورد البشري
123	المطلب الثاني: أهمية وسبل تحسين أداء المورد البشري
124	المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء المورد البشري
129	المطلب الرابع: مداخل تحسين أداء المورد البشري و معوقاته
137	المبحث الثاني: المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية
137	المطلب الاول: القوى البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
140	المطلب الثاني: أهمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية
141	المطلب الثالث: أساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
143	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالعنصر البشري

148	المبحث الثالث: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المورد البشري
148	المطلب الأول: علاقة نظم المعلومات الإدارة الإلكترونية بتحسين أداء المورد البشري
154	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بأداء المورد البشري
160	المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بأداء المورد البشري
169	خلاصة
170	الفصل الرابع: دراسة ميدانية على قطاع العدالة الجزائرية
171	تمهيد
172	المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة ودورها في تحسين أداء المورد البشري
172	المطلب الأول: نظرة عامة عن قطاع العدالة
175	المطلب الثاني: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة
184	المطلب الثالث: تطوير أساليب تسيير الإدارة القضائية ودورها في تحسين أداء المورد البشري
188	المبحث الثاني: : منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها
188	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها ، نموذج الدراسة
189	المطلب الثاني: مجتمع والعينة الدراسة
191	المطلب الثالث: أساليب وأدوات الدراسة
198	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
204	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
204	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
206	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية
217	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور أداء المورد البشري

224	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
224	المطلب الأول: الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة
230	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
239	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
241	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
244	خلاصة
245	خاتمة عامة
254	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان الجداول	الصفحة
(1-1)	التطور من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني	29
(2-1)	سرعة نقل البيانات لمختلف وسائط النقل	33
(3-1)	مقارنة بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت	43
(1-2)	الفرق بين الفعالية والكفاءة	68
(2-2)	مؤشرات الأداء وفقاً لـ (Koopmans et al. 2011)	71
(3-2)	مصادر التقييم الأداء	106
(1-3)	مصادر الداخلية والخارجية لفجوة الأداء	120
(2-3)	المقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي	145
(1-4)	التعداد البشري للموارد البشرية لقطاع العدالة	183
(2-4)	عدد المتكولين من تقنيين ومهندسي الإعلام الآلي في البرامج والأجهزة الإلكترونية	184
(3-4)	حجم عينة الدراسة	190
(4-4)	توزيع محاور الدراسة	191
(5-4)	مدى قوة معامل الارتباط وفق (Zikmund)	193
(6-4)	مقياس ليكارت الخماسي	193
(7-4)	قيمة المتوسط المرجح	194
(8-4)	درجة الأهمية بالنسبة للعبارات	194
(9-4)	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الأول	195
(10-4)	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور أداء المورد البشري	196
(11-4)	معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور	197
(12-4)	معامل الارتباط بيرسون بين لأبعاد أداء المورد البشري مع الدرجة الكلية للمحور	197
(13-4)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	198
(14-4)	اختبار التوزيع الطبيعي	198
(15-4)	اختبار التوزيع الطبيعي معامل الإلتواء ومعامل التفلطح	199
(16-4)	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	200
(17-4)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	201
(18-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	202
(19-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	203
(20-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	204
(21-4)	توزيع العينة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	205

فهرس الجداول

206	مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية	(22-4)
207	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة الإلكترونية	(23-4)
209	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور المتطلبات الإدارة الإلكترونية	(24-4)
217	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء المورد البشري	(25-4)
219	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور أداء المورد البشري	(26-4)
224	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح	(27-4)
225	مصنوفة توضح الارتباط بين متغيرات الدراسة	(28-4)
226	مستويات التفسير لمعامل التحديد	(29-4)
227	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الإدارية في تطوير أداء المورد البشري	(30-4)
229	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات البشرية في تطوير أداء المورد البشري	(31-4)
231	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الأمنية في تطوير أداء المورد البشري	(32-4)
233	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات المالية في تطوير أداء المورد البشري	(33-4)
235	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات التقنية في تطوير أداء المورد البشري	(34-4)
237	نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية النموذج ونتائج اختبار معنوية المعلمات	(35-4)
238	تحليل التباين ANOVA للاختبار النموذج المتعدد	(36-4)
240	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمحور الإدارة الإلكترونية و البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية ، المستوى الوظيفي)	(37-4)
241	نتائج تحليل اختبار Scheffe لمتغير المستوى التعليمي حول الإدارة الإلكترونية	(38-4)
242	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمحور أداء المورد البشري و البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية ، المستوى الوظيفي)	(39-4)
243	نتائج اختبار المقارنات البعدي تشفيه للمحور أداء المورد البشري و المستوى التعليمي	(40-4)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	تطور المدارس الادارية	(1-1)
08	التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية	(2-1)
08	تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية	(3-1)
09	التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني	(4-1)
27	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	(5-1)
35	المكونات الأساسية لشبكات الحاسوب	(6-1)
44	علاقة الإنترنت والإنترنت والاكسترنات	(7-1)
47	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	(8-1)
50	ديناميكية التحول للإدارة الإلكترونية	(9-1)
51	نموذج أبعاد الفجوة بين التصميم - الواقع لمشروع الادارة الإلكترونية	(10-1)
76	محددات أداء المورد البشري حسب نموذج (porter et lawler)	(1-2)
91	عملية إدارة الأداء	(2-2)
94	وصف عملية معدل الأداء	(3-2)
101	أهداف عملية تقييم الأداء	(4-2)
104	خطوات عملية تقييم أداء المورد البشري	(5-2)
119	فجوة الأداء	(1-3)
126	خطوات تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري	(2-3)
127	نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء	(3-3)
128	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	(4-3)
178	هيكلية الشبكة الداخلية الخاصة بوزارة العدل	(1-4)
200	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	(2-4)
201	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب السن	(3-4)
202	التمثيل البياني عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-4)
203	التمثيل البياني العينة حسب المستوى الوظيفي	(5-4)
204	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(6-4)
205	التمثيل البياني للعينة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	(7-4)

مقدمة
عامة

مقدمة:

يعيش العالم في السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات هائلة مست العديد من ميادين ومجالات الحياة فغيرت من ملامح بشكل كبير نتيجة للطفرة الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والنمو السريع للتقنيات الحديثة، والثورة الضخمة للمعلوماتية التي غزت العالم.

ونتيجة هذه التطورات السريعة أصبحت الحاجة للتغيير داخل المؤسسات أمراً مفروضاً، في خضم ما تعيشه من تقلبات وتحديات كبيرة في بيئة عملها، فلم يعد بالإمكان العيش بمعزل عن التغيرات التي تجتاح العالم، ما جعلها تتسابق لإدخال التكنولوجيا الجديدة في عملها الإداري، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، فسعت لوضع الخطط ورسم السياسات لتطوير نظم معلوماتها وتحسين اتصالاتها وإعادة هيكلة كوادرها عن طريق الاستفادة من هذه التقنية الحديثة وتوظيفها لتحسين كفاءة وفعالية أدائها، ما أدى لظهور مفهوم جديد يعرف بالإدارة الإلكترونية أو ما يطلق عليه إدارة بلا ورق، والتي تكمن فلسفتها في إحداث تغيير كبير بأسلوب الإدارة وطرق العمل التقليدية إلى العمل الإلكتروني السريع والدقيق في إيصال المعلومات والتعليمات كما يتسم بالمرونة، والتفاعل الآني، إضافة إلى تبسيط إجراءات العمل وتطويرها، من أجل الارتقاء وتطوير أداء المؤسسات.

ومن المفيد توضيح أن الإدارة الإلكترونية تسهم في إنجاز الأعمال بسرعة، تقلل ساعات العمل والأخطاء التي قد تقع فيها الموارد البشرية بالمؤسسة، ومن منطلق أن المورد البشري يعتبر الركيزة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة، كما يعتبر أحد الموارد التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها، لذا تعمل على تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية باستمرار مستعينة بكافة الأساليب والطرق الممكنة مع توفير مناخ عمل مناسب، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

والجزائر كغيرها من الدول سعت لمواكبة هذا التطور هائل في التقنيات الحديثة و الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في إنجاز أنشطتها ومعاملاتها، خاصة منها الإدارات الحكومية عبر توظيفها في جميع عملياتها، وبطبيعة الحال فإن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توفر العديد من المتطلبات تقنية، بشرية، إدارية، مالية وأمنية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من إنجاز للأعمال بالسرعة والجودة المطلوبة، وبأقل التكاليف.

يعد قطاع العدالة من القطاعات المهمة والسباق التي عملت على عصرنة واستخدام التقنيات الحديثة واستغلالها في إنجاز الأعمال وتغيير أساليب عملها وتطويرها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث موضوع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري بقطاع العدالة في الجزائر.

أولاً- إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم المفاهيم التي لاقى اهتماماً كبيراً لدى وزارة العدل، للدور الذي تلعبه في تطوير العمل الإداري بالمجالس والمحاكم والمؤسسات التابعة لها، حيث أن إدخال التقنية الحاسب الآلي وشبكة الاتصالات أحدثت نقلة نوعية في أدائها، ومن هنا سعت الوزارة للتركيز على التقنيات الحديثة، وتحديث البرامج وأنظمة معلوماتها، واعداد كوادر مؤهلة وقادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية بغية تحسين أدائها، وتقديم أفضل الخدمات وتحسين أداء مواردها البشرية، واستناداً لما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري بقطاع العدالة؟
الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية و تحسين أداء المورد البشري؟
- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع محل الدراسة؟
- ما هو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية و مستوى أداء المورد البشري تعزى لـ (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.
وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، الخبرة المهنية) بالقطاع محل الدراسة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، الخبرة المهنية) بالقطاع محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع كون الإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري من المواضيع المهمة التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين ولا زالت لحد اليوم، وتتمثل أهمية الدراسة في:

- يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الحكومات والمؤسسات الخاصة، خاصة بعد أزمة كورونا التي ألقت بظلالها عليها والتي أبانت على أهميتها.

- تفيد هذه الدراسة في تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في قطاع العدالة .

- الاستفادة من هذه الدراسة من خلال إبراز العوائق التي تقف أمام تفعيل الدور الادارة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري في قطاع العدالة.

- زيادة الوعي لدى المسؤولين والموارد البشرية بالمؤسسة بأهمية الادارة الالكترونية ودورها في تطوير أدائهم.

- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري وتطويره.

- قلة الدراسات التي تهتم بموضوع الإدارة الالكترونية بقطاع العدالة في الجزائر خاصة و دراسة مدى مساهمته في تطوير أداء المورد البشري، ما يجعل هذا الموضوع بحاجة لمزيد من الدراسة

والبحث، لذا نسعى للتطرق لمدى تطبيق الادارة الالكترونية في قطاع العدالة وتوضيح تأثيرها على اداء المورد البشري.

- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمسؤولين لمواجهة العقبات والمشاكل التي تحول دون تطبيق الفعال للإدارة الالكترونية، الذي بدوره يؤدي الى رفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

رابعاً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة و مساهمتها في تطوير أداء المورد البشري، من خلال إلقاء الضوء على:

- الأهداف النظرية المتوخاة من هذه الدراسة هو توضيح المفاهيم الأساسية للإدارة الالكترونية و أداء المورد البشري من خلال تقديم شرح مفصل حولها، إضافة الى توضيح تأثير الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المورد البشري.

- التعرف عن مدى فهم ووضوح مفهوم الإدارة للإلكترونية من وجهة نظر الموظفين في مجلس قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات الدار البيضاء.

- التأكد من مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع محل الدراسة.

- تسليط الضوء على مستوى أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة

- التعرف على مدى ادراك الموظفين لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير أدائهم.

- بحث حول طبيعة العلاقة التي تربط الإدارة الإلكترونية بأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة.

- الحصول على فهم أعمق لكيفية تأثير الإدارة الالكترونية على أداء المورد البشري في مجلس

قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات الدار البيضاء، والتوصل لنتائج مفيدة من

الدراسة عبر تحليل تأثير المتغير المستقل الإدارة الالكترونية على المتغير التابع أداء المورد البشري.

- تقديم عدد من الاقتراحات التي تفيد قطاع محل الدراسة، كما تفيد الباحثين والدارسين.

- نسعى كباحثين أن تساهم دراساتنا في إثراء المكتبة العلمية بمجال التخصص وتقديم إضافات حول الموضوع على غرار الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

خامساً- مبررات اختيار الموضوع:

1- أسباب موضوعية:

- قلة البحوث حول موضوع الدراسة فيما يتعلق بالجانب الميداني الذي يمكن الاستناد اليه.
- عدم بلوغ الجدوى المرجوة على الرغم من مرور عقد من الزمن من إطلاق مشروع الجزائر الكترونية، والإمكانيات المسخرة لبلوغ الهدف، ما دفع الباحثة لبحث أسباب وراء عدم الانتقال السلس نحو الإدارة الالكترونية.
- محاولة الخروج بنتائج وتوصيات تعالج المشاكل التي تحد من تطبيق الالكترونية بنجاح والتي تؤثر على أداء المورد البشري وتقديم اقتراحات المناسبة
- توجه أغلب المؤسسات اليوم للاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها من الآليات التي تساعد على الدفع نحو تطوير أداء الموارد البشرية.

2- الاسباب الشخصية:

- تخصص الباحثة في مجال الإعلام الآلي، جعلها أقرب للاهتمام بالمواضيع التقنية، إضافة الى العمل بأحد المؤسسات المبحوثة، ما يمكنها بالإلمام بجوانب الموضوع.
- السعي لتقديم إضافة علمية تساهم في زيادة الرصيد المعرفي وإثراء المكتبة بمرجع يستند عليه لانجاز دراسات وأبحاث دراسات ذات الصلة.
- طبيعة الموضوع الذي له علاقة مباشرة مع تخصصنا، حيث يدخل في تخصص ادارة الموارد البشرية.

سادسا- منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة و أهدافها والإجابة على إشكالية الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب للدراسة حيث تم وصف الدقيق للظاهرة كما هي موجودة في الواقع والتعبير عنها كميا ونوعيا، وقد تم الاعتماد عليه في جانب النظري للإحاطة بمتغيرات الدراسة، ومن خلال إجراء مسح ميداني عبر الاستبيان والملاحظة قمنا بتحليل المعلومات والبيانات المجمعّة نظريا وميدانيا ، ليتم ترجمتها احصائيا باستخدام برنامج احصائي (SPSS 23) على شكل نتائج كمية ويتم تفسير العلاقات والأسباب المفسرة للظاهرة.

سابعاً- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية: طبقت على عدد من المؤسسات التابعة لقطاع العدالة في ولاية الجزائر متمثلة في مجلس قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء (باعتبارها محكمة نموذجية)، محكمة الجنايات الدار البيضاء.

2- الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة مع ازدياد الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية خاصة بعد أزمة كوفيد 19، وكذا اهتمام بالموارد البشري من خلال البحث عن تحسين أدائه، وقد امتدت هذه الدراسة من نهاية 2018 الى غاية 2022، أما الدراسة الميدانية امتدت من جويلية الى نهاية شهر أوت 2022.

3- الحدود البشرية: اقتصرت على الموظفين من إداريين وتقنيين التابعين لمجلس قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات الدار البيضاء.

ثامناً- صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة عدد من الصعوبات والعراقيل نذكر أهمها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات، للتحفظ الكبير من قبل المسؤولين، بسبب حساسية القطاع.
- صعوبات استرجاع الاستبيانات، حيث أخذت هذه العملية مدة طويلة، إضافة لتردد بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيان وتحججهم بعدم توفر الوقت، أو عدم الرغبة في الإجابة على بعض الاسئلة.
- الخلط وتداخل ما بين المصطلحات، خاصة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الالكترونية، تحسين أداء المورد البشري وتطوير أداء المورد البشري، فاستخدمت هذه المصطلحات لنفس المعنى وفي أخرى له معنى مختلف، ما ولد غموضاً والتباين المصطلحات.

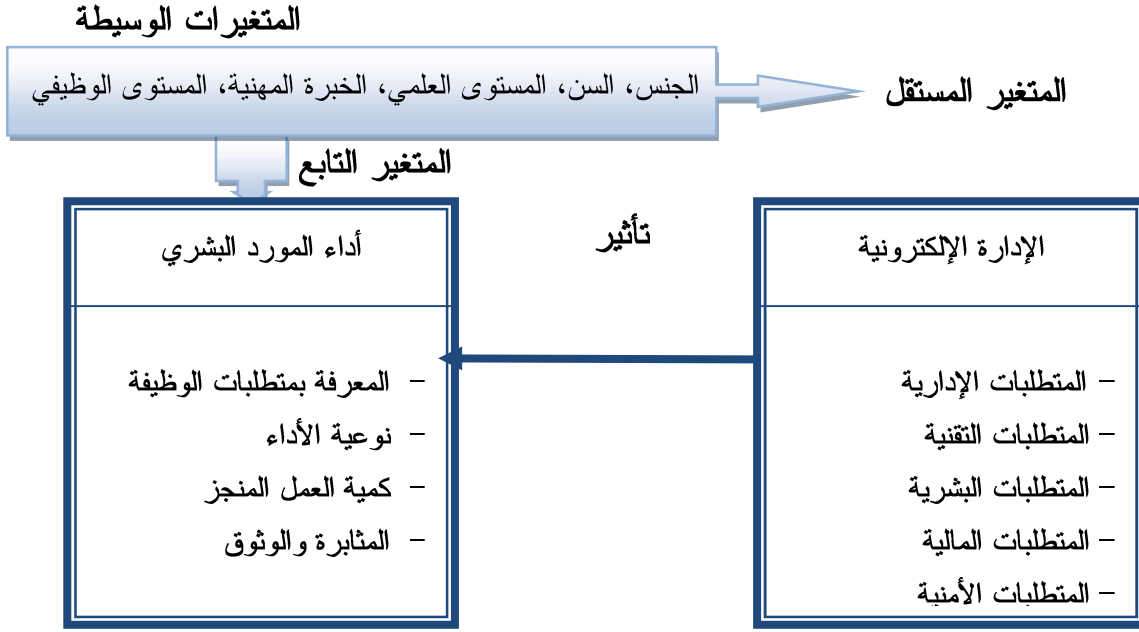
تاسعاً- نموذج الدراسة:

تكون نموذج الدراسة من:

- **المتغير المستقل:** المتعلق بمتطلبات الإدارة الإلكترونية وتتمثل في: المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية.
- **المتغير التابع:** أداء المورد البشري المعبر عنه من خلال عناصره المتمثلة في: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية الأداء، كمية العمل المنجز، و المثابرة والوثوق.

- المتغيرات الوسيطة: وتتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

شكل: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

عاشرا- الدراسات السابقة:

قامت الباحثة برصد مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحديد موضع هذه الدراسة منها، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

1- الدراسات متعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1-1 دراسة (أسيا سليمان تيش تيش، 2014) بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية

ودورها في تطوير العمل الإداري .

هدفت الدراسة لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الإدارية، البشرية، المالية، التقنية، والأمنية.

- هنالك واقع عالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

- تساهم (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة، في تطوير العمل الاداري في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى مجتمع الدراسة حول مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى الى المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الادارة الالكترونية).

1-2 دراسة (رحماني سناء، 2017) بعنوان: دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج.

هدف هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة بمؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج، بالاعتماد على جمع البيانات بالملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة:

- توفر عناصر الادارة الالكترونية (العنصر التقني: الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات)، العنصر البشري) في مؤسسة كوندور يرقى الى مستوى مقبول، وأن مستوى العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا ان شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج الى مزيد من التطوير.

- تبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، وقد كانت وظيفة الرقابة أكثر الوظائف التي ساهمت الادارة الإلكترونية في تحسينها، ثم تنظيم فالقيادة، في حين التخطيط في المرتبة الرابعة.

- يساهم العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توافر عناصر الادارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

1-3 دراسة (محمد أحمد عبد العزيز محمد خطيب، 2018) بعنوان: دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري .

هدفت الدراسة للتعرف لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الابداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم اختيار مجتمع

الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الادارية البالغ عددهم 178، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم وتم استرداد 152.

وتوصلت للنتائج التالية:

- وجود واقع لتطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة و مستوى الابداع الادارية بدرجة كبيرة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- وجود علاقة قوية بين متطلبات الادارة الالكترونية والابداع الاداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- عدم وجود أثر للمتطلبات التقنية على الابداع الاداري بالوزارة.
- وجود فروق حول الادارة الالكترونية تعزى للمستوى الوظيفي كانت لصالح المديرين العاملين، ولا يوجد فروق لباقي المتغيرات.
- عدم وجود فروق حول الابداع الاداري تعزى لمتغير النوع ، ووجود فروق لمتغير العمر كانت لصالح الفئة العمرية 45 سنة فما اكثر، ووجود فروق لمتغير المؤهل العلمي، كانت لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق لمتغير (المسمى الوظيفي) كانت لصالح المديرين العاملين في الوزارة.

1-4 دراسة (Hossein rahman seresht and others, 2008) بعنوان:

"E-management: Barriers and Challenges In Iran"

هدفت هذه الدراسة هو مراجعة وتحليل العوائق التي تعترض الإدارة الإلكترونية في إيران. تم تطبيق هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي والمسحي. وتم توزيع 200 استبيان على خبراء وباحثين و مدراء تم استرجاع منها على 150 استبيان، وقد توصلت الدراسة أن المعوقات التي تواجه إيران تتمثل في المعوقات الإدارية، الإنسانية، الثقافية والاجتماعية، التنظيمية الهيكلية، التقنية والتكنولوجية والبيئية، والعوامل الرئيسية التي تمنع تنفيذ الإدارة الإلكترونية في إيران هي العوامل الثقافية والبيئية، والعوامل التنظيمية، كما تعد العوامل الاجتماعية والثقافية من بين أكثر العقبات الوقائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في حين أن العوامل التقنية والإنسانية هي من بين أقل العوامل أهمية.

2- دراسات متعلقة بأداء المورد البشري:

2-1 دراسة (خان أحلام، 2015) بعنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة هدفت هذه الدراسة لاختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة الى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الأبعاد : إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، وقياس الأداء البشري ببعديه المهام والسياقي إضافة للسلوك الإبداعي.

وبغرض جمع البيانات تم توزيع استبانة على جميع موظفي إدارة الموارد البشرية وجميع الرؤساء المباشرين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وبعتماد على برنامج SPSS و AMOS تم تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل.

- إن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

2-2 دراسة (صلاح الدين عواد الكبيسي ومن معه، 2020) بعنوان: تأثير استراتيجية التمكين في أداء

العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية

هدفت الدراسة لقياس تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (أبعادها: القدرة، النزعة للخير، النزاهة) في شركة الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاستعانة باستبيان تم توزيعها على (159) مهندس في شركة الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للباحث، تم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً باستعمال برنامج SPSS . وأظهرت النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط طردي معنوي وتأثير ايجابي بين استراتيجيات التمكين (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت) والثقة التنظيمية (القدرة، النزعة للخير، النزاهة) وبين استراتيجيات التمكين وأداء العاملين (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) فضلا عن ارتباط وتأثير الثقة التنظيمية مع أداء العاملين، كما له تأثير استراتيجيات التمكين في أداء العاملين يتعاضد من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد الدور الوسيط لها.

3-2 دراسة (نور صلاح حسن ومن معه، 2022) بعنوان: تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المكون البشري، المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، شبكات الاتصال) في الأداء الوظيفي للموظف من خلال مساهمتها في تحسين أدائه للمهام المنوطة به والمحددة في الوصف الوظيفي، والانخراط في سلوكيات الأداء السياقية بالتعاون مع الزملاء في العمل، فضلا عن التقليل من أدائه السلوكي المعاكس كالتغيب أو التجاوز على الزملاء وغيرها للوصول الى تحسين الأداء الوظيفي.

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للتأكد من وجود علاقة بين متغيري الدراسة، و بالاعتماد على أسلوب العينة الطبقية غير المتناسبة تم توزيع (420) استمارة استبانة على الموظفين في الشركة العامة لموانئ العراق، وتم تحليل (385) استمارة مسترجعة باستخدام برامج AMOS, SPSS. V.24 ; Excel 2010، وأظهرت النتائج وجود تأثير للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يتناغم مع ما تقدمه من ميزات في تحسين أداء موظفي الشركة ومن ثم تحسين أدائها العام، وكانت محددات الدراسة تكمن في انها اقتصر على شركة واحدة من شركات القطاع العام في العراق.

4-2 دراسة(عبد الرحمان فالح العبادلة، 2022) بعنوان: أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفية:

دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك

هدفت الدراسة لتحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 200 فرد تم توزيع الاستبيان عليهم واسترجاع 180 منها، وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن مستوى القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك مرتفع جداً.
- تؤثر القيادة الخادمة بكل أبعادها على أداء الوظيفي وكل أبعاده (كمية العمل، جودة العمل، إنجاز المهام، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة).

2-5 دراسة (Ronah Tugume Arinanye, 2015) بعنوان:

Organizational Factors Affecting Employee Performance At The College Of Computing And Information Sciences (Cocis), Makerere University

بحثت الدراسة لتحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين في كلية علوم الحاسبة والمعلومات (COCIS) بجامعة ماكيريري كمبالا، كانت أهداف الدراسة: دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في COCIS بجامعة ماكيريري ولتأسيس العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء الموظف وللمعرفة كيف يؤثر الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة COCIS ماكيريري، تم اعتماد التصميم الوصفي للبحث المسحي باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، حيث استهدفت الدراسة 109 مستجيبين لكن 82 أعادوا أسئلة المسح، وتم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي البسيط لاختيار أعضاء هيئة التدريس والموظفين المساعدين، بينما تم استخدام أسلوب أخذ العينات الهادف لاختيار أعضاء هيئة التدريس بالكلية، واستخدمت العينة الطبقية لاختيار أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج عن:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف؛
- علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي وأداء الموظف ؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظف.

2-6 دراسة (Ketut Setia Sapta and All,2021) بعنوان:

Performance during the Covid-19 Pandemic Improving Employee

تهدف هذه الدراسة لتوضيح من أن تكون التكنولوجيا والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في البنوك الريفية في بالي حافزاً لتحسين الأداء، وتم توزيع استبيان عبر الإنترنت باستخدام نموذج Google على إجمالي 350 موظفاً، يتم جمع البيانات من عينة من الموظفين من البنوك الريفية في دينباسار بالي ، تم الحصول على 100 عينة، المتغير التابع هو أداء الموظف ؛ المتغيرات المستقلة هي الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والرضا الوظيفي ، المتغير المتداخل هو الدافع للعمل، تستخدم هذه الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية مع نهج قائم على التباين أو نهج قائم على المكون مع مربع جزئي أقل.

تظهر نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتكنولوجيا توفر الدافع ولها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف. ومع ذلك ليس للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي أو مباشر على أداء الموظف، و يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لتصميم استراتيجيات الأعمال لتحسين أداء الموظفين في بيئة تنافسية لتعزيز مصداقية البنك.

3- دراسات متعلقة بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري:

3-1 دراسة (ناصر عويد عطية العقابي ومن معه، 2018) بعنوان: تحليل متطلبات الادارة الالكترونية

ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية

هدفت الدراسة لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في (المتطلبات الادارية، التقنية، البشري، المالية، الأمنية) في الشركة التأمين العراقية العامة، وشملت عينة الدراسة (132) فرد يشكلون منصب (مدير عام، معاون مدير، مدراء أقسام، مسؤولي الشعب) وموظفي قسم ادارة الموارد البشرية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فقد تمت معالجة البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) ، وتوصل الباحث للنتائج التالية:

كلما توفرت المتطلبات الادارة الالكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى تطبيق الادارة الالكترونية في الشركة بنجاح أكبر، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي لنجاح التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، وازافة الى الدعم المالي مطلوب لذلك، واشراك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الادارية مع وجود الحافز المعنوي والمالي.

3-2 دراسة (نور طاهر محمد الاقرع، 2019) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، في محافظة قلقيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وأجريت الدراسة على عينة 190 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت للنتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية لها أثر هام في أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
- هناك تحول تجاه الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
- هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهمها المعوقات بتحفيز الموظفين.

- لم تكن هناك فروقات دالة إحصائية بشكل عام على استجابات المبحوثين تبعاً لمجموعة متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي)، وكانت فروقات على بعدين وهما (المؤهل العلمي وكانت لصالح الدبلوم، وسنوات الخبرة وكانت لصالح 5 سنوات فأقل)
- يوجد اجماع ما بين المبحوثين على إثر الإدارة الإلكترونية الايجابي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، خاصة في مجالات تسهيل الاتصالات وكفاءة العمليات الإدارية، وحفظ المعلومات ومعالجتها، وسرعة إيصال المعلومات وغيرها.
- أظهر تحليل معامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة موجبة ومرتفعة ما بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، مما يدل على ان هناك أثر مباشر في دور الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

3-3- دراسة (عبد الوهاب صخري ومن معه، 2022) بعنوان: دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في

تعزيز جودة الأداء- دراسة استكشافية

- هدفت الدراسة لتقييم مدى امكانية مساهمة متطلبات الإدارة الإلكترونية في تعزيز جودة الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عنابة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:
- موافقة أفراد العينة على أبعاد الإدارة الإلكترونية (المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية) بدرجة مرتفعة.
 - توفر (المتطلبات البشرية، المالية والتقنية) بالمؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة.
 - وجود علاقة ايجابية ومعتبرة بين المتطلبات البشرية وجودة الأداء، ووجود علاقة طردية ومتوسطة بين (المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية) وجودة الأداء.
 - وجود أثر ذات دلالة احصائية للأبعاد الثلاثة للإدارة الإلكترونية على جودة الأداء بالمؤسسة محل الدراسة .

3-4 دراسة (فiras سليمان الشلبي ومن معه، م2017) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

- الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة" دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن هدفت الدراسة للتعرف لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي بمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ، مع تبيان الدور المعدل الذي يؤديه تكامل المعرفة في العلاقة، وقد تم توزيع 119 استبيان على الموظفين، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر معنويًا من خلال أبعادها في عناصر الأداء الوظيفي، تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية بشكل أكبر في هذا التأثير، كما أن تكامل المعرفة لا يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء) في حين عدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء)

3-5 دراسة (Suripto, Supriyanto, 2018) بعنوان:

Employees' Performance Before And After E-Government Implementation: A Case Study Of The Local Board For Finance And Asset Management In Tanggamus Regency Of Indonesia

هدف الدراسة الى فحص الفرق بين أداء الموظفين قبل وبعد تطبيق الحكومة الإلكترونية في المجلس المحلي للتمويل وإدارة الأصول في منطقة تانغاموس الإندونيسية، حيث تم استرجاع 36 استبيان موزعة على الموظفين من بين 57 استبيان، تم اختبار باستخدام الطريقة التدريجية مع ثلاث متغيرات لأداء الوظيفي (كمية العمل، وأداء العمل في الوقت المحدد، جودة العمل). وأظهرت النتائج وجود فرق كبير في كمية العمل المنجز وأداء العمل في الوقت المحدد قبل وبعد تطبيق الحكومة الإلكترونية، بينما لا تظهر هناك فرق كبير بالنسبة لجودة العمل، كما أشارت الدراسة الى أن هناك حاجة لتحسين اجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بعملية مراقبة وتحسين جودة العمل. فالملاحظ أنه من بين المتغيرات الثلاثة التي تمت دراستها ، فإن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعطي تأثيراً إيجابياً تجاه متغيرين هما الكمية المتغيرة للعمل والجدول الزمني للعمل. وبالتالي ، فإن تنفيذ النظام الإلكتروني له تأثير كبير نحو الإيجابي على أداء الموظفين في المجلس المحلي للشؤون المالية وإدارة الأصول.

3-6 دراسة (Hendri Rahman and others , 2020) بعنوان:

The Effect of E-Goverment Utilization of Employee Performance and Its Impact on Work Effectiveness of Kemenkumham Aceh

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير استخدام الحكومة الإلكترونية على أداء الموظفين وتأثيرها على فاعلية العمل، كان عدد الأفراد في هذه الدراسة 131 موظفاً في وزارة القانون وحقوق الإنسان في مكتب أتشيه (كمينكومهام أتشيه)، وتم اختبار نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال استخدام برنامج (AMOS)، وأظهرت النتائج أن استخدام الحكومة الإلكترونية له تأثير مرتفع واتجاه إيجابي على أداء الموظفين في المكتب الإقليمي في أتشيه ، واستخدام الحكومة الإلكترونية له تأثير مرتفع

واتجاه إيجابي على فعالية العمل في المكتب الإقليمي في أنتشيه ، وفعالية العمل لها تأثير كبير واتجاه إيجابي على أداء الموظف ، وفعالية العمل تتوسط جزئياً في تأثير استخدام الحكومة الإلكترونية على أداء الموظف. إضافة إلى أن استخدام الحكومة الإلكترونية سيساعد الموظفين بشكل أكثر فاعلية وكفاءة في إتمام العمل.

تمثل جميع هذه النتائج أحد نماذج الإدارة التي تحدث في كيميكنومهام أنتشيه. يساهم هذا النموذج في النظرية الأكاديمية حيث يوضح كيف كشفت الحكومة الإلكترونية عن تأثيرها على الفعالية وأداء الموظف.

3- 7 دراسة (Carla Victoria Guzmán-Ortiz and others,2020) عنوان:

Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru

هدفت هذه الدراسة هو تحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو، تم استخدام أسلوب المستوى التوضيحي ، بتصميم غير تجريبي لأربع شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويبا وكوزكو وإيكيوس وليما وتاكنو وتروجيلو، حيث بلغت عينة الدراسة 305 من موظفي أربع شركات التأمين في البيرو، وتظهر النتائج الناتجة عن المعادلات الهيكلية أن تجربة خدمة العملاء (CSE) ، القائمة على التحول الرقمي ، كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي، في المقابل تبين أن تجربة خدمة العملاء (CSE) ، القائمة على التحول الرقمي ، ليس لها أي تأثير على السلوك غير المنتج، فيما يتعلق بقدرات المتعاون (CC) على أساس التحول الرقمي ، كشفت النتائج أنه كان لها تأثير كبير على أداء المهمة والأداء ، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي، وبالمثل تؤثر العمليات القائمة على التحول الرقمي (P) بشكل كبير على أداء المهمة والأداء السياقي ، على عكس السلوك غير المنتج الذي لم يقدم رابطاً سببياً مع العمليات. أخيراً ، لم يكن لنموذج العمل المعتمد على التحول الرقمي (BM) أي آثار على أداء المهام ، والأداء السياقي والسلوكيات ذات النتائج العكسية، وتشير الدراسة إلى أن تجربة خدمة العملاء وقدرات المتعاون وعملياته القائمة على التحول الرقمي تساهم في الأداء والأداء السياقي للعاملين في شركات التأمين في بيرو.

علاقة البحث بالدراسات السابقة:

من خلال عرض للدراسات السابقة يتبين أن معظم الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما، وقدم استقادات الباحثة من هذه الدراسات من خلال تحديد متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، كما قد استعانت ببعضها في الجانب النظري. وتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

- تم تطبيق الدراسة على مستوى مجلس قضاء الجزائر وبعض المحاكم التابعة له، وعلى حد علم الباحثة تعتبر أول دراسة توضح مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري في (مجلس قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات)
- مساهمة الدراسة الحالية في ايضاح علاقة الادارة الالكترونية بتطوير أداء المورد البشري من خلال الجانب النظري والميداني في قطاع محل الدراسة.
- الاختلاف الزمني والمكاني للدراسة الحالية عن سابقتها، خاصة بعد أزمة كوفيد 19 التي غيرت من نظرتها للإدارة الالكترونية.
- استخدمت الدراسة الحالية الملاحظة بنوعيتها والاستبيان كأدوات بحثية، على اعتبار أنها من أنسب وأدق الأدوات إحاطة بالمشكلة البحثية، بينما اعتمدت الدراسات السابقة في عمومها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- أغلب الدراسات التي تناولت المتغير التابع لم تتطرق الى أبعاده، بالإضافة الى أن الدراسات التي تناولت أبعاد أداء المورد البشري لم تتناول الأبعاد الأربعة المستخدمة في الدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال :

- تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية واثرائها والتعرف أكثر على متغيرات الدراسة والمصطلحات المرتبط بها.
- التعرف على نتائج على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والتي سهلت البحث في الجوانب التي لم يتناولونها ومقارنتها مع بعضها البعض.
- بناء الإطار التطبيقي من خلال معرفة الأدوات المستخدمة في الدراسات، والمساعدة في تصميم الاستبيان من خلال الإطلاع على الاستبيانات المعتمدة في هذه الدراسات.
- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، من خلال ما تطرقت إليه هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة وجدوى لإختبار فرضيات الدراسة.
- التوصل لبعض المصادر والبحوث التي لم يتسنى لنا معرفتها والإطلاع عليها من قبل والتوسع أكثر .
- المساعدة في صياغة منهجية الدراسة، مما ساهم في بناء منهجية الدراسة الحالية.
- الاستفادة من توصيات والاقتراحات الدراسات السابقة المتوصل إليها.

الحادي عشر - هيكل الدراسة:

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة وبعد تقديم الاطار العام والأهمية وأهداف الدراسة، وأسئلة البحث لهذه الدراسة قمنا بتقسيمها الى ثلاث فصول نظرية وفصل يعكس الدراسة الميدانية، وصولا الى خاتمة عامة.

وينقسم الجانب النظري الى ثلاث فصول:

- الفصل الأول: يتناول التأصيل النظري للإدارة الالكترونية
- الفصل الثاني: يتطرق الاطار النظري لأداء المورد البشري.
- الفصل الثالث: يتناول دور بين الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المورد البشري.

أما الجانب الثاني الخاص بالدراسة الميدانية:

- الفصل الرابع: يتناول دراسة مساهمة متطلبات الادارة الالكترونية في تطوير أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة، حيث تم تقديم أولا نظرة عامة لقطاع العدالة وآليات تطبيق الادارة الالكترونية به ثم تم تقديم المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، وشرح للطريقة المستخدمة لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية، فعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

وفي ختام تم بتقديم خاتمة عامة تناولت النتائج النظرية والنتائج الميدانية للدراسة، ولى أساسها قدمنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، و واقتراح عدد من المواضيع البحثية كأفاق للدراسة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

أدى دخول التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة لتطور وتغير الفكر الإداري خاصة مع ظهور الانترنت، وتعد الإدارة الإلكترونية أحد أبرز المفاهيم التي أخذت حيزاً مهماً من الدراسة والبحث في الفكر الإداري، فقد سعت المؤسسات لتغيير أسلوب إدارتها التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية، إدارة جديدة لا تعترف بالوقت ولازمان ولا مكان معين.

فالمؤسسات اليوم تعمل بصورة دائمة على تطوير أدائها والمحافظة على بقائها، معتمدة على تطوير إمكاناتها ومجارات التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة، عبر الاعتماد على الإدارة الإلكترونية لما لها فائدة تعود عليها من رفع لكفاءتها وفعالية أدائها. وسنستعرض في هذا الفصل بداية ماهية الإدارة الإلكترونية ثم نتناول أساسيات الإدارة الإلكترونية، وفي الأخير سنتطرق لخيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيقاتها.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على مجارات التطورات الحاصلة في بيئة سريعة التغير، ما فرض على المؤسسات تغيير أساليبها التقليدية عبر إدخال التكنولوجيا الجديدة في إدارة نشاطاتها، وأدى لظهور مفهوم يعرف بالإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا المبحث سنتعرض لمفهوم الإدارة الإلكترونية و الأسباب الداعية لسعي المؤسسات لتطبيقها، أهميتها والهدف من تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي شاع استخدامها بالمؤسسات الساعية لإدخال التقنية الحديثة في جميع عملياتها ونشاطاتها الإدارية، عبر تغيير نمط إدارتها الى الإدارة الإلكترونية، وقد قدم الباحثين والدارسين في هذا المجال العديد من التعريفات لها، كما تتميز هذه الادارة بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تتصف بها.

أولاً- تعريف الإدارة الإلكترونية:

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية لابد أولاً للتطرق وتحديد مفهوم الإدارة:

1- تعريف الإدارة: هي كلمة ذات أصل لاتيني "administration" ، وهي متكونة من مقطعين : " AD " و "ministr" وهو ما يعني الخدمة، على اعتبار أن من يعمل في الإدارة يقدم خدمة، فالإدارة تعمل على توجيه جهود الأفراد وتنظيم علاقاتهم، وبالتالي فهي النشاط الموجه نحو التعاون الايجابي والهادف من خلال التنسيق الفعال بين مختلف الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة بنجاحة وفعالية¹، وقد قدم فريدريك تايلور مؤسس المدرسة الكلاسيكية مفهوم الإدارة على أنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة".

وعرفها هنري فايول: "إن تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة"².

فيما عرفها بيتر دراكر أنها: " أداة متعددة الأهداف تقوم بإدارة الشركة، المديرين، العمال والعمل، وإذا تم إغفال جانب من هذه الجوانب، فلن تكون هناك إدارة"³.

ويقول (Pfifner):"الإدارة هي تنسيق جهود الفرد والجماعة لتنفيذ السياسة العامة"⁴.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف الإدارة أنها عملية تحويل مدخلات النظام الى مخرجات

¹ عبد الكريم صراوي، اسهام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير الاتصال المؤسسي في الادارة العامة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2017، ص 59.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، سوريا، 2011، ص 14.

³ - بيتر إف. دراكر، ممارسة الإدارة، الطبعة 1، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 31

⁴ - أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، نسخة الكترونية، الطبعة 1، 2000، ص ص 40-41.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و بأقل تكلفة ممكنة بالاستعانة بموارد البشرية والمالية للمؤسسة.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية: يعد هذا المصطلح من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد ظهر نتيجة للتطورات الحاصلة في العالم المعاصر من خلال الانتقال من العمل الورقي الى العمل الإلكتروني، وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أنه هناك العديد من التعريفات التي أعطيت له من طرف الدارسين له، لتعدد واختلاف توجهات وأفكار الباحثين، وكذا حداثة هذا المفهوم، لذلك يمكن عرض بعضها:

تعرف الإدارة الإلكترونية: أنها المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة إلكترونيا ووظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية،إلكترونيا)¹.

أما علاء عبد الرزاق السالمي فعرفها (2006) أنها: "عملية مكننة جميع نشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والاتخاذ السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"².

وعرفها نجم عبود(2009) إنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات بالجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"³.

وفي سياق آخر عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها نهج معاصر يسعى إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية، باستخدام تقنية المعلومات في إيصال جميع وظائفها الوظيفية والإدارية والمعاملات⁴. وعرفت: هي إنجاز المعاملات الادارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء من الانتقال الى الادارات لإنجاز معاملاتهم مما يسبب إهدار للوقت والجهد والطاقات.

و عرفها مدحت أبو النصر(2010): "عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في كافة هياكل الإدارة بالمنظمة لتنفيذ الأعمال فيها إلكترونيا، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية (مثل الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية،)"⁵.

كما عرف مصطفى يوسف الكافي (2011) بأنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف لتحويل العمل

¹ - نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الإلكترونية (استراتيجية، الوظائف-المجالات)، دار اليازوري، ط4، 2009، الاردن، ص 150.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 34.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 158.

⁴ - Hadi Khalil Ismael , Saad Fathil Al-Mahmood, Adapting Technology Acceptance Model to Predict Attitudes Toward Using E-Management ,Academic journal of nawroz university ,Vol. 8, No. 4 ,2019, p 10 .

⁵ - محمد مدحت محمد ، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016، ص ص 85-86.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

الإداري العادي من إدارة يدوية الى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف¹ .

و يرى منصف قرطاس أنها: "تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات، كذلك التسويات المالية والضرائب"² .

فيما عرفها المكتب الكندي للغة الفرنسية الإدارة الإلكترونية بأنها: "طريقة تسيير ترتبط بدمج التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات بما فيها شبكة الانترنت في مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة"³ .

كذلك عرفتها المفوضية الأوروبية أنها: "تطبيق يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لدعم المهام الإدارية للمكتب الخفي"⁴ .

وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أنها: "استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولا سيما شبكة الانترنت كأداة تسمح بالوصول الى إدارة أفضل"⁵ .

وانطلاقا مما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي : هي عملية يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الانترنت في جميع العمليات الادارية تشمل التخطيط ، التنظيم، التوجيه، والرقابة من أجل انجاز جميع المعاملات والعمليات إلكترونية بغية استثمار أمثل للمال والوقت والجهد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها.

ثانيا- نشأة مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بدأ بزوغ مفهوم الإدارة الإلكترونية مع الاستخدام الواسع لأجهزة الكمبيوتر في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي ومع ادراك المؤسسات أن استخدام جهاز الكمبيوتر يعني الراحة و توفير الوقت والجهد والموارد، كما أن ظهور أنظمة وشبكات تبادل البيانات الإلكترونية مهد لولادة الإدارة لإلكترونية⁶.

كما يمكن القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، 2009، ص 26.

³ - بوالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب، نحو إدارة إلكترونية متكاملة، مجلة علوم الإنسانية، المجلد 48، العدد 48، الجزائر، ص 135.

⁴ - Sofiarti Dyah Anggunia, Analysing E-Administration In Developing Countries :Challenges & Best Practices, The 1st IPDN International Conference On Decentralization (ICODEC) ,Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jatinangor,21 November 2012 , P37.

⁵ - OCDE, L'administration Electronique: Un Impératif, Paris, France, 2004, p 26.

⁶ - Hadi Khalil Ismael , Saad Fathil Al-Mahmoodk op cit, p 10 .

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/ وجهاز الطباعة المختار)، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدتها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم¹.

ففي سنة 1973 استخدم مصطلح اللورقية لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية، في إشارة لفكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وبعد عام من ذلك بدأت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح على اعتبار أنه يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية انطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان عام 1996، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد².

ثالثاً- أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية:

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى لبروز نمط جديد من الإدارة، ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، فظهر هذا النمط الإداري لم يأتي من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال، حيث وجدت معظم المؤسسات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب معناه الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد³.

ويرى بعض الباحثين والمتخصصين في المجال أن أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية كما يلي:

1- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين بالإدارة حددوا مسار تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة مبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، وظائف الإدارة لهنري فايول، فالنموذج البيروقراطي المثالي لماكس

¹ - علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33 .

² - برغيش ياسمين، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 385.

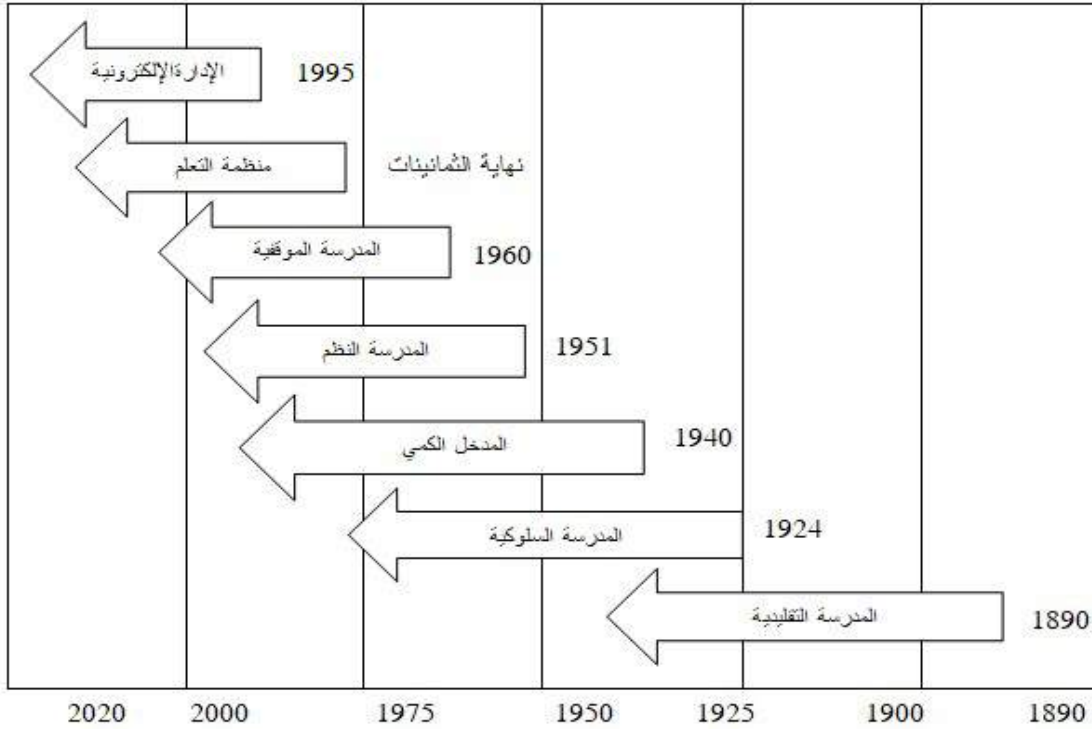
³ - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،

دكتوراة جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص ص 9-10

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

ويبير) ، الى مدرسة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثون للفترة 24-1933) والتي تاملت وتوجت بالمدرسة السلوكية، فالمدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بدايات الخمسينات فالمدرسة الموقفية في الستينات الى مدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية، والشكل التالي يوضح هذا التطور¹:

الشكل رقم (1-1): تطور المدارس الادارية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار اليازوري، 2009، الاردن، ص162
2- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل الى أعمال التخطيط والرقابة القابلة، لينتقل الى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة.

كما أن الإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، كل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ما يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر الى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد².

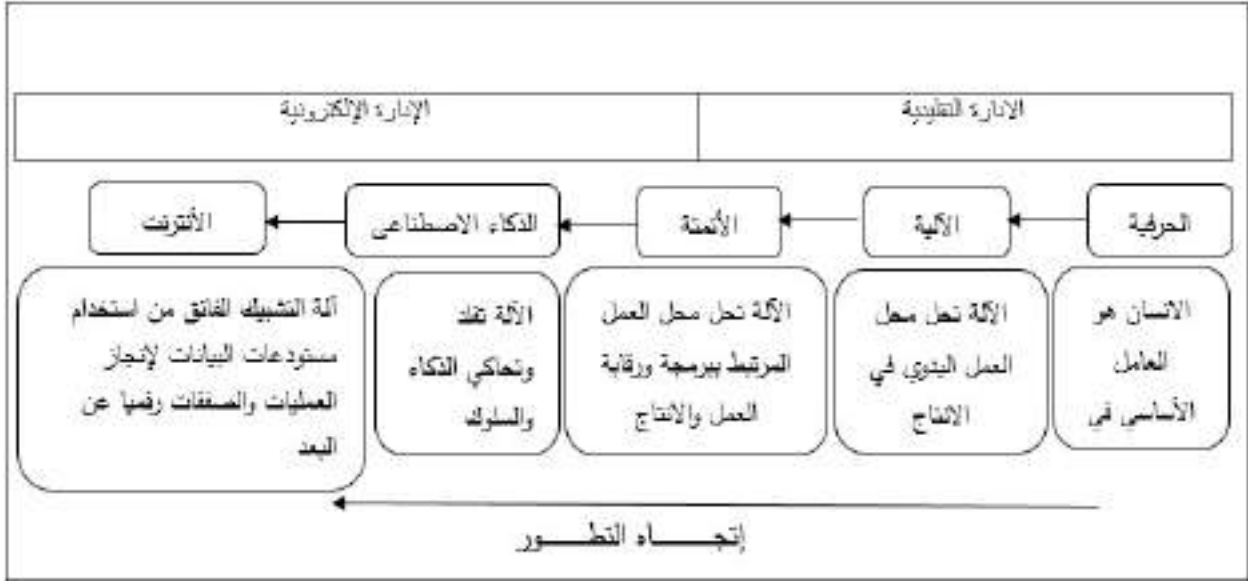
¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

² - نجم عبود نجم ، نفسه، ص 161.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

والشكل التالي يوضح التطور التكنولوجي اتجاه الإنترنت و الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (1-2) : التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت و الإدارة الإلكترونية

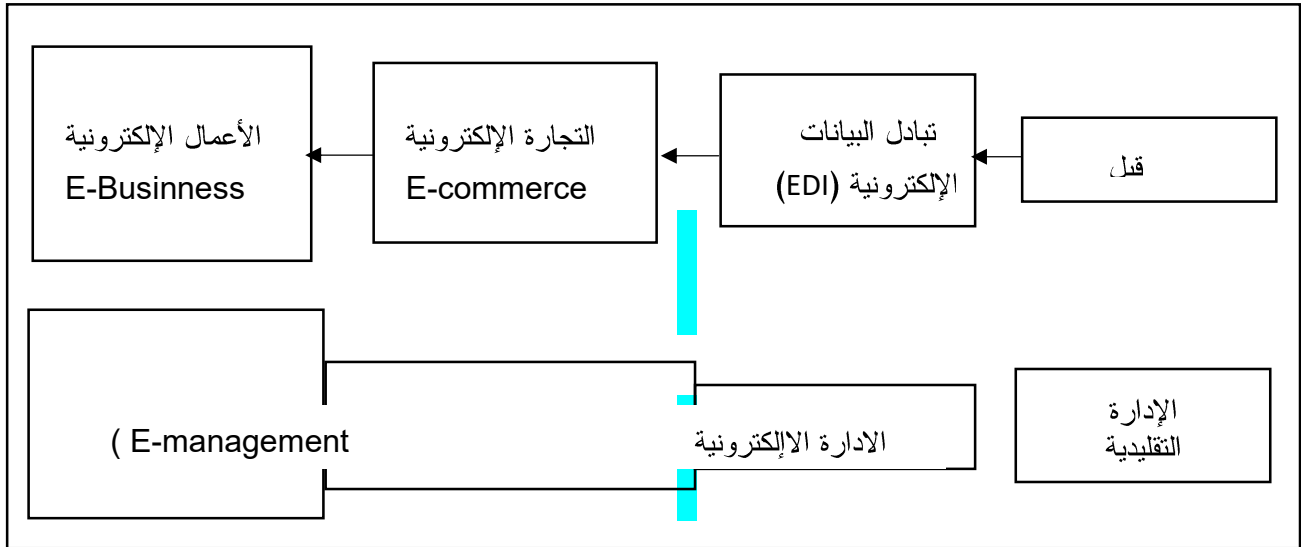


المصدر: زرزار العياشي، الإدارة الإلكترونية، مجلة الحقيقة، العدد 33، ص 156

3- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل البيانات الإلكترونية: إن الإدارة التقليدية كانت تتبادل البيانات والمعلومات في نطاق ضيق، واتسعت مع التجارة الإلكترونية لتصل الى المدى الواسع، فأصبحت الإدارة نتاج التبادل الإلكتروني للبيانات بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى فكان التبادل قديما متخصصا في مجالاته الضيقة أما التبادل الإلكتروني للبيانات أصبح مع الانترنت شبكة داخلية، وشبكة خارجية الاكسترانت، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم¹.

الشكل التالي يوضح:

الشكل رقم (1-3) : تطور تبادل البيانات الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية



¹ زرزار العياشي، الإدارة الإلكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات ، مجلة الحقيقة، العدد 33، ص 158

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

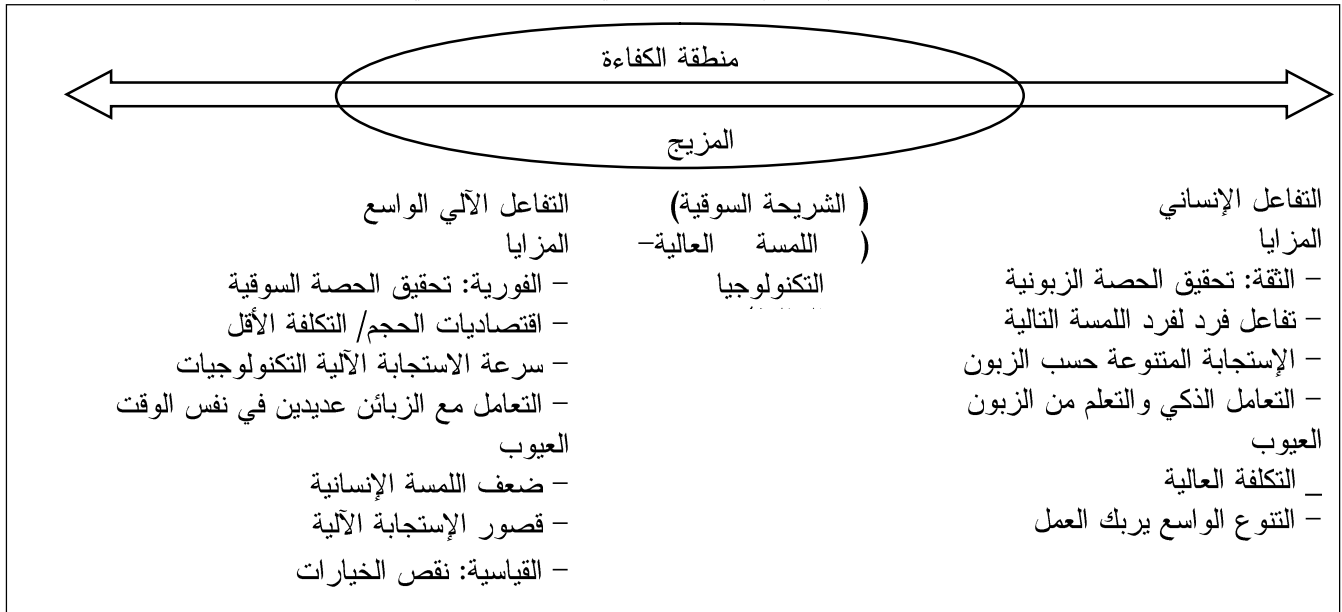
المصدر: نجم عبود نجم ، الادارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2009

من خلال الشكل رقم (3-1) يتضح تطور تبادل البيانات الإلكتروني من المجال المتخصص الضيق الى التجارة الإلكترونية ثم الى الأعمال الإلكترونية، و أن الإدارة التقليدية كانت قبل تبادل البيانات الإلكتروني ولكن مع هذا التبادل ظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق لتتسع مع التجارة الإلكترونية وتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الأعمال الإلكترونية¹.

4- من التفاعل الإنساني الى التفاعل الآلي: نظرت الإدارة في بداياتها للتفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي الى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي، حيث كانت البيروقراطية تقوم أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، بعدها تغيرت النظرة الإدارة (المدرسة السلوكية) الى التفاعل بنظرة ايجابية لأنه قد يؤدي لتعاون ايجابي بين الإدارة والعاملين لخدمة أهداف المؤسسة، لكن المشكلة كانت في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من هذا التفاعل.

لكن مع ظهور الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مدها تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالانترنت تجعل التفاعل ممكنا الآن وفي أي مكان وبفعالية عالية، مع ذلك فمشكلة التفاعل التي تظهر مع الإنترنت وشبكات الأعمال في الإدارة الإلكترونية هي أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه يجعله غير قادر على التعامل معه إلا من خلال البرمجيات، وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة ، وفي كل هذا فإن التفاعل الإنساني الذي كان هدفا ولازال سرعان ما يتحول مع هذه البرمجيات الى تفاعل آلي بمزاياه وعيوبه²، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-4) : التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني



¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.

² جمال عبد الرحيم درير، الادارة الإلكترونية " منظومة تقنية وبشرية متكاملة"، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2020، ص ص 38-39 .

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 166

والشكل رقم (1-4) يوضح التفاعل الآلي من حيث المزايا وعيوبه في مقابل التفاعل الإنساني (استجابة فرد لفرد) بمزاياه وعيوبه، وإن المطلوب هو إيجاد المزيج الفعال الذي يعمل على الشريحة السوقية التي تتوسط التفاعل الآلي القائم على الحجم الواسع من الزبائن والاستجابة الآلية والتفاعل الإنساني الزبوني القائم على تفاعل فرد لفرد والاستجابة الزبونية، ولابد من الملاحظة أنه في الماضي كان جوهر الكفاءة من المنظور التكنولوجي هو أبعاد العنصر البشري وإحلال الآلة محله، ولعل هذا الاتجاه قد سيطر على مسار الثورة الصناعية كله ولازال يواصل تأثيره العميق والواسع على الإنترنت مما أدى إلى إحلال التفاعل الآلي (عبر البرمجيات) في إدارة مواقع الشركات على الواب وإدارة علاقاتها مع الموردين والزبائن وغيرهم، ولعل هذا أيضا ما أفقد الإنترنت ميزة التفاعل الإنساني الآني وفي كل مكان وأفقدتها لللمسة الإنسانية الحد الذي قال فيه ستيف كيس إن التفاعل الشخصي هو: "روح الإنترنت، وكأنه بهذا القول يقرب المسار الأساسي للتكنولوجي فبدلا من إبعاد العمل البشري يكون المطلوب هو إعادة العمل البشري- الإنساني إلى التفاعل الذي هو قلب الكفاءة"¹.

رابعا- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية، ويمكن حصر أهم هذه السمات في:

1- **السرعة:** من شأن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات جعل العملية أسرع في الإتصال الإداري، حيث يمكن للإنترنت والهواتف الخلوية وأجهزة كمبيوتر شبكة معلومات الكمبيوتر الذكية أن تقلل من الوقت الذي يستغرقه نقل الأوامر الإدارية والاتصالات².

2- **المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المؤسسة على أساس شبكي يعتمد الاتصالات الإلكترونية وقدرات أجهزة الحاسوب، ما يسمح الوصول لدرجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

3- **مكان العمل افتراضي:** إن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المؤسسة دون حدود تعيق الخدمة، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المؤسسة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسامها المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته¹.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

² -Rafi Abdul Ridha, Omar T. Abdulrahman, The Possibility Of Applying Electronic Management At Cihan University, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences ,Vol 8 , No 5, 2018, P778

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- 4- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، فتلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات يتم الاحتفاظ بها في شبكتها.
- 5- الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عمل المختلفة للمؤسسة عبر شاشات وكاميرات رقمية التي يمكن وضعها في كل بقعة من مواقعها الإدارية، وعلى منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد للإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.
- 6- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد تلك المعلومات².

المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية

غالبا ما يتم فيها الخلط بين مفهوم الإدارة الإلكترونية، الحكومية الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، وغيرها من المصطلحات نظرا لحدائتها، كما ترتبط بها مفاهيم أخرى كالتجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، النشر الإلكتروني، الصحة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لهذه المصطلحات، توضيح الفرق وعلاقة بينها وبين الإدارة الإلكترونية:

- 1- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: قبل تحديد الفرق بينها يجب أولا التعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية:

أ- مفهوم الحكومة الإلكترونية: هناك العديد من التسميات شائعة لاستخدام الحكومة الإلكترونية منها: الديمقراطية الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية وغيرها، وفي تعريف البنك الدولي: "الحكومة الإلكترونية مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال من خلال

¹ - عمري سمير، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 74.

² - بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، ص ص 45-48

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

تمكينهم من خلال تمكينهم من خلال المعلومات بما يدعم كافة النظم الاجرائية الحكومية والقضاء على الفساد¹، وتعرف أيضا: هي ذلك النظام الافتراضي المعلوماتي الذي يمكن الأجهزة والمؤسسات المختلفة من تقديم خدماتها في إطار تكاملي لجميع فئات المستخدمين، باستخدام التقنية الإلكترونية المتطورة، متجاوزة عامل التواصل المكاني والزمني، مع استهداف تحقيق الجودة والتميز، وضمان السرية والأمن المعلوماتي، والاستفادة من معطيات التأثير المتبادل².

ب- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: هناك ثلاث توجهات متباينة يرى من خلالها مفهوم الحكومة الإلكترونية كل اتجاه يرى أنه الأصح، وفيما يلي هذه الاتجاهات الثلاثة:

- الاتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الاتجاه بأنه من الأفضل تبني مصطلح الحكومة الإلكترونية لأنه ترجمة حرفية للعبارة الأصلية باللغة الإنجليزية «E-government»، وأن ذلك هو المقصود منها بالمعنى الإداري والسياسي، كما يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية ووسيلة من وسائلها الضرورية لأداء مختلف المهام المنوطة به.

لكن قد غاب عن بال أصحاب هذا التوجه أن الحكومة لا يمكنها القيام بكل الأعمال الموكلة لها عن طريق الانترنت أو الانترنت، كما لا يمكن لحكومة أي بلد إدارة مواردها بشكل كامل عن طريق الانترنت.

- الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن مصطلح «E-government» قد ترجم إلى اللغة العربية ترجمة جامدة، ونقل إلى العربية نقلا حرفيا دون مراعاة المعنى الحقيقي والمراد من الكلمة، وبذلك يرون أن المعنى المقصود هو الإدارة الإلكترونية وليس الحكومة الإلكترونية³.

لذا فالأفضل استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية بدلا من الحكومة الإلكترونية، لعدة أسباب منها:

- عند ذكر مصطلح الحكومة يتبادر للذهن المستمع العمل السياسي بالرغم من أن عمل الحكومة يتضمن أيضا الجانب الإداري وهذا لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذا فالأفضل استخدام مصطلح الإدارة.

- إن مصطلح الحكومة هو تعبير محدود بحد ذاته لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والعلاقة لا تكون مع جميع الناس بل مع مؤسسات وهيئات معلومة، بعكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الأشخاص في علاقاته⁴.

فمصطلح الإدارة أصلا أشمل من مصطلح الحكومة، فالإدارة الإلكترونية يمكن تطبيقها في إنجاز مختلف

¹ - محمد مدحت محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - صدام محمد طالب الخمائسة، الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية، دار قنديل، الطبعة 1، 2017، الامارات العربية المتحدة، ص 122

³ - بالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 138.

⁴ - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة 1، دار الكندي، 2015، ص ص 206-207.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

المعاملات بالمؤسسات العمومية والخاصة وكما يمكن تقديم الخدمات للمواطنين للمؤسسات الحكومية أو الزبائن بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

- **الاتجاه الثالث:** لا يزال أصحاب هذا الاتجاه غير واضح المنهج، فتارة تجدهم يستخدمون الاستقراء وتارة الاستنتاج، بمعنى يستخدمون مصطلح الإدارة الإلكترونية في دراساتهم ثم يعممون نتائجهم على الحكومة الإلكترونية باعتبار الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية، وتارة تجدهم ينطلقون في دراساتهم من الحكومة الإلكترونية على أساس أنها جزئية من الإدارة الإلكترونية.

ولقد تسبب هذا الخلط وعدم المقدره بالترفة بين مصطلحي الحكومة والإدارة الإلكترونية في التشويش على العديد من الطلبة والباحثين غير المتخصصين، مما دفع العديد منهم إلى استخدام المصطلحين لنفس المعنى أو استخدام المصطلح الواحد للمعنيين المختلفين، لذا الأفضل التدقيق والرجوع إلى المصطلح بلغته الأصلية، اللغة الإنجليزية والقيام بالترجمة بالاستعانة بالمختصين في مجالي الترجمة والعلوم الإدارية¹. ومن خلال ما عرض للاتجاهات الثلاثة المختلفة بخصوص المصطلحين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، تتفق الباحثة مع الاتجاه الثاني في كون الاختلاف كان نتيجة الترجمة الجامدة فقد تم ترجمته حرفيا دون البحث عن القصد منه ومعناه، فالمصطلح الأنسب للاستخدام هو الإدارة الإلكترونية، كون المؤسسات تطبق الإدارة الإلكترونية وليس العكس.

2- الأعمال الإلكترونية: استخدم هذا المصطلح لأول مرة من طرف شركة IBM سنة 1997، وذلك لسعيها للتفريق بين الأعمال الإلكترونية والأنشطة التجارية الإلكترونية، وعرفت شركة IBM الأعمال الإلكترونية " أنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط نظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيات الانترنت"، وتعرف أيضا: " استخدام تقنيات العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو خلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة " ².

3- التجارة الإلكترونية: ينطوي مفهوم التجارة الإلكترونية على أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونيا عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) أو بين الشركات والحكومات وتشمل التجارة الخارجية والتجارة الداخلية ويمكن للتجارة الإلكترونية القيام بوظائف جديدة في عمليات التبادل التجاري من بينها: المفاوضات، تسوية المدفوعات، الحسابات، فتح الامتيازات، التراخيص، إعطاء أوامر البيع

¹ - بالريخان فاروق، شمام عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.

² - مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

والشراء، والتبادل لبعض السلع والخدمات¹، كذلك هي: نشاط اقتصادي يتم من خلاله تداول السلع والخدمات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد، وتحكمه عدة قواعد ونظم متفق عليها، ويؤدي النشاط باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية مثل الانترنت وغيرها².

ومن خلال ما قدم من مفاهيم وتعريفات يتضح:

- إن مفهوم الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المؤسسات، وتنقسم الى فئتين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد، التجهيز، والتسويق؛
- التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، بالتالي فعلاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة كل بجزء؛
- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛
- القاسم المشترك بين هذه المفاهيم الثلاثة هو استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والإتصال من ضمنها الإنترنت الإنترنت، والإكسترنات التي من دون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية³.

إضافة للمفاهيم السابقة الذكر، هناك أيضا مفاهيم أخرى مرتبطة بإدارة الإلكترونية نذكر منها:

- أ- التسويق الإلكتروني: هي عملية استخدام الوسائل التكنولوجية وشبكات الانترنت لتحقيق الأهداف التسويقية للشركات وتدعيم المفهوم التسويقي عن منتجاتهم وشركاتهم بسهولة وحرية فائقة مقارنة بالتسويق التقليدي⁴، وفي تعريف آخر هي : مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسب والانترنت⁵.

ب- الصحة الإلكترونية: تقوم على توفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية الى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج فحوصه الطبية والمعلومات والخدمات المقدمة عن طريق الانترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وطبيب استشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات انتظار المراجعين¹.

1 - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

2 - محمد مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

3 - مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة 1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 39.

4 - خلف الله بن يوسف، مراد مسعود سعداوي، عبد الحكيم شواشة، دور التسويق الإلكترونية في تحسين أداء البنوك في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد7، العدد2، 2020، ص 642.

5 - رجال عاتشة، سويح دنيا زاد، دور التسويق الإلكتروني في تطوير التجارة الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد3، 2019، ص 299.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

ت- النشر الإلكتروني: هي عملية تشير إلى نشر المعلومات الورقية عبر تقنيات جديدة تستخدم الحاسبات الآلية، وبرامج النشر الإلكتروني في طباعة المعلومات، وتوزيعها ونشرها للجمهور المستهدف،² فالنشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة، النشرات الاقتصادية، الاجتماعية، والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية³.

ث- التعليم الإلكتروني: ظهر التعليم الإلكتروني كشكل من أشكال التعليم عن بعد، وقد تأثرت العملية العلمية بالتقنية شيئاً فشيئاً وصولاً إلى ما اصطلح عليه بالتعليم الإلكتروني، ويعرف: هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة، تشمل الأقراص وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن، وباعتماد مبدأ التعلم الذاتي، أو التعلم بمساعدة معلم أو مدرس أو مدرب.⁴

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن جميع المصطلحات تشترك مع الإدارة الإلكترونية من حيث اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت بشكل أساسي.

المطلب الثالث: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

أصبح التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية حتمية وواقع لا بد منه للمؤسسات التي تريد البقاء وتطوير أدائها في ظل بيئة سريعة التغير، خاصة مع دخول تكنولوجيا المعلومات على الإدارة، وسنتطرق لدوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية ولكن لا بد من معرفة أولا الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

1- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: يعد التحول إلى الإدارة الإلكترونية أحد التطورات الكبيرة للإدارة، من حيث تغيير أساليبها وطرق أداء نشاطاتها، وتختلف الإدارة التقليدية عن الإدارة الإلكترونية في:

أ- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية من حيث استخدام أي وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

ب- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم فيها الاتصالات عبر الشبكات الإلكترونية.

¹ - مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - محمد مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

³ - مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁴ - محمد مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

ت- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: إن الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انقضاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، من حيث وجود أطراف التعامل معا في نفس الوقت على شبكات الإتصالات الإلكترونية¹.

ث- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين الأطراف يتسم بالبطء النسبي، حتى تؤدي عمليات الإتصال التقليديّة أكلها، حيث يتكرر الإتصال مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف، بينما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي من المستقبلين في الوقت نفسه دون إعادة إرسالها مرة أخرى، وبالتالي تحقق التفاعل المتوازي بين أطراف التعامل من خلال شبكات الإتصالات الإلكترونية.

ج- نوعية الوثائق المستعملة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد ممارسة التقليدية للإدارة بصفة أساسية على استعمال الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسة مفهوم الإدارة الإلكترونية دون استعمال أوراق، بل تعد الرسالة الإلكترونية سندا قانونيا وحيدا متوفرا أمام كل طرف من الأطراف عند وقوع أي نزاع، وهذا من معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية التي تحتاج إلى أدلة أخرى.

ح- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية أو البشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استعمال تكنولوجيا الواقع الافتراضي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استعمالها إلى أقل قدر ممكن².

كما يرى نجم عبود نجم أن الفرق بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور³:

- الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على اليومية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ لمخطط والأوامر في الأسفل؛

- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يرتبط مدير وفق نطاق مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين ، كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات؛

¹ - زروقي نسرين، الإدارة الإلكترونية: كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، 2016، ص ص 238.

² - عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة ادارة الموارد البشرية، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية الجزائر، المجلد3، العدد1، 2019، ص ص 12-13.

³ - عرفات علي محمد نصار، أثر الادارة الالكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة، المؤتمر العلمي الأول، دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، ملية العلوم والتكنولوجيا خانيونس، ص ص 6-7.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقصي العمل)، بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكات الأعمال.

2- أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية: لقد أدى التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، لتطور الفكر الإداري فيما يعرف بالإدارة الإلكترونية، ويمكن تقديم أهم الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في:

أ- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: ان توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح

المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، كتحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

ب- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

ت- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول الى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

ث- حاجة الموظفين للدعم النوعي: من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

ج- الكفاءة في تقديم الخدمة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي الى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

ح- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد ، كذلك يمكن تحسين الخدمات من خلال الكفاءة وتشديد الرقابة واجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة¹.

اضافة لما سبق ذكره من أسباب الداعية للتحول للإدارة الإلكترونية نذكر:

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين وتوحيدها على مستوى المؤسسة؛

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتميز²؛

¹ - مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان، سوريا، 2018، ص ص 195 - 196.

² - لطرش فيروز، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 7 ، العدد 20، 2015، ص 127

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
 - حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل¹؛
 - ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة².
- المطلب الرابع: أهداف وأهمية الإدارة لإلكترونية ومبادئها**
- تسعى المؤسسات لتحقيق عدة أهداف عبر تطبيقها للإدارة الإلكترونية مع ما تحققه من تميز للمؤسسة وتحسين أدائها، وللإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ اللازم اعتمادها لنجاح تطبيقها.
- أولاً- أهداف الإدارة الإلكترونية:**

تهدف المؤسسات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق جملة من الأهداف، ويمكن تقسيمها الى:

1- أهداف إدارية:

- التقليل من التعقيدات الإدارية وتنمية وتحسين قدرات أداء الإدارة : بالحصول على المعلومات وإيصالها خلال ثوان معدودة عن طريق شبكات الإدارة الإلكترونية التي بفضلها تم القضاء على مشكل إهدار الوقت والجهد، وكذا القضاء على كمية النماذج الورقية المتداول؛
- محاولة تجاوز أخطاء الموظف العادي عند قيامه بعمله: فالحاسوب مزود ببرامج تعطي نتائج لا مجال للخطأ فيها، ما يحقق سهولة في الإنجاز بالنسبة للمعلومات الخاصة بالأفراد و المؤسسات؛
- نظام الخدمة الإلكترونية يتحقق عن طريق الإدارة الإلكترونية على مدار الساعة ، وهو أمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة؛
- الشفافية والوضوح الإداري: حيث يمكن للمتعامل مع الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته بوضوح، حيث تحقق الشفافية الكاملة لهذه الإدارة إمكانية الإتصال والتنسيق وحسن التخطيط وسرعة اتخاذ القرار ووضوحه دون أي تضارب أو تناقض؛
- توفير المعلومات لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى الرقابة الإلكترونية؛
- إدارة وتجميع البيانات من مصدرها الأصلي وكأنها وحدة مركزية بصورة موحدة؛
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الإلكترونية، مع ما يحمله هذا النظام من ليونة في التعامل مع الوثائق، وسرعة الإطلاع عليها، وإمكانية مراجع الأخطاء، والاستفادة منها كلها في نفس الوقت، وفي أي مكان، ولأكثر من جهة، في أقل وقت ممكن؛

¹- زروقي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 241.

²- آسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص ص 16-17.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث الذي يعني تأدية الخدمة ذات الجودة العالية في الوقت الذي يكون فيه طالب الخدمة محتاجا لها بأسرع وقت ممكن¹.

4- أهداف اجتماعية:

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي، وتعميق مفهوم الشفافية والبعث عن المحسوبة، إضافة الى الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار²؛
- التأثير في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للإدارة بما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات بسهولة ما يسهم بتعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات؛
- إتاحة فرص ظهور القيادة الذاتية الإلكترونية ينأى بذاته عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية التي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة، بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية إبداء الرأي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يسهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات³؛
- العمل على دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، فهي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناع المعرفة⁴.

3- أهداف علمية :

- توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، مع الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها؛
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى قدر ممكن⁵.

¹ - سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد7، 2014، ص ص 216-217.

² - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 89.

³ - أحمد سرحان الحمداني، فاعلية الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد3، العدد 2 الجزء 1، 2019، ص 96.

⁴ - طروبيا ندير، الإدارة الإلكترونية كخطورة نحو تأهيل الإدارة المحلية وبعث دورها التنموي في الجزائر، المؤتمر الدولي الخامس حول دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمار أيام 17-18 افريل 2018، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريبيج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 8-9.

⁵ - محمد قريشي، حساني رقية، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الاداريين والأساتذة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (1) ، 2017، ص 535.

4- أهداف اقتصادية :

- الحد من اعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات سواء في الحفظ أو التوثيق.
- ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات، ويكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من الخزينة في الرواتب التي تصرف لهم، وربما يأخذ هؤلاء حوافز ومكافآت دون وجود دور حقيقي يؤديها.
- خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة وعلى الأفراد، فأصبحت بذلك حلاً ناجحاً أمام تلك المؤسسات لاختصار الإجراءات وترشيد النفقات، بالإضافة إلى ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المقدمة.
- الاستفادة القصوى من ثورة الإتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها.
- تسعى الإدارة الإلكترونية لمعرفة احتياجات المستهدفين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك الإدارات، مما يعطي من هامش مبيعاتها، وأرباحها، وتستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة لمعرفة شكاوى مراجعيها ومشكلاتهم لكي تتم معالجتها وتجاوز أسبابها، كما تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وخوض غمار الأسواق المحلية والعالمية، من خلال القدرات المعلوماتية التي تضعها التقنية تحت تصرف الإدارة¹.

ثانياً- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في التأثير الإيجابي على اقتصاديات الدول والمؤسسات، وتتمثل أهميتها في:

- 1- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية: تسمح بتحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية إزاء القطاعات المجتمعية الأخرى من خلال فتح قنوات اتصال جديدة بينها وبينهم، وإتاحة المعلومات والبيانات أمام المستثمرين بشفافية كاملة، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات.

¹ - ناصف محمد، قداوي عبد القادر، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 1، 2017، ص ص 98-99.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

2- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة: فهي تقدم فرصة سانحة للكثير من المشاريع للدخول في التكنولوجيا المتقدمة وذلك لوجود بنية من شبكات وقواعد معلومات، بالإضافة إلى إنشاء صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات وأعدادها لمواجهة المنافسة العالمية¹.

3- تعمل الإدارة الإلكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع من مستوى أداء الأفراد والمؤسسات، التحول يمكن من الاستغناء على الكثير من التكاليف المرتبطة بالورق والحبر واليد العاملة التقليدية، والتنازل عن العديد من الإجراءات البيروقراطية المستهلكة لوقت كثير، واستبدالها ببروتوكولات رقابة وفحص تلقائية للمعلومات المتدفقة داخل نظام المعلومات للمؤسسة، ما يعطي أفضلية في تقديم الخدمة بدقة وسرعة أعلى، ويساهم في رفع أداء الأفراد والمؤسسات مما يزيد من مردوديتها الإدارية أو الاقتصادية.

4- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، يتم الاستغناء عن نظام الدوام التقليدي والانتقال إلى الوقت الحر للعمل 24\24 ساعة خلال 7/7 أيام في الأسبوع، لأن الخدمة تكون متاحة على الخط مباشرة وبدون الحاجة إلى التنقل، حيث يقوم المواطن أو الزبون بطلب الخدمة والاستفادة منها عن بعد.

5- تساعد الإدارة الإلكترونية على التخطيط للمشاريع المستقبلية، يمكن الاستعانة بأنظمة المعلومات والأنظمة الخبيرة للتنبؤ بسلوك العديد من المتغيرات في المستقبل، كالتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على منتج معين، بالإعتماد على المعطيات الحالية والماضية في إطار نظام المعلومات، الشيء الذي يسهل عملية اتخاذ القرار بإضافة خط إنتاج جديد، أو فتح فرع آخر للإنتاج لتغطية حجم الطلب المتزايد مثلاً .

6- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، فعملية التنبؤ بالطلب المستقبلي توفر للمؤسسة الكثير من التكاليف والوقت، وقد تضطر المؤسسة للتخلي عن فروع أو خطوط إنتاج محددة نتيجة ظهور مؤشرات بنظام المعلومات تبين تناقص الطلب بشكل مستمر على منتج معين مع مرور الوقت، واتخاذ القرار في الوقت المناسب يزيد من ربحية المؤسسة أو الحفاظ على مستوى الربح في حدود مقبولة².

إضافة لما سبق تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في:

¹ - طروبيا ندير، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

² - بوالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرون الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت شبكة المعلومات العالمي كل متغيراته و حركة اتجاهاته¹؛
- القدرة على إدارة كميات هائلة من المعلومات، وتساعد على الإتصال المستمر بين العاملين في مجال العمل، كما تسمح بالتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين والمستخدمين؛
- التوجه نحو الاستفادة من التقدم التكنولوجي والاعتماد على المعلومات لصنع القرار².

ثالثاً- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- أشار العديد من الباحثين لعدد من المبادئ الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات ونذكر منها:
- 1- النظام اللأورقي: البيئة اللأورقية هي أحد أهم العناصر في الإدارة الإلكترونية، وتعمل الأنظمة غير الورقية على زيادة القدرة على العثور على المعلومات بسرعة وتوفير مساحة باستخدام قاعدة البيانات بدلاً من خزانة الملفات والصناديق وسهولة سحب المعلومات من الملفات المراد استخدامها.
 - 2- النظام المتكامل: تكامل النظام هو الجمع الناجح للمكونات والتجمعات والأنظمة الفرعية المختلفة للنظام وجعلها تعمل معاً لأداء ما كان من المفترض أن يفعله النظام.
 - 3- النظام الذكي: هو نظام يحاكي بعض جوانب الذكاء التي تظهرها الطبيعة، وتشمل هذه التعلم، والقدرة على التكيف، وتحسين الكفاءة، وضغط المعلومات (البيانات إلى المعرفة)، والاستدلال الاستقرائي³.
 - 4- نظام ديناميكي: يجب على المؤسسة الديناميكية إدارة التغييرات بأسرع الطرق وأكثرها كفاءة، أيضاً يجب أن يكون نظام الإدارة الإلكترونية هو العنصر الداعم في المؤسسة، ديناميكياً ومرناً للغاية للسماح بأي تغييرات تحتاجها المؤسسة، ويستلزم تصميم النظام والإجراءات ببيئة الإدارة الإلكترونية لتلبية التغييرات في أي وقت كما هو مطلوب، كما يجب توازن بين التقييس والمرونة، خصائص الديناميكي هي: قابل للتطوير، وقابل للتكوين، وقابل للتخصيص⁴.

¹ - أم الخير قوارج، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1 العدد 2، 2018، ص 164.

² - Reema Mahmoud Abod Aloqlah, Application Of E-Management And Its Obstacles From Perspectives Of Faculty Members At Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Journal Of Educational And Social Research, Vol 11, No 3, 2021,P254

³ - Mansour Naser Alraja, Abed Alrauf Hamadneh, E-Management And Its Effect On The Added Value: Field Study In The Royal Jordanian Airlines, Interdisciplinary Journal Of Research In Business, Vol.3, Issue.03, 2013, P2.

⁴ - Liu Yao And All, E-Management Development And Deployment Strategy For Future Organization, African Journal Of Business Management Vol 5, Issue 16, 2011, P 6659.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

لا يخفى على أحد أن الإدارة الإلكترونية أصبحت التوجه الجديد الذي تعمل جل المؤسسات على تطبيقها لإدارة نشاطاتها والاستفادة منها في رفع من كفاءة وفعالية أدائها، ولتحقيق ذلك لابد من توفير مجموعة من العناصر من أجل توظيفها بطريقة فعالة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق أولاً لأهم عناصر الإدارة الإلكترونية ومن ثم وظائفها، وفي الأخير سنتطرق للبنية الشبكية اللازمة للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من عدة عناصر أساسية تتمثل في العتاد والتجهيزات، البرمجيات، وشبكات الإتصال، وكوادر بشرية من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، إضافة لعناصر أخرى، ويمكن التطرق لها بشكل من تفصيل:

1- العتاد والتجهيزات (العتاد الحاسوبي): تضم كل المكونات المادية للحاسوب وما يتصل به من مختلف الأجزاء والأجهزة التي تؤدي وظائف متباينة متكاملة ضمن نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، ويعد الحاسوب أهم هذه الأجهزة على الإطلاق من منطلق أنه أداة ربط وحلقة وصل في البنية التحتية الإلكترونية لأي مؤسسة تسعى إلى تغيير من الإدارة نحو الإدارة الإلكترونية¹، ونظراً لتطور البرامج الكمبيوتر والزيادة المستمرة لمستخدمي الأجهزة فالأفضل للمؤسسة أن تسعى وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو الأجهزة بالعالم من أجل تحقيق:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

- أجهزة الكمبيوتر المناسبة لتطوير البرامج ونظم المعلومات البرمجية².

أ- الحاسوب: هو عبارة عن آلة إلكترونية ذات سرعة عالية جداً ودقة متناهية يمكنها قبول البيانات وتخزينها للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويعرف بأنه عبارة عن جهاز إلكتروني له القدرة على استقبال البيانات وتخزينها ومعالجتها ذاتياً بواسطة برامج أو تطبيقات تشتمل على التعليمات لإنجاز مهمة معينة.

ب- العتاد الحاسوبي: يتكون العتاد الحاسوبي من أربعة مكونات يمكن توضيحها فيما يلي:

- وحدات إدخال: مثل لوحة المفاتيح والمساحات الضوئية، والكاميرات الرقمية، والفأرة وغيرها .

- وحدة المعالجة المركزية: هي أهم شريحة داخل الحاسوب لكونها تقوم بمعالجة الأوامر الصادرة

إليه.

¹ - عبد الرزاق غزال، الإدارة الإلكترونية وحركية تداول المعلومات بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد4، 2013، ص 138.

² - sajjid rashid hashim al battat , muataz kadhimi hanash, hilmi hamzah abbas , a study on electronic management and its role in managerial functions, online anveshana's international journal, volume 5, issue 1, 2020, p 5.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- وحدة التخزين الثانوية: هناك العديد من أجهزة التخزين الدائم للبيانات مثل الأقراص أو الأسطوانات الممغنطة والضوئية والتي تعرف بالأسطوانات المدمجة CD وغيرها.

- وحدات إخراج: تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن أمثلتها شاشات العرض، الطابعات بمختلف أنواعها، والسماعات الصوتية، وأجهزة العرض الرقمية¹.

2- البرمجيات: يحتاج الحاسوب إلى البرامج كي يؤدي عمله بالشكل الصحيح، وهي تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب لتأدية المهام والأعمال المختلفة، وتنقسم البرمجيات إلى:

أ- برامج إدارة النظام: تضم نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب، فهي عبارة عن مجموعة البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كالمعالج المركزي، ووصلات الإتصال والمعدات الملحقة بها، وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب.

ب- برامج التطبيقات: هي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، بحيث يمكن تطبيقها في مؤسسات مختلفة، ويتم إعداد البرامج التطبيقية وكتابتها بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي، وتضم هذه البرامج كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.

ت- برامج التطبيقات العامة والخاصة: تتمثل برامج التطبيقات العامة (مستعرضات الويب، البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية،...)، أما برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج تخطيط الموارد المؤسسية،...) ².

3- شبكة الإتصالات: تتمثل في مختلف الوصلات الإلكترونية المستخدمة من قبل المؤسسة، والممتدة عبر نسيجها الإتصالي الذي يربطها ببيئتها الداخلية والخارجية بما في ذلك الإنترنت، الإكسترنال والانترنت³.

وتمثل شبكات الإتصال عنصرا رئيسيا لبناء منظومة الإدارة الإلكترونية وأداة أساسية لتحقيق التكامل بين مختلف مكونات نظام الإدارة الإلكترونية⁴.

4- صناعة المعرفة (المورد البشري): هو العنصر الأهم بمنظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناعات

¹ - عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

² - رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 67-68.

³ - جمال عبد الرحيم درير، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁴ - جمال عبد الرحيم درير، مرجع نفسه، ص 121.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

المعرفة إدارة التعاقد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى¹، لذا لا بد أن يكون المورد البشري مؤهل ومصقول فنيا عبر دورات تدريبية مناسبة وكذا على إطلاع دائم بكل جديد، حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله، كما يكون محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعود على البحث عن المعلومة عبر المتاح، وقادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم².

إضافة للعناصر المهمة سالفة الذكر في تكوين الإدارة الإلكترونية، أضاف بعض الباحثين عناصر أخرى لها من الأهمية الكبيرة في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في³:

أ- المجتمع: وحتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، يجب على الإدارة مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع الى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربه، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في مجتمع ما: الدين، والقانون، وثقافة المجتمع وتقاليد.ه.

ب- الأنظمة والتشريعات: هي الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع تجاوزات غير مرغوبة والسيطرة عليها.

ث- الأنظمة الداعمة: يقصد بها الأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكمه، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، تشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

ج- قواعد البيانات: لا بد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة بها، كما يلزم إدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف

¹ -حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد3، العدد1، 2017، ص 235.

² - قرميطي وردة، ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد5، العدد 1، 2019، ص 31.

³ - حسين محمد الحسن، الادارة الإلكترونية(مفاهيم، خصائص، متطلبات) ، ط1، دار الوراق ، الاردن، 2011، ص ص 73-74.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المؤسسة¹.

فنظام إدارة قواعد البيانات في بيئة الإدارة الإلكترونية لابد أن تكون قاعدة بيانات المؤسسة قاعدة واحدة متكاملة لضمان سلامة البيانات والأمن، كما يجب أن تعتمد من قبل نظم إدارة قواعد بيانات فعلية².

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

لقد أدى دخول التقنية على وظائف الإدارة التقليدية لتحويلها الى وظائف إلكترونية، والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، ويمكن توضيح تلك الوظائف من خلال الآتي:

أولاً- التخطيط الإلكتروني:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تقنية المعلومات والقدرة التنافسية العالمية أصبح التخطيط أكثر فاعلية وقدرة على مواكبة التطورات والتغيرات المختلفة، وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني، ويعني وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها باستخدام الوسائل الإلكترونية، فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنوات قادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاية التخطيط، ويعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة ونظم الشبكات الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً نظم وإجراءات العمل³.

ويختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، قصيرة الأمد، القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

¹ - رحمانى سناء، رحمانى موسى، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط، مجلة روى اقتصادية، العدد 11، الجزائر، 2016، ص302.

² - قاسمي جورية، دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارات العمومية في ولاية المدية، أطروحة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2021، ص 14.

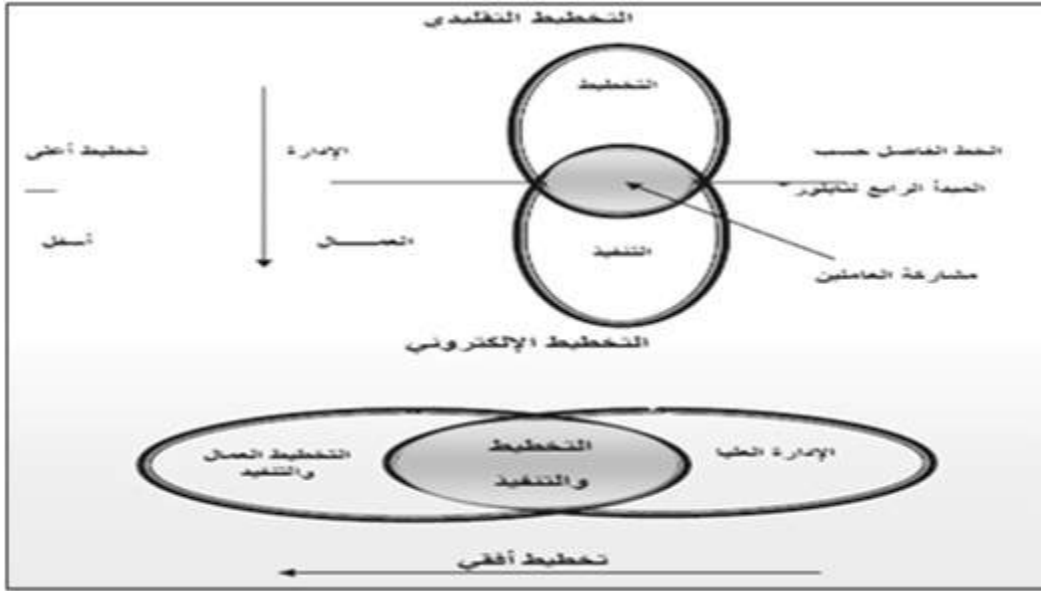
³ - سعد فاضل عباس، هادي خليل اسماعيل، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة دهبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 4، 2016، ص ص234.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز هذه البيئة من تغير عبر الشبكات المحلية والعالمية، ما يحقق قدرة على الوصول لكل جديد من الأفكار، الأسواق، المنتجات، والخدمات غير الموجودة، ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي¹.

والشكل التي يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

الشكل رقم (1-5): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، ط4، 2009، الاردن، ص 298

ومن خلال الشكل السابق نرى أن التخطيط التقليدي يتم من أعلى الى أسفل بينما التخطيط الإلكتروني يكون تخطيط أفقي وهو متداخل بشكل واسع بين الإدارة والعاملين.

ثانياً- التنظيم الإلكتروني:

لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة لوظيفة التنظيم فهو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، فالتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف محددة للمؤسسة، كذلك يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهو ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم، والتي تتمثل بالهيكل التنظيمي باعتباره الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة، والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها؛ إضافة إلى التقسيم الإداري فعلى الإدارة وجميع العاملين فيها الالتزام به في توجيهه وانجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، إضافة لسلسلة الأوامر التي تمثل خط السلطة المستمرة، والرسمية التي تشير إلى مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في

¹ - عيدوني كافية، بن حجابة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وآفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد2، 2017، ص ص 224-226.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

تأدية أعمالهم، وأخيرا المركزية واللامركزية، حيث تشير المركزية إلى تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، بينما اللامركزية تمثل إعادة توزيع القرارات بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا¹.

إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، وانتقال التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل لشكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما أصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة². وقد ساهم التنظيم الإلكتروني في:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
 - التواصل الواسع بين جميع الموظفين من خلال شبكة الانترنت الداخلية وهذا ما يحقق الروابط في الوقت الحقيقي وفي كل مكان بالمؤسسة، فليس هناك شك في أن هذه الروابط على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز الإتصالات الهرمية الحالية في الأشكال التقليدية للتنظيم؛
 - من خلال الاعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت، أصبح من الممكن تحقيق نمط جديد من المؤسسات التي تعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي أو تقديم الخدمات من خلال التوسط بين المؤسسات الأخرى والعملاء؛
 - تحويل العملاء من مستلمين سلبيين إلى مشاركين نشطين، عبر مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يحتاجون إليها واختيار الخصائص التي يحدونها عبر الكمبيوتر عند المؤسسة المنتجة³.
- والجدول التالي يلخص التطور من التنظيم التقليدي الى التنظيم التقليدي ، أيضا يوضح التأثيرات الأساسية لهذا التطور في المكونات التنظيمية كما يلي:

¹ - خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، العدد2، 2013، ص ص 200-201.

² - عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-226.

³ - Hassan. N. Rawash , Electronic Management's Contribution To The Development Of Managerial Functions, Academic Research International Vol. 5(5), September 2014, P219.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (1-1): التطور من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى-أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم المصفوفي أو المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين الى اليسار - شركة دون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية.	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
التنظيم	التنظيم إداري الرئيس المباشر	التنظيم ثنائي الرئيس أو تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية والجدولة مسبقا	- السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية اللامركزية	- المركزية : السلطة في القمة - اللامركزية: السلطة موزعة	- تعدد مركز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص ص 257-258

ثالثا- القيادة الإلكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال الى نمط القيادة الإلكترونية تركز فيه نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، تحسين جودتها والسرعة في الحصول عليها، إضافة لأنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة سرعة الحركة، الاستجابة، والمبادرة على تسير الأعمال واتخاذ القرارات.

كما يعتمد التوجيه أو القيادة بالمؤسسات المعاصرة أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، أيضا يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت، حيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹.

¹ - يوسف مسعدوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد1، 2014، ص ص 160-161.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- وتحتاج القيادة الإلكترونية الى عدد من المهارات الأساسية نذكر منها ما أورده غنيم:¹
- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الإتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها؛
 - مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين: يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الإتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية؛
 - مهارات إدارية: تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمؤسسة نحو العمل الجماعي والتعاون.

رابعاً- الرقابة الإلكترونية:

من أبرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وتمثل الرقابة مقابلة بين التخطيط والتنفيذ، ومن ثم تحديد الانحراف، وأسبابه، واتخاذ الإجراءات للتصحيح، ففي الرقابة التقليدية لا يكون بالإمكان إنجاز التصحيح فوراً، ويرجع ذلك لأن الرقابة تتم عادة بصفة دورية، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، ومن ثم جدولتها و تحليلها، فكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا، كل ذلك يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخراً كثيراً عن التاريخ الذي يتحدث عن مضمون التقرير، أما الرقابة الإلكترونية التي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية فإنها أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير².

كما يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمؤسسات على استخدام نظم رقابية تأخذ في عين الاعتبار كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية، كذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة³.

وتتميز الرقابة الإلكترونية بـ:⁴

- تحقق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الحال بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، وتحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، كما تتميز بحد أدنى من المفاجآت في الرقابة فلا شيء يتفاجم داخل المؤسسة دون معرفته أولاً، ما يقلص المفاجآت الداخلية الى الحد الأدنى؛

¹ - هادي خليل اسماعيل، معد فاضل عباس، مستوى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد4، 2016، ص 235.

² - خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مرجع سبق ذكره، ص 201.

³ - راكن الزعابير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكترونية لمنظمات الأعمال، دار البيازوري، الأردن، 2019، ص 49.

⁴ - ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد13، العدد45، 2018، ص70.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- تحفز العلاقات القائمة على الثقة، مما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على مدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية (الإكسترانت)، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين.

المطلب الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

تعتبر البنية الشبكية الإلكترونية من الآليات التي تعتمدها الإدارات الحديثة اليوم في انجاز وإدارة نشاطاتها بدل الاعتماد على الطرق التقليدية، وسنتطرق لهذا المفهوم ومتطلباته، ثم لأنواعه.

أولاً- مفهوم الشبكات الإلكترونية:

توجد تعريفات متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الإتصالات أو المعلومات أو غيرها من المجالات، ومن بين هذه التعريفات:

تعرف شبكة الحاسب بأنها: مجموعة الحواسيب المترابطة مع بعضها لنقل وتبادل المعلومات تحت شروط تقنية معينة، وهناك أنواع مختلفة من ربط الحواسيب مع بعضها لتكوين الشبكات الحاسوبية¹.

ويعرفها كيمي (Kemey) أنها " الشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر ".

وتتكون الشبكة من قسمين رئيسيين ناقل ومنقول:

- القسم الناقل شيء حتمي ويشتمل على التجهيزات وقنوات الإتصال؛
- القسم المنقول أي الشيء الذي يقع عليه فعل النقل والذي من أجله أقيمت الشبكة وجوده ضروري لعمل الشبكة لكنه غير حتمي لإقامة وتنصيب الشبكة².

تتميز الشبكات بمجموعة من الخصائص والمزايا يمكن تلخيص أهم كالاتي³:

- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات؛
- تقديم المعلومات بأقصى سرعة ممكنة مع سهولة استرجاعها؛
- استفادة الأفراد والمؤسسات من المعلومات بغض النظر عن أماكن تواجدهم؛

¹ فويدر بورقبة، مصطفى بورقبة، رحمة مجدة حصباية، متطلبات إنشاء البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في منظمات الاعمال، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، مجلد4، العدد2، 2020، ص 86.

² داودي أحمد، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص ص 114-115.

³ سيف الدين عتروس، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الصيد البحري في الجزائر، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2018، ص 28-37.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- تقليل التكاليف مقارنة بوسائل الإتصال الأخرى.

ثانياً- متطلبات إنشاء الشبكات الإلكترونية:

يتم تشكيل الشبكات باستخدام وسائط لنقل المعطيات كالكبلات، بالإضافة الى أجهزة الربط الشبكي مثل البطاقات الشبكية، المرردات، المجمعات والمبدلات في الشبكات المحلية والمسيرات والمودام في الشبكات الواسعة، وكذلك أجهزة الحاسوب.

1- وسائط الإتصال السلكية واللاسلكية: تنتقل البيانات والمعلومات في الشبكات عبر وسائل أو قنوات اتصال تربط بين عناصرها، نميز بين نوعين من وسائط الإتصال الشبكي وهما الوسائط السلكية والوسائط اللاسلكية ليس من الضروري استخدام وسيط واحد بل قد يشمل الاستخدام أكثر من وسيط، مثال ذلك لإتمام مكالمة تليفونية يستخدم كابل زوجي السلك مجدول وكابل الألياف الضوئية وموجات الميكروويف¹.

أ- الوسائط السلكية: تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء ممثلة بإشارات قياسية أو رقمية وتشمل:

- الكابل المزدوج المجدولة: وهي تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية وتمتاز بكونها رخيصة من حيث التكاليف وسهلة التركيب، أما عيوب هذا الكابل فإن نطاق ذبذباتها منخفض نسبياً مما يؤثر على عملية نقل المعلومات، حيث سرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز 1 ميغا بايت/ ثانية.

- للكابلات المحورية: وتتمثل في الأسلاك متعددة المحور وتنقسم الى قسمين رئيسيين أحدهما الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، ويستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات، وفي ربط الحاسبات إذا كانت المسافة أقل من 12 كيلومتر، وهو يتميز بسهولة التركيب وصيانة غير مكلفة، وفيما يخص عيوب هذا الكابل فتتمثل في محدودية المسافة وعالي التكلفة ومقدار السرية منخفض بشكل كبير، أما القسم الثاني فهو الكابل المحوري ذو الحيز العريض، ويستخدم هذا الكابل في الإرسال لمسافات أطول من الكابل المحوري ذي الحيز الأساسي، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة 12 كم فأكثر، وهو يتميز بسرئته أفضل من الكابلات السابقة، كما ان نطاق ذبذباتها متسع، ويتميز بسرعة أفضل (100 ميغا بايت) وجودة من حيث التشويش والتداخل ، أما عيوب هذا الكابل فهو صعب التركيب وغالي الثمن وتكلفة الصيانة عالية².

- كابلات الألياف الضوئية: يتكون هذا النوع من حزمة الموصلات الزجاجية المصنوعة من السيلكون النقي والقادرة على نقل الضوء، تستخدم أنواعاً عديدة من الألياف البصرية، أهمها الألياف الزجاجية

¹ - بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 358-359 .

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

أحادية النمط، التي تتمتع بميزات عديدة فهي تستطيع نقل 160 مليون مكالمة هاتفية و 80 ألف قناة تلفزيونية في آن واحد لمستخدم النظام الرقمي، وتتميز بسرعة كبيرة في نقل المعلومات (سرعتها تبلغ عشر أضعاف الكابلات المحورية) وبسرعة عالية، عمرها طويل إلا أن تكلفتها عالية، وتتعامل كوابل الألياف الضوئية مع النبضات الضوئية بدلا من الإشارات الكهربائية، وتمتاز بمناعتها العالية ضد أي تأثيرات خارجية، فهي تمتاز بقدرتها على منع امتصاص الموجات الخارجية أو انتشار أي موجات داخلية الى الخارج، ما يجعلها أكثر أمنا لنقل الإشارات، ويمكن تمييز بين نوعين من كوابل الألياف الضوئية أحادية الطور ومتعدد الأطوار¹.

ب- الوسائط اللاسلكية: يتم استخدام فيها موجات الأثير في عملية النقل، وتتمثل الوسائط الإلكترونية في

- الميكروويف: هو عبارة عن موجات متناهية القصر وذات نطاق ترددي واسع (يتراوح بين 3- 30 جيجا هرتز)، تستخدم لنقل البيانات والمعلومات (عبر الموجات الالكترو مغناطيسية) مع استخدام محطات تقوية تلتقط هذه الموجات ثم تقوم بإعادة بثها بعد تقويتها، ما يسمح بنقلها الى مسافات بعيدة، حيث يتم إرسال واستقبال الموجات من خلال هوائيات تأخذ شكل الطبق، ويمكن الإرسال والاستقبال مباشرة أو من خلال توسيط الأقمار الصناعية، وهي تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات.

- الأقمار الصناعية: تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والنقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء، وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من الوسائط يتفوق على الوسائط الأخرى² ..

والجدول التالي يوضح سرعة نقل بواسطة الوسائط:

الجدول رقم (1-2) : سرعة نقل البيانات لمختلف وسائط النقل

وسائط النقل	السرعة
الكابل الزوجي السلك المجدول	يصل الى 100 ميغا بايت/ الثانية
الميكروويف	يصل الى 600 ميغا بايت
الأقمار الصناعية	يصل الى 600 ميغا بايت/ الثانية
الكابلات المحورية	تصل الى 600 جيجا بايت/ ثانية (Gbps)
كابلات الألياف الضوئية	تصل الى 600 تيرا بايت/ ثانية (Gbps)

المصدر: بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016، ص ص 98-99

2- جهاز الخدمة الرئيسي: عبارة عن جهاز الحاسوب يختار عادة من الحاسوب الشخصي السريع،

¹- فويدر بورقية، مصطفى بورقية، رحمة مجدة حصابية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

²- بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم باستخراج برامج خاصة، وتسمى ببرامج تشغيل نظام الشبكة ومن أحد الاختلافات الرئيسية بين الحاسوب الأم ومحطاته الطرفية هو أن جميع المعالجات للتطبيقات على الشبكة المحلية تجري في محطة العمل ويقوم جهاز الخدمة بالتحكم بمرور المعلومات وتنظيمها، ويتكون من وحدة تخزين الأقراص الصلبة، والبرامج المعدة لإدارة نظام شبكة المحلية، ويفضل ان يكون جهاز الخدمة الرئيسي متميزا بالسرعة ولديه ذاكرة تشغيل كبيرة ووحدة التخزين الصلبة كبيرة أيضا¹.

3- بطاقات الشبكة: تشكل بطاقة الشبكة الوصلة الفيزيائية بين الحاسوب والكابل حيث يتم إدخالها ضمن منفذ توسيع اللوحة الأم ومن ثم يتم وصل الكابل إليها عبر البوابة المناسبة، وكل بطاقة تستخدم بروتوكولا معيناً للاتصال عبر الشبكة، وهي تقوم بالوظائف التالية:

- تحضير المعطيات المستقبلية من الحاسوب بغية إرسالها للكابل لبثها عبر خطوط الشبكة المسؤولة على نقلها، والعكس عند استلامها من النواقل؛
- التحكم بتدفق المعطيات بين الحاسب ونظام الكابلات؛
- خزن وتجميع البيانات المارة من خلاله في ذاكرة مؤقتة تعمل على تحقيق التوازن ما بين عنصرين مختلفين في سرعة تراسل وتبادل البيانات².

4- معالجة الإتصالات السلكية واللاسلكية: هي معالجات تقوم بمهمة دعم عمليات بث واستقبال البيانات بين المحطات الطرفية والحواسيب، وهذه الأجهزة مثل مودم ومفاتيح التحويل والموجهات تؤدي البيانات من شكلها الرقمي الى شكلها التناظري وبالعكس، وتقوم أيضا بتشفير وفك تشفير البيانات، والسيطرة على سرعة ودقة وكفاءة تدفق الإتصالات بين الحواسيب والمحطات الطرفية في الشبكة³.

5- المجمع: فهو يقوم بربط مجموعة أجهزة بالشبكة، كما ينظم حركة مرور البيانات فيما بينها، ويؤمن استقبال البيانات المرسله من جهاز معين في شكلها الثنائي وتوزيعها على بقية الأجهزة، ويوجد نوعان أساسيان للمجمعات: المجمعات النشطة وهي الأكثر إستعمالا ولها القدرة على اعادة توليد وإرسال إشارات البيانات بنفس الطريقة التي يعتمدها مكرر الإشارات، وهناك المجمعات الخاملة، التي يقتصر دورها على استقبال البيانات من جهاز وتوزيعها على بقية الأجهزة المرتبطة بها، ويمكن ربط مجمعين أو أكثر لتجميع أكبر عدد ممكن من الأجهزة في شبكة محلية، وهو ما نطلق عليه اسم الربط التسلسلي⁴.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، ص 235-236

² - قويدر بورقية، مصطفى بورقية، رحمة مجدة حصباية، مرجع سبق ذكره، ص88.

³ - دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 43.

⁴ - عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة، ط 1، نشر شخصي، 2003، ص 132.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

6- المواقع الإلكترونية: وهي عبارة عن مجموعة مصادر للمعلومات متضمنة وثائق متركزة في الحاسبات والشبكات حول العالم، وتعرف أنها مكان إتاحة البيانات على الشبكة المعلوماتية من خلال عنوان محدد، ويتكون عنوان الموقع الإلكتروني من ثلاث أجزاء رئيسية: الجزء الأول هو الجزء الثابت في المقطع (<http://www>) وهو يشير إلى البروتوكول المستخدم ويحدد أن الموقع يتواجد على شبكة الانترنت، وهو يثبت لكافة المشاريع والشركات والأشخاص الذين يمتلكون مواقع على الشبكة، الجزء الثاني وهو عبارة عن اسم أو رمز أو اختصار للمؤسسة أو الشخص أو الجهة صاحبة الموقع مثل Google Intel وغيرها، وفيما يخص الجزء الثالث وهو الجزء الأكثر أهمية ومعرفة من قبل مستخدمي الشبكة بما يعرف بنطاق المستوى الأعلى فهو يتكون من فئتين أسماء مواقع الانترنت العامة أو الدولية المعروفة بنطاقات المستويات العليا، وهي تشير على أنشطة دولية عامة وهي لا تنتمي إلى دولة بعينها وإنما توجه بالدرجة الأولى للمستهلكين في جميع دول العالم، أشهرها:

Com: وهو يشير إلى كل ما يتعلق بالأنشطة التجارية؛

Net: وهو يتعلق بالشبكات المعلوماتية؛

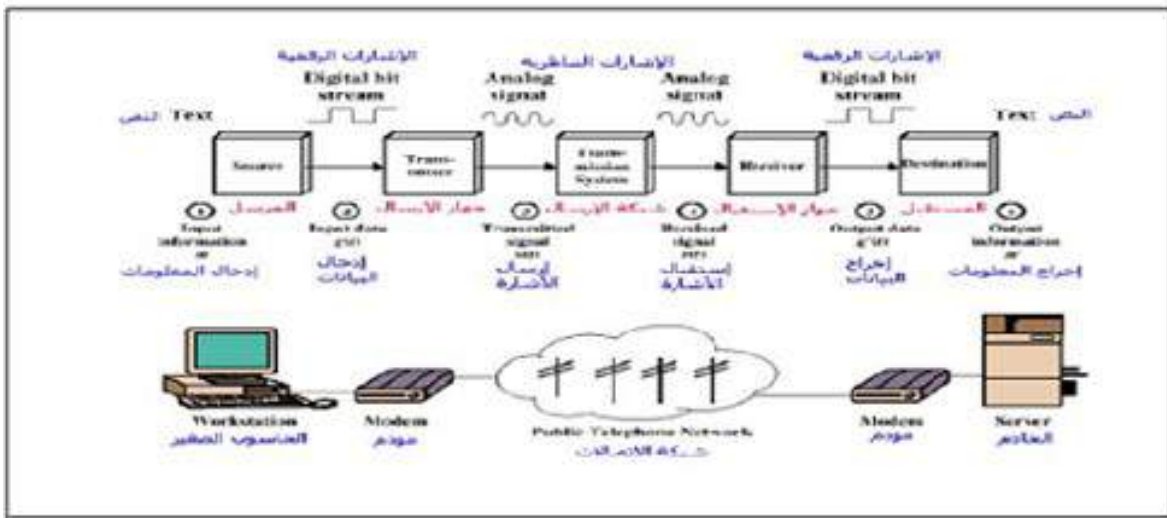
Org: يتعلق بالمؤسسات المختلفة التي لا تسعى إلى تحقيق الربح؛

Edu: خاص بالهيئات المعاهد التعليمية المانحة لمؤهلات دراسية؛

Int: وهو يتعلق بالهيئات والمؤسسات الدولية المختصة بعقد الاتفاقيات الدولية¹.

والشكل التالي يمثل المكونات الأساسية لشبكات الحاسبات:

الشكل رقم (1-6): المكونات الأساسية لشبكات الحاسوب



المصدر: داودي أحمد، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 114

¹ - قويدر بورقية، مصطفى بورقية، رحمة مجدة حصباية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

هناك العديد من أنواع الشبكات، وبالنسبة للإدارة الإلكترونية فأهم أنواع الشبكات المستخدمة هي: انترنت، انترانت، والاكسترانت، وقبل توضيح والتعرف على هذه الشبكات، سنستعرض أحد أهم التصنيفات وفق معياري التغطية الجغرافية:

1- الشبكات حسب المدى الجغرافي الذي تغطيه: حسب هذا المعيار يمكن تمييز الأنواع التالية

أ- الشبكات المحلية (LAN): هذا النوع من الشبكات عبارة عن مجموعة من أجهزة الحاسوب والتجهيزات الأخرى، موصولة فيما بينها ضمن حدود جغرافية ضيقة (مبنى أو عدة مباني متقاربة)، يتم خلالها تقاسم التجهيزات وقراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المشاركة في الشبكة، كما يمكن تقاسم البرامج المختلفة، مثل: البرامج الإحصائية وبرامج معالجة الكلمات والبرامج التطبيقية وقواعد البيانات، والطابعات عالية الجودة، حيث يستعملها المستفيدون ولا يمكن الدخول إليها إلا للأفراد المسموح لهم بذلك¹.

أما عن الإدارة الإلكترونية وخاصة استراتيجية تطويرها على مستوى المؤسسة فلشبكة الإتصال المحلي (LAN) أهمية تقنية بالغة التأثير ذلك أن هذه الشبكة خاصة هي منطلق المؤسسة لنسج إتصالات في الداخل أو قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج².

ب- الشبكة الواسعة (WAN): هي شبكة تغطي بقعة جغرافية واسعة وقد تسمى الشبكات البعيدة، وتستخدم هذه الشبكات أيضاً لتغطية مدينة واسعة الأرجاء أو مدينة وضواحيها، وقد أصبحت مثل هذه الشبكات ضرورية لأداء النشاطات الخاصة بالأعمال اليومية الاعتيادية، وتستخدم من قبل المصارف والمؤسسات الصناعية الكبيرة و شركات النقل والمؤسسات التي تنقل وتسلم المعلومات عبر البلدان أو عبر العالم، وترتبط الشبكة المحلية بالشبكة الواسعة، من خلال إجراء إتصالات تشكل واجهة مرتبطة تسمى مدخل البوابة³.

ت- شبكة المناطق المدنية (MAN): تقوم شبكة المناطق المدنية بربط مجموعة المباني التي تنتمي إلى نفس المؤسسة المتواجدة في منطقة جغرافية محددة، وقد يصل طولها إلى 11 كلم، حيث تعتمد هذه الشبكة على خطوط الهاتف، وهي أكبر من شبكة المناطق المحلية، لأنها تقدم مجموعة من الخدمات كالوصل بين الشبكات المحلية بعضها ببعض، ربط محطات الكمبيوتر بالأجهزة الكبيرة التي تتحكم في الشبكة، وعادة ما يتم استخدام نظم الميكروويف وأسلاك الألياف الضوئية في ربط محاور شبكة المنطقة والخاصية الأساسية التي تتمتع بها

¹ - سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص ص 64 - 77.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، ص 64.

³ - قشيني منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 83.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

شبكات المناطق المدنية هي امتلاكها واسطة إرسال شبيهة بحافلتين تسيران في نفس الاتجاه وتكون الأجهزة مربوطة بهم، ويتم اعتماد هذا النظام في مراقبة¹.

2- شبكات الإتصال كمدخل البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية: تتمثل في الانترنت، الانترنت والاكسترنت ويمكن تقديم شرح مفصل لكل شبكة من هذه شبكات:

أ- شبكة الانترنت كمدخل لتفعيل البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية: إن شبكة الانترنت تعد من أهم التطورات التي حصلت في العالم، والتي أثرت بشكل كبير على الإدارة، ففي عام 1969 قامت وكالة المشروعات البحثية المتقدمة لوزارة الدفاع الأمريكية بإنشاء شبكة "أربانت" وهي أول شبكة حاسبات تعمل بنظام تحويل الحزم، التي تعمل على تحويل البيانات المرسله عبر شبكة بإعادة ترتيب هذه الحزم طبقاً لأرقامها، فعام 1974 بدأ استخدام بروتوكول (TCP/IP) بالشبكة، وبدأ استخدامها في بعض الجامعات بالاعتماد على حاسوب كبير الحجم، وفي أواخر الثمانينات قامت مؤسسة العلوم القومية بالولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء شبكة (NSF NET)، بدلا من انشاء حاسوب كبير ذات تكلفة عالية، وقامت ببناء شبكات إقليمية وأعطت الجامعات مسؤولية الربط مع جهات الإمداد الإقليمية المرتبطة مع شبكة (NSF NET) وتم ربط الشبكة أيضا بشبكة أربانت،² وهكذا بدأت الجامعات ومراكز الأبحاث الأخرى بالعالم الانضمام لهذه الشبكة، وفي 1990 أصبحت شركة (The world comes on -line) أول شركة تجارية توفر خدمة الانترنت، وفي 1992 تأسست جمعية الإنترنت وتجاوز عدد النظم المضيفة المليون³.

- تعريف الإنترنت: لشبكة الانترنت العديد من الأسماء منها شبكة الشبكات، الفضاء السببراني، الشبكة العنكبوتية الإلكترونية والعديد من التسميات، ويقصد بها لغويا الترابط الذي يتم بين الشبكات، واصطلاحا تعني الوسيلة أو الأداة التواصلية بين الشبكات المعلوماتية دون ما اعتبار للحدود الدولية، فكلمة الانترنت تعني (Interconnexion of Networks) أي الترابط بين الشبكات.

كما يمكن القول أنه لا يمكن إعطاء تعريف موحد للإنترنت فكل يعرفها حسب مجاله وتخصصه، ويرى ريتشاروج سميث ومارك جيتس أن تعريف الإنترنت يعتمد على عمل وحاجة الشخص الذي يريد تعريفه، فالمستخدم العادي يرى الإنترنت بشكل مختلف عما يراه المهني و المهندس⁴.

1 - سيف الدين عتروس، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الصيد البحري في الجزائر، أطروحة دكتوراة،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2018، ص 31.

2 - علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 443-444.

3 - مصطفى صفية، علماوي أحمد، الانترنت كركيزة للتجارة الإلكترونية، مجلة المقربي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 63.

4 - شيلي إلهام، عماري سمير، البنية الشبكية الرقمية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد 12، 2020، ص 62.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

فتعرف انترنت أنها: " شبكة العمل التي تربط بين الحاسبات الآلية عبر العالم، وهي تتكون من بنية أساسية لشبكة عمل من الخادمين واتصالات واسعة النطاق تربط بين مناطق العالم، ويتم استخدامها للحصول على المعلومات ونقلها ".¹

كذلك هي: " شبكات الحاسب الآلي التي تربط بين عدد هائل من مواقع الويب، والتي تعمل على تحقيق التواصل بين جميع المستخدمين على اختلاف أنواعهم حول العالم" ، ليس هذا فحسب بل يمكن اعتبارها أيضا مستودع ضخم لأنواع وكميات مذهلة من المعلومات، وتشبه الانترنت طريق سريع يمكن من خلاله نقل المعلومات وتحقيق الإتصالات من موقع لآخر بدرجات غير معقولة من السرعة¹ .

- **خصائص الانترنت:** هناك من يرى بان شبكة الإنترنت تتصف بثلاث خصائص رئيسية هي:²

- شبكة الشبكات: هي شبكة واسعة النطاق تضم بداخلها مجموعة من شبكات الحاسبات الآلية سواء العامة أو الخاصة؛

- مستخدمي الشبكة مجهولون : ذلك لكون الشبكة عالمية يتعامل معها مستخدمون من جميع أنحاء العالم وأصبح المشتركون فيها من شتى الهياآت والتخصصات والجنسيات، فهم مجهولون لبعضهم البعض، ويؤدي هذا التستر لعدم فعالية المعاملات التجارية وإلى سلوكيات غير مسؤولة؛

- ذات قدرات غير محدودة: ويقصد بذلك أن أداء الشبكة لا ينخفض بزيادة عدد مستخدميها؛

- التفاعلية: تتيح شبكة الإنترنت لمستخدميها وسائل اتصال تفاعلية ومباشرة، فهي مصممة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الإتصالية، ويعد البريد الإلكتروني من أهم نظم الإتصالات وأكثر استخداما؛

- السرعة: تسمح شبكة الإنترنت بطلب أي مستند من أي جهة على نطاق العالم، والحصول عليه فورا، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه باستخدام أية وسيلة أخرى.

- بروتوكولات الإنترنت: يقصد بالبروتوكول مجموعة من القواعد لكيفية تبادل المعلومات بين طرفين على الشبكة، فدون البروتوكول لا تتم عملية التبادل الإلكتروني للبيانات بطريقة سليمة، ويتم ارسال البيانات من جهاز الى آخر داخل الشبكة على مراحل كل مرحلة تسمى طبقة، ولكل طبقة مجموعة من البروتوكولات لتحديد وظائف هذه المرحلة بالضبط، وكل طبقة تتسلم البيانات من الطبقة السابقة، وتقوم بمعالجتها وتسليمها الى الطبقة التالية.

وتشمل بروتوكولات الإنترنت الأنواع عديدة نذكر منها:

¹ - شطولة خديجة، تأثير تكنولوجيا الانترنت ودورها في تغيير الممارسات التسويقية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 15، العدد 4، 2011، ص ص 378 - 379.

² - شطولة خديجة، مرجع سبق ذكره ص 381.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- بروتوكول **TCP/IP**: يقوم هذا البروتوكول بنقل البيانات والمعلومات من حاسب لآخر عبر الإنترنت، ويستخدم بروتوكول TCP/IP للاتصال بالإنترنت أو بشبكة أخرى، حيث صمم هذا البروتوكول من قبل هيئة البحوث التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية لوصل عدة شبكات مختلفة الأنظمة ضمن شبكة واحدة، وهذا البروتوكول قادر على العمل أوتوماتيكيا حتى بعد وقوع عطل، فإنه لا يتم إدراك بأن الشبكة تعاني من مشاكل، وربما قد لا يتم اكتشاف هذه المشاكل لفترات طويلة¹.

- البريد الإلكتروني **E-Mail**: هو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، بمعنى ارسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، ولاستخدامها يشترط وجود برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات، تجدر الإشارة الى أن أول موقع قدم هذه الخدمة هي شركة ميكروسوفت وأطلقت عليه اسم " هوت مايل " "Hot Mail"².

- خدمة شبكة العنكبوتية (**WWW**): وتسمى بنسيج العالمي الواسع وأيضا خدمة الويب فهي من أكثر الخدمات استخداما في الإنترنت حيث تبحر في مختلف المواقع والصفحات عن طريق وسائط متعددة ومصورة فهي للترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي و إقليمي وغيرها³.

- خدمة بروتوكول نقل الملفات (**FTP**): وهو طريقة سريعة لنقل الملفات (كبيرة الحجم) بين أجهزة الحاسب البعيدة عن بعضها والموجودة في شبكة تستخدم بروتوكول **TCP/IP** مثل شبكة الإنترنت⁴.

- خدمة بروتوكول الدخول عن بعد (**Telnet**): يتيح البروتوكول امكانية تسجيل الدخول الى حاسوب بعيد والعمل عليه بشكل تفاعلي، فعند الحضور الى اجتماع أو مؤتمر ما يمكن الدخول من للحاسوب الشخصي عن بعد الى أي حاسوب في مكان آخر، وسيعمل عليه كما لو كان متصل به بشكل مباشر⁵.

¹ - عبد العزيز السيد مصطفى ومن معه، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، منشورات جامعية، جامعة القاهرة، مصر، 2019، ص ص 60-61.

² - مصطفى صفيية، علماوي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 64

³ - بوداود فاطمة، دور الإنترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر- وهران، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد13، العدد01، 2019، ص 136.

⁴ - عبد العزيز السيد مصطفى ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 63

⁵ - Mahmoud Moussa, Internet, Intranets and Extranets in Organizations: An Integrative Literature Review, Journal of Management, Vol.6, No.1 , 2016, p 13.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- خدمة الدردشة: هي خدمة محادثة عبر شبكة الانترنت الجاري في الزمن الآني فعندما تكتب أنت سطر ما على جهازك الخاص في البيت وتقوم بإرساله يظهر هذا السطر على شاشة المشاركة، كما هو ظاهر على شاشتك تماما¹.

ب- شبكة الإنترنت كمدخل لتفعيل البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية: تعتبر الانترنت من الوسائل المساعدة للحصول على المعلومات ومشاركتها مع الآخرين، فتوفر المعلومات للموظفين عندما يحتاجونها، وتعتبر وسيلة مرنة تسمح بمزيد من الحرية في التصميم والنمو والتوسع بالتقنية واستخداماتها بالمؤسسة.

- تعريف الإنترنت: تعرف الانترنت بأنها عبارة عن شبكة اتصالات داخل المؤسسة أو الشركة تستخدم التقنيات المتوفرة في الانترنت للقيام بأعمالها اليومية².

وتعرف: هي شبكة انترنت داخلية محاطة بجدار عازل لأغراض أمنية، والتي تربط النظم الالكترونية المختلفة للمنظمة³.

- أهمية الإنترنت: تعتبر الانترنت نظاما شبكيا في المؤسسات، وقد تم تصميمها لتسهيل الإتصال والتعاون بين الموظفين الذين يتوزعون على مواقع مختلفة بالمؤسسة، والتكنولوجيات التي تستخدم في الانترنت متنوعة وعديدة، والتي من بينها أنظمة البريد الإلكتروني، وأنظمة إدارة الوثائق، ولوحات على خط الانترنت والتقويمات أو الأجنداث الإلكترونية، أنظمة إدارة المشاريع، ونظم المؤتمرات عن بعد.

وتحتوي الشبكة على العديد من التطبيقات، والتي يمكن أن توفر من وجهة نظر وظيفية ما يلي:

- ادارة المعلومات، والتي تستطيع إدماج وثائق المؤسسة في بيئة الويب والإنترنت؛
- نظام سير العمل، والتي يمكن أن يدعم العمل المؤسسي ويتكامل مع أنظمة أخرى (مثل تخطيط موارد المؤسسات وإدارة المعرفة بالمؤسسة)؛
- مجموعة المناقشة التي تضم البريد الإلكتروني، ولوحات على خط الإنترنت لتحقيق التواصل؛
- التعليم والتدريب، و يتضمن العديد من فئات التعلم الإلكتروني وإدارة المعرفة عبر شبكة الداخلية⁴.

¹ - قادة دليلية، الانترنت وتغيير عمل الإدارة المحلية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 06، العدد2، 2017، ص 658.

² - محمد حسن عمر، الإدارة والتقنية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 1997، ص 142.

³ - احمد محمد جاسم الجميلي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة صناعة التأمين، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 10، العدد، 2، 2018، ص 241.

⁴ - حريزي فاروق، دور استخدام الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 4، العدد1، 2019، ص 74.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- وظائف الإنترنت و أدواتها: تختلف وظائف الإنترنت من مؤسسة لأخرى و ذلك بحسب طبيعة ووضعية العمل في تلك المؤسسات و احتياجاتها الخاصة، و عليه لا يمكن تحديد عدد معين من الوظائف، سنذكر أهم الوظائف و أكثرها استخداما بالمؤسسات و ذلك حسب الأدوات المستخدمة في الإنترنت:
- البوابة: تعد البوابة هي العنصر الأساسي المكون للشبكة الداخلية، فهي بمثابة باب الدخول إلى نظام المعلومات في المؤسسة ؛ و تدريجيا البوابة توسعت نحو خدمات و تطبيقات نظم المعلومات، و ذلك بإطلاق تطبيقات من خلال شبكة الإنترنت، و العمل على الدمج المباشر للبيانات و تطبيقات المهن في بوابة الإنترنت، و أصبحت البوابة اليوم المكتب الأممي لكل مستخدم بغرض الوصول الشخص و الخاص لمصادر نظام المعلومات في المؤسسة.
- إدارة الوثائق: هذه الوظيفة تجمع كل المهام التي تسمح بشراء الوثائق و تخزينها و تصنيفها و تقسيمها و أرشفتها على شكل ملفات حاسوبية.
- إدارة المحتوى: تعمل على تجميع كل الوظائف التي تسمح بإنشاء أو تعديل و تحقيق و تحديث و عرض المعلومات على شكل صفحات الويب.
- فضاءات العمل التعاوني: تستهدف المجموعات المنشأة من أجل مشروع معين أو تطبيق أو موضوع ما، فهذه الفضاءات تقدم لأعضاء فريق المشروع أرضية للتعاون و تبادل الخبرات.
- الخدمات الإلكترونية و الإجراءات اللأورقية: و تعتمد على نشر الوسائل الإلكترونية و استخدامها للقيام بعمليات معالجة و تخزين و تبادل المعلومات دون الاستخدام الورقي¹.
- ج- شبكة الإكسترنانت كمدخل لتفعيل البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية: صممت الإكسترنانت لتلبية احتياجات المستفيدين خارج المؤسسة من مجهزين، الزبائن، مجموعة المؤثرين و حملة الأسهم.
- تعريف الشبكة الإكسترنانت: هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات و متطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، بحيث تستخدم في هذه الشبكة تقنيات الحماية و تتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، و ذلك لكونها غير موجهة للجمهور العام كما هو الحال في شبكة الإنترنت².
- و تعرف بأنها شبكة خاصة تسمح لغير المنتسبين للمنظمة بالدخول إليها من أي مكان و في أي زمان عبر شبكة الإنترنت، و لكن بصلاحيات و قيود محددة³.

¹ - حريزي فاروق، مرجع سبق ذكره ، ص ص 142-143.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ - شيلي إلهام، عماري سمير، مرجع سبق ذكره ، ص ص 62-66.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

فشبكة الأكسترنانت تربط بواسطة الإنترنت شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم الشراكة في مشروع واحد، مع منح أحقية الشراكة لبعض الخدمات والملفات فيما بينها، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية كل شبكة من شبكات الإنترنت المحلية، وعند الشروع بتوظيف الأكسترنانت لابد للمؤسسة أخذ بعين الاعتبار نقاط عدة منها :

- تعريف المستخدمين لشبكة الأكسترنانت، كما يجب وضع قائمة بكل المتطلبات والتقنيات المطلوبة، وتحديد كل المتطلبات الأمنية، إضافة لذلك يجب توضيح وفهم عملية إدارة شبكة الأكسترنانت؛
- يجب فهم الوظائف المختلفة لشبكة الأكسترنانت، وتحديد الملفات والمجلدات والمعلومات التي يجب مشاركتها في الشركة¹.

- أنواع شبكة الإكسترنانت: هناك العديد من الأنواع أهمها

- إكسترنانت إيصال المعلومات: تسمح بتوفير الوثائق والمعلومات لمن ليس له الحق بالولوج إلى إنترانت المؤسسة.

- إكسترنانت العمل الجماعي: تسمح للمستخدمين الخارجيين بتبادل الرسائل والرسومات والأشكال البيانية وغيرها مع المستخدمين الداخليين.

- إكسترنانت المعاملات: تسمح بإجراء المعاملات المالية فيما بين المؤسسات بكل أمان.

- تطبيقات شبكة الإكسترنانت: تشمل تطبيقات شبكة الإكسترنانت العديد المجالات، منها نظم تدريب وتعليم العملاء، نظم التعليم الإلكتروني عن بعد، نظم المشاركة على قواعد البيانات التابعة للمنظمات أو مراكز مختلفة، شبكات منظمات الخدمات المالية والمصرفية، نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع، مشاركة الأخبار مع شركاء الأعمال من خارج المؤسسة².

وتطمح المؤسسات في استخدامها لهذا النوع من الشبكات إلى ما يأتي³:

- تخفيض تكاليف الحوسبة والحاجة إلى نسخ الملفات، وتوفير الوقت والسرعة، حيث تضمن تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات في الوقت الحقيقي بسرعة؛

- ضمان الاستقلالية والمرونة، إذ تضمن الاستقلالية لنظم الإتصالات وأدواتها وضمان الاستقلالية والمرونة التي تمكن المستخدمين من الولوج إلى محتويات الخادم؛

¹ - رحمانى سناء، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - سمير عمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76

³ - أمال أيوب، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص ص 46-47.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- تقديم خدمات الانترنت وشبكة الويب لمستخدميها خدمات عدة كخدمة البريد الإلكتروني والمحادثة ونقل الأخبار وخدمة مؤتمرات الفيديو عن بعد.

- يمكن للشبكات الخارجية تعزيز التعاون من قبل منظمة مع شركائها وعملائها¹.

ث- أهم الفروقات بين الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت:

هناك عدد الفروقات بين شبكات الإتصال: الإنترنت، الإنترنت والإكسترنانت يمكن إبرازها حسب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): مقارنة بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت

الفروقات	الإنترنت	الإنترنت	الإكسترنانت
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمين	أي شخص	أعضاء من داخل المنظمة الأعمال	ذوي العلاقة من خارج منظمة الأعمال
الملكية	غير مملوك لأحد	هي ملك المنظمة التي تستضيفها	مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقة
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	تحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمنظمة	تحتوي على مواضيع ومعلومات مشتركة بين مجموعة من شركات

المصدر: سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 76

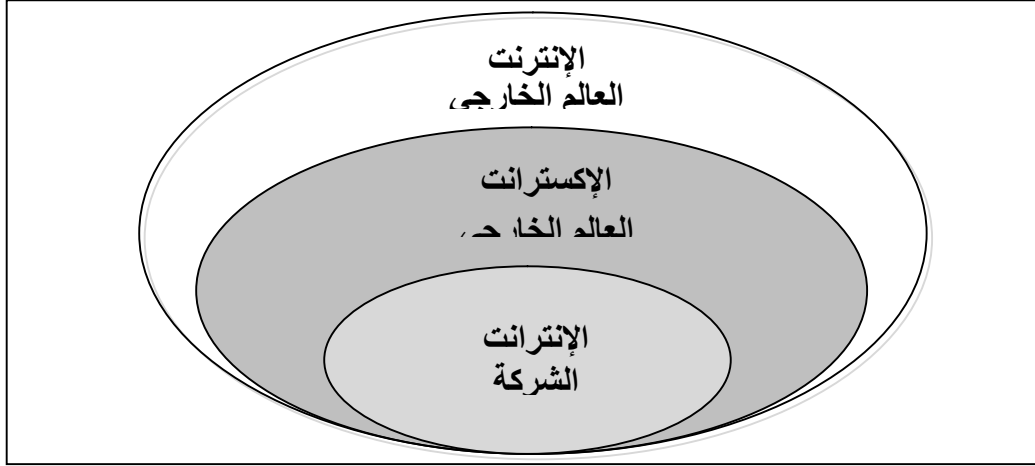
فشبكات الإكسترنانت، الإنترنت والإنترنت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال للانتقال بالمنظمة الى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية². ومن خلال الشكل رقم (1-8) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين الشبكات من الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت:

¹ - Mahmoud Moussa, op cit, p 28.

² - سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص ص 76.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (1-7) : علاقة الإنترنت والإنترنت والاكسترنات



المصدر: مزهر شعبان العاني، الاعمال الإلكترونية منظور اداري تكنولوجي، الطبعة 1، دار الاعصار، الاردن، 2016، ص 228

المطلب الرابع: أمن المعلومات الإدارية الإلكترونية

إن عملية الإتصال بشبكة الانترنت من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة أو عبر الشبكات المحلية تعرضها لخطر النفاذ الى نظم معلومات المؤسسات من طرف مستخدمين آخرين، وقد تعرضها للإتلاف، لكن يمكن للمؤسسات تفادي هذا الخطر من خلال استخدام برامج و نظم أمن إلكترونية.

1- مفهوم أمن المعلومات: هي العلم الذي يبحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها ومن أنشطة الاعتداء عليها هذا من الناحية الأكاديمية، أما من الزاوية التقنية فقد عرفت بأنها الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية¹.

2- طرق حماية أمن معلومات الإدارة الإلكترونية : لكي تتصدى المؤسسة للتهديدات التي تواجهها والمحتمل مواجهتها، لزم عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة، ومنها الوقاية التي هي ربما الخطوة الأولى التي تقوم بها قبل أن تكون في وضع الهجوم، فالوقاية هي الوسيلة الوحيدة التي تجعل خطر التهديد بعيد، وخارج أسوار المؤسسة، ففي حالة حدوث الخطر كان عليها الوقوف بحزم والتعجيل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف أثر الخطر لأقصى حد ممكن، وسنتطرق لأهم الوسائل والطرق لحماية أمن المعلومات المنفق عليها من طرف عدد كبير من الباحثين:

أ- الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب: يشمل الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب الآلي حمايته من الحريق والسوائل والغبار وكذلك ضمان الكهرباء الكافية والمستلزمات البيئية من

¹ - مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 431.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

حرارة ورطوبة، إضافة إلى التحكم في زيارة ودخول الأفراد إلى المبنى أو المكاتب أو إلى المكاتب الحساسة أو إلى مكاتب المراجع والأشرطة والأقراص ووثائق النظام أو إلى صالة الحاسب الآلي، كذلك التحكم في الوصول إلى المراكز الفرعية لخطوط الإتصال أو غيرها من الأشياء المؤثرة في أمن النظام الآلي للمعلومات.

ب- **تعدد الخوادم:** ويقصد بتعدد الخوادم استخدام خادم لكل نظام أو لكل مجموعة أنظمة تربطها علاقة وظيفية مثل: المعاملات السرية، اللوائح والقوانين، الشؤون الإدارية، حيث أن تواجد جميع هذه الأنظمة في خادم واحد يزيد من احتمال اختراقها، وتوزيع جميع الأنظمة وتعددتها يؤدي إلى انحصار المشكلة في خادم واحد ونظام واحد¹.

ت- **جدار النار:** هو عبارة عن مكونات مادية (معدات وأجهزة) وبرمجيات خاصة توضع بين الشبكة الداخلية للمنظمة من جهة وبين الشبكات الخارجية، ويعمل جدار النار على منع أي من المستخدمين الخارجيين من التوغل في الشبكات الخاصة، والدخول الغير مرخص إليها، فهو إذن نظام للحماية مزود ببرمجية خاصة تمنع الغرباء من اختراق الشبكات الخاصة.

وقد صمم جدار النار بطريقة تجعله يؤمن له اعتراض كل حزمة رسائل تمر بين شبكتين وتقوم بفحصها، ومن ثم رفض أي رسالة منها غير مسموح لها بالدخول والاختراق، وهذا الأمر ذو أهمية كبرى لدى المؤسسات التي تسعى للحفاظ على سرية معلوماتها ومعرفتها، وتناقلها في نطاق محدود².

ث- **مكافحة الفيروس المعلوماتي:** من أخطر ما يواجه شبكات المعلوماتية لدى المؤسسات، إمكانية تدمير أضرار بأنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، كونه قادر على ربط نفسه ببرامج أخرى، وكذا إعادة إنشاء نفسه ويتوالد ذاتياً، ومشكلة الفيروس المعلوماتي هو قدرته على الاختفاء وقدرته على الانتشار والتدمير، وتتم مواجهته ببرامج حماية ضد الفيروس، هذا المضاد الذي يمكن أن يكشف مكان الفيروس وإزالته³.

¹ - وسام بن صالح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014، ص 94.

² - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، 2009، ص 240.

³ - فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017، ص 91.

المبحث الثالث: خيارات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

إن تغيير المؤسسات لأسلوب إدارتها لأنشطتها وتحولها للعمل الإلكتروني له عدة أسباب لاختيار هذا التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، كما يحتاج هذا التحول إلى انتقال سلس لتحقيق الغاية من تطبيقه، ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث لخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية ثم لمرحل الانتقال السليم، بعدها نتطرق لبعض نماذج الإدارة الإلكترونية، وفي الأخير سنتناول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم معيقاتها.

المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة ما، لابد التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لها وإذا ما كانت تكلفة التي ستصرف عليها موازية للخدمات التي ستقدمها، لذا يجب القيام بخطوات التالية:

1- إعداد الدراسة الأولية: من أجل إعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية¹، ويصل فريق إلى أحد القرارات التالية²:

- تحتاج الإدارة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة، ولكن تحتاج إلى تطوير؛

- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض التطبيق؛

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ³.

3- تهيئة بيئة العمل: بعد إقرار المؤسسة تطبيق الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير بيئة وجو ملائم لتطبيقها طبعاً في إطار الخطة الموضوعية قيد التنفيذ، تتمثل في توفير وتدريب الموارد البشرية للعمل في إطار العمل الجديد، زيادة التنقيف والتوعية أي أهمية العمل الإلكتروني، وبمعنى آخر خلق ثقافة إلكترونية لدى الأفراد، هذه الخطوة تعتبر جد هامة وضرورية لأن عدم المرور بها والقفز مباشرة إلى الخطوات التي نلها يضعف عملية التطبيق، ويقال إن لم نقل بعدم تحقيق الإدارة الإلكترونية لأهدافها⁴.

¹ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 218.

² - نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية، ط 1، دار الكتب بنغازي، ليبيا، 2020، ص 38.

³ - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁴ - وسام بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 67

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

رابعاً- تحديد المصادر التي تدعم الخطة:

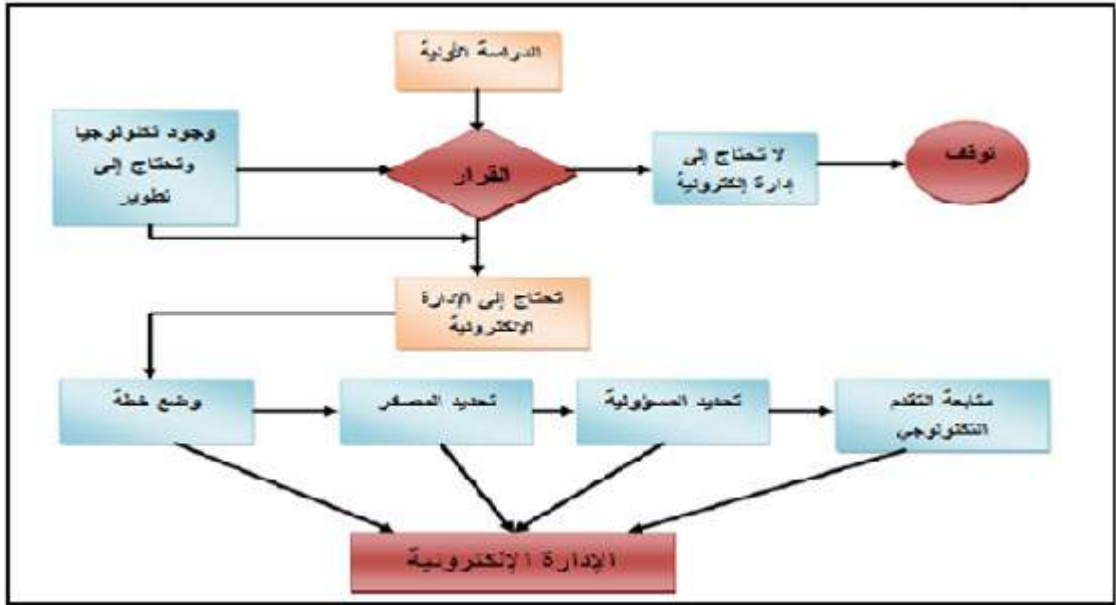
من بين هذه المصادر الكوادر البشري المؤهل التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، الأجهزة والمعدات، و البرمجيات و هو ما يمكن إجماله في تحديد البنية التحتية.

4- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة: والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد و التكاليف المرصودة لها¹.

5- متابعة التقدم التكنولوجي: نظرا للتطور السريع بمجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات بهذا المجال، فهناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة هي العمل للحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات والتي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية².

والشكل التالي يوضح أهم خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات :

شكل رقم (1-8): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: ميلودي محمد، استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد10، 2020، ص65

وقد أشار كل من (Laudon and laudon) أن الانتقال من بيئة التقليدية الى الإلكترونية يتطلب من

المؤسسات القيام بالخطوات التالية:³

- دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة التقنيات المتوافرة لديها، وتقييمها

¹ - سليمة بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 214 - 215.

² - خيرة بهلول، عيسى سماعيل، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد14، العدد 1، 2020، ص ص 40-41.

³ - كمال فار، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام، جلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد8، العدد 4، 2021، ص86.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير؛
- لا بد أن تحتوي الخط على تحليل دقيق لكيفية اسهام التقنية الحديثة بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداء اليومي للعمل في المؤسسات، وتوضيح أهداف التغيير، ودوافعه للعاملين وتدريبهم؛
- تحديد مدى النجاح في انجاز خط إدخال التقنية الرقمية إلى المؤسسة ؛
- رسم خطط استراتيجي وترجمتها إلى واقع ملموس، ووضع آليات تطبيقية ، لتهيئة المناخ الملائم للعمل الإدارة الإلكترونية، ، وبالتالي الدخول ثبات في عصر المعلومات والإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإلكترونية

يعد أفضل سيناريو لتطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول للمرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية الى مراحل، وللتحول من الادارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة لابد أن تمر بمراحل ثلاث وهي:

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تتميتها

وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متواز بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل دون أي ماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسبا شخصيا أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة¹.

2- مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل : تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل

تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن العامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، حيث يمكن للأفراد الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ويمكن لهم أيضا استقبال إرسال الأوراق المرسلة واستثمارات وغيرها.

3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق أصحاب هذا الاتجاه ويتم من خلالها

التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب % 30 من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفير الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة وفي متناول الجميع باستخدام الشبكة الإلكترونية

¹ - مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-96.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت، أقل جهد وأقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية و تقبلها وتفاعل معها و تعلم طرق استخدامها¹.

من خلال مراحل التي حددها أصحاب هذا التوجه فالملاحظ أنها وضعت خطة للانتقال التدريجي نحو الإلكترونية، كي تتم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، ويقلل من درجة المقاومة الموظفين لهذا التوجه الجديد في المؤسسة، ولكن تحتاج عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح لوعي ثقافي سواء كانوا موظفين أو قادة أو مواطنين بأهميتها والحاجة لها لخلق مجتمع قادر على تعامل مع هذه التقنية الجديدة.

المطلب الثالث: نماذج الإدارة الإلكترونية

هناك عدة النماذج أيضا وضعت لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات والتي حققت نجاحات ونقلته

نوعية في أداء هذه المؤسسات من بين أهم هذه النماذج نذكر:

أولا- نموذج St-Amant لتطور الإدارة:

اقترح سانت أمانت St-Amant (2005) نموذجا لتطور الإدارة يمر عبر أربع مراحل للتطور: مرحلة المعلومات ومرحلة التفاعل ومرحلة المعاملة ومرحلة التكامل، أربعة أبعاد للتحليل ستجعل من الممكن توصيف مراحل تطور الإدارة الإلكترونية هذه: مستوى تكامل عملية تقديم الخدمات الإلكترونية، ومستوى تكامل أنظمة المعلومات و التواصل ومستوى تعقيد المشاريع التي يتم تنفيذها وطبيعة تحول المؤسسة، ويتيح نموذج التطور هذا ربط القدرات التنظيمية المقابلة ، وكذا مستوى نضجها مع كل مرحلة من مراحل الإدارة الإلكترونية، مع ذلك في الواقع لا يتبع تطور الإدارة دائما هذا التقدم الخطي، لأنه من الممكن تنفيذ مشاريع مختلفة في وقت واحد تتوافق مع مراحل مختلفة من التطور، فالقوة الرئيسية لهذا النموذج هي السماح بالتفكير في القضايا، التحديات والقدرات التنظيمية إضافة لمخاطر مشاريع الإدارة الإلكترونية التي يرتبط بها المرء مع مختلف مراحل تطور الإدارة الإلكترونية².

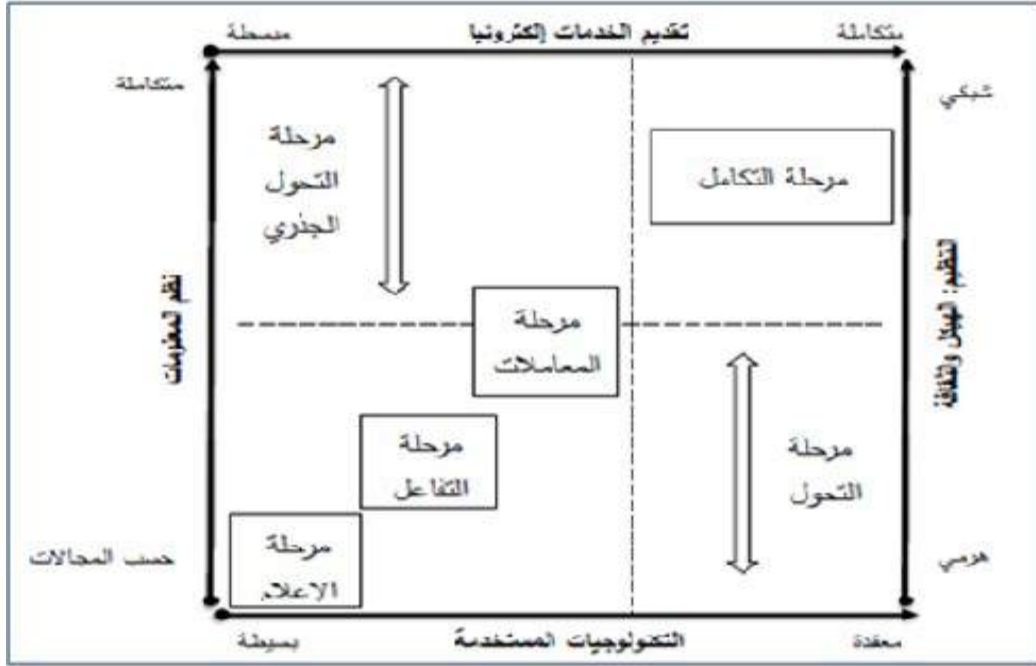
والشكل التالي يوضح النموذج:

¹ - بن عروس حمزة، بوعزة صيرين، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد10، العدد 1، 2020، ص 24 .

² - St-Amant.G & Renard, Référentiel De Connaissance Associées Aux Capacités Organisationnelles De L'administration Electronique, Conference: 10 Eime Conférence De L'aim, August 2005 ,Canada , P6.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (1-9): ديناميكية التحول للإدارة الإلكترونية



St-Ammant.G & Renard, Référentiel De Connaissance Associées Aux Capacités Organisationnelles De L'administration Electronique, Conference: 10 Eime Conférence De L'aim, August 2005 ,Canada , P6.

وحسب الشكل أعلاه الذي قدمه سانت أمانت (2005) ، فإن تطور الإدارة الإلكترونية يحدث في أربع مراحل خلال المرحلة الأولى، تستخدم الإدارات التكنولوجية لنشر المعلومات هذه المرحلة، التي يشار إليها بمرحلة المعلومات، تتبعها مرحلة يصبح خلالها الإتصال تفاعلياً، يتم حشد التقنيات الجديدة مثل الرسائل الإلكترونية ومحركات البحث والمنتديات ...، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التفاعل، تليها مرحلة تكون فيها التفاعلات أكثر كثافة لأن المعاملات يتم تنفيذها، قد يكون هذا على سبيل المثال، عمليات تبادل بيانات إلكترونية آمنة أو مصادقة عبر الإنترنت، تتبع مرحلة المعاملة هذه أخيراً مرحلة تكامل يتم خلالها ربط جميع الخدمات، يتم دمج خدمات الإدارات المختلفة في بوابة واحدة، الملفات الفردية إلكترونية وشخصية¹.

ثانياً- نموذج الفجوة بين التصميم والواقع:

نموذج " الفجوة بين التصميم-التنفيذ " المصمم من طرف هيكس Heeks سنة 2002 تحصل على اهتمام بالغ في مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات والإتصال وبالخصوص في مشاريع الحكومة الإلكترونية وهو يستخدم لتقييم نجاح أو فشل مشاريع الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال قياس الفجوة بين " أين نحن الآن؟ " بمعنى النظام الحالي وبين " ما تريد مشاريع الحكومة الإلكترونية تحقيقه " بمعنى النموذج المستقبلي.

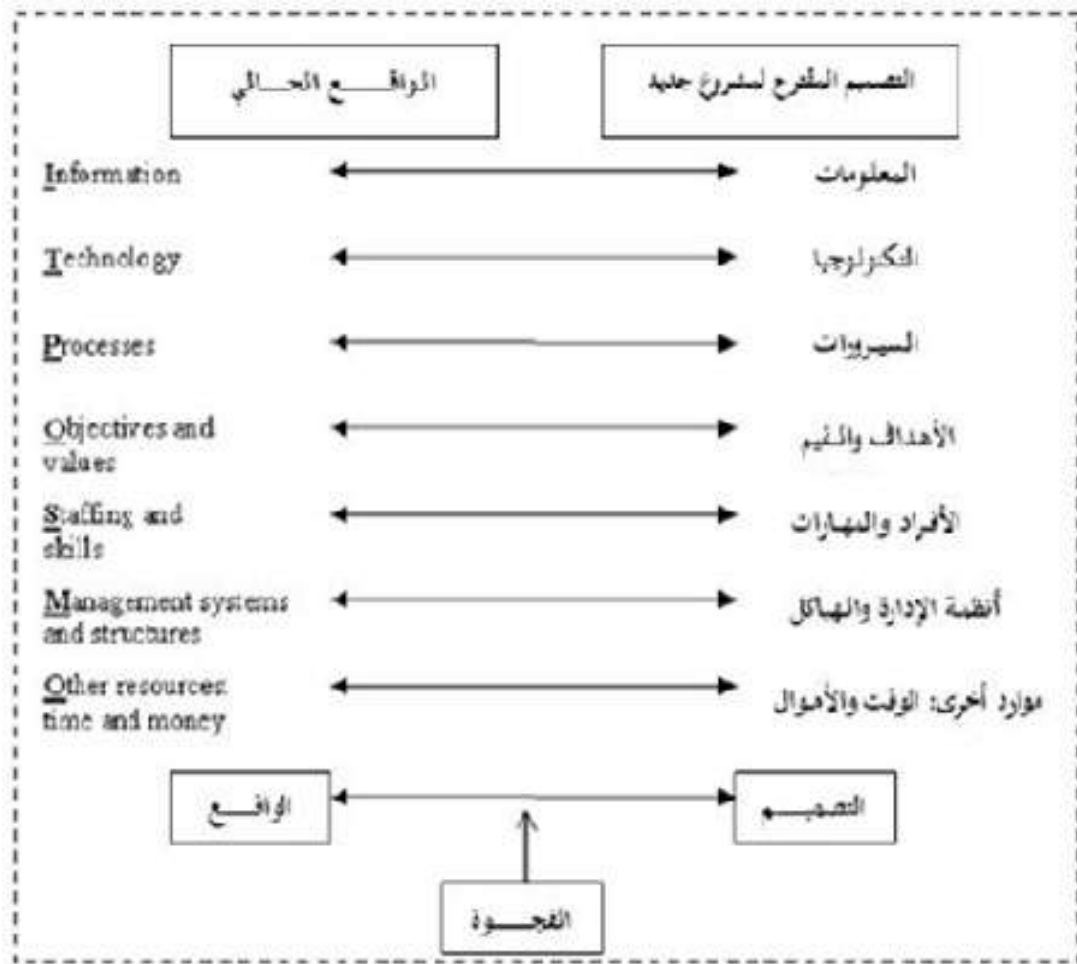
¹ - Martin, Ludivine , Poussing, Nicolas , Les Déterminants De L'adoption De L'administration Electronique Par Les Entreprises , CEPS/INSTEAD, 2008, p 10.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

يشير هيكس إلى أنه من السهل قياس النموذج الحالي لأي مشروع من مشاريع الإدارة الإلكترونية، أما النموذج المستقبلي فيتم تقييمه من خلال التمثيلات المستقبلية للمشروع المتمثلة في المشروع المصمم للنظام وهو يتضمن 7 أبعاد هي: المعلومات (مخازن البيانات، تدفق المعلومات)، التكنولوجيا (التجهيزات، والبرمجيات)، سيرورة العمليات (نشاطات المستخدمين)، الأهداف والقيم (البعد المفتاح، الثقافة والسياسات)، الموظفين والمهارات (الكمية والكيفية معا كالكفاءات)، المنجّمات والهيكلية، جوانب أخرى، وبالتالي فحجم الفجوة بين الأبعاد السبعة هو الذي يحدد نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية من فشلها، فكلما اتسعت الفجوة كلما زاد احتمال تعرض المشروع للفشل¹.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (10-1): نموذج أبعاد الفجوة بين التصميم - الواقع لمشروع الإدارة الإلكترونية



المصدر: حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 68

¹ - حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص ص 66-67.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية

يحتاج نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر مجموعة من المتطلبات لتنفيذها بالمؤسسة، وتوظيفها بشكل فعال وجيد، ولكي تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها فهي تركز على مبدئين أساسيين هما:

- تقني: تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سربيتها.
- جرائي: تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج الورقية.

وعلى ضوء المبدئين فيتطلب توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية من أجل تطبيقها على أرض الواقع، وتتمثل هذه المتطلبات في:

أولاً- المتطلبات الإدارية:

يجب على إدارة المؤسسة القيام بإجراءات إدارية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وتتمثل فيما يلي:

- 1- وضع خطط واستراتيجيات التأسيس: يجب إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، وذلك بإعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة، وإعادة النظر في المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، حيث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج المؤسسة إلى تعيين موظفين جدد كمبرمجين ومصممي أنظمة وقواعد بيانات، لذلك يجب توضيح المسؤوليات والمؤهلات اللازمة لهم، أيضاً يجب أن يكون الهيكل التنظيمي هيكلاً مفلطحاً، مرناً، ولا مركزياً، مع مشاركة جميع عاملي المؤسسة في اتخاذ القرار بشكل جماعي فيما يخص شؤون المؤسسة¹.
- ويتطلب وضع خطط إستراتيجية عدة خطوات وهي:²
- تشكيل إدارة مدعومة من قبل الإدارة العليا تتولى التخطيط الإستراتيجي للمشروع، وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ وآليته والإمكانات المادية والبشرية، والأهداف ومعايير الإنجاز.
 - الاستعانة بالجهات بحثية واستشارية ذات الخبرة في التخطيط والتنفيذ.
 - تحديد منفذ موحد للإدارة الإلكترونية لجميع المستفيدين بشكل يوائم احتياجاتهم.
 - التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو خاصة، لتكون متوفرة ومتاحة ببسر وسهولة.

¹ - خلود عطية الفليب، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 2018، ص 200.

² - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013، ص 66.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

- توفير التمويل الكافي والمستمر لجميع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- يمكن الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع.

2- دعم الإدارة العليا للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية: لكي تنجح المؤسسة في وضع خطط واستراتيجيات لتأسيس الإدارة الإلكترونية لابد أن تحظى بدعم القيادة العليا فهي عنصر النجاح الأول، ومن الممكن اجتياز عقبات كثيرة من الممكن أن: تواجه عملية التحويل للإدارة الإلكترونية في حالة حصولها على دعم الإدارة العليا¹.

ثانياً- المتطلبات التقنية:

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

1- البنية التحتية الصلبة: وهي كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

2- البنية التحتية الناعمة: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

3 - شبكات الإتصال:

أ- شبكة الانترنت: هي شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، وتمكن مستعملها للوصول للمعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب- الشبكة الداخلية أو الانترنت: هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

ج- الشبكة الخارجية أو الاكسترنانت: هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح بمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت، ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترنت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الاكسترنانت تستخدم لبناء روابط

¹ - خلود عطية الفليت، مرجع سبق ذكره، ص 200.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

اتصالات إلكترونية مباشرة و فورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى¹.

ثالثاً- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وهو مهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهم الخبراء والمتخصصين في مجال المعرفة الذين يمثلون البنية التحتية ورأس المال الفكري للمؤسسة، وتتمثل المتطلبات البشرية في استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات وإيجاد أنظمة فعالة للحفاظ على الأفراد وتنميتهم وتحفيزهم ، وتمكين الأفراد وإتاحة الفرص لهم للتعامل بسرعة مع التغيرات في البيئة التكنولوجية، وإدخال العاملين في البرامج التدريبية وضمن فترات مختلفة².

وهذا ما أكده غنيم حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الإتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة؛ لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

كما قدم بشير عباس العلق جملة من المتطلبات البشرية وهي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظام فعال للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد لإتاحة الفرصة لهم كي يتعامل سريعاً مع التغيرات بالبيئة التكنولوجية³.

رابعاً- المتطلبات الأمنية :

في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الإتصالات والمعلومات، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، جراء التقنيات المتقدمة التي ترمي إلى خرق منظومات الحواسيب بغية القرصنة أو تدمير المعلومات، مما أدى إلى التفكير

¹ - حورية فارطي، إيمان مداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 235-237.

² - Ali Abdulhassan Abbas, Educational Competitioin As A Moderating Variable Of The Relationship Between Electronic Management And Intelligent Organizations, Tempos Espaços Educ. V.13, N. 32, 2020, P 6.

³ - بغداد قرزو، نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 01،

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

الجددي، لتحديد الأساليب والإجراءات الوقائية لحماية منظومة الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من أي خرق أو قرصنة يمكن أن يقوم بها المجرمين المعلوماتيين¹.

لهذا لا بد من توفر إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزاً ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه، وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

- وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيات المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها.
- وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقات الذكية التي يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء².
- تركيب جدار ناري: جدار الحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الإنترنت بهذه الخدمات أو يمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للمؤسسة.
- تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الوسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الإنترنت أو قدومها منها.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستخدمين ومصادر المعلومات.
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- ويعد أمن المعلومات أهم معضلات العمل الإلكتروني أي المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل لها لتنفيذ متطلبات العمل، يجب الحفاظ على أمنها، وتوفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات والأرشيف الإلكتروني من أي عبث³.

خامساً- المتطلبات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية:

تترجم المتطلبات السياسية بوجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج

¹ - فريجة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 28، 2016، ص ص 88-91

² - محمد قرشي، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 536-539.

³ - ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عيود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 74

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

التحول الإلكتروني، وتتمثل المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية في خلق تعبئة الاجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والإتصال¹.

سادسا- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة؛ من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب الموارد البشرية باستمرار، وبالتالي يجب توفير التمويل الكافي لهذا المشروع بالشكل المطلوب².

سابعا- المتطلبات القانونية:

تحتاج عملية الانتقال للإدارة الإلكترونية إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها، وبالتالي وجود تشريعات وقوانين تضبط عمل الإدارة في العالم الافتراضي من شأنه أن يقضي على العديد من المشاكل أو الإنقاص منها على شاكلة اختراق برامج الإدارة الإلكترونية وقرصنتها والسطو عليها، وبالتالي وجود إجراءات تردع هذه الأعمال من شأنه أن يحسن من جودة عمل الإدارة الإلكترونية، نفس الشيء عندما يتعلق بالتوقيع الإلكتروني في المعاملات الإدارية، وكذا حجية البريد الإلكتروني، ووجود تشريعات في هذا الشأن يساعد على دعم وتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل أطر قانونية واضحة وصريحة للقضاء على جميع العقبات والمعوقات القانونية والتشريعية³.

¹ - أم الخير قوارج، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

² - محمد قرشي، عادل بومان، محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، 2017، ص ص 152-154.

³ - ابراهيم قعيد، بغداد بنين، الإدارة الإلكترونية - مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 4، العدد 2،

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالرغم من الحاجة الملحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات وتعميمها على كافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إلا أن عملية تطبيقها تعترضها عدد من المعوقات على مختلف الأصعدة الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية، قد تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل المشروع، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

1- معوقات إدارية وأمنية: تواجه الإدارة في تحولها للإدارة الإلكترونية عددا من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها:

أ- المعوقات الإدارية: تتمثل أهم المعوقات الإدارية في ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، و ضعف اهتمامها بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها، إضافة الى ذلك غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وعدم اقتناعها بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.

كما أن عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح، وكذا الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، كل هذا يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل إنسيابي وسلس.

ب - المعوقات الأمنية: هناك مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، وعدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة. كما تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم¹.

والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

¹ - مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية،

العدد 19 المجلد 2، الجلفة، ص ص 227-230.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم بين دول المتقدمة وأخرى نامية¹.

2- معوقات تقنية: إن ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية خاصة في الدول النامية، فعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية، وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى إفتقار قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، عدم جاهزية الإدارات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت، أيضا نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيقها من أهم المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية².

3- المعوقات البشرية: تتمثل هذه المعوقات في الأفراد سواء كانوا العاملين داخل المؤسسة أو خارجها، فداخل المؤسسة يعد ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، وقلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.

أيضا فبعض المدراء وذوي السلطة يشعرون بأن التغيير يشكل تهديداً للسلطة، كذلك ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسوب الآلي والخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند استعماله، وندرة تقديم حوافز مادية للمديرين ونقص وتفاوت خبرات المديرين، إضافة الى مقاومة العاملين لهذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استعمالها لعدم القناعة لديهم بسبب مخاوف منها.

كما يعد ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية، وقلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات والاتصالات تعد من أهم المعوقات التي تعيق عملية تطبيق ناجحة للإدارة الإلكترونية³.

إضافة لعدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجالات هذه الإدارة وتنفيذ وإنجاز أعمالها ومعاملاتها⁴.

¹ - لامية طالة، الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد2، 2020، ص53.

² - رابحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد3، 2016، ص 247.

³ - هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية، مجلة الأستاذ، المجلد 2، العدد 210، 2014، ص ص 329-330 .

⁴ - راكز الزعاريير ، غسان الطالبي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

4- **المعوقات المالية:** تتمثل في الحاجة الكبيرة الى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي يجعل للحاق بهذه التطورات صعب، وأن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها، فالتكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية، وقلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج، أمام قلة الموارد المتاحة لدى الإدارة العليا بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة فيها أوجه الإنفاق، كل هذا يؤدي الى عملية تطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية، إضافة الى قلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل للموارد البشرية¹.

5- **المعوقات السياسية والقانونية:** تتمثل في غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

إضافة لغياب هيئات على المستويات العليا في الأجهزة الحكومية تتبادل التشاور السياسي وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته، إضافة لعدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .

كما تعد من الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب أو قصور تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية ، والسرية في التعاملات الإلكترونية².

¹ - خميس محمد خميس، عبد المنعم صالح أبو نيران، أحمد ابراهيم سويسي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص 137.

² - فيصل بوخالفة، الإدارة الإلكترونية: بين متطلبات الترشيد ومعوقات التطبيق، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 112.

خلاصة:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نلاحظ أن مفهوم الإدارة الإلكترونية قد غير الكثير من مفاهيم الإدارة في المؤسسات وأساليبها ، كما أن أثرت بشكل واسع بوظائفها عبر دخول تكنولوجيا المعلومات والإتصال خاصة الإنترنت ، فتحوّلت وظائفها الى وظائف إلكترونية. وتعد الادارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث وتوجه تنتهجه المؤسسات اليوم لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة سريعة التغير، لتحقيق التميز في أداءها وأداء مواردها البشرية، وتوفير أفضل الخدمات للمتعاملين مع المؤسسة، كما تحقق العديد من المزايا والفوائد من تخفيض التكاليف، وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، كفاءة في العمل الإداري ، وتبسيط الاجراءات، وغيرها. كما تحتاج عملية الانتقال نحو الادارة الإلكترونية بطريقة سليمة وناجحة، لإتباع عدد من المراحل والخطوات المحددة و المنظمة، ويحتاج لتوفر العديد من المتطلبات سواء كانت إدارية، أو قانونية، أو بشرية، أو تقنية، أو أمنية، وغيرها من المتطلبات الضرورية لنجاح في هذا التحول، وإلا سيكون مصيره الفشل، خاصة مع ما توجهه من معوقات قد تحد من عملية نجاحها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المورد البشري

تمهيد:

تعمل المؤسسات دائما من أجل النمو والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير لتحسين أداءها، وباعتبار المورد البشري يمثل هو أساس تطورها وتقدمها، لذا تسعى المؤسسات للبحث في كيفية أداء الموارد البشرية لمهامه وتطويره لتحسين أدائها، وقد لاقى مفهوم أداء المورد البشري اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، ومن هذا منطلق فالأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نستعرض:

- المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء.
- المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية أداء للمورد البشري

لقد كان ولازال مفهوم أداء المورد البشري مدار جدل كبير لدى الأوساط الإدارية لأهميته الكبيرة، ولدوره المهم والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، أهداف المورد البشري، وباعتبار أداء المورد البشري من المفاهيم الأكثر تطورا واتساعا، وجد الباحثين والدارسين صعوبة في تحديد وتقديم مفهوم موحد له، نظرا لاختلاف المعايير وأساليب المعتمدة لقياسه و كذا الجوانب المرتبطة به، لذا سنتطرق لهذا المفهوم بمزيد من الشرح والتوضيح.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات والباحثين والمختصين لما له من أهمية كبيرة للمؤسسات ودوره في تحسين أداءها، لذا سنحاول في هذا المطلب تقديم تعريف لأداء المورد البشري، ونتعرض لأهم النظريات المفسرة له، كما سنتعرض لبعض المفاهيم المرتبطة به.

أولا- تعريف أداء المورد البشري:

1- لغة: أدى، يؤدي، تأدية، وأداء، ومؤد، (المؤدى) مؤدي، أدى الشيء: قام به قضاه، أدى التحية العسكرية أدى اليمين (القسم)، ونقول أدى به إلى كذا أي انتهى أو قاده إلى كذا " أدى به إلى العزلة"¹. ويقابل اللفظ اللاتيني (performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الإنجليزي (performance) التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس (petit la rousse)².

تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. فمن هذا المنطلق، يشير الأداء إلى درجة انجاز المهام الموكلة للفرد³.

ويعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي الأداء بأنه "إنجاز، تنفيذ، العمل على أي شيء أمر به أو تم القيام به"، يشير هذا إلى المخرجات / النتائج (الإنجاز) ، ولكنه ينص أيضا على أن الأداء يتعلق بأداء العمل بالإضافة إلى كونه يدور حول النتائج التي تم تحقيقها¹.

¹ - قرطي العياشي، صالح مرية، الإتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد: الخامس العدد: الاول، 2021، ص ص 523- 524.

² - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 6، ص 478.

³ - عرابي محفوظ، بن حميدة هشام، دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد4، العدد7، 2017، ص 92.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- اصطلاحاً: لقد تعددت تعريف العلماء والباحثين بمختلف تخصصاتهم للأداء، فلقد أشارت أدبيات الإدارة إلى أن أداء المورد البشري : هو حصة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازة بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك، كذلك هو "الجهد الإنساني المبذول سواء كان فكري أو عضلي"².

فيما قدم عدد من الباحثين تعريفاً له وفق توجهاته ومجاله نذكر منها:

- تعريف برمباش Brumbach (1988) يرى أن : "الأداء يعني كلا من السلوكيات والنتائج، تنبثق السلوكيات من المؤدي وتحول الأداء من التجريد إلى الفعل، ليس فقط أدوات النتائج ، السلوكيات هي أيضاً نتائج في حد ذاتها - نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام - ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج"³.

- تعريف كامبل Campbell (1990) : "الأداء هو سلوك ويجب تمييزه عن النتائج لأنه يمكن أن يتأثر بعوامل الأنظمة".

- تعريف Bernardin et al (1995) : "الأداء يجب أن يُعرّف على أنه نتائج العمل لأنها توفر أقوى ارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ورضا العملاء ، والمساهمات الاقتصادية"⁴.

- تعريف المؤسسة العالمية للمقاييس ايزو 9000 (2000) : " أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة"⁵.

- تعريف هاينز (Haynes) : "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

- تعريف شارل نيكولاس: " أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد ، فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"⁶.

¹ - Michael Armstrong., Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, Britain,2010, P 247.

² - قرطي العياشي، صالح مربية، مرجع سبق ذكره، ص 524.

³ - Michael Armstrong, ,Armstrong's Handbook Of Performance Management , Kogan Page Limited, Fourth Edition, Britain,2009, P 31.

⁴ - Michael Armstrong, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, op cit , p p 247-248

⁵ - عبير فوزي الخطيب، ادارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، 2009، ص 33 .

⁶ - ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي ، دار جرير، الطبعة الاولى، الاردن، 2013، ص ص 104-105.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- تعريف Andrewd: "بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة"¹.

- تعريف لحوامدة والفهداوي (2002) بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"².

- تعريف ماتيس وجاكسون (2004): "هو ما يفعله الموظفون ولا يفعلونه، وبالتالي فإن أداء الموظف هو نوعية وكمية عمل شخص أو مجموعة في أداء واجباتهم والتزاماتهم خلال فترة زمنية معينة نتيجة لقدرات طبيعية أو قدرات عملية التعلم والرغبة في الإنجاز"³.

- تعريف Siljanen (2010) : " أنه الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة"⁴.

ومنه يمكن تقديم تعريف اجرائي لأداء المورد البشري هو: قيام الفرد بتأدية مهامه ونشاطاته بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، ويكون هذا ظاهر من خلال نتائج سلوكه.

ثانياً- النظريات المفسرة لأداء المورد البشري:

إدراكاً لأهمية الأداء المورد البشري وتحليل مكوناته أسست عدة نظريات لتفسير العلاقة بين الأداء، الأفراد والتنظيم نظرياً بشكل موجز على النحو التالي :

1- نظرية الإدارة العلمية لتايلور (F.Taylor) 1856-1915: يعتبر فردريك تايلور من أبرز رواد هذه النظرية، وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها في طرق رفع من الانتاجية، وتحديد المعيار العلمي لمعدل انتاج العامل، معيار مبني على أساس دراسة الحركة والوقت، وأوصت هذه النظرية على الاختيار العلمي للعاملين والتركيز على تدريبهم على استخدام أفضل طريقة لأداء العمل، كما اعتبرت الفرد شأنه كأي مورد من موارد المادية والمالية للمؤسسة، يمكن التحكم به من أجل رفع الانتاجية¹.

¹ - بن العايب بلقاسم، بجقينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد4، ص 263.

² - خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و2، 2011، ص 607.

³ - choiriyah , wibowo,hanes riyadi, husein umar, The Influence of Competence and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Their Impact on Performance Employee (Study in PT. KAI Divre III, South Sumatera), International Journal of Human Resource Studies, vol9 ,No 1, 2019 , p 177 .

⁴ - شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 05، العدد02، 2020، ص 77.

2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (H.Fayol) 1841-1925: من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " ، وكانت توجهاته مستمدة من منظار الادارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، وقد قام بتطوير ثلاث مجالات في الادارة هي : وظائف المدير وأنظمة المؤسسة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

وقسم وظائف المدير الى التخطيط يمكن من التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، أما التنظيم فيساعد على وضع خطة عامة التي يعتمد عليها المدراء في وضع الخطط التفصيلية لمهام المسؤولين عنها، ثم الحصول على أفراد و موارد مادية وهيكلتها في تقسيمات لإنجاز أهداف المؤسسة، ثم إصدار الأوامر، فالتنسيق الذي يمثل تحقيق التوافق والانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود وأخيرا الرقابة التي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الانحرافات.

فالأداء الجيد حسب فايول لا يتأتى إلا بإدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المدير على ادارة موارد المؤسسة ، ومن بين هذه الموارد الموارد البشرية² .

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) 1864-1920: تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع " ماكس فيبر " ، وتعتبر هياكا السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، من خلال تحليله للتنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل التنظيمات.

وقد قام بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من دفع الأفراد العاملين معه الى إطاعته فيما يخص من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، ووضح مفهوم السلطة التي تناسب من خلال المراكز التي توجد داخل التنظيمات بحيث يقبل الأفراد طواعية واختيارا على تنفيذها، وقسم السلطة الى ثلاث أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

فالنموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الانتاجية بقدر ما يهتم بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع اهمال الجانب الإنساني، الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء³؛

¹ - يوسف كامل عايد الزيادين، أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2017، ص ص 87-88.

² - مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 215

³ - رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، 2007، ص 9

4-نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو(Elton -Mayo) 1880 -1949: على خلاف النظرية السابقة اهتمت هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة، ومن أهم ما توصل إليه (Kurt Lewin) أحد أنصار هذه المدرسة فعالية القيادة الديمقراطية، ودور المشاركة الإدارية في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد¹.

5-نظرية العدالة لأدمز(Adamz) : تقوم هذه النظرية التي وضعها آدمز على افتراض أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة ، وتقيس درجة العدالة بين أفراد من خلال مقارنة الجهود المبذولة الى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها كل فرد مع أقرانه من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، بمعنى شعور العاملين أن التوزيع العادل للحوافز والمكافآت مادية ومعنوية المرتبطة بجهودهم المبذولة وفقا للجدارة ودرجة الاستحقاق كل فرد منهم.

6- نظرية التوقع لفيروم (vector veroom): هذه النظرية التي وضعها فيكتور فيروم ترى أن دافع الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعورها واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة لأداء الذي يمارسه، هذه النظرية لها أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما وضع فروم نظم مكافآت للأداء المتميز، حيث يكون الفرد على علم بمقدار المكافأة التي سيحصل عليها مقابل ما يؤديه من عمل².

7- النظرية اليابانية في الإدارة: قام وليم أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية ، وقد توصل في نهاية الأمر الى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الانسان، لأنه بفضلها تستطيع المؤسسة ان تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، ووفق وليم أوشي ففي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي الى الإلتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة، وهو ما يؤدي بالتالي الى رفع مستوى أداء الفرد³.

¹ - بلايلية ربيع، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد4، العدد1، 2017، ص ص 260-261.

² - يوسف كامل عايد الزيايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

³ - حازم محمد الصيرفي، قياس وتقييم الأداء للعاملين، دار الريادة، الطبعة1، مصر، 2021، ص 248

ثالثاً- مفاهيم مرتبطة بالأداء:

هناك مفهومين مرتبطين بالأداء ارتباطاً وثيقاً هما الكفاءة و الفعالية ويمكن التطرق لهما على النحو التالي:

1- الكفاءة: الكفاءة هي ترجمة للكلمة كفاءة في الإنجليزية، وعرفها فنسنت (2009) هي: « القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة»، وتعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول هدر يذكر" بمعنى أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال¹.

2- الفعالية: يعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم التي قدم لها العديد من التعاريف نذكر منها تعريف فنسنت (2009) بأنها « القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة»، بمعنى أن الفعالية تعني أداء العمل بالشكل الصحيح والسليم²، ومنه فالفعالية على المستوى الفردي تشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه³.

والجدول التالي يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية:

الجدول رقم(2-1): الفرق بين الفعالية والكفاءة

العنصر	الفعالية	الكفاءة
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل شيء بطريقة أفضل
الهدف	- درجة تحقيق الأهداف - توفير الموارد اللازمة	- الاقتصاد في إنجاز العمليات - الاستغلال الأمثل للموارد
الاهتمام	الهدف	الوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول
المعالجة	النتائج	الموارد

المصدر: بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، ص 56.

ومن خلال الجدول أعلاه فكل من الكفاءة والفعالية مرتبطان بالأداء المورد البشري، على اعتبار أن نسبة النتائج المحققة إلى الأهداف المرسومة تسمح بمعرفة مدى فعالية أداء مقارنة بالأهداف، أما بالنسبة للكفاءة فهي تشير إلى مدى قدرة الفرد للاستخدام الأمثل للموارد، فالأداء هو محصلة كل من الكفاءة والفعالية، كما ما جاء في تعريف الأداء وفق المنظمة العالمية للمقاييس ايزو 9000 (2000).

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع نفسه، ص ص 109-110.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، 2009، ص 219.

³ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الباحث، العدد10، الجزائر، 2012، ص 323.

المطلب الثاني: أنماط أداء المورد البشري

قدم بعض الباحثين ثلاث أنماط للأداء المتمثلة في: أداء المهمة، أداء السياقي، أداء التكيفي، وتم إضافة الأداء المعاكس، وفيما يلي شرح لكل نمط:

1- أداء المهمة: يشمل استخدام المهارات الفنية و المعارف و السلوكيات التي تساهم في دعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية و الرئيسية في المنظمة¹ .

وقد أشار كامبل وآخرون (1993) إلى أن عوامل الأداء تتلخص في: إتقان المهام الخاصة بالوظيفة ، إتقان غير خاص بالوظيفة (مثل سلوك المواطنة التنظيمية)، إتقان الإتصال الكتابي والشفهي، إظهار الجهد، الحفاظ على الانضباط الشخصي، تسهيل أداء الأقران والفريق، الإشراف / القيادة ، والتسيير / الإدارة². فإتقان المهام الخاصة بالوظيفة يعني الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤدي بها المهام الجوهرية أو الفنية الأساسية التي تعتبر مركزية في الوظيفة وتميز وظيفة عن أخرى.

في حين تستخدم كفاءة المهام الغير متعلقة بالوظيفة للإشارة إلى مهام غير محددة لوظيفة معينة ولكن يتوقع من جميع أعضاء المؤسسة، بينما تعكس الإتصالات الكتابية والشفوية ذلك المكون من الأداء الوظيفي الذي يشير إلى كفاءة شاغل الوظيفة في التواصل (كتابياً أو شفهيًا) بصرف النظر عن صحة الموضوع، ويوضح إظهار الجهد اتساق الأفراد أو مثابرتهم وشدتهم لإكمال المهمة. بينما يشير الحفاظ على الانضباط الشخصي إلى تجنب السلوكيات السلبية (مثل مخالفة القواعد في العمل)، أما التسيير أو الإدارة يختلف عن الإشراف في أن الأول يشمل سلوكيات الأداء الموجهة لإدارة المؤسسة والتي تختلف عن الأدوار الإشرافية أو القيادية³.

2- الأداء السياقي: هو مجموعة من الجهود الفردية و السلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية بمعنى أنه يشكل السياق النفسي و الاجتماعي و التنظيمي الذي يساهم في ثقافة و مناخ المنظمة و الالتزام بالقواعد و الإجراءات و تقديم الدعم الكامل للمنظمة⁴ .

وحسب فليتش (2001): " الأداء السياقي يتعامل مع السمات التي تتجاوز كفاءة المهام وتعزز السلوكي التي تعزز مناخ وفعالية المنظمة"⁵.

¹ - شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

² - Michael Armstrong, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, op cit, P P 248.

³ - Chockalingam Viswesvaran And Deniz S. Ones, Perspectives On Models Of Job Performance , International Journal Of Selection And Assessment, Volume 8 , Number 4, 2000 , USA,P 220

⁴ - شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

⁵ - Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Performance Management , op cit , P 31.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

فيما عدد بورمان وموتويدلو (1993) خمس تصنيفات من الأداء السياقي تتمثل في:¹

- التطوع لأنشطة تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية للشخص؛
- المثابرة على الحماس والتطبيق عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة الهامة؛
- مساعدة الآخرين؛
- اتباع القواعد والإجراءات المقررة حتى عندما تكون غير ملائمة؛
- الدفاع عن أهداف المؤسسة علانية.

3- الأداء التكيفي: عرفه بولاكوس وآخرون (Pulakos et al 2000): " أنه تغيير السلوك لتلبية

متطلبات البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد" ، وقد أشار جريفين ونيل باركر إلى أن الكفاءة الوظيفية قد تساعد في أداء المهام، ولكن القدرة على التكيف والإستباقية ضرورية لمجابهة بيئة العمل الغير مؤكدة.²

وقد قدم بولاكوس وآخرون تصنيفا في ثمانى أبعاد للأداء التكيفي وهي:³

- التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات؛
- التعامل مع ضغوط العمل؛
- حل المشكلات بطريقة إبداعية؛
- التعامل مع العمل الغير مؤكد والغير متوقع المواقف؛
- تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل؛
- إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص؛
- إظهار التكيف الثقافي؛
- إظهار القدرة على التكيف الجسدي.

4- الأداء المعاكس أو المجابهة: يختلف هذا النمط عن الأنماط السابقة إذ يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل

التأخر عن المواعيد أو الغياب، ويشمل السلوكيات مثل الانحراف، سوء استخدام والعنف وروح الانتقام والمواجهة.⁴

¹ - Julian Barling, Cary L Cooper ,The Sage Handbook Of Organizational Behavior,sage publication, california, 2008,p 429

² - ميمون كافي، مولاى أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،المجلد8،العدد 2، 2021،ص 520.

3 - Julian Barling, Cary L Cooper ,The Sage Handbook Of Organizational Behavior,sage publication, california, 2008, p430

⁴ - سنية كاظم تركي، بشرى عبد ابراهيم، موفق صادق رسن، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 20، العراق، 2015، ص 8.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

وقد قام (Koopmans et al 2011) بتطوير سلسلة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الأنماط الأربعة للأداء المذكورة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مؤشرات الأداء وفقاً لـ (Koopmans et al. 2011)

نمط الأداء	المؤشرات
أداء المهمة	إكمال المهام المعينة ، وكمية العمل ، وجودة العمل ، والمهارات المهنية ، ومعرفة العمل ، والحفاظ على المعرفة محدثة ، والعمل بدقة ، والتخطيط ، والتنظيم ، والإدارة ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، والتواصل الشفهي والكتابي ، والتتبع والتحكم مصادر.
أداء السياقي	المهام الإضافية ، والجهد ، والمبادرة ، والحماس ، والاهتمام بالواجب ، والإبداع ، والمثابرة ، والتحفيز ، والتفاني ، والاستباقية ، والإبداع ، والتعاون ومساعدة الآخرين ، والأدب ، والتواصل الفعال ، والعلاقات الشخصية ، والالتزام التنظيمي
أداء المتكيف	قم بتوليد أفكار مبتكرة جديدة ، وتكييف الأهداف والخطط مع الموقف ، وتعلم المهام والتقنيات الجديدة ، كن مرناً ومنفتحاً على الآخرين ، فهم المجموعات أو الثقافات الأخرى ، وأظهر المرونة ، والبقاء هادئاً ، والتحليل بسرعة ، والتصرف بشكل مناسب
أداء المعاكس	السلوك خارج الخدمة ، فترات الراحة الطويلة جداً أو الطويلة ، التغيب عن العمل ، الشكاوى ، التأخير ، المهام غير الصحيحة ، الحوادث ، الإهانات أو القيل والقال حول الزملاء، المشاجرات أو الجدالات مع الزملاء، تجاهل الأمن، إساءة استخدام الامتيازات ، العدوان ، السرقة.

Source : Amina saoussany , Malika Asbayou , La Performance Individuelle Au Travail : Ses Determinants Et Sa Mesure, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 6 , 2018, P366
ومن خلال الجدول نلاحظ أن ووفق هذا النهج الذي وضعه كل من (Koopmans et al) فقد قدموا عدد من المؤشرات لقياس الأداء لكل نمط من أنماط الأداء، لكن هذه المؤشرات ليست مناسبة لجميع المواقف، حيث يتم تحديد مقاييس الأداء وفق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة.

المطلب الثالث:عناصر أداء المورد البشري

عند الحديث عن أداء المورد البشري لابد من التطرق للعناصر المكونة له، كونها تؤثر على أداء الفرد بالمؤسسة سواء كان ذلك بالإيجاب أو سلبا، باعتبار أن كل عنصر من هذه العناصر تحدد مستوى أدائه، وقد حدد بعض الباحثين مجموعة من العناصر المكونة للأداء المورد البشري المتمثلة في:

أولا -المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها¹ ، أي بمعنى جل المعارف التي يتمتع بها العامل، كما أن تتناسب قدرات العامل مع متطلبات الوظيفة من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في أداء عمله والرضا عنه، فمعرفة متطلبات العمل من الخصائص الشخصية، وقياس مدى امتلاك الأفراد لتلك الخصائص حتى يمكن استخدام ذلك كأساس لوضع الشخص المناسب في العمل الملائم له².
وتعدد هذه المعارف الى:

1- المعرفة الاجرائية: وهي مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

2- المعرفة الوظيفية: وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على " كيف يعمل شيء ما؟" ، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية.

¹ - سعيد حجال، أسامة هزلة، أثر الإبداع على الأداء الوظيفي لمدراء البلديات الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير أداء

الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة البليدة2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص 9.

² - فاطمة سعدي، الإدارة بالمشاركة والأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2017،

ص 128.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

3- المعرفة الإدارية: إن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

4- معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

5- معرفة السلطة: بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة¹.

ثانيا- نوعية العمل (جودة أداء):

لكي تحقق المؤسسات أهدافها، لابد من مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها وذلك بتبني سياسات وإجراءات تتكيف معها، فاهتمام المؤسسة بالعاملين لديها وبيئة العمل المناسبة وإتاحة مساحة من الحرية في أداء واجباته ومهامه المطلوبة بإتقان، كل ذلك يسهم في تقديم المنتجات والخدمات للمواطنين بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

وتتمثل جودة الأداء في المستوى الذي يؤدي فيها العمل بالدقة والجودة المطلوبة، مع الخلو من الأخطاء لكي يؤثر إيجابا على كفاءة العمل.

وأشار أحد الباحثين الى أن جودة الأداء هي مؤشر لدرجة الاتفاق وطبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، وأيضا هي مؤشر لنوعية العمل الذي تم إنجازه بالمقارنة مع النوعية المراد إنجازها، إذا مستوى الجودة يتناسب والإمكانات المتوافرة، بالإضافة الى التوافق بين المسؤولين والعاملين على مستوى الجودة المطلوبة لإنجاز العمل لتحقيق الأهداف المتوقعة².

فهي تشمل الدقة، الإتقان، البراعة والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء³؛

كما يوجد بعض الإجراءات والتطبيقات التي تساهم في تحقيق جودة العمل تتمثل في:⁴

¹ - مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره ، ص ص 482-484.

² - قانة حسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 94 .

³ - حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد4، 2015، ص 850.

⁴ - قانة حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- العمل على تشجيع وتحفيز العاملين على إبداء الأفكار والإنصات إليها وتمثيها، والعمل على تشجيع الحوار المفتوح، والاهتمام بأراء العاملين الآخرين والإقرار بمساهماتهم في إنجاز الأعمال؛
- البحث عن قنوات إتصال أكثر فاعلية، تسهل عملية تبادل المعلومات بين جميع الأفراد وتسمح بطرح الأفكار ومناقشتها بكل حرية؛
- دعم وتشجيع العاملين للتنافس على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة.

ثالثاً- كمية العمل المنجز (حجم الأداء):

يشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز¹، فكمية العمل المنجز يعتبر مطلب رئيسي تسعى المؤسسة الى تحقيقه، حيث تسمح للأفراد من ممارسة الوظائف التي تتطلب مهارات مختلفة ومتكاملة، وتتناسب مع مؤهلاتهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم، كما أنه لا يجب أن يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك سيؤدي الى تراخي وبطء في أداء الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح، كما أن استمرار ذلك التراخي سيؤثر على مستقبل المؤسسة، لذلك يستحسن تحديد حجم العمل المنجز والاتفاق عليه مع العاملين، لأنه يعتبر حافز قوي لتحقيق معدلات جيدة من النمو في مستوى الأداء بما يتوافق وقدرات وخبرات العاملين، فبمقدار ما يكون هناك مستوى عال ومكثف من الجهد المبذول يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل، والعنصر الآخر فهو إدراك الفرد لواجباته الوظيفية وتصوراته عن الأعمال والنشاطات التي يتضمنها عمله، والكيفيات المناسبة لأدائها، يسهم في ممارسة دوره في المؤسسة على أكمل وجه².

رابعاً- المثابرة والوثوق:

تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين³. فالمثابرة تتلخص في الدافع والتصميم على إكمال الهدف، بغض النظر عن الوقت المستغرق للانتهاء أو التحديات التي تظهر، وتظهر مثابرة الفرد مرونة في مواجهة العقبات التي تعترض طريقه والمثابرة بلا كلل على تحقيق أهداف المحددة.

¹ - كرامش بلال، حمودة نسيم، أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد

2 ، العدد 1، ص 56

² - قانة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ - سرير الحرتمي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الجزائرية للاقتصاد و

الإدارة، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص 64.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

أما الوثوق تعني أنه يمكن أثق بك للقيام بعملك بشكل صحيح دون إشراف واكتشاف الحلول بسرعة دون الحاجة للجوء إلى رؤساء في كل مرة، كما يحتاج صاحب العمل لأن يكون قادراً على الوثوق بموظفيه لإنجاز أعمالهم، فإمساك يد الموظف خلال كل خطوة من خطوات وظيفته هو آخر شيء يريده المشرف¹. إضافة للعناصر السابقة هناك من أضاف أيضاً:

- **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمة أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به الموظف .

- **بيئة التنظيم:** وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، أما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية².

بينما يرى بعضهم آخرون أن عناصر الأداء تتمثل في:

1- القابلية على العمل: هي المميزات الأساسية المترابطة والتي تعمل على تعزيز أداء الفرد لذا فإن الفرد الذي يتمتع بالمؤهلات والمهارات والقدرات الأساسية لأداء المهام التي تتطلبها وظيفة معينة يكون مستوى أدائه متوافقاً مع المعايير المحددة وبالعكس، كما يمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء عبر البرامج التدريبية والتطويرية.

2- الرغبة في الأداء: تعني استمالة الفرد للإتيان بسلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه تحقيق الهدف الذي رسمته إدارة المؤسسة ويمكن تحسينها بالتحفيز، لذا يمكن تعريف الدافعية بأنها القوة الداخلية للفرد التي تحافظ على السلوك وتوجهه وتزوده بالطاقة.

3- فرصة الأداء: تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لأجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية³.

¹ - sky ariella, the most important reliability and dependability skills, <https://www.zippia.com/advice/reliability-skills/>, mar. 8, 2021 ,05-03-2022,12 :44

² - سرير الحرتمي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

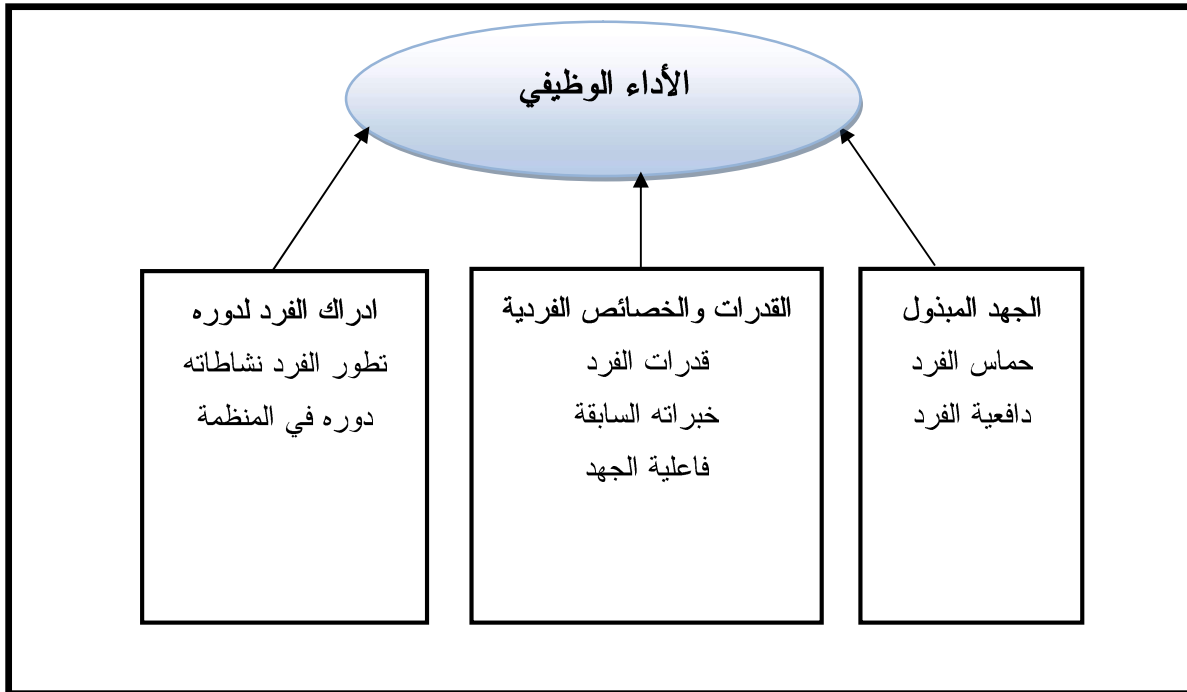
³ - فايق جواد كاظم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة به

يعد السلوك الإنساني المحدد الرئيسي لأداء المورد البشري فهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد به، كما أنه لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد وقوى خارجية محيطة به ما يؤدي لظهور الأداء¹. و قد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، فقد اقترح فيروم (Vroom) سنة 1964 أن الأداء هو محصلة دالة القدرة والتحفيز الموضحة في الصيغة: الأداء = f (القدرة × التحفيز). فتأثيرات القدرة والتحفيز على الأداء ليست مضافة بل مضاعفة، يحتاج الناس إلى كل من القدرة والتحفيز على الأداء الجيد، وإذا كانت القدرة أو الدافع صفرًا فلن يكون هناك أداء فعال². و وضع "بورتر" (Porter) و زميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968 م نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل:

الشكل رقم (1-2): محددات أداء المورد البشري حسب نموذج (porter et lawler)



المصدر : شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى: اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،المجلد 21، العدد 81، العراق، 2015، ص 147.

والشكل رقم (1-2) يوضح النموذج الذي قدمه كل من (بورتر ولولير)، حيث قسما محددات الأداء الى ثلاث محددات هي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره.

¹ - هروم عز الدين، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 31.

² - Michael Armstrong, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, op cit , P P 248- 249.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

وقد أضافا (بورتر ولولير) عنصراً أساسياً ثالثاً و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينها إلى تحديد مستوى الأداء و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

و عليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين¹.

بينما وضع بليمبر وبرينقل (Blumberg and Pringle 1982) صيغة الأداء، وكانت معادلتهم:

$$\text{الأداء} = \text{السمات الفردية} \times \text{جهد العمل} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

ومن خلال تضمين الدعم التنظيمي في الصيغة التي جلبوها في السياق التنظيمي كعامل يؤثر على الأداء، هذا يتوافق مع وجهات النظر اللاحقة لدمينغ (1986) الذي أكد أن الاختلافات في الأداء ترجع إلى حد كبير إلى اختلافات الأنظمة.

وفي سنة 2003 قدمت صيغة " AMO " التي طرحها بيرسل وبوكسال (Purcell and Boxall) فهي مزيج من أفكار (Bailey et al , Vroom) يؤكد هذا النموذج أن:

الأداء هو دالة (للقدرة + الدافع + فرصة للمشاركة) (لاحظ أن العلاقة مضافة وليست مضاعفة).

والملاحظ من خلال مجمل الصيغ المقدمة أنها تركز على الأداء الفردي لكنها تهمل تأثير الأنظمة.²

فيما قسم إبراهيم محمد المحاسنة محددات الأداء إلى قسمين:

- محددات داخلية، تتعلق بالعامل كشخص، و تتبع من داخله و تشمل كلا من: القدرات، إدراك الدور، و الجهد؛

- محددات خارجية، تتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل فهي خارجة عن سيطرته و تحكمه، و تشمل متطلبات العمل، البيئة التنظيمية، و البيئة الخارجية للمؤسسة.

ويمكن توضيح محددات الأداء حسب ما قدمه بعض الباحثين في المجال والمختصين:

1- المحددات الداخلية: هناك عناصر داخلية تؤثر على الأداء بحيث تتبع تتعلق بالفرد، نذكر من بينها:

أ- الجهد المبذول: يشير الجهد الى الناتج من حصول الفرد على التدعيم الى الطاقة الجسمية

والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، والتي تتحدد هي الأخر بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض كالأجور

¹ - هروم عز الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

² - Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Performance Management ,op cit, P P 32- 33.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام¹.

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفع للقيام بأي نشاط أيا كان نوعه من أجل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

ت- **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أنه تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة².

2- المحددات الخارجية : هناك عناصر خارجية تؤثر على الأداء بحيث تكون خارجة عن سيطرة الفرد، نذكرها فيما يلي :

أ- **متطلبات العمل:** يشتمل على العديد من العناصر، الطرق والمعدات والأدوات المعتمد عليها في انجاز الفرد لمهامه، بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة منه.

ب- **البيئة التنظيمية:** هناك من يرى للبيئة التنظيمية على أنها البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في إطارها، وتعتبر البيئة التنظيمية كوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فتوفر بيئة تنظيمية إيجابية تؤدي إلى مستوى رضا مرتفع، مما يتيح مستويات أداء مرتفعة .

ت- **البيئة الخارجية:** من بين العوامل التي تؤثر على أداء الفرد البيئة الخارجية، والتي تتضمن العديد من العوامل كالمنافسة الخارجية، انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة لأخرى، زيادة المنافسة في المنطقة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كلها ستؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الفرد³.

ومن خلال ما تم تقديمه حول محددات أداء المورد البشري فمن الصعوبة تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا للأسباب التالية:

¹ - عرابي محفوظ، بن حميدة هشام، مرجع سبق ذكره ،ص 93

² - بومدين يوسف، محمد طرفة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية- دراسات إقتصادية-، المجلد 28، العدد 1، ص 28

³ - بن يحيى إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 7، العدد 3، 2017، ص 259.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي نفس محددات فئة أخرى.
 - محددات أداء الأفراد العاملين في المؤسسات معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
 - العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء¹.
- كذلك من جهة أخرى فإن مستوى أداء العاملين يتأثر بشكل عام بعوامل كثيرة، وقد ذكر الباحثون جوانب و عوامل مختلفة منها الخارجة عن نطاق سيطرة المؤسسة، ومنها عوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها إلى حد ما، ويمكن توضيحها كما يلي:

1- العوامل التي لا تتحكم فيها المؤسسة:

جملة القيود والمتغيرات الخارجة عن سيطرت المؤسسة لكن ذلك لا يعني عدم محاولة التحكم فيها من خلال التقليل من سلبياتها و التي تشكل أخطارا، واستغلال إيجابياتها التي تمثل فرصا للمؤسسة فاكتشافها واستغلالها قبل منافسيها حتى لا تحول إلى أخطار، وتأثير المحيط الخارجي وأهميته يزداد كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، وبالتعتيد، وتنوع الأسواق العدوانية².

2- العوامل التي تتحكم فيها المؤسسة:

وهي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية لتلك المؤسسة، فهي كل المتغيرات الداخلية التي تسمح بتحسين الأداء الوظيفي أو تدنيته، منها ما يتعلق بالتنظيم في حد ذاته، سياسات المؤسسة، أو عوامل تتعلق بعوامل خاصة بالأفراد على جميع المستويات (عمال ، مدراء..... الخ)³، ويمكن تصنيفها إلى:

أ- عوامل إدارية: تتمثل العوامل التي تؤثر سلبا على أدائها في

- غياب الأهداف المحددة، فالمؤسسة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقا على أساس أهداف هذه المؤسسة⁴.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

¹ - خلود زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد9، 2013، ص 270.

² - زعزع فطيمة، لحوال سامية، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 12، العدد1، 2015، ص31.

³ - إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018، ص 105.

⁴ - أحمد عباس حمادي، الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإداري، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص315

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة¹.

ب- عوامل فنية: تؤثر العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل إتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على أداء المورد البشري²، وكذا طرق وأساليب العمل ، تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة و الموارد البشرية، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام .

ت- عوامل إنسانية: تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد³، فهي العوامل المتعلقة بالموارد البشرية العاملة (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب⁴.

إضافة للعوامل المذكورة، هناك عوامل مرتبطة بالجانب التنظيمي والتي تؤثر على أداء المورد البشري إما بالإيجاب أو سلبا:

1- المناخ التنظيمي: هو الانطباع العام الذي يدركه العاملون نحو الحالة التنظيمية والاجتماعية التي تميز المؤسسة عن غيرها وتنتج من التفاعل بين الأفراد وتؤثر في سلوكهم وفي مستوى رضاهم⁵. فهو يعبر عن مجموعة المؤثرة في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها، الحوافز، المفاهيم الإدراكية، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد10، 2013، ص 74.

² - أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار الحكمة، مصر، 2018، ص 40.

³ - عائشة بنت أحمد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ - إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد3، 2018، ص 245.

⁵ - ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة1، 2014، ص

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم¹.

ويتمثل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء في توفير بيئة تنظيمية محفزة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، بالإضافة الى انسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات².

2- نظام الحوافز: التحفيز هو مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، والناجحون يتحفزون لأداء عمل ما يعتقدون أنه أكثر ارتباطا بمصلحة مؤسستهم، مما يقودهم الى إنجازات عظيمة وأعمال متميزة وكبيرة، ولو نظرنا الى عملية التحفيز من وجهة نظر الإدارية، فمن المهم جدا أن ندرك الحقيقة التالية: وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخرين، ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم³.

يؤثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري، فالحوافز الايجابية تلبى حاجات العاملين ومصالح المؤسسة فتحثهم على زيادة الإنتاج، تحسين الأداء، تحمل المسؤولية، تقوي الانتماء والإخلاص في العمل وباعتبار أن هذه النتائج ايجابية يستدعي توفرها وجود حوافز ايجابية.

أما الحوافز السلبية على عكس الايجابية فالمؤسسة هنا تعمل على تقويم سلوكيات الفرد الغير مرغوبة والتقليل من التصرفات السلبية كالخمول والانتكال وعدم التقيد بالتوجيهات والأوامر فتبدأ بخصم من الأجر والحرمان من العلاوات والمكافآت، وصولا إلى التزليل أو التحويل أو حتى الإستغناء عن الموظف⁴.

3- الإتصال التنظيمي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الإتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم فهو بذلك يساعد على الارتباط والتماسك فمن خلاله يحقق الرئيس الأعلى او معاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كذلك يعد الإتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

فوسائل الإتصال بمختلف أشكالها توفر إمكانية نقل الرسائل وتبادل المعلومات بين مختلف أفراد المؤسسة ما يسهل إنجاز أعمالهم ومهامهم بيسر، وتنفيذ مختلف الإجراءات الإدارية بأفضل طريقة⁵.

1 - حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، 2011، ص 95

2 - صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد6، العدد1، 2016، ص 181.

3 - نزار هوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار دجلة، الطبعة 1، الأردن، 2015، ص ص 79 - 80.

4 - فضيل مريم بتول، تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، المجلد1، العدد 2، 2020، ص 231.

5 - عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مستقبل الإتصال التنظيمي في ظل البيئ الرقمي، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد8،

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

فلا يستطيع المورد البشري إنجاز المهام وأعمال الموكلة له دون وجود نظام إتصال فعال، وبالتالي فأداء المورد البشري يتأثر بمدى وجود نظام إتصال فعال.

4- نطاق الاشراف: إن المعاملة الحسنة والإشراف الجيد وإيجاد علاقات طيبة وتكوين جو من الثقة والاحترام في العمل، يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات المرؤوسين، ففعالية الإشراف ودوره في تحقيق مستوى عال من الأداء يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية¹.

فالمشرف هو الذي يقوم بتوجيه الأفراد من أجل انجاز مهامهم ، ويمدهم بالمعلومات التي يحتاجها، وتحفيزهم ، فالإشراف يؤثر ايجابا أو سلبا على أداء الأفراد.

5- التدريب و القيادة: فالتدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسن أدائه، وبالتالي تحسن أداء المؤسسة ككل، فالهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم².

في حين القيادة تعد من أهم العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري ، يظهر من خلال التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشر أساسي للولاء للمؤسسة والإخلاص لها، كما قد يؤثر فيهم نحو الإندفاع للأداء معين إستنادا للقيم الوفاء والصدقة، ويؤثر القائد في سلوك الأفراد من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها³.

ويتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يتأثر بالعديد من العوامل داخلية منها وخارجية التي بدورها تتعكس على مستوى أدائه، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف طبيعة وحجم كل المؤسسة.

¹ - صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² - حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة 1، 2011، ص 97

³ - فاطنة سعدي، الإدارة بالمشاركة والأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2،

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء

تعمل المؤسسات على الاهتمام بمواردها البشرية بشكل كبير لدوره الكبير في تحقيق أهدافها، لذا تسعى لاستقطاب أفضل الكفاءات وتحسين وتطوير أدائهم، وانطلاقاً من ذلك كان لابد لها من أن تدير سلوكيات مواردها البشرية ونتائج أعمالهم بما أصبح يطلق عليه عملية إدارة الأداء، ومن هنا سنتطرق أولاً لماهية إدارة الأداء ثم كيفية قياسه.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الأداء

تعتبر عملية إدارة الأداء من المفاهيم الجديدة التي لاقت اهتماماً واسعاً لدى المؤسسات والباحثين، لما له من دور في الرفع من مستوى أداء المورد البشري وتطويره.

أولاً- مفهوم إدارة الأداء:

يقصد بإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال..

ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها "عملية منظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وهو وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم و تسيير الأداء في إطار ما هو متفق عليه من الأهداف المخطط لها وبكفاءة".

فإدارة الأداء هي: "عملية توجيه ودعم الموظفين للعمل بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة".

كذلك هي: " نهج استراتيجي ومتكامل لتحقيق النجاح المستدام للمنظمات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها ومن خلال تطوير قدرات الفرق والمساهمين الفرديين"².

ويرى (روبرت باكال) إن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل، ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة³.

¹ -نور الهدى بن الدين، سفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد1، 2018، ص 25

² - Michael Armstrong, Performance Management, Kogan Page Limited, Third edition,2006,p p 3.

³ - نورة بن وهيب، استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي، مجلة التراث، المجلد 1،

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

وفي تعريف آخر هي: " عملية محاولة جعل المكافآت التي يرغب فيها الأفراد تتماشى مع ما هو مطلوب منه للمنظمة ".

فإدارة الأداء تعمل على إنشاء رؤية مشتركة لهدف وأهداف المؤسسة، مما يساعد كل موظف على فهم والتعرف على دوره في المساهمة فيها، وبالتالي إدارة وتعزيز أداء كل من الأفراد والمؤسسة¹. فهي تلك العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة، وذلك يتضمن ما يلي:

- وضع أهداف محددة وواضحة، وتحسين الأداء والتخطيط التطويري للعمل.
- وضع نظام للتوجيه الفعال، التقييم والمكافأة وتحديد مجالات التحسين في أداء الموارد البشرية.
- المراجعة والتقييم المستمرين لأداء الموارد البشرية.
- تحسين العمليات بصورة مستمرة، وتطوير العاملين بصورة دائمة.
- المحافظة على النمو والتقدم في عمل المؤسسة².

ثانياً- فلسفة إدارة أداء:

تقوم فلسفة إدارة أداء على منطق أن التميز في الأداء الذي يحققه المورد البشري بالمؤسسة، و يتطلب منها تجنيد مختلف مواردها وتعبئتها لبلوغ هذا الهدف عبر توفير العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين يتم التنفيذ؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات اللازمة لخطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستوى الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
- متابعة الأداء أثناء العمل وتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات المتجددة، بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات؛
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض المورد البشري عن أدائه وفق نتائج التقييم.

¹ - John P Wilson, Human Resource Development, Kogan Page Limited, 2001, london, p139

² - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة 1، مركز بحوث الشرطة، السعودية، 2009، ص 20.

فادارة الأداء هو نظام متكامل، يبدأ بتحديد مستوى الأداء المطلوب ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، بعدها تحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة من خلال الفصل في أسبابها والقضاء عليها¹.

ثالثاً- مبادئ إدارة الأداء:

لا توجد طريقة أفضل لتصميم وتقديم نظام تخطيط ومتابعة الأداء، فما ما يمكن أن ينجح في منظمة ما قد يفشل فشلاً ذريعاً في منظمة أخرى، ومع ذلك ، فقد قدم ستربلر (Strebler et al. 2001) مجموعة من المبادئ التوجيهية، وتتمثل في:

- نظام إدارة الأداء له أهداف واضحة ومعايير نجاح قابلة للقياس؛
- يشارك الموظفون في تصميم وتنفيذ النظام؛
- يعتبر الاستخدام الفعال لنظام إدارة الأداء من صميم أهداف أداء المديرين؛
- يسمح النظام للموظفين "بخط رؤية" واضح بين أهداف أدائهم وأهداف المؤسسة، كما أنه نظام سهل الفهم والتشغيل؛
- يركز النظام على وضوح الدور وتحسين الأداء؛
- يرتبط التركيز على تحسين الأداء ارتباطاً وثيقاً بالبنية التحتية للتدريب والتطوير ذات؛
- إن الغرض من أي ارتباط مباشر بين نظام إدارة الأداء ومكافآت الموظفين واضح تماماً، ويتم تقديم ضمانات العدالة والشفافية المناسبة؛
- تتم مراجعة نظام إدارة الأداء بشكل منتظم وعلني مقابل معايير الخاصة به².

رابعاً- أهداف إدارة الأداء:

يعد الهدف العام لإدارة الأداء هو تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية والفرق وبالتالي المؤسسات، فهي أداة يمكن استخدامها لتحقيق تغيير الثقافة في شكل إنشاء ثقافة عالية الأداء، كذلك يهدف إلى تطوير قدرة الأفراد على تلبية وتجاوز التوقعات وتحقيق كامل إمكاناتهم لصالح أنفسهم والمؤسسة، توفر إدارة الأداء الأساس للتطوير الذاتي ولكن الأهم من ذلك أنها تتعلق أيضاً بضمان أن الدعم والتوجيه الذي يحتاجه الأشخاص للتطوير والتحسين متاحان بسهولة³.

¹ - مانع صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - Richard Rudman, Performance Planning And Review, Allenandunwin, 2nd Edition, Australia, 2003, p p 31-32

³ - Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Performance Management , op cit , P P 9- 59

ومن الأهداف المراد تحقيقها من عملية إدارة الأداء في المؤسسة:

- تمكين وتحفيز ومكافأة الموظفين لبذل قصارى جهدهم؛
- تركيز مهام الموظفين على الأشياء الصحيحة وتنفيذها بالشكل الصحيح؛
- الإدارة الاستباقية وتوفير الموارد للأداء مقابل المسؤوليات والأهداف المتفق عليها؛
- موازنة الأهداف الفردية مع خطط المؤسسة، أيضا عرض الأهداف مع الغايات المحددة باستخدام مقاييس مرنة ورقمية على حد سواء ومراقبة الأداء مع إسناد المهام للعمل المستمر كما هو مطلوب؛

- أن يكون كل الأفراد واضحين بشأن ما يحتاجون لتحقيقه والمعايير المتوقعة، وكيف يساهم ذلك في النجاح الشامل للمؤسسة، تلقي ردود فعل منتظمة ودقيقة وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق الأفضل؛
- تعظيم إمكانات الأفراد والفرق لإفادة أنفسهم والمؤسسة، مع التركيز على تحقيق أهدافهم¹.
- تحسين و تطوير الأداء، يجب أن يوجه الأداء الفردي اليومي نحو أداء ورسالة المؤسسة وتعزيز أداء العامل الجيد والتميز وتزويدهم بالتغذية الراجعة لتحديد مراكز القوة في أدائهم؛
- التكيف والمرونة، تعد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الأداء لأنها تجعل المؤسسة في حالة تكيف مع كل التغيرات والظروف الطارئة².

وتتمثل جوانب إدارة الأداء التي يجب إدارتها هي:³

- توصيل أهداف إدارة الأداء بمعنى كيف تعمل ومسؤوليات المعنيين؛
- عملية اتفاق الأداء أي تقديم إرشادات حول استخدام سمات الأدوار وتحديد الأهداف؛
- عملية مراجعة الأداء ، التأكد من إجراء المراجعات بشكل صحيح وتوثيقها؛
- تخطيط التنمية الذاتية (الشخصية) ويعني تقديم التوجيه والدعم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية الشخصية؛
- تنمية المهارات، توفير التدريب والتوجيه والتدريب على تطوير مهارات إدارة الأداء مثل تحديد الأهداف وتقديم التغذية الراجعة والتدريب وإجراء مراجعات الأداء؛
- المراقبة والتقييم أي مراقبة تطبيق إدارة الأداء وتقييم فعاليتها واتخاذ الإجراءات لتحسينها عند الضرورة.

¹ - Michael Armstrong, Performance Management, op cit ,p p 3.

² - وقار يوسف عبد الخالق نعمة، بلسم أحمد علي، إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، مجلة الأستاذ، المجلد 2015، العدد 215، 2015، ص 383

³ - Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Performance Management , op cit , P P 78 .

خامسا-فوائد إدارة الأداء:

إن تطبيق نظام فعال لإدارة الأداء يمكن المؤسسة من تحقيق الفوائد التالية:¹

- زيادة معرفة الفرد بذاته، ومساعدته في عملية التطوير الذاتي، وزيادة الدافعية نحو الأداء المتميز، وتعزيز مشاعر تقدير الذات لديه، ما يؤدي الى زيادة كفاءته؛
- زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة، ووضوح الأهداف التنظيمية، إضافة الى تسهيل عملية التغيير التنظيمي؛
- زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالموظفين؛
- حماية المؤسسة من الدعاوي القضائية (من خلال توثيق درجة التزامها بالأنظمة والقوانين السائدة، وذلك لضمان المساواة في المعاملة بين كافة الموظفين)؛
- تحديد درجة التفاوت في أداء الوظيفي للمورد البشري واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمروؤوسيه، أيضا نقل توقعات المشرفين الى مروؤوسيهم بخصوص مستويات الأداء المتوقعة منهم بصورة أكثر دقة ووضوحا.

المطلب الثاني :عناصر إدارة أداء

يعتمد نجاح عملية إدارة أداء و يتوقف على مدى التكامل والانسجام بين مختلف عناصرها، وتنعكس عناصره على الفرد بشكل مباشر، من خلال تبليغ الفرد بأفضل مستويات الأداء من أجل الوصول إلى الأهداف التي تطمح لها المؤسسة، تتمثل هذه العناصر في:

1- تخطيط أداء: يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

ولاشك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع².

ويقوم بهذه العملية المدير والموظف سويا بالعمل من خلالها، للتخطيط لما يتوجب القيام به في العام القادم والاتفاق على كيفية التي سيجري بها تقييم الأداء، تحديد العقبات والتخطيط للتغلب عليها، والتوصل لفهم مشترك لطبيعة عمل ذلك للموظف.

¹ - عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود، السعودية، 2018، ص ص 14-17.

² - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، مصر، 2014، ص 87.

كما يشتمل تخطيط الأداء في مناقشة النتائج على الاعتبارات الأساسية كالجوانب الواسعة المسؤول عنها الموظف بمعنى أهداف محددة لكل اعتبار، و مناقشة مستويات الأداء بمعنى المقبول والغير مقبول من مستوى الأداء، كذلك يتم مناقشة السلوكيات بحيث يجب ان تشتمل على كفاءات في النهاية، وتشتمل خطة التنمية على وصف الجوانب التي تحتاج التحسين والأهداف المطلوب تحقيقها في كل جانب¹.

2- تنظيم الأداء: يهدف تنظيم الأداء لتحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا لحركة الآخرين، فتتطلب الأداء يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسياً وأفقياً، ويعني تنظيم الأداء عدم تداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد².

وتتطلب عملية تنظيم الأداء توافر الآتي³:

- الهيكل والعلاقات التنظيمية الواضحة؛
- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل؛
- التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي؛
- الاختيار السليم والمناسب للأفراد والوظائف التي يشغلونها؛
- وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

3- توجيه الأداء: يمثل توجيه الأداء البشري " تلك العملية المعلوماتية الإتصالية في المقام الأول، لكونها تتضمن في محتواها رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالأداء الفعلي والظروف المحيطة به، وتزويد الموارد البشرية بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق الإدارات الادارية في كافة المستويات وذلك حسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، ويجب أن تتوفر في عملية توجيه الأداء البشري على العناصر التالية:

أ- متابعة مستويات و ظروف الأداء: تضم هذه العملية متابعة والمراقبة الفورية والمستمرة لمدى تقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة المستمرة والدائمة مع الخطط التي تم اعتمادها، كذلك يجب ملاحظة المناخ الداخلي للمؤسسة وما يطرأ عليه من تحولات وتغيرات، رصد ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة من الاجراءات المهمة اللازمة للتعرف على احتمالات تحقق مستويات

¹ - حازم محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 238-239.

² - محمد عبد الغني حسن هلال، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، الطبعة 1، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 14.

³ - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

الأداء المستهدفة وذلك بغرض الكشف المبكر عن المشكلات، العقبات والعراقيل التي تواجه الوصول إلى الأداء المستهدف.

ب- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعد توجيه الأداء من الآليات المهمة التي من خلالها يتم نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات، النصائح والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى الأفراد بغرض تحسين وتطوير قدراتهم في الأداء، وذلك بهدف تجنب الوقوع في أخطاء التي بدورها قد تعرقل وتعيق الوصول إلى النتائج المستهدفة.

ت- تمكين العاملين لتحقيق الأداء المتميز: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين، والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية، ويكون التمكين ويتحقق بالتدريب وتراكم المعارف، وبإتاحة ظروف ومتطلبات الأداء وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف¹.

فالهدف من عملية توجيه الأداء هو متابعة نتائج أداء الموارد البشرية من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتعليمات اللازمة، كنوع من التغذية العكسية أو الاستراتيجية، عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم، وكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية، لا بد من أن يكون هناك تسجيل متتال لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة، ويوفر ذلك الفرصة لمتابعة خط سير منحني الأداء واتجاهه، نحو تحقيق الأهداف، والتعرف على مقدار الانحراف، أو البعد عنها.

وتشمل عملية التوجيه على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء، والبعد عن التعقيدات².

4- تقييم الأداء: يمثل تقييم أداء أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء، فهو عملية تقييم أداء مواردها لتحديد مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك تحليل سلوكه وتصرفاته وقدراته وإمكانياته الذاتية³.

5- تحسين وتطوير الأداء: تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة ولكنها ترمي أيضا إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك

¹ - أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد7، العدد1، 2016، ص ص 299-300.

² - محمد عبد الغني حسن، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ - الشيخ بلقاسم، مخلوفي عبد السلام، دحماني عزيز، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد2، 2020، ص 546.

ينبغي في إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي يصل إلى المستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم، مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي، وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائما، وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية، أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيبا¹.

ويمكن القول أن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية هي التي تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة، أيضا توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد البشرية لديها، كما تزودهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي².

لذا فإن إدارة الأداء الناجحة هي التي تعتمد على الرقابة بهدف التوجيه والنصح والإرشاد ومساعدة العاملين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، أو لتعلم منها أو لا بأول لتفعيل دور إدارة الأداء وتلافي الرقابة السلبية التي تسعى لتصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات، مما يجعل العاملين يحرصون على عدم إظهار الأخطاء، أو التنصل من المسؤولية عنها خوفا من المساءلة، ومن ثم لا يمكن تطوير الأداء أو تحسينه نتيجة الخوف من العقوبة، ووأد روح المبادرة والابتكار، وهذا هو دور إدارة الأداء التي تهتم بالطرق والعمليات والوسائل اللازمة لحل المشكلات، أو معرفة الفرص المتعلقة بأداء الأفراد، والمجموعات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة³.

¹ - أحلام خان، صفاء بياضي، مرجع سبق ذكره، ص 301.

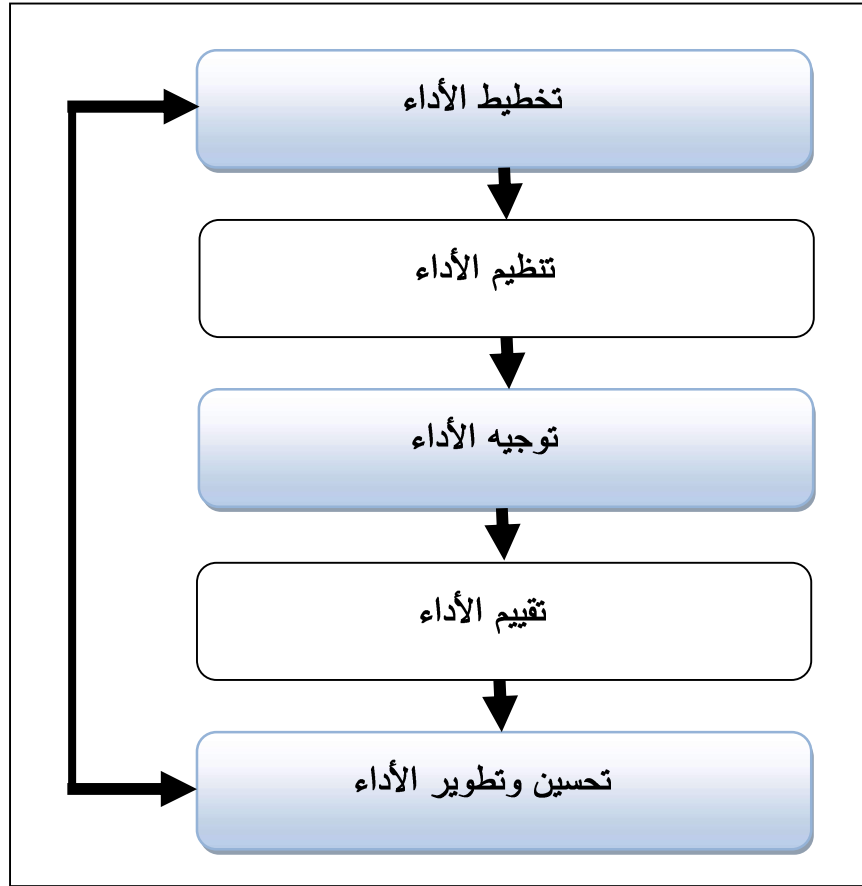
² - مانع صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

³ - رقيقة شمالي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة

الجزائر3، 2017، ص 70.

ويوضح الشكل التالي مكونات إدارة الأداء بالترتيب:

الشكل رقم (2-2) : عملية إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على دراسات سابقة

ومن خلال الشكل أعلاه تحت رقم (2-2) نلاحظ أن عملية إدارة الأداء تبدأ أولاً بالتخطيط للأداء المراد الوصول إليه، ومن ثم تأتي عملية تنظيم الأداء من أجل تحديد المسؤوليات وحدود لكل فرد من موارد البشرية بالمؤسسة لكي لا يحدث تداخل، وعملية توجيه الأداء، بعدها تبدأ عملية تقييم الأداء من أجل التأكد من مدى تحقيق المورد البشري للأهداف المسطرة وتحليل سلوكياته وإمكانياته، ومن خلال نتائج تقييم الأداء تبدأ عملية تحسين وتطوير الأداء، وباستخدام المعلومات المرتدة تبدأ عملية التخطيط.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الأداء

يحتاج عملية ادارة الأداء الى أدوات تستخدمها المؤسسة، ومن بين أدوات إدارة الأداء في:

1- استخدام نظم التقييم: تقييم الأداء هو جزء لا يتجزأ من إدارة الأداء، فهي أداة يمكن استخدامها لإدارة أداء الموظفين للمورد البشري وغالبًا ما يستخدمها المديرون بدلاً من متخصصي الموارد البشرية لذلك من المهم للمديرين فهم دورهم في إدارة الأداء وكيف يساهم تقييم الأداء في الأهداف العامة لإدارة الأداء. فتقييم الأداء هو وسيلة فعالة لتعزيز الأداء المتفوق من خلال إيصال التوقعات وتحديد الأدوار والمسؤوليات ووضع معايير قابلة للتحقيق¹.

حيث أن المراجعة السنوية أو الدورية لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة ونتائج العمليات لا يمكن أن تعطي نتائج ايجابية إذا لم تبنى على تقنية فاعلة وحديثة ومتطورة حتى يمكن توظيفها بكفاءة في تقييم الأداء.

3- التدريب: إن تحسين الأداء التنظيمي هو أسلوب تتبعه معظم المؤسسات وهو بدوره يتطلب فهم العمليات والتقنيات المستخدمة والتدريب المتواصل عليها بما في ذلك تحفيز وتشجيع العاملين على التفكير في سبل ومجالات التطوير.

4- رعاية المواهب: ترمي للبحث عن الموهوبين واكتشافهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم الخلاقة وتوفير مسبات نموها وتساعدتها².

ويعود السبب لزيادة الاهتمام بالمواهب البشرية نتيجة لتغير ملامح الوظيفية ومتطلبات الأداء مع تعقد المهام الإدارية نظرا لزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وزيادة معدلات الابتكار والتطوير، كل هذا أدى الى احتياج المؤسسات الى تصميم برامج لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها لتحسين الأداء، من خلال تحديد المواهب التي ستشغل الوظائف بالمؤسسة وجذب الموهوبين منهم، وعن طريق تقييم المهارات والكفاءات لدى الموهوبين، وتنمية وتطوير مهاراتهم، ثم تتم عملية توزيعهم في الأماكن المناسبة لهم وإدماجهم في العمل، وتحفيزهم على العمل بكفاءة وفعالية³.

¹ - Taiwo, Akeem A. , Omojaro, Anthony, Performance Management And Employee Development, Proceedings Of The 16th Isteams Multidisciplinary Research Nexus Conference The Federal Polytechnic, Ilaro, Nigeria , 9-10 jun 2019 , P 84

² - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2020، ص 35.

³ - رانيا محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، 2021، ص 107-108 .

المطلب الرابع : معدلات ومعايير قياس الأداء

تعمل المؤسسات لقياس الأداء وتحديد معايير له، فلا يمكننا إدارة الأداء بطريقة فعالة دون وضع معدل ومعايير لقياسه، وسنتعرض من خلال هذا المطلب لمعدلات و معايير قياس الأداء.

أولاً- معدل أداء المورد البشري:

يقصد بمعدل أداء المورد البشري كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل¹. وهو المستوى المطلوب من الأداء الذي يجب على من يؤدي العمل أن يصل إليه باستخدام الآلات والإمكانات والمعدات المتاحة، وفي ظل ظروف العمل التي تمت دراستها وبطرق الأداء وأساليبه التي تحددها الإدارة،² ويعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، فدون تحديد لمعدلات الأداء يصعب قياس الأداء والحكم على مدى كفاءته، وإن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال الخطوات التالية:

1- الاختيار: تشير إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه لم يسبق قياسه، لذا يعد الاختيار الخطوة الأولى، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2- التسجيل: تشير لتسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي تم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تضمن الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3- التحليل الانتقادي: تركز على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر التي لا تساعد على الإنتاجية.

4- القياس: قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- التحديد: يتم تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

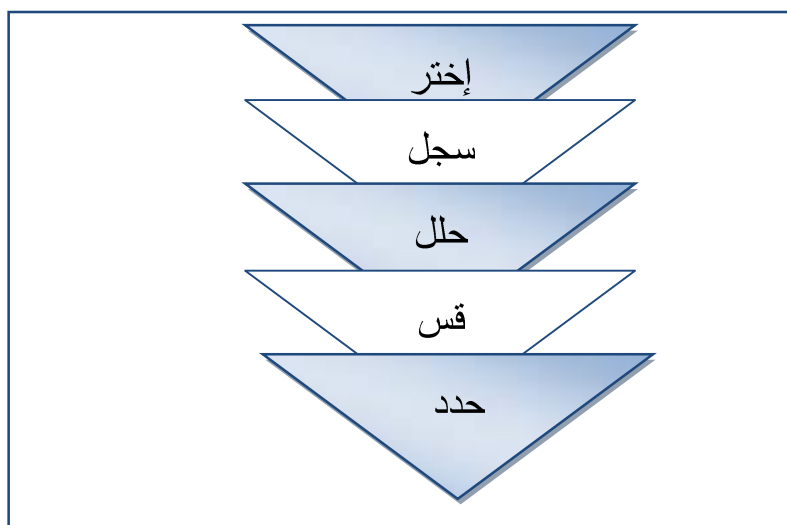
مع العلم فمعدلات الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل وكذا بدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة¹.

¹ - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار العلم والإيمان، مصر، 2015، ص 76

² - حازم محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 316

والشكل التالي يوضح وصف لمعدل الأداء من خلال عدد من خطوات:

الشكل رقم(2-3) وصف عملية معدل الأداء



المصدر: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص ص 71.

ويبين الشكل السابق الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لتحديد معدل الأداء المناسب لها، بداية من اختيار الأعمال الواجب قياسها ثم يتم تسجيل الحقائق، بعدها في الخطوة الثالثة يتم التحليل الانتقادي، فقياس كمية العمل المراد قياسه ثم في الأخير نقوم بتحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل.

ثانيا- معايير قياس الأداء:

إن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي العمل المطلوب منه، ويمثل معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس في كيفية التي يمكن من خلاله الوصول الى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على الأغراض أو القصور في لأداء المطلوب فور حدوثه².

1- أنواع معايير قياس أداء المورد البشري: يتم قياس أداء الموارد البشرية باستخدام معايير محددة

يقارن بها أدائها الفعلي والمعايير قياس الأداء نوعان هما معايير الصفات ومعايير معدل الأداء:

أ- **معايير الأداء:** وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة الموارد البشرية في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز لديهم مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

- **معايير كمية:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة

¹ - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص ص 71- 72.

² - محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- **معايير نوعية:** أن يصل إنتاج الفرد لمستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب حيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى بالمعدل النوعي للأداء.
 - **معايير كمية ونوعية:** هذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذا بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.
 - **ب- معايير الصفات:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة وغيرها، وللصفات نوعان هما:
 - **صفات وسمات ظاهرة:** وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.
 - **صفات وسمات غير ظاهرة:** وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها¹ ، كصفات الأمانة والذكاء، المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي وغيرها².
- 2- شروط معايير قياس الأداء:** المعيار مهما كان نوعه ينبغي أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ولذلك حددت شروط لمعايير قياس الأداء:
- **التوافق الاستراتيجي للمعيار:** يتم من خلاله استنباط وتمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق مع استراتيجيات وغايات وأهداف المؤسسة، حيث يساعد الموظفين في تحقيق النجاح المؤسسة.
 - **صدق المقياس:** حيث يجب أن يعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها الأداء دون زيادة أو نقصان.
 - **التمييز:** درجة حساسية المقياس في مدى إظهار الاختلافات في مستوى أداء الوظيفي للمورد البشري مهما كانت بسيطة، يميز بين أداء الموظف أو مجموعة من الموظفين، على درجة إظهار أدق التفاصيل في اختلافات مستوى الأداء بينهم.
 - **ثبات مقياس المعيار:** يكون الثبات في الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس أداء العامل في أوقات متباعدة والنتائج تكون متقاربة من وقت لآخر؛

¹ - حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، كلية التجارة،

جامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص ص 12-13

² - محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر،

2012، ص 63.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- يشير إلى العدالة: ويعكس الأداء الحقيقي للعامل، فمن خلاله يحدد المعيار إما وفق السلوكيات العامل، أو على أساس نتائج العامل؛
- الموضوعية المعيارية: تقوم على مدى موضوعية المقياس و ملائمته للعاملين من حيث المضمون، والآليات في تطبيقها ودخولها حيز التنفيذ، فهو يعكس الأداء الحقيقي للفرد؛
- سهولة استخدام المقياس: سهولة استخدام المقياس وضوح المقياس، وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، وسهولة التعامل وفهم لإجراءاته الخاصة به؛
- التحديد: يكمن في ما يتوقع إنجازها من العاملين، من خلال تحديد قيم معايير الأداء المناسبة للعمل، وتحديد الطريقة المناسبة للتقييم، وتصميم النماذج الخاصة للتقييم¹.

ثالثاً- مؤشرات الأداء:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، وأحياناً قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء، وأحياناً قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس، ومن بين مؤشرات الأداء نذكر:

- 1- رضا العامل عن عمله: وهي الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه، فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وحتى بلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد، فإن كان العامل راض عن عمله ما يعني أن الأداء سيكون أفضل، ورضا العامل مهم لدفع الفرد لتحسين عمله، لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.
- 2- معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة مواردها البشرية في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.
- 3- ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو الغير طوعي على العمل في المؤسسة، حيث يعرفه جيمس بريس بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المؤسسة أو من منظمة إلى أخرى"، حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين، الاختيار والتدريب للعامل وكان دليلاً على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح.

¹ - نور طاهر محمد الاقفرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، 2020، صص 142-143

4- **التغيب:** يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن حضور شخص ما إلى العمل، رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً، وكلما زاد التغيب كلما أثر ذلك على الأداء وفعاليتها¹.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء المورد البشري

تقييم الأداء هو نشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية مخصص لتلبية الحاجة الى معلومات مسترجعة متعلقة بالأداء، ويستخدم التقييم لمعرفة مدى كون العامل يؤدي العمل بصورة فعالة، تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها².

المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء المورد البشري

تتعدد تسميات تقييم أداء المورد البشري لىسمى تقويم الأداء، مراجعة الأداء، تقدير الأداء، قياس الأداء، تقارير الكفاية، إلا أن أكثر هذه المسميات استعمالاً هو تقييم الأداء، وهو المصطلح الدارج عليه فعلى الرغم من اختلاف هذه المسميات فهي تتحد في الهدف وهي تقويم الأداء المورد البشري، و تتعدد تعاريف تقييم الأداء المورد البشري نذكر منها:

تعرف بأنه: " قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه، وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه" ، ويعرف أيضاً بأنه " تحليل دقيق لما يؤديه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام وافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، إذ يكون التقدير في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية معينة"³.

ويعرف هو: "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة"⁴.

بينما عرفها راندل (randel) بأنه هو: " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء

1 - بن عبد العزيز سفيان، صديق زكرياء، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الإتصالات بالجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، الوادي، المجلد 1، العدد 1، صص 15-16

2 - شفاء محمد علي، وسام ابراهيم موسى، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 81، العراق، 2015، ص 147.

3 - افتخار رشيد خليل، ضمانات تقويم الأداء الوظيفي، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 3، العدد 2، الجزء 2، 2019، ص 110.

4 - مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 6، 2016، ص 180.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل¹.

أما الصيرفي فعرّفه: " أن تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في العمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان لتحقيق فعالية المؤسسة حالياً وفي المستقبل².

كذلك هو: " مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، التي تقلل من الانحرافات، أو تمنع حدوثها³.

وفي تعريف آخر أنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى⁴.

ومنه فتقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها قياس مدى تحقيق المورد البشري بالمؤسسة لأداء المطلوب منه، من خلال مقارنة أداءه الفعلي مع المعايير الموضوعية، ومكافئته على أساس نتائج عمله، والقيام بالإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي خلل في الأداء المطلوب.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري

تعد عملية تقييم الأداء مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تسمح لها من تحسين أدائها وبالتالي إنتاجيتها، كما أنها تهدف لتحقيق جملة من الأهداف.

أولاً- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص الفوائد التي يمكن جنيها من تقييم أداء المورد البشري في النقاط الأساسية التالي:

- تنمية وتطوير أداء الوظيفي للمورد البشري، يوفر تقييم الأداء أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها، وتساعد التغذية العكسية الموظف في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن، والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء، كذلك فإن التغذية العكسية تمكن أصحاب الأداء المتميز منهم الحصول على تقدير إيجابي لجهودهم، ومن ثم تطوير مستوى أدائهم نحو الأحسن.⁵

¹ - مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة 1، الأردن، 2014، ص 225.

² - مانع فاطمة، بوهراوة زورة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 399

³ - فاروق عبده فقيه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2012، ص 265.

⁴ - صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 182.

⁵ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص 744.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنا ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم نظم تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء الموارد البشرية وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري؛
- يسهم تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى الموظفين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار¹؛
- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف؛
- التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي؛
- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين²؛
- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة، كما يمثل أداة إتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى³؛
- يزود متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء مواردها البشرية، وهل هو أداء مرض أو غير مرض وتساعد المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام المواد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى إنجازاتهم الشخصية؛
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتبهم أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم؛
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها⁴.

¹ - سعيد حجال، أسامة هزلة، أثر الابداع على الأداء الوظيفي لمدراء البلديات الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير أداء

الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة البليدة2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص ص 9-10.

² - بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد17، العدد13، 2017، ص 264.

³ - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ - إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

ثانياً-أهداف تقييم الأداء:

تسعى المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1 - بالنسبة للإدارة أو المؤسسة: يعين الإدارة على اختيار نسب المرشحين، كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل، وبالتالي فعملية تقييم الأداء تمكن من تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية، وتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والقيام بالاستغناء عنهم؛

كذلك تساعد الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيه، كما تساعد في وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته، كما يستخدم كذلك كأساس للتعديل أجر أو مرتب الفرد ويعتبر كذلك مدخلا أو أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر كذلك مدخلا لتخفيض أو تعديل قوة العمل¹.

2-الأهداف على مستوى المديرين: تمي قدراتهم في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموارد البشرية، كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر، كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء، بالإضافة الى ذلك فإن معلومات التقييم تستعمل في العقاب، إذ أن المورد البشري الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.

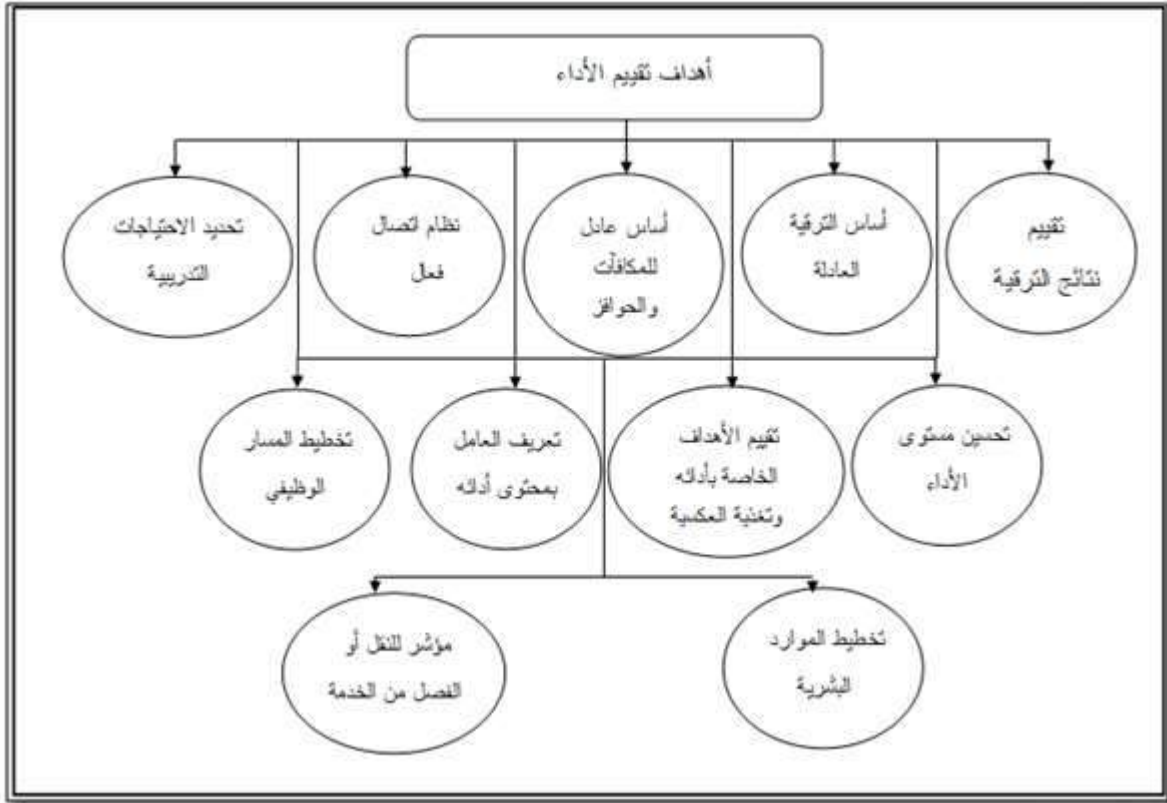
3- الأهداف على مستوى المورد البشري: تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، ومن خلال عملية التقييم للأداء يتم تحديد مواطن الضعف عند الموظف، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وتكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله، كما تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية، أضف الى ذلك فإن هذه العملية تمدد الموارد البشريو بتغذية عكسية عن أدائهم، بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم².

¹ - مزارة عيسى، ونوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيو جيا، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص 137.

² - صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ويمكن ايجاز أهم أهداف عملية التقييم في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4): أهداف عملية التقييم



المصدر: نوال شنافي، الأداء البشري بين التقييم والأسس، الطبعة 1، دارأسامة، الأردن، 2020، ص 85

المطلب الثالث: خطوات ومصادر تقييم أداء المورد البشري

يعتمد تطبيق تقييم الأداء في أي المؤسسة على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والمراحل المهمة، بالاعتماد على العديد من الطرق المختلفة والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وبواسطة مصادر مختلفة حسب طبيعة وحجم المؤسسة، وقد تواجه عملية التقييم عدة صعوبات عند بداية وتنفيذها، كما يمكن أيضاً أن تستخدم نتائج التقييم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

أولاً- خطوات تقييم الأداء:

من أجل أن تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف المرجوة من ورائها على القائمين بعملية التقييم، إتباع خطوات مدروسة ومنهجية، واضحة المعالم، منطقية ومتسلسلة، في عملية التقييم¹.

وتتم عملية تقييم أداء المورد البشري بمجموعة من الخطوات هي:

1- وضع معايير الأداء: تبدأ عملية التقييم بوضع معايير الأداء وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة،

¹ - خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، 2017، ص 112

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

ويجب أن تكون معايير الأداء هذه واضحة وموضوعية بما يكفي لفهمها وقياسها، وفي كثير من الأحيان يتم التعبير عن المعايير بعبارات غامضة لا تخبرنا كثيراً، مثل "عمل يوم كامل" أو "عمل جيد"، فما هو العمل ليوم كامل أو العمل الجيد؟ يجب أن تكون توقعات المشرف لأداء عمل الموظف واضحة بما فيه الكفاية في ذهنه حتى يتمكن من توصيل هذه التوقعات لموظفيها، والاتفاق المتبادل على مقاييس أداء وظيفية محددة، وتقييم أدائهم مقابل هذه المعايير المعمول بها.

2- توصيل التوقعات: بمجرد وضع معايير الأداء من الضروري توصيل هذه التوقعات، يجب ألا يضطر الموظفون إلى تخمين ما هو متوقع منهم، الكثير من الوظائف لديها معايير أداء غامضة، وتتفاقم المشكلة عندما يتم وضع هذه المعايير في عزلة ودون تدخل الموظف، والإتصال هو طريق ذو اتجاهين، فمجرد نقل المعلومات من مشرف إلى موظف لا يعد إتصالاً ناجحاً.

3- قياس الأداء الفعلي: الخطوة الثالثة في عملية التقييم هي قياس الأداء، لتحديد الأداء الفعلي نحتاج إلى معلومات عنه، يجب أن نهتم بكيفية قياسنا وما نقيسه.

وهناك أربعة مصادر شائعة للمعلومات يستخدمها المديرون بشكل متكرر تتناول كيفية قياس الأداء الفعلي: الملاحظة الشخصية، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، لكل منها نقاط قوتها وضعفها، ومع ذلك فإن الجمع بينهما يزيد من عدد مصادر المدخلات واحتمال تلقي معلومات موثوقة، و يمكن أن يؤدي اختيار المعايير الخاطئة إلى عواقب وخيمة وخلل وظيفي، لهذا يجب أن تمثل المعايير التي يقيسها الأداء كما تم وضعه بشكل متبادل في المرحلتين الأوليين من عملية التقييم.

ث- قارن الأداء الفعلي بالمعايير: الخطوة الرابعة في عملية التقييم هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، تلاحظ هذه الخطوة الانحرافات بين الأداء القياسي والأداء الفعلي، يجب أن يتضمن نموذج تقييم الأداء قائمة وشرح لمعايير الأداء. يجب أن يتضمن أيضاً شرحاً لمستويات الأداء المختلفة ودرجة قبولها مقابل معيار الأداء، حيث يوفر هذا أداة ملاحظة قيمة حيث ينتقل المدير إلى الخطوة التالية، ومناقشة التقييم¹.

ج- إجراء مقابلات شخصية: مع من تم تقييم أدائهم، لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم مع الاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم².

ح- ابدأ الإجراء التصحيحي إذا لزم الأمر: الخطوة الأخيرة في التقييم هي تحديد الإجراء التصحيحي عند الضرورة، يمكن أن يكون الإجراء التصحيحي من نوعين: أحدهما فوري يتعامل في الغالب مع

¹ -David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc, 10th ed., the United States of America, 2010, p p 236-237.

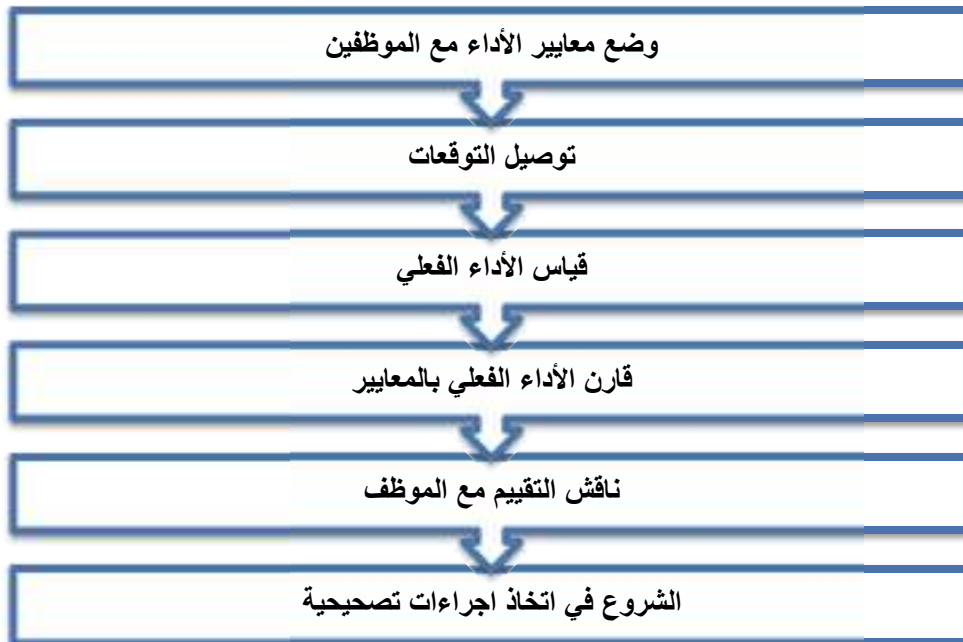
² - صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018، ص 176-177.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

الأعراض والآثار الأساسي يتعمق في الأسباب، حيث يعمل الإجراء الفوري على تصحيح المشكلات مثل الأخطاء في الإجراءات والتدريب الخاطئ وإعادة الموظف إلى المسار الصحيح على الفور، بينما يسأل الإجراء التصحيحي الأساسي كيف ولماذا انحراف الأداء عن معيار الأداء المتوقع ويوفر تدريب أو أنشطة تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء، وفي بعض الحالات قد يبرر المقيمون أنهم يفتقرون إلى الوقت لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الأساسية، وبالتالي يجب أن يكونوا راضين عن حل المشكل بشكل دائم. يدرك المشرفون الجيدون أن أخذ القليل من الوقت لتحليل مشكلة اليوم قد يمنع المشكلة من التفاقم¹.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسة:

الشكل رقم (2-5) خطوات عملية تقييم أداء المورد البشري



المصدر : David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc, 10th ed., the United States of America, 2010, p 236

إضافة لما سبق لابد من توفر في عملية التقييم عنصر الصحة والسلامة، ولتوافر هذه العناصر يجب أن:

- أن يتوافر لدى المؤسسة وصف مكتوب لكل وظيفة، ومستويات أداء محددة؛
- أن تقوم المؤسسة ممثلة في خبير التقييم بتقييم أداء الموارد البشرية على أساس النتائج الفعلية أو الأداء الفعلي له مع أخذ بعين اعتباره وصف الوظيفة ومستوى الأداء التي حددها مسبقاً؛
- أن تقوم المؤسسة بتحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الأداء إلى مستويات الأداء المشار إليها مسبقاً فعلى المقيم ذكر المبرر أو تعديل الذي يبين سبب عدم إحراز النتائج المطلوبة².

¹ -David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, op cit, p 237

² - إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

ثانياً- مصادر تقييم أداء المورد البشري:

لا يمكن القيام بعملية تقييم للأداء دون تحديد لمصدر أو السلطة التي ستقوم بهذه العملية، ويوجد العديد

من المصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات الخاصة بالتقييم، نذكر منها:

1- المشرف المباشر: ويعتبر هذا البديل أكثر شيوعاً حيث يقوم المشرف المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه نظراً لدرابته التامة بأداء مرؤوسيه وسلوكياتهم وعلاقاتهم، وأن كان يؤخذ عليه احتمال افتقاره للموضوعية بسبب تحيز المشرف - كما سيرد لاحقاً عند تناول مشاكل تقييم الأداء- ويمكن التغلب على ذلك من خلال قيام الرئيس الأعلى بمراجعة عملية التقييم¹.

2- التقييم الذاتي: إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل، إلا أنه يأخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم².

3- تقييم العملاء: أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبرامج رعاية العملاء منتشرة على نطاق واسع في كل من القطاعين العام والخاص، يتمثل أحد تأثيرات هذه المبادرات في أن المؤسسات تعمل الآن بشكل متزايد على تحديد معايير أداء الوظيفي للموارد البشرية، بناءً على مؤشرات رعاية العملاء وتقييم الموظفين بناءً على هذه المعايير.

ويتم جمع بيانات خدمة العملاء لاستخدامها في تقييم الموظفين من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب:

- هناك استخدام مجموعة من استطلاعات العملاء، على سبيل المثال من خلال استكمال بطاقات خدمة العملاء والاستطلاعات الهاتفية والمقابلات مع العملاء والاستطلاعات البريدية.
- هناك مجموعة من تقنيات المراقبة المستخدمة من قبل المديرين لتجربة لقاء الخدمة، يقضي مديرو خدمة العملاء في مراكز الإتصال وقتاً وجهداً كبيرين في مراجعة أداء الموظفين من خلال تسجيل المحادثات بين الموظفين والعملاء وتقديم ملاحظات فورية، بالإضافة إلى استخدام البيانات لعملية المراجعة الرسمية المنتظمة.

- الاستخدام المتزايد لما يسمى بالتسوق "الغامض" أو "الوهمي"، هنا يزعم موظفون معينون من قبل وكالة متخصصة أنهم متسوقون حقيقيون ويلاحظون ويسجلون تجربتهم في لقاء الخدمة.

يستخدم الآن بشكل شائع في البنوك والشركات العامة وشركات التأمين ومحلات السوبر ماركت

¹ - مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 249.

² - بلحريزي زينب، بن عامر عبد الكريم، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

وأجزاء من القطاع العام، تقوم بعض السلطات المحلية بتقييم جودة الاستجابات الهاتفية من خلال توظيف مستشارين للإتصال بالسلطة بشكل عشوائي وتقييم جودة الاستجابة.

ومع ذلك، فإن طرق جمع البيانات هذه لا تحظى بشعبية كبيرة بين الموظفين، وغالبًا ما يتساءل الموظفون عن أخلاقيات تقديم المتسوقين السريين ويشعرون أنه يمثل نقصًا واضحًا في الثقة الإدارية فيهم¹.

4- **التقويم عن طريق الزملاء:** مقارنة مع التقويمات الإشرافية فإن التقويم عن طريق الزملاء يعتبر أكثر استقراراً مع مرور الوقت، يمكنه قياس أبعاد أكثر للأداء، لديه قدرة أكبر على التمييز بين الأداء والجهد، إن تقويم الزملاء يكون مفيداً خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

5- **التقويم عن طريق الرؤوس:** يتم اللجوء لهذا الأسلوب لمعرفة رأي المرؤوسين في أسلوب الإشراف المتبع، وقدرة المشرف على القيادة والتنظيم والتخطيط والتفويض والإتصالات، ويهدف بشكل أساسي إلى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، كذلك يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة للتطوير وليس كوسيلة لاتخاذ قرارات على أساسه².

6- **التقييم القائم على الفريق:** يمنح تقييم أداء الفريق المعلومات التي يحتاجها لتحديد مشاكل الفريق وتطوير قدرات الفريق، إنه يزيد من فخر الفريق وملكيته، ويزيد من الالتزام وتحديد الأعضاء مع الفريق، من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي التركيز فقط على أداء الفريق إلى خلق مشاكل، قد يميل بعض أعضاء الفريق إلى "الركوب المجاني" على زملائهم، يتم تشجيع الفرق على استخدام ضغط الأقران لحل مشاكل الراكب المجاني على الرغم من أن هذا يمكن أن يخلق العداء الذي يمكن أن يحد من فعالية الفريق، كذلك هناك تحديات في ما يجب تقييمه من التقييمات الفردية، غالبًا ما يكون التركيز على تقييم إنجاز المهام المحددة للوظيفة أما بالنسبة للفرق، يجادل بعض المعلقين بأن أفضل طريقة لتقييم الأداء هي التركيز على نتائج الفريق (مثل الإنتاجية وحجم المبيعات وشكاوى العملاء)³.

7- **أسلوب 360°:** يعتمد على التقييم الجماعي من خلال عدة أشخاص ويعتبر أسلوب فعال في تقييم الأداء على مستوى المؤسسة لأنه يعطي وجهات نظر مجموعة من المقيمين وهي مقبولة من طرف الجميع، حيث يقيم العامل من طرف المدير، رؤساء الأقسام، الزملاء، النظائر، فريق العمل، الزبائن⁴. ويمكن توضيح إيجابيات وسلبيات كل مصدر من مصادر التقييم في الجدول التالي:

¹ - Adrian Wilkinson, Tom Redman, Tony Dundon, Contemporary Human Resource Management, Pearson Education, Fifth Edition, United Kingdom, 2017, p p 195- 196 .

² - عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص ص 101-102.

³ - Adrian Wilkinson, Tom Redman, Tony Dundon, op cit, p 196 .

⁴ - بلحريزي زينب، بن عامر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

الجدول رقم(2-3) مصادر التقييم الأداء

النوع	إيجابيات	السلبات
تقييم المدير المباشر (المسؤول)	<ul style="list-style-type: none"> • الوضوح فيما هو متوقع من الفرد والمدير • تحديد أولويات أداء وإجراءات المتفق عليها • من أجل فهم أفضل بين المدير والموظف • إمكانية تعزيز فهم أفضل للأهداف المشتركة • يمكن أن تؤسس التقييم كعملية ذات اتجاهين 	<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج إلى التزام كل من المدير والمؤوس لقضاء الوقت المناسب في العملية • عدم كفاية التحضير من المدير أو الموظف • عدم متابعة الإجراءات المتفق عليها • إساءة استخدام مقاييس التصنيف المقارن • نقص دعم ومهارات التغذية الراجعة من مديرين
التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> • الأفضل أن يقارن الأفراد أنفسهم بمعاييرهم الفردية بدلاً من الآخرين • يعمل بشكل أفضل عندما يكون موجهاً نحو التحفيز والتنمية، ويكون الأفراد أكثر وعياً بأدائهم ويكونون عمومًا صادقين بشكل نقدي • أقل عرضة لتأثير الهالة ، فهي أكثر تمييزاً 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم الموضوعية من جانب الفرد • يمكن أن يكون عرضة للتقييم الذاتي المفرط أو المتساهل • قد يعتقد الأفراد أنه سيتم إخبارهم عن أدائهم من قبل مديرهم ، إذن لماذا يجب عليهم العناء.
تقييم الزملاء	<ul style="list-style-type: none"> • من المرجح أن يكون الزملاء أعضاء في نفس التخصص أو المجموعة المهنية، كما أن الزملاء على دراية بالمجال التخصصي ومساهمة الفرد • سلطة المقيم تأتي من قوة الخبير وليس قوة الموقف. 	<ul style="list-style-type: none"> • من المحتمل أن يكون الزملاء أعضاء • قد يختار المقيم مقيماً من الزملاء على أساس الصداقة أو كلمسة ناعمة
مراجعة وتقييم الفريق	<ul style="list-style-type: none"> • مكمل لتقييم الأداء الفردي • يعطي الفرصة للفريق لمناقشة القضايا التي ربما لم يتم مناقشتها من قبل من قبل الرئيس والمؤوس • يؤسس التزام الفرد تجاه الفريق وليس تجاه الأهداف الفردية فقط 	<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج لاستعداد جميع أعضاء الفريق للمشاركة • قد يكون الفريق جيداً في إعطاء ملاحظات إيجابية ولكن أقل من ذلك في إعطاء ملاحظات بناءة سلبية • قد يقلق أعضاء الفريق بشأن تقييم الزملاء
360° ردود الفعل (التغذية الراجعة)	<ul style="list-style-type: none"> • يعطي مؤشراً شاملاً لمجمل أداء الأفراد والعلاقات • لديه القدرة على التغلب على التحيز المتمثل في المراجعة أو التقييم التقليدي لشخص واحد من أعلى إلى أسفل • يمكن للأقران والمؤوسين الحصول على مدخلات بالعملية ويمكنهم رؤيتها كعملية تمكنهم • يمكن دمجها في عمليات التقييم الأخرى • يبدو أنه يناسب المؤسسات حيث تحتاج إلى المرونة والعمل الجماعي ضمن هيكل أقل هرمية 	<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على تصميم الاستبيان ومدى ملاءمته لمعايير الأداء التنظيمي الأخرى • يعتمد على تفسير ومهارات الشخص الذي يعطي التغذية الراجعة النهائية • يعتمد على دقة وجودة التصنيفات المقدمة من جميع المساهمين • يعتمد على معايير اختيار المساهمين. هل الخيار حر أم قسري؟ • مخاوف بشأن ما إذا كانت التعليقات تُستخدم حصرياً للتطوير أم أنها جزء من عملية التقييم العادية، وإذا كان الأمر كذلك، ما إذا كانت مرتبطة بالدفع والمكافآت

Source :John P Wilson, Human Resource Development, Kogan Page Limited, London, 2001, p p 159-161

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل مصدر لعملية التقييم له إيجابيات وسلبيات ، ومنه فالمؤسسات لا بد لها من وضع دراسة ورسم الخطط المناسبة لتحديد المصدر المناسب حسب احتياجاتها ونوع نشاطها وكذا إمكانياتها.

المطلب الرابع: مداخل تقييم الأداء المورد البشري

تتعد طرق وتختلف التي تستعملها المؤسسات من أجل تقييم أداء مواردها البشرية، وقد تطورت هذه طرق على مر التاريخ، إلى أن أصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق أهدافها ومدى تصور الأهداف المستقبلية الناجعة، وهناك خمس مداخل لتقييم الأداء هي:

أولاً-المدخل المقارن:

يركز ها المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الأفراد الآخرين في مجموعة عمل معينة ثم ترتيب الأفراد في ضوء ذلك، ومن أهم طرق قياس الأداء التي تدرج تحت هذا المدخل: طريقة الترتيب، طريقة التوزيع الاجباري، طريقة المقارنات الثنائية¹.

1-طريقة ترتيب البسيط: وفيه يقوم كل رئيس مباشر ترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن الى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل الى قائمة بترتيب الموظفين بحسب أدائهم، هذه الطريقة سهلة وبسيطة².

2-أسلوب التوزيع الاجباري: يعتمد هذا الأسلوب في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة بإتباع ما يلي:

- يكتب أسماء جميع الموظفين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء الموظفين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض على النحو: المجموعة 1: ضعيف، المجموعة 2: أقل من وسط، المجموعة 3: مقبول، المجموعة 4: جيد، المجموعة 5: ممتاز.

- تتم بعدها عملية التوزيع حسب نسب محددة فالمجموعة 1: 10%، المجموعة 2: 20%، المجموعة 3: 40%، المجموعة 4: 20%، المجموعة 5: 10%.

وعلى الرغم من سهولة هذه طريقة في عملية التقييم وسريعة إلا أنها تتسم بنقص بالموضوعية ونتائجها غير تفصيلية، فهي لا تبين نقاط القوة والضعف للموظف³.

1 - مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ص 254.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 298.

3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، الطبعة 1، ص ص 417-418.

3- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على مقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول الى أفضل الموظفين، وتساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، وبفرض أن هناك خمس أفراد بحاجة الى تقييم ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما اذا لم يكن كذلك فيحصل على (-) ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه¹.

ثانياً-مدخل الخصائص:

ويركز هذا المدخل على مقدار ما يتوافر لدى الأفراد من خصائص (صفات) معينة مطلوبة لكفاءة أداء الوظيفة، ويتم فيها إدراج مجموعة من الخصائص التي يجب أن تكون موجودة في شاغل الوظيفة، ويقوم الفرد هنا بناءاً على مدى توافر هذه الخصائص، ومن أهم طرق قياس الأداء نجد: طريقة المقياس البياني المتدرج، طريقة ترتيب الصفات، طريقة ترتيب الصفات المتعدد².

1- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة لمقارنة وتقييم العاملين، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة، أي تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي كنوعية الأداء وكمية الأداء، بعدها يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج (1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جداً، 5- ممتاز)³. ويعد مقياس التصنيف البياني من أقدم وأشهر طرق التقييم، يمكن استخدام مقاييس التصنيف لتقييم عوامل مثل كمية ونوعية العمل، المعرفة الوظيفية، التعاون، والولاء، الحضور، النزاهة، المواقف، والمبادرة، ومع ذلك فإن هذه الطريقة تكون أكثر صحة عندما يتم تجنب السمات المجردة مثل الولاء أو النزاهة، ما لم يكن من الممكن تعريفها بمصطلحات سلوكية أكثر تحديداً. ولإستخدام مقياس التصنيف البياني، ينزل المقيم في قائمة العوامل ويلاحظ النقطة الموجودة على طول المقياس أو السلسلة التي تصف الموظف بشكل أفضل ويتمثل التحدي في تصميم مقياس التصنيف هو التأكد من أن العوامل التي تم تقييمها ونقاط المقياس مفهومة بوضوح ولا لبس فيها بالنسبة للمقيم، يمكن أن يؤدي الغموض إلى التحيز على الرغم من أنها لا توفر عمق المعلومات الذي تقدمه التقارير أو الأحداث الحرجة، إلا أنها تستغرق وقتاً أقل في

¹ - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 328.

² - مصطفى كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 255.

³ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 86.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

التطوير والإدارة، كما أنها توفر تحليلاً كمياً مفيداً لأغراض المقارنة.¹

2- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تعتمد هذه الطريقة في قياس أداء المورد البشري وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء، احترام مواعيد العمل، الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل ويعاب على هذه الطريقة افتقارها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.²

ثالثاً-مدخل السلوكي:

يهدف هذا المدخل في تحديد السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري حتى يتميز أداء مهام وظيفته، ثم يقوم المدير بتقييم مدى توافر هذه السلوكيات فيه، ومن أهم طرق هذا المدخل نجد: طريقة الأحداث الهامة، طريقة التدعيم السلوكي، طريقة الملاحظات السلوكية، طريقة تعديل السلوك.³ نذكر منها:

1-طريقة الوقائع الحرجة: أساس هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف ملاحظة أداء الأفراد التابعين له، وملاحظة ما إذا كانت تلك وقائع تحدث معهم عند أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.⁴

2-طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فإن المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلاً من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة الموظفين وتسجيل سلوكياتهم بدلاً من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك الموظفين.⁵

رابعاً- مدخل النتائج:

تركز على كيفية قياس وإدارة النتائج بموضوعية من خلال تحديد مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف

¹ -David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, op cit, p p 238-239.

² - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 86

³ - مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ص 257.

⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، الطبعة 2، 1998، ص 280.

⁵ - غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018، ص 58.

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

التنظيمية/ ومن أهم طرق التي تتدرج في هذا المدخل: طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة نظام قياس وتقديم الإنتاجية،¹ نذكر منها:

1- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه طريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي الاهتمام بسلوك المرؤوسين الى صفاتهم والاهتمام بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وانتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والانتقادات التي وجهت للأساليب السابقة الذكر وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي بيتر دراكر عام 1957، وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها: " عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء"² .
وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أيا كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي عبارة عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليس طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش، وتتكون من ستة خطوات هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية؛
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء؛
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها؛
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل؛
- مراجعة للأداء بقياس النتائج؛
- تقديم التغذية العكسية.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية التامة في تقييم الأداء وقبول مختلف أطراف التقييم لها سواء رؤساء أو مرؤوسين إلا أنه يعترضها بعض المشاكل، كوضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، كما أنها تستهلك كثيرا من الوقت والجهد، كذلك أحيانا يظهر صراع بين الرئيس والمرؤوسين في عملية وضع الأهداف، كما أنها لا تصلح للتطبيق على كافة أنواع الموظفين، فهي تصلح للأفراد الذين تتسم مهامهم بالمرونة النسبية كالإداريين منهم بشكل أكبر من الإنتاجيين³.

2- **طريقة قياس الفعالية التنظيمية:** تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحدها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم بيترز

¹ - مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ص 258.

² - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

³ - أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، الطبعة الاولى، مصر، 2018، ص 56 .

وروبرت وترمان في كتابهما "البحث عن الإبداع" ثمانية خصائص أو معايير المؤسسات الفعالة وهي:

- التأكيد على الإنجاز؛
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم؛
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف؛
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين؛
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛
- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة؛
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة؛
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

إن معظم المعايير التي حددها توم بيترز و روبرت وترمان تركز على العاملين سواء من خلال مدى الاهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة) والمخرجات (الإنتاجية)¹.

ويهتم هذا المدخل بنوعين من التغذية المرتدة (الاسترجاع)، استرجاع شخصي: من جانب المديرين والزملاء والعملاء حول النواحي الشخصية للموضوع من خلال بعض عناصر التقييم كالتعاون ومهارات الابتكار، مهارات الإتصال، ويجب مناقشة النتائج مع الموظف، واسترجاع موضوعي: يركز على العمل نفسه، ويتم استخدام طرق للرقابة على الجودة إحصائياً، هذه الطرق تقدم للموظف أداة موضوعية لتحديد أسباب المشاكل والحلول المحتملة مثل تدفق العمليات، خرائط الرقابة².

خامساً- مدخل الجودة:

تعد برامج تقويم الأداء المبنية على الجودة الشاملة من أحدث طرق تقييم الأداء، والتي لم تتل الاهتمام الكافي مقارنة بالطرق الأخرى، حيث يتم التركيز على الجودة، فمعظمها يركز على كمية الأداء وليس جودته، وتقوم هذه البرامج على فلسفة مساعدة المرؤوسين في تحسين أدائهم وإشراكهم في عملية تعديل تقويم الأداء وجعل الجودة مسؤولية الجميع، فهذا المدخل لا يصلح للتقويم الفردي وإنما للتقويم الجماعي³.

¹ - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² - مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 260.

³ - محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد، نفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعية، جامعة القاهرة، 2017، مصر، ص 318.

ومن خلال عرض مختلف هذه المداخل نلاحظ أنه على رغم من الاختلاف في طريقة التقييم والمعايير المستخدمة إلا أنها تهدف جميعها لتحديد الانحرافات الموجودة في الأداء ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة للوصول للأداء المطلوب وتحسينه، كما تعد طريقة مناسبة لتحديد المكافأة المناسبة لكل فرد.

المطلب الخامس: مجالات استخدام تقييم أداء ومشاكله

تستخدم نتائج عملية تقييم أداء المورد البشري بالعديد من المجالات في المؤسسة، كما تعترض المؤسسة بعض المعوقات والمشاكل في هذه العملية.

أولاً- مجالات استخدام تقييم مستوى الأداء:

تسعى المؤسسة من خلال تقييم أداء مواردها البشرية، لاستخدام نتائجها على ثلاثة مستويات هي:

أ- على مستوى المؤسسة:

- إن تقييم الأداء يبين صلاحية الموظف الجديد للوظيفة، من حيث درجة الكفاءة واختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح؛
- الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، بحيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، ومستوى أدائهم المطلوب واحتياجاتهم التدريبية، ونقاط قوتهم وضعفهم، ونتيجة لذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة؛
- الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت للأفراد الذين يستحقون العلاوات بحسب درجة إتقانهم لأعمالهم؛
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف¹؛
- يساعد تقييم أداء الموارد البشرية في حالة وجود نظام سليم وعادل لتقييم الأعمال على خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، وهذا عن طريق الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى الموظفين أو على بعض لاعتبارات شخصية؛
- تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء.
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المادية والتكنولوجية.

¹ - علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد1، 2019، ص 266.

ب- على مستوى المديرين:

- الكشف عن أي قصور في مهارات الإتصال لدى الرؤساء فإذا تبين قصور في فهم المرؤوسين للأهداف ومفهوم معايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل؛
- تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكاً وأداءً ومساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة ودعم ثقتهم بأنفسهم ومرؤوسيهـم.

ت- على مستوى المرؤوسين:

- يساعد تقييم الأداء المرؤوسين على التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، ونواحي السلوك غير المقبول والذي يقلل من كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي فإن التقييم يشكل فرصة لديهم لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي للحصول على مكافآت وتعويضات مرضية؛
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين عبر توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل؛
- تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء (أساليب التقييم، الأداء الماضي و المتوقع) بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد¹.

ثانياً- الصعوبات والعوائق التي تواجه تقييم الأداء:

- من الصعوبات التي تواجه المسير في عملية تقييم الأداء، وتحول دون تحقيق فعالية في تقويم الأداء نذكر:
- 1- صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم: من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه².
 - 2- عدم كفاءة نماذج التقييم: غموض وعدم وضوح نماذج التقييم وتعقدها تصعب من عمل معدي التقرير وتدفعهم للتهرب من إعدادها وعدم الاهتمام عند التعبئة، ما ينجم عنه نتائج لا تعكس الأداء الحقيقي للمرؤوس.

¹ - بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 2015، 01، ص ص 216-

217.

² - صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 185.

3- اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في إعداد التقارير: إن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو معرفة نقاط قوة وضعف في أداء المرؤوس، وعليه فإن الاعتماد على السرية المطلقة في إعداد التقارير وعدم إخبار الأفراد بنتيجة التقييم سيؤثر سلباً على العملية، لأن المرؤوس لن يكون مطلعاً على جوانب القوة والقصور في أدائه وبالتالي عدم إمكانية تحسينه¹.

4- عدم موضوعية المقوم: مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة².

إن عدم موضوعية المقوم قد ينجر عنه بعض المؤثرات مثل:

- تأثير الهالة: تأثر المسؤول بخاصية إيجابية لدى الموظف فيحكم على أدائه بأنه متميز، أو العكس؛
- التساهل والتشدد: يميل بعض المسؤولين لإعطاء تقديرات مرتفعة لكل الموظفين لكسب رضاهم ومراعاة البعد الاجتماعي أو إعطاء تقديرات منخفضة لبعض الموظفين ليكون ذريعة لاتخاذ قرارات فصلهم أو نقلهم، النزعة المركزية (الدرجات المتوسطة)³؛
- الميل نحو المركزية أو الوسطية: بمعنى يميل المقيم الى تقييم الموظفين بشكل متشابه، وعادة ما يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة، وذلك لأن المقيم إما لا يؤمن بنظام التقييم أو لا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط؛
- المحاباة الشخصية: يتعلق بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين، الصداقة، الروابط العائلية، أو التفضيلات التنظيمية والسياسية⁴.

5- عدم كفاية الالتزام التنظيمي: إن تحسين أداء العمل وتطوير قدرات العاملين يتطلب إضافة إلى الجهد والوقت الكافي التزاماً حقيقياً من جميع المعنيين، ولكن لسوء الحظ فإن أنظمة تقويم الأداء غالباً ما تفرض من خلال الإدارة المركزية أو من خلال كبار المديرين دون الاهتمام بالحصول على الالتزام الكافي لذلك، ولاشك بأن هذا يشجع المديرين على الاعتقاد بأن تقويم الأداء هو مهمة سطحية وعمل روتيني مرهق وشاق أكثر من كونه مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة.

¹ - بن يحيى إبراهيم، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2019، ص 27.

² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار المنهجية، الأردن، 2015، ص 263.

³ - مصطفى مصطفى كامل، نفيصة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سبق ذكره، ص 262.

⁴ - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

6- عدم التوافق بين خصائص المؤسسة ونظام التقويم: إن تقويم الأداء يعتبر جزءاً من العلاقة القائمة بين الأفراد والمؤسسة، لذلك من المستحيل أن يتجاهل نظام التقويم خصائص الأفراد والمؤسسة، فمثلاً إن طريقة تصميم الوظائف يمكن أن تؤثر في اختيار طرق التقويم، كذلك فإن نمط الإدارة في المؤسسة يمكن أن يؤثر أيضاً في عملية تقويم الأداء، فمثلاً من الصعوبة بمكان المشاركة في التقويم في المؤسسات التي تتبع الأسلوب الإداري الهرمي¹.

7- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم: إن الشكوى من عدم وجود وقت كافي لإجراء تقييم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المنوطة بهم ، وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في إدراك أن إدارة الموارد البشرية ليست جزءاً صغيراً من الواجبات الإدارية بل هي جزء رئيساً ومهماً من المسؤوليات، وتتطلب تخصيص الوقت الكاف لهذه العملية، كما ليس من العدل تقييم الموظف عن سنة عمل في فترة وجيزة، خاصة وأن نتائج التقييم لها آثار واضحة على المرتبات والمزايا الممنوحة للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي².

ثالثاً- نتائج فشل عملية تقييم الأداء:

يترتب على فشل عملية تقييم الأداء أو عدم الالتزام الحياد والموضوعية والأمانة فيها لنتائج جد خطيرة على مستوى المؤسسة نذكر بعضها:³

- بقاء الشخص غير المناسب للعمل في وظيفته، ما ينجر عنه انخفاض في مستوى الأداء وتصعد معنويات زملاءه في العمل.
- وجود أشخاص أكفاء في وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب في حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.
- اتخاذ قرارات بنقل أو ترقية أفراد الى وظائف هم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعباءها ومسؤولياتها.
- استحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة في الأفراد القائمين بالعمل.
- اتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء.

1 - عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

2 - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

3 - حازم محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40

خلاصة:

يعتبر أداء المورد البشري من المفاهيم التي دأبت المؤسسات على إعطائه الأولوية، باعتباره أحد أسباب تميز وتطور أداء المؤسسات في ظل التحديات التي تواجهها يوميا، فهو سبب نجاحها، لذا سعت للاهتمام به من خلال تنمية قدراته و تحسينه.

من خلال ما تم التطرق له في الفصل الثاني نستنتج:

- إن مفهوم الأداء وعلى الرغم من أنه مفهوم قديم إلا إنه لحد اليوم لازال مجال بحث واهتمام كبير لدى الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرا لأهميته الكبيرة.
- أن المؤسسة التي تريد تحقيق التميز في أداءها لا بد من اهتمام بأداء مواردها البشرية من خلال توفير له جميع متطلبات اللازمة لأداء أعماله، وتحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية، من خلال وضع معايير ومقاييس واضحة، سهلة الفهم،
- تعمل المؤسسة على إدارة أداء مواردها البشرية بكافة الوسائل والطرق الممكنة من عملية التخطيط للأداء، التنظيم، وتوجيه ، تقييم وصولا الى تحسين وتطوير أداء المورد البشري.
- تعد عملية تقييم الأداء العملية التي يتم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المورد البشري، وبالتالي تحديد طرق معالجة هذا الضعف في أداءه، سواءا كان بتحفيزه، أو بتدريبه، أو بمعاقبته، وغيرها من الطرق، كما أن عملية التقييم الأداء تواجهها مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي قد تؤدي لفشل هذه العملية.

ومن خلال الفصل الثالث سنتطرق لطرق تحسين وتطوير أداء المورد البشري، كما سنستعرض مساهمة الادارة الإلكترونية في تطويره.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

تمهيد:

أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات ومهارات موظفيها و مدى كفاءاتهم، وإذا كان بإمكانهم انجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة منهم وتحقيق التميز، وباعتبار الإدارة الإلكترونية من أهم مفاهيم العصر الحالي التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات من خلال تقليل في وقت الانجاز، وتخفيض التكاليف، ما ينعكس على أداء مواردها البشرية.

وبعد أن ألقينا الضوء في الفصلين السابقين على الإدارة الإلكترونية ، والإطار المفاهيمي لأداء المورد البشري، سنخصص هذا الفصل في مباحثه الثلاثة ، لاستعراض أولاً لكيفية تحسين وتطوير أداء المورد البشري بالمؤسسة، مسترشدين في ذلك ببعض النماذج ، أما المبحث الثاني فنخصصه لاستعراض المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية، وفيما يخص المبحث الثالث سنقدم انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري في المؤسسة.

المبحث الأول : سبل تحسين وتطوير الأداء المورد البشري

مما تم توضيحه سابقا حول عملية إدارة وتقييم الأداء وكيفية تصحيح انحرافات وأخطاء، كان لابد على المؤسسات البحث عن سبل واستراتيجيات مناسبة لسد فجوة بين الأداء الفعلي والمراد تحقيقه لتحسين أدائها وتطويره، لذا سعت دائما للبحث عن حلول لتطوير أداء مواردها البشرية بالاعتماد على العديد من الأساليب واستراتيجيات الحديثة، وسنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم تحسين أداء المورد البشري، وأهم خطوات تحسينه، من ثم نتطرق لأهم مداخله وأساليبه، وأخيرا الى معوقات عملية تحسين الأداء.

المطلب الاول: مفهوم تحسين أداء المورد البشري

تمثل عملية تحسين أداء الموارد البشرية تحديا كبيرا لدى المؤسسات الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق نتائج أفضل باستمرار بالاعتماد على مواردها البشرية.

فعملية تحسين أداء الموارد البشرية هي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، هنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، فحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء¹، سنتعرض لمفهوم الفجوة في الأداء، مسبباتها ثم نقوم بتعريف تحسين أداء المورد البشرية .

أولاً- مفهوم الفجوة الأداء وأسبابها :

1- مفهوم الفجوة الأداء: تساهم نتائج عملية تقييم أداء المورد البشري في تحديد فجوة الأداء، والتي تتمثل في الفجوة ما بين الأداء الفعلي للمورد البشري والأداء المطلوب منه (الأداء المتوقع)² . والشكل التالي يوضح الفجوة في أداء:

الشكل رقم (3-1): فجوة الأداء



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2005، ص 47.

¹ - مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأداء، دار الحامد، الطبعة 1، الأردن، 2018، ص 68.

² - أحمد سرير كمال، الادارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022، ص 101.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

ومن خلال الشكل رقم (3-1) فنرى أن فجوة الأداء هي فارق بين الأداء المتوقع والمخطط المراد تحقيق من العامل وأدائه الفعلي.

2 - أسباب فجوة الأداء: عند تحديد الفجوة أو مشكل في الأداء، نبحث على إجابة السؤال التالي، لماذا توجد فجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتحديد سبب هذه الفجوة. وتتمثل أسباب فجوة الأداء في:

- ضعف وانخفاض في المعرفة والمهارات لأداء العمل؛
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل¹؛
- فجوة في القدرات: وهي نقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب².

كما يمكن تقديم بعض مصادر فجوة الأداء الداخلية والخارجية، كما هي موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-1): مصادر الداخلية والخارجية لفجوة الأداء

المصادر الداخلية	المصادر الخارجية
تصميم الوظيفة	متغيرات السوق
قدرات العاملين	تحركات المنافسين
دوافع العاملين	تغير طلبات وتوقعات العملاء
القيادات الادارية	التطورات التقنية والعلمية
البناء التنظيمي	تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية
الامكانيات المادية والتقنية	تطور الأوضاع الاقتصادية
مناخ وثقافة المنظمة	ضغوط الموردين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية

المصدر: خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 180

وبعد تحديد سبب الفجوة في الأداء ومصدرها سواء كان داخليا أو خارجيا يتم اختيار الأسلوب المناسب لسد هذه الفجوة في الأداء ومن ثم تحسين أداء المورد البشري من طرف المسؤولين بهذه العملية.

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد، الطبعة 1، 2018، الاردن، ص 69.

² - أحمد سرير كمال، الإدارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022، ص 102.

ثانياً- تعريف تحسين أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من المسميات لمفهوم تحسين الأداء البشري كتكنولوجيا الأداء البشري، تقنية الأداء البشري، ويعرف بأنه: "علم وفن تحسين الأشخاص والعمليات والأداء والمؤسسات والمجتمع في نهاية المطاف". فتحسين الأداء هو علم وفن، إنه علم لأن العمليات والأساليب التحليلية هي الأساس لاختيار الحلول وتنفيذها، والمعروفة باسم تدخلات تحسين الأداء، وهو فن لأنه يتطلب الحدس والإبداع بسبب الترابط والتعقيد أو تحديات الأداء، بما في ذلك قضايا الأشخاص بكل قيمهم وعواطفهم وخصوصياتهم وتنوعهم¹. وعرف محمد كمال مصطفى بأنه: " وجود مشكلة تحتاج الى حل وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها".

أما محمد قدرى حسن فيرى أنه: " اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء".

بينما محمد جاسم الشعبان ومن معه يعرفونه: "يعني وضع برامج لتدريب وتنمية كفاءات تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية"².

وعرفت أيضا أنها: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى³.

فهي: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة سد الفجوة في الأداء.

كذلك هي: عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الأداء، وتحقيق الحصول على أفضل النتائج⁴.

¹ - Darlene M. Van Tiem, James L. Moseley, Joan Conway Dessinger, Fundamentals Of Performance Improvement, John Wiley & Sons, Inc, Third Edition, 2012, P P 48- 54.

² - عبد الجليل طواهرير، عبد اللطيف بن يحيى، رضا بن الشيخ، تأثير استخدام نظام المعلومات الإلكتروني progres بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 33.

³ - بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 378

⁴ - بن العايب بلقاسم، بجقينة مصطفى، ا مرجع سبق ذكره ، ص 265.

ثالثاً- العلاقة بين تحسين وتطوير أداء المورد البشري:

عادة ما يستخدم في أدبيات الإدارة مفهوم تحسين أداء المورد البشري، ومفهوم تطوير أداء المورد البشري لنفس المعنى، وسنقوم بمحاولة لتوضيح الفرق بين المفهومين:

- تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود الى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط، في حين يتوجه التطوير الى الابتكار وادخال مستويات جديدة، وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء، والتفوق على المنافسين، ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات، أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب الأداء، بل هو محاولة للوصول الى مستويات ونوعيات من الأداء الأفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيباً، وتقع مسؤولية التطوير بالدرجة الأولى على عاتق المؤسسة، ثم المشرفين في درجة ثانية، عكس التحسين الذي يقتضي تدخل المشرف بصفة أولى.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة، أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج الى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين، ذوي المعرفة العالية كما يستغرق وقتاً يطول لسنوات في بعض الأحيان، كما يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات.

إضافة الى ذلك يشمل التطوير اعداد الأفراد لتولي مناصب أعلى أو تطوير مسارهم المهني، من خلال إخضاعهم للتدريب¹.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن مفهوم تحسين وتطوير أداء مفهومين مرتبطين ببعضهما فكل مؤسسة تبحث عن البقاء واستمرارية لابد لها من تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية، كما تعتبر عملية تطوير هي العملية الأخيرة في عملية تحسين الأداء، إضافة لذلك فالعديد من أدبيات الإدارة يتم استخدام مفهوم تحسين الأداء وتطوير الأداء بنفس المعنى.

¹ - هروم عز الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 132.

المطلب الثاني: أهمية وسبل تحسين الأداء الموارد البشرية

يمكن للمؤسسة أن تكون أكثر تحقيقاً لأهداف التي وضعتها في حالة تميز أداء مواردها البشرية، لذا تسعى دائماً على تحسين وتطويره، أيضاً لا بد على المؤسسة اتخاذ جملة من التدبير التي تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية ما يعود عليها بعدة فوائد.

1- أهمية تحسين أداء المورد البشري: تكمن أهمية من عملية تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة في :

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الاستمرار في نشاطها؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹ ؛
- المساهمة في زيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستعملة؛
- مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة من خلال زيادة قدرتها التنافسية ما يسمح لها بضمان البقاء والاستمرارية في النشاط؛
- يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق مردود ايجابي من خلال تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المؤسسة² .

2- سبل تحسين أداء المورد البشري: يعد المورد البشري أحد أكبر العوامل صعوبة في عملية التغيير، وتقوم المؤسسة بعملية تحسين أدائه بالتركيز على:³

أ- التركيز على نواحي القوة: بإتخاذ اتجاه ايجابي تجاه الموظف بغض النظر عن مشاكل الأداء التي يعاني منها، وادراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف والقصور لديه ولكن جوانب القوة تغلب على جوانب الضعف ومن هنا يجب الاستفادة من المواهب المتوفرة لديه وتنميتها.

¹ - عبد الجليل طواهر، عبد اللطيف بن يحي، رضا بن الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - بن يحي ابراهيم، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

³ - بن ميري مصطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2021، ص 88.

ب- التركيز على المرغوب: أي توفير الانسجام والتلائم بين الموارد البشرية وبين الأعمال الموكلة إليهم عن طريق السماح للموظفين بأن يقوموا بالأعمال التي يحبونها ويميلون لأدائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني أن يتركوا عملهم لمجرد أنه لا يحب أو لا يرغب بأدائه، وإنما يجب توفير الانسجام بقدر المستطاع.

ت- الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله: حيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً ومتصل مع أهداف وغايات واهتمامات العامل من خلال التأكد من أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم ويساعد في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء المورد البشري

تحتاج عملية تحسين أداء المورد البشري لمجموعة من الخطوات والإجراءات المناسبة بغية الوصول للنتائج المرجوة، كما وضع عدد من الباحثين عدة نماذج لتحسين وتطوير الأداء.

أولاً- إجراءات عملية تحسين الأداء:

تعد عملية تحسين الأداء من أهم الأهداف تقييم الأداء وإدارة الأداء، وتتم هذه العملية من خلال الخطوات التالية:

1-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموارد البشرية عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو لندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي¹.

2-تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، فالدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ظروف العمل وغيرها².

3- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير

¹ - إيمان دركي، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي لدى الأستاذ، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2019، ص 151.

² - رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015، ص 61.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

4-الإتصالات المباشرة: إن الإتصالات بين المشرفين والموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء، ومن الأمثلة على الإتصالات الفاعلة في هذا المجال:

- التقرب من العامل الفرد ومحاولة استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء؛
- سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطننة أو سلوكيات غير واضحة؛
- الحرص على مكانة العامل داخل المؤسسة ومشاعرهم والعمل بالاحترام المتبادل لأن هناك إجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية للأفراد وتقلل من ردود الفعل السلبية للعاملين¹.

5- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار واقتناء الطريقة الملائمة أو المناسبة يجب وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظاما للمتابعة، كما أنه لابد من تضمين مفاهيم التغيير التي يجب القيام بها في الأعمال اليومية، ويجب أيضا الاهتمام بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للمورد البشري.

6- مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي: وهي عملية متواصلة ومستمرة، لأن بعض هذه الأساليب والحلول لا يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمورد البشري، ولا يكون هذا إلا بتوفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل².

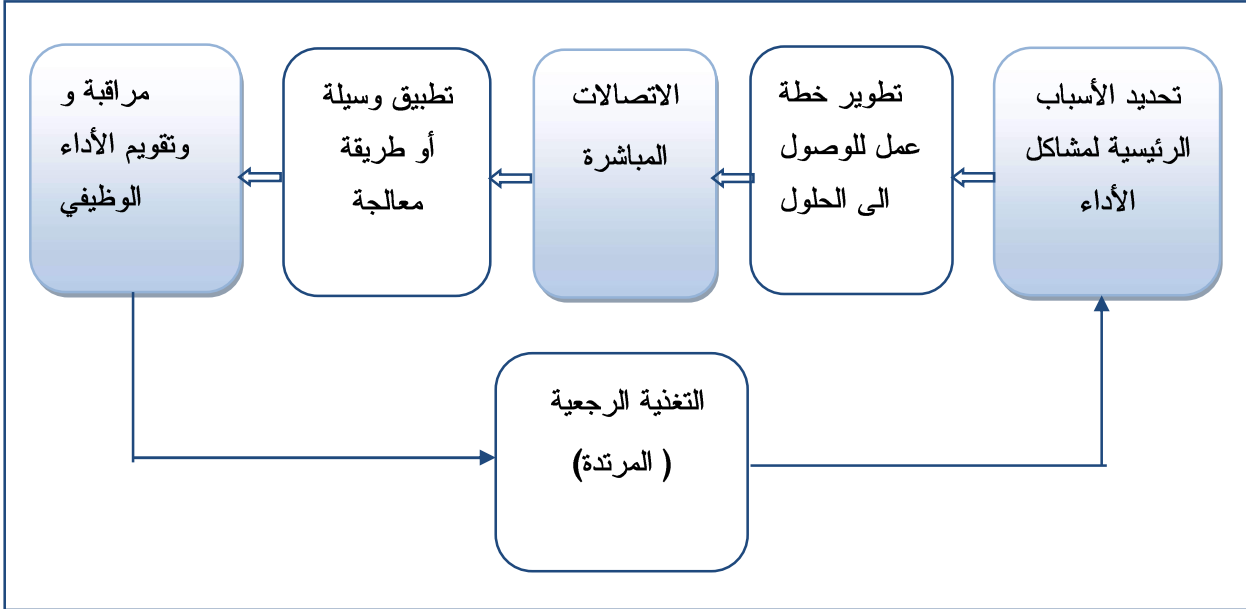
¹ - بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018، ص 75

² - بن ميري مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 89

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

والشكل التالي يوضح ويبين المراحل السابقة الذكر:

الشكل رقم (3-2): خطوات تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري



المصدر: بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2021، ص 89

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن خطوات عملية تحسين الأداء تبدأ أولاً عبر تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم تتم عملية تطوير خطة تقدم الحلول المناسبة، ثم يتم عملية إتصالات بين المشرفين لمعرفة أسباب هذا الانخفاض في الأداء وبحث عن حلول، بعدها يتم تطبيق طريقة معالجة مناسبة لهذا المشكل، في الأخير تبدأ عملية مراقبة وتقويم الأداء الوظيفي للمورد البشري فهي عملية مستمرة، لأجل تحديد أي قصور أو ضعف في الأداء (تغذية مرتدة).

ثانياً- النماذج الفكرية لتحسين الأداء:

هناك العديد من النماذج الفكرية لعملية تحسين أداء المورد البشري نذكر منها:

1- نموذج الفكري الشامل دين وغريبي (Dean&Ripley) في تحسين الأداء: يعتبر العديد من الباحثين أن تحسين الأداء يتمثل في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات ويتم ذلك بمجموعة من الأساليب والعمليات التي على أساسها يتم تدريب الأفراد بمختلف المستويات، بالإضافة الى التحسين الناجم عن الأسس النظرية والعملية التي ترمي لإيجاد إجراءات وتوجه نظمي لحل المشكلات العملية، والعمل على مواءمة الأنظمة والعمليات للأهداف، والبحث عن سبل تفاعل الفرد مع المؤسسة ونشر ثقافة المنظمة بما يتناسب مع أهداف مواردها البشرية¹.

¹- نوال شنافي، الأداء البشري بين التقييم والأسس، دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص 71-72.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

وقد طور هذا النموذج كل من (بيتر دين) و (دايفيد رايبلي) ، وقد ضمن المؤلفان فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تقييم تحسين الأداء، حيث يتضمن النموذج أربع مستويات تتمثل في:

– المستوى الأول: يتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها الرواد أمثال (توماس و جلبرت)؛

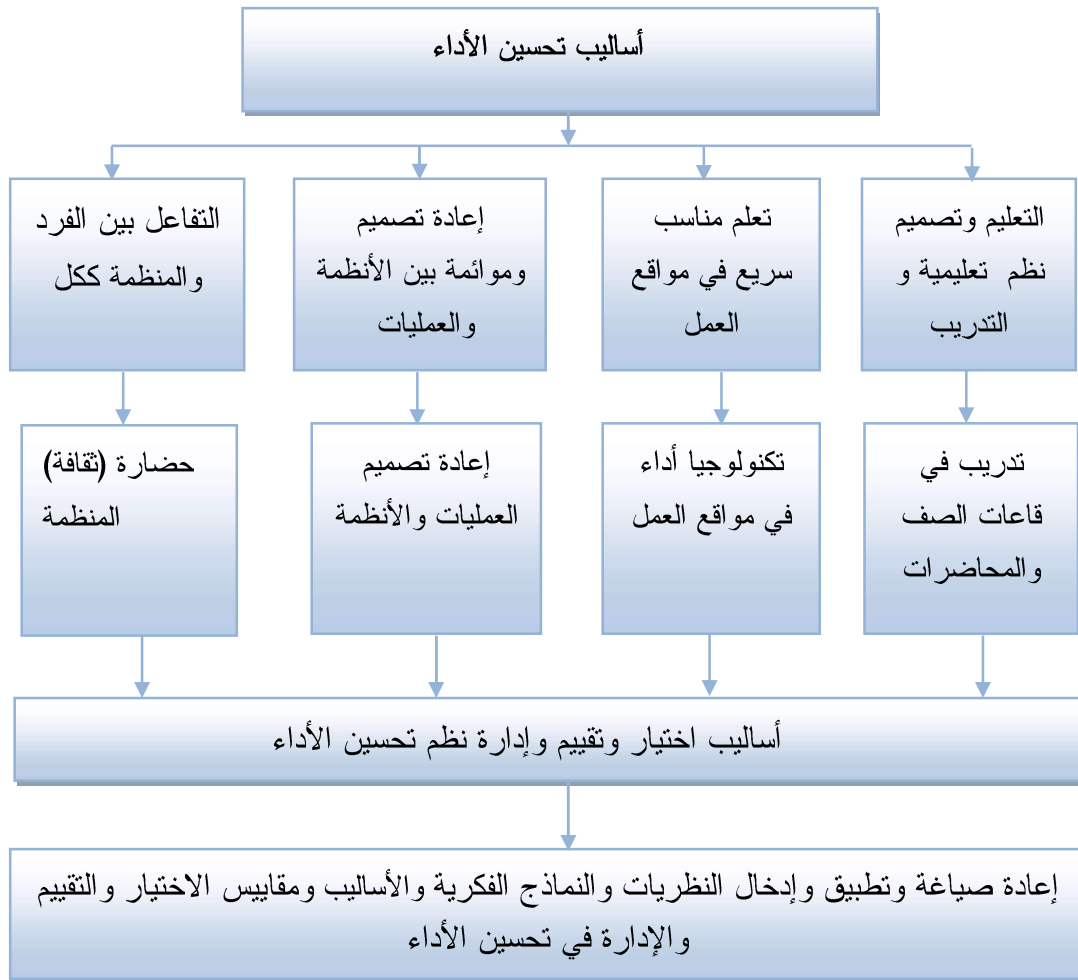
– المستوى الثاني يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته؛

– المستوى الثالث: يتضمن مقاييس الاختيار والتقييم؛

– المستوى الرابع: يتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق إدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها¹.

والشكل التالي يوضح النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه:

شكل رقم (3-3): نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء



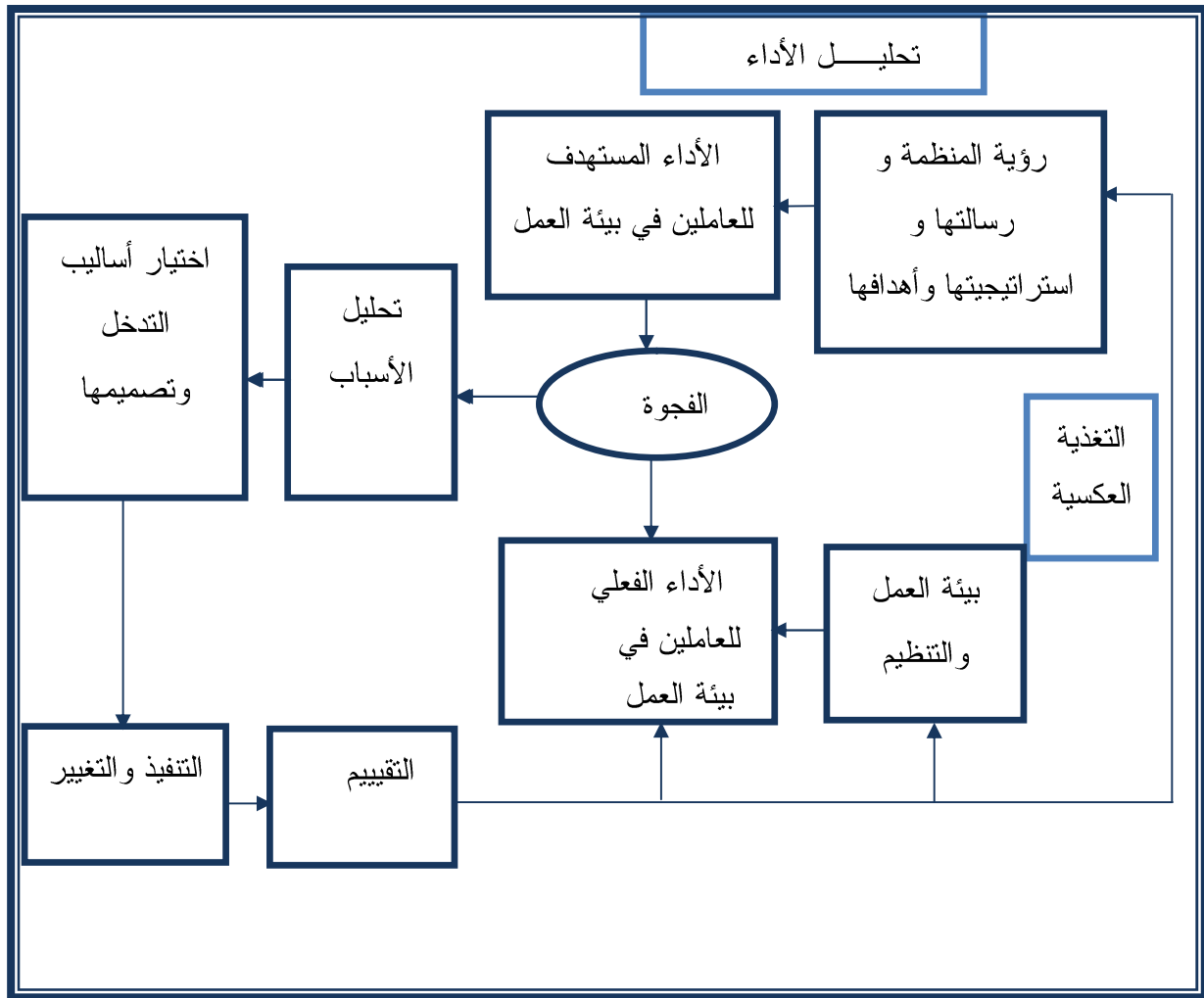
المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 2، مصر، 2014، ص 155

¹ - بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص ص 104-105

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

2- نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء: وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (1998) النموذج الفكري التالي الذي يتمحور حول فكرة الانتقال من التدريب الى تحسين الأداء البشري، بإتباع مختلف الأساليب الكفيلة بذلك من خلال مجموعة من الخطوات: تحليل الأداء ومن ثم تحليل الأسباب فاختيار الأسلوب المناسب وتصميمه فتأتي عملية ادارة التغيير وفي الأخير عملية التقييم¹. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(3-4): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 2، مصر، 2014، ص 156

ويقوم هذا النموذج الموضح في الشكل رقم (3-4) على تحليل الأداء عبر مقارنة بين الأداء المستهدف للعاملين في بيئة العمل والأداء الفعلي للعاملين في بيئة العمل لتحديد فجوة الأداء، من ثم تحليل أسباب

¹ - نوال شنافي، مرجع سبق ذكره، ص 73

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

الفجوة، ويمكن أن يكون هناك نقص في : النتائج والحوافز والمكافآت، المعلومات والتغذية العكسية، دعم البيئة والموارد والأدوات، قدرات الأفراد، الدوافع والتوقعات، المهارات والمعارف.

فعند تحديد السبب تأتي عملية الاختيار أسلوب المناسب للتدخل وتصميمه ومن بين هذه الأساليب: تحسين الظروف الصحية، الدعم الإلكتروني للأداء، التدريب والتعليم، وغيره من الأساليب، عندها تبدأ عملية التنفيذ والتغيير ثم تبدأ عملية التقييم النتائج، وتتواصل العملية من خلال التغذية العكسية¹.

المطلب الرابع: مداخل تحسين أداء المورد البشري ومعوقاته

هناك العديد من الأساليب والمداخل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتطويره، كما تعترض عملية التحسين عدد من المعوقات التي تقف عثرة أمام عملية التحسين، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق أولاً لمداخل تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري، ومن ثم المعوقات.

أولاً- مداخل تحسين و تطوير أداء المورد البشري:

عادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة، إلى أداء أفضل، أو المطلوب الوصول إليه.

و مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية تصبح عملية تحسين وتطوير الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية لنشاط أي مؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عمالها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف². وقد وضع هيانز ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي:

1- تحسين الموظف : يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكبر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

أ- **الوسيلة الأولى :** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف ما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسن في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتمييزها.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 156

² - خالد علي، مرجع سبق ذكره ، ص 95-96.

ب- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يسعون لأدائها وهذا يعني توفر الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.

أ- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسن المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات ما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف¹. و تزيد هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية و خطط تحسين الأداء من واقعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة ، لكن يجب الإشارة إلى أن الاهتمامات المهنية و الأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع الوقت وبالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات و الأهداف في خطط التحسين قصيرة الأجل، و محاولة التعرف على اهتمامات الموظفين و أهدافهم الحاضرة².

2- **تحسين الوظيفة:** تمنح المهام الوظيفية المختلفة فرصة لتطوير الأداء، فإذا كانت قدرات ومهارات الموظف تتعارض مع واجبات العمل، عندها لابد من توسيع نطاق العمل وإثرائه من خلال تزويده بمزيد من المهام وزيادة مستوى المسؤوليات الموكلة للموظف³. فإذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو تفوق مهارات الموظف فإن ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ولتحسين الوظيفة هناك عدة أساليب من أهمها :

- معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، وذلك لتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام؛
- توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، بينما إثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية، والحرية المعطاة للموظف؛

¹ - مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، الاردن، 2017، ص ص 82-83.

² - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التجارية، قسم علوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 79.

³ - Suzan Darwazeh, Diana Khraisat, Sherien Al Dajah, Effect of Application of E-Government on the Staff Performance in the Greater Amman Municipality, Research in Business and Management, Vol. 3, No. 2, 2016, p 27

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية¹.
- 3-تحسين الموقف:** لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط وإنما يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، المواقف والأدوار، التي تؤدي فيها الواجبات حيث تعطى أفقا واسعا للتطوير والتعديل، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء من خلال معرفة الهياكل التنظيمية، والطريقة بناء الفريق، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفاعلية كل طرق الإتصال بين الإدارات والتغذية الراجعة من المستخدم النهائي للمنتج أو المستفيد من الخدمة ويمكن الاستفادة من المحاكاة في هذا المجال حيث تعطي نتيجة فعالة وأكثر كفاءة من الطرق التقليدية حيث أذابت التكنولوجيا المسافات وقلصت الهرم الإداري وأزالت معوقات الإتصال².
- ويتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء ، و ذلك بأخذ العناصر التالية في الحسبان:
- تخطيط مكان العمل : يتم تخطيط مكان العمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع، ومحاولة تحسين انسياب الحركة عن طريق ترتيب مكان العمل.
- إعادة تنظيم جماعة العمل: ذلك بالنظر إلى الطريقة التي بها تنظيم جماعة العمل، وضوح أو عدم وضوح خطوط الإتصال والمسؤولية، عدد المستويات التنظيمية الموجودة و هل هو مناسب أو لا.
- توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل : يحتاج كل موظف إلى موارد و أدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به ، بالتالي يجب مراجعة هذه الموارد و التأكد من كفاءتها وملائمتها لأولوية العمل.
- تغيير جداول و برامج العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازه.

¹ - خالد علي، مرجع سبق ذكره ، ص 97.

² - باسل سعود العنزي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية، ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية، 2015، ص 43.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- إعادة النظر بأسلوب الإشراف: يتم مراجعة أسلوب الإشراف و ما يترتب عليه من تفويض للسلطات و درجة الاهتمام بالإتصالات، معايير الأداء التي تم وضعها، المكافآت التي تعطى للموظفين¹ .
بالإضافة للمداخل السابقة فهناك مداخل أخرى تطوير أداء المورد البشري نذكر منها:
أ- إعادة الهندسة: يقصد بها إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة².
وعرفها (جيم بولتون) بأنها: "إعادة تجديد العمليات الأساسية بهدف تحسين الأداء"³.
حيث يلعب مدخل إعادة الهندسة دورا كبيرا في تطوير الأداء البشري في المؤسسة كونه سيعمل على تغيير طريقة أداء أعمال بالمؤسسة، وبالتالي يتأثر أداء الموظفين بشكل مباشر بهذه التغييرات، وهذا من خلال النقاط التالية:

- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.
- الاهتمام بالتدريب سواء كانت عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو العمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، عموما فإن التدريب يساعد الأفراد على اكتساب مهارات جديدة، لأن المؤسسة مهما توفره من إمكانيات فلا بد لها من مهارات جديدة يكتسبها الفرد حتى يتمكن من تأدية المهام الجديدة.
- إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على أداء الأفراد.
إضافة النقاط السابقة فتطبيق إعادة الهندسة بالمؤسسة سينعكس ايجابا على أداء مواردها البشرية من خلال:

- زيادة حجم ونوع الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد وتوسيع مدى النشاطات والمهام الممارسة من طرف الأفراد والإدارة؛
- زيادة شعور الأفراد بالثقة والاستقلالية؛
- العمل في بيئة عمل جديدة ومحفزة، توفير مستوى عال من الوعي والادراك لدى الأفراد؛
- توفير مستوى عال من التدريب والتعليم للأفراد؛

¹ - بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² - مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى يوسف كافي، إعادة هندسة العمليات، الطبعة 1، دار الحامد، الأردن، 2016، ص 28.

³ - مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى يوسف كافي، مرجع نفسه، ص 47.

- العمل على توفير مستوى أداء عال ومتطور¹.

ب- مدخل التحسين المستمر (KAIZEN): تتكون كلمة (KAIZEN) من كلمتين يابانيتين كاي وتعني التغيير وزن (ZEN) وتعني للأفضل، وتترجم الى التحسين المستمر، فهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، وفلسفة إدارية ابتكرها " تايشي أو هونو" لقيادة المؤسسات، ويعني هذا المفهوم إحداث تغيير بطيء تدريجيا في العمل ولكن مستمر، بمعنى كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حاليا لا بد وأنها تحتوي على هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري².

وتسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لمدخل التحسين المستمر الى تطوير جودة الأداء والخدمات، مع تخفيض التكاليف، تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل، والتقليل من الجهد الضائع³.

كما تركز فيها على مبدأ مشاركة جميع الأفراد في التحسين المستمر من خلال خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبير في المستقبل، وبتقنين الأفراد قواعد الشغل ووضع أسس التطوير المستمر وبتوجيه من الإدارة، يجعلهم يتبعونها بكامل إرادتهم على عكس لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من المؤكد أن يلتزم الأفراد بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا بأنفسهم في إيجادها بالإضافة الى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا وجدوا ضرورة لذلك.

كما يتضمن التحسين المستمر كايZen تغيير في ثقافة الأفراد والمؤسسة من خلال التعلم، والمطلوب من الأفراد تعلم كيفية تحديد أهدافهم والوصول إليها، إضافة الى تمكينهم، تحسين معنوياتهم واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة، حيث يمتلك الفرد صلاحية التغيير في مجال عمله ويحصل على مكافأة عند نجاحه في تخفيض الهدر ومع الوقت سيسمح ذلك بتحسين أداء الفرد من خلال التخلص من كل ما يعيق تحقيق واجباته ومسؤولياته⁴.

ت- التدريب: يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو المعدة لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل⁵.

¹ - بن يحي ابراهيم، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المورد البشري، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - نادية عبد الخالق رمضان بكر، مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد36، العدد1، 2016، ص 242.

³ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء، الأردن، 2013، ص 15.

⁴ - بن يحي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁵ - فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد4، العدد6، 2014، ص 67.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

فالتدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتمام كبيراً، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة الخاصة بها، وفي ظل بيئة شديدة التغيير، الثابت فيها هو التغيير، مما أجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين المستجندات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاماً عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة¹.

ويظهر تأثير التدريب على تطوير أداء المورد البشري من خلال:²

- رفع كفاءة أداء الأفراد عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من اتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية؛
- خلق علاقة ايجابية بين الأفراد والمؤسسة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الايجابية تجاه العمل؛
- تخفيض التكلفة عن طريق تحسين أداء الفرد للأعمال بكفاءة وجودة عالية؛
- تمكين الأفراد من أداء أعمالهم دون متابعة وتدقيق مما يؤدي ذلك الى خفض من عملية الاشراف على الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها من خلال معالجة نواحي الضعف في أداء الأفراد وتعزيز نقاط القوة مما يساهم في تحسين الانتاج؛
- يساعد الأفراد على زيادة قدرتهم في اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها؛
- يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز الأفراد للاستفادة من الترقية مما يؤدي الى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

ث- الحوافز: هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل³.

وتصنف الحوافز الى نوعين: الحوافز المادية وحوافز معنوية ، فالحوافز المادية هي الزيادة في أجر الموظف سواء كانت هذه الزيادة مصحوبة بترقية أو غير مصحوبة بترقية، أما الحوافز المعنوية فيمكن أن تكون كمشاركة في اتخاذ القرارات، أو الاعتراف بالكفاءات، أو نقل الموظف إلى وظيفة أفضل بغض النظر عن الزيادة في الراتب أو الأجر.

¹ - فريد خميلي، مرجع نفسه، ص 73.

² - بن يحي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

³ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري- تنموي- تكنولوجي- علمي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

فالتحفيز لا يقتصر على الحوافز المادية فقط، بل يمتد ليشمل الحوافز المعنوية بجميع أشكالها، فضلا عن ربط مصالح الموارد البشرية بمصالح المؤسسة والاندماج فيها والتوحد معها، فعندما يحدث ذلك يقبل الموظفون على استخدام التقنيات الحديثة في العمل لشعورهم باقتران ذلك بمصالحهم¹.

فالحوافز تصل بالأداء الى قمته اذا سمح للموظفين العمل في بيئة محفزة للإبداع والتكيف، وضمن رغباتهم وما يشعرون أنهم يودون عمله في ذات الوقت الذي تعمل فيه مؤسساتهم على زيادة إنتاجيتهم.²

ج- تمكين العاملين: يعرف التمكين بأنه شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي.³

وينظر للتمكين أنه عملية نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسات في قواعد بياناتها، بهدف الإسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة وبالتالي المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات ما يولد الشعور لدى المورد البشري بالمسؤولية عما اتخذه أو شارك فيه من قرارات أو اتخاذ إجراءات معينة اتجاه موقف ما، ومن شأن تفعيل هذا المدخل أن يقود لزيادة درجة الإنجاز والشعور بالإنتماء لدى المورد البشري العامل بالمؤسسة، تعزيز جانب التعلم وتحمل المسؤولية لديه.⁴

كما يعد التمكين من أهم وأبرز الأساليب التي قد تبادر الإدارة بتطبيقها مع موظفيها أملا في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ما يؤدي تحسين الأداء البشري في المؤسسات من خلال ما يلي:

- خلق وتعزيز الثقة الذاتية للعاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين مزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، وهذا يشجعهم على بذل مزيد من الجهود لإثبات أحقيتهم بتلك الميزات، الأمر يعزز من أدائهم؛
- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، ونتيجة ذلك يصبح العاملون أكثر حرصا على إتقان عملهم الأمر الذي يقلل من أخطائهم ويحسن أدائهم؛

¹ - سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محمد فتحي محمود، محمد سيد حمزاوي، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقيري، السعودية، 2011، ص 326.

² - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري- تنموي- تكنولوجي- علمي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

³ - فراحية العيد، زلاقي وهيبة، دور الادارة الإلكترونية في تمكين العاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد1، 2021، ص 23.

⁴ - آية ماهر، محمد عوض العربي، محددات ومداخل تطوير أداء المورد البشري ورؤية مستقبلية للتطوير، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد2، 2019، ص ص 235-236.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- الشعور بالملكية والانتماء، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يملكون المؤسسة بعد حصولهم على جزء من القوة والسلطة التي كانت متمركزة في يد المدير، فترتفع أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بالمهام التي يؤديونها ويحرصون على إتقانهم لها أملا في الحفاظ على مكتسباتهم والحصول على المزيد؛
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية وتحقيق الذات، ويمثل إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم حتى يكونوا أكثر حماسا ونشاطا، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم¹.

ثانيا- معوقات تحسين أداء المورد البشري:

هناك عدة معوقات تعرقل عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة نذكر منها:²

أ- معوقات شخصية :

مصدرها الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات؛
- التركيز المفرط على الايجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري؛
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
- اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور.

2- معوقات على مستوى المؤسسة :

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم المستخدم في المؤسسة؛
- بطء الاجراءات الادارية، و عدم فعالية نظام المعلومات والإتصال الموجود بالمؤسسة؛
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية والمؤسسة يعيق هذه العملية.

¹ - كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021، ص ص 50- 52.

² - طواهر عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 1، العدد2، 2020، ص 196.

المبحث الثاني: المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية، عاملاً أساسياً لنجاح عملية الرقمنة، وهو بذلك يحتاج لإعداد كامل من خلال القيام بالتدريب والتأهيل في جميع المجالات، سواء تشغيل أو إدارة أو صيانة وتصميم، بهدف ردم الهوة بين فكر الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وتوفير الإطارات المطلوبة لتشغيل وصيانة النظام من: محلي النظم، مدراء المعلومات، المبرمجين، المشغلين، مهندسي الصيانة، والطاقم الإداري العامل في النظام¹.

وسنستعرض أولاً للموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أهميتها، ثم سنتطرق لكيفية تنمية وتأهيله، وأخيراً سنستعرض لتأثير الإدارة الإلكترونية على المورد البشري.

المطلب الأول: القوى البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المؤسسة يجب الاهتمام به، وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة. إذ تعد الموارد البشرية ذات الكفاءة في المؤسسة الإلكترونية المحرك الأول لها، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها والتي تتطلب ضرورة التعامل بسرعة، ويتطلب ذلك العديد من السمات التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري العامل في مجال الإدارة الإلكترونية، نذكر منها ما يلي:

- أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة لمفهوم التمكين؛
- القدرة على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطق التشابك والتكامل والترابط؛
- أن يكون لديه مستوى عالي من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار.

وتحتاج المؤسسة التي تتبنى مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى قوى بشرية تضم القيادات الرقمية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص ذو الخبرة في تطبيقات التقنية بالإدارة الحديثة، فهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محلياً وعالمياً عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة².

¹ - ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 1041.

² - وداد بورصاص، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية حالة الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 14، 2018، ص 93.

ويمكن إبراز أهم المهارات الإدارية الإلكترونية فيما يلي:

1- المهارات التحليلية: تمثل مهارات التفسير والتحليل وهي مهارات أساسية ينبغي توافرها في كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، وتبدأ هذه المهارات بتحديد المشكلات ووصف أعراضها والكشف عن السياسات والعمليات والممارسات المسببة لهذه الأعراض، وتحليل حاجات ومتطلبات المستخدمين، وسبل تدفق المعلومات والأعمال، ويتطلب ذلك إجراء بحوث ودراسات استطلاعية أو تشخيصية ومتعمقة أيضا.

2- مهارات إدارة المعلومات والمعرفة: تبين هذه المجموعة من المهارات مدى وأسس التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة، حيث تحتاج إلى التأكد من سلامة محتوى وجود البيانات والمعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة، حيث تحتاج إلى التأكد من سلامة محتوى وجود البيانات والمعلومات ومستويات توافقها مع غيرها من البيانات والمعلومات، ويرتبط ذلك بتصنيف وفرز وفهرسة البيانات وانتقائها وبالتالي التمكن من تصميم النظم والقواعد أو مستودعات البيانات وملفات البيانات المستخدمة لتقديم وعرض المعلومات بشكل منظم، وهذا يساعد على تصميم واجهات التفاعل ونظم الأمن التي تضمن سلامة وسرية المعلومات المتاحة و القيام بأنشطة البحث عن المعلومات، والتصنيف، والفهرسة، والحفاظ على سلامة البيانات المعلومات¹.

3- المهارات الفنية: يمكن لهذه المهارات القيام بتصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة، وتطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم. كما تقوم بتحويل البيانات من نظام، بتحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى آخر في إطار نظام معلومات متكامل، وإتاحة بياناته وتقاريره للاستخدام بأساليب عديدة، وتصميم وإدارة نظم وشبكات المعلومات المختلفة، إضافة لتكوين قواعد بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة لأغراض الاسترجاع، وتوسيع نطاق الاستخدام².

4- مهارات الإتصال والتقديم: يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية في كل مرحلة من مراحلها إلى متابعة أهدافه ونتائجه، لذا فهو يحتاج إلى موارد بشرية ذوي مهارة متخصصة بالقيام بالعروض التقديمية والإعلامية وتمكنين من مختلف تقنيات الإتصال وكذا قادرين على استغلال مختلف التكنولوجيات المتاحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكل فعالية وكفاءة³.

¹ - عيشاوي وهبية، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، 2017، ص 10.

² - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

³ - جمال عبد الرحيم درير، مرجع سبق ذكره، ص 191.

5- مهارات إدارة المشروع: وتتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم، وتحديد الموارد الضرورية، ومتابعة العمل، وقياس النتائج، وحل المشكلات وهذه المهارات تتطلب القدرة على التعامل مع معطيات الزمن والتكلفة والجودة¹.

أما فيما يخص الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر:

أ- فرق التقنية الموجه: يطلق عليهم شريحة المنفذين وتضم هذه الشريحة نخبة من المتخصصين في مجالات الهندسة الحاسبات والمعلومات والاتصالات والإعلام ومتخصصين في تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالإدارة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وأهم مهماتهم:

- مسؤولة عن بناء برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتهيئة مستلزماتها؛

- إعداد مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبشكل خاص الإدارة والحكومة الإلكترونية؛

- بناء القدرات المحلية داخل المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات².

ب- شريحة التشغيلية: وهم الشريحة التي تعاملت مع تقنية الحاسوب منذ وقت مبكر وامتلكت خبرة جيدة في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهم الأكثر تقبلاً لنمط الإدارة الإلكترونية، ولا يشترط بهم أن يكونوا بمستوى الشريحة الأولى من ناحية التخصص والتأهيل، ومن أهم مهامهم:

- مهمة تشغيل برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التابعين لها؛

- استخدام آليات تقنية في عمليات الإدارة لتجهيز الأعمال والمعلومات على كل المستويات؛

- إعداد التقارير الإدارية الإلكترونية والمتابعة المستمرة.

ت- جمهور المستفيدين: هم أكبر الفئات، فضلاً عن كونها تؤدي الحكم النهائي على مدى نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال خدماتها المتاحة، وتتفاعل هذه الشريحة مع هذه التطبيقات ويعد حافزاً مهماً لتطويرها بشكل مستمر، وفي ذات الوقت قد تفشل معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عندما يعجز المجتمع أو الجمهور عن التعامل معها بسبب الأمية في مجال الحاسوب، أو عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لشراء الأجهزة الضرورية للتواصل مع الخدمة.

إن قبول الأفراد التعاون مع نظم الإدارة الإلكترونية وتكولوجياتها، والعمل على تشغيلها وتوظيفها لصالح منظماتهم يمثل أكثر الأمور حساسية في الإدارة الإلكترونية، آخذين بعين الاعتبار أن العديد من هذه النظم إن لم يكن كلها لا تعمل بنجاح دون توفر برمجيات مساندة تفعل دور تكنولوجيا الحاسوب

¹ - علاء الدين عبد الرحمن حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفاعليتهم، مجلة المخطط والتنمية، العدد 24، 2011، العراق، ص 5.

² - وداد بورصاص، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

لأغراض المؤسسة، بمعنى أن المحور الأساس في تشغيل توظيف الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يكون بعيدا عن انغمار العنصر البشري فيه¹.

المطلب الثاني: أهمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن المورد البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي منظمة، فهو ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فهي من والى العنصر البشري. وتعتبر خطوة الاستثمار في تقنية الإتصالات والمعلومات واستخدامها بالمؤسسات، عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل هذه المؤسسة في عصرنا الحاضر.

تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات منذ لحظة وصولها الى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإنهاءها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها، وتشير الإحصائيات العالمية أن هناك منظمات وشركات كبيرة عملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونيا، وانعكس هذا على جودة إنتاجها وزيادته والسرعة في الإنجاز والسهولة في انسياب آلية العمل وهذا يقودنا الى ضرورة الاهتمام بالكادر البشري الذي هو عنصر مهم جدا في نجاح عملية التحول الى النظام الرقمي، فيجب الاهتمام به بالتدريب والتوجيه المستمر لرفع كفاءة أداءه وتحفيزه على التطوير والمبادرة والابتكار بمجاله وتهيئة البيئة المناسبة لذلك².

فالموارد البشرية العاملة في إطار الإدارة الإلكترونية هم الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات بصفة عامة، وخاصة المنظمة الرقمية في أداء الوظائف ومهام باستخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتعد القوى البشرية العنصر الأساسي لتحقيق التقدم والنمو، حيث تحرص المؤسسات على تنمية وإعداد مواردها البشرية في عصر تقنية المعلوماتية، بمختلف الأساليب والطرق لإعداد قوة عاملة مبدعة ومتميزة تتعامل مع آليات ونظم الإدارة الإلكترونية من جميع الجوانب الإدارية والتكنولوجية والفنية.

فالإدارة الإلكترونية تقوم على الكادر البشري، الشبكات، قواعد البيانات، وجهاز الحاسوب، كما يجب ان يكون الكادر البشري مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى إطلاع دائم على الحديث في مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها، استغلال إمكاناتها

¹ - وداد بورصاص، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية حالة الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² - إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص ص 46-47.

وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله، محفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار، كذلك يجب تدريبه على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح¹.

المطلب الثالث: أساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج لموارد بشرية منقبلة لفكرة الإدارة الإلكترونية وواعين بأبعادها، وقادرين على التعامل معها، فلا يقتصر الأمر هنا على العاملين من نوعيات الفنية المتخصصة، وإنما جميع العاملين القادرين على التعامل مع معطيات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية².

وبما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل مباشر، فلا يكفي تعليمهم وتدريبهم على الأساليب الحديثة، بل يجب تثقيف مواردها البشرية المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها والإقبال عليها، لذا وجب نشر الوعي والثقافة التقنية بين هؤلاء الأفراد وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها حتى تضمن الإدارة الإلكترونية ترحيب الفئة المستهدفة بها، مما يعول عليه كثيرا في نجاحها، فحجم الإقبال على هذه التجربة من الفئة المستهدفة وتقبلهم لها سوف يكون مصدر ثقة وارتياح لدى أفراد الإدارة، وسيكون حافزا لهم أيضا ليكونوا عند ثقة المتعاملين بهم.

وهناك آليات كثيرة كثيرة لتهيئة الأجواء لدى الفئة المستهدفة لتقبل هذه الآلية الجديدة للعمل الإداري وتبصيرهم بأساليب التعامل معها للاستفادة منها، ومن ذلك:

- البدء بإعداد هذه الفئة قبل جلب التقنية وتطبيقها أو القيام بالمهمتين على التوازي، المهم أن لا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، وأن لا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لن تتعلم بعد أجديات التعاطي معها؛

- عقد المحاضرات والندوات على النحو الذي يضمن لجميع أفراد المجتمع الإطلاع على الحد الأدنى من الوعي اللازم لتقبل تلك التجربة مع المؤسسة التي تنوي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى إطلاق برامج نوعية لشرح برامج الإدارة الإلكترونية، وآليات عملها، والتعامل معها وفوائدها من خلال قنوات الإعلام المتاحة؛

- إدراج التقنية وتطبيقاتها ضمن المقررات الدراسية حتى توفر الدولة عناء البدء من الصفر مع الأجيال الجديدة لتبصيرهم بقيمة الإدارة الإلكترونية وضرورة التحول لها، وكيفية التعاطي معها؛

¹ - وداد بورصاص، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - جمال عبد الرحيم دير، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- إقامة ورش العمل التي تقوم محاضراتها ولقاءتها على طرح أحدث التطورات في مجال التقنية وتطبيقاتها على الدوائر الإدارية ومناقشتها، ويعد هذا نوعاً من التدريب على رأس العمل، ففي الوقت الذي سيكون فيه هؤلاء أفراداً من إدارات إلكترونية فهم أيضاً سيكونون بين الفئة المستهدفة من قبل إدارات أخرى، وبخاصة الحكومية منها؛
 - البحث عن دراسات وبحوث مرتبطة بالاستفادة من التقنية وتطبيقاتها، فإن لم تجد تلك الأبحاث فتكلف تلك الإدارات من يقوم بها لصالحها، وبدعم منها لتأصيل لثقافة التقنية في مجتمعاتها، إن أرادت تلك الإدارات أن تقدم تجربة حقيقية تعم فائدتها وتكون على مستوى أهمية الحدث؛
 - تدريب وتأهيل فئة كبيرة من الموارد البشرية لتكون قادرة على القيام بالدور التعليمي والتنقيفي، فتعميم فكرة التقنية، وسعي العديد من المؤسسات لاستفادة منها فهي تكون في حاجة إلى هؤلاء الأفراد المتخصصين المؤهلين لتدريب أفراد إدارتهم وتنقيف الفئة المستهدفة لتلك الإدارة¹.
- فالإدارة بالمؤسسات لا بد لها من تطوير ممارستها وأساليبها في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إطار التوجهات التالية:
- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية؛
 - النظر للبعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي؛
 - إعداد خطط للموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والإعداد اللازمة لشغل وظائف ثم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها؛
 - تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف، والتخطيط للمسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة؛
 - تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.
 - تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح سبل تطوير الأداء.

¹ - حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 148-150.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة، ثم إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق التخطيط والتصميم ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها.
- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وتحفيزهم على مبادرة بالإقتراح والابتكار والتطوير¹.

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالعنصر البشري

يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية بالعديد من الجوانب والنواحي، وتؤدي لتغيير طبيعة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، وطريقة تأدية النشاطات والمعاملات وانجازها.

أولاً- التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية:

ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية بالمؤسسة التغييرات التالية:

1- التغييرات التنظيمية: تفرض الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية العديد من التغييرات التنظيمية تتمثل في :

- الحاجة المتزايدة للعمالة غير المباشرة داخل الهيكل التنظيمي، مقارنة مع العمالة المباشرة، سيزيد من الحاجة لوظائف متخصصة كالبحث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع أكثر المعدات تعقيداً؛
- الحاجة المتزايدة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها، كما تظهر الحاجة إلى تغيير أداء الوظائف الجديدة مثل أجهزة الإدخال؛
- تساهم تقنية المعلومات والاتصالات في زيادة تكلفة رأس المال أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وزيادة مخصصات الاهتلاك ، فالتطور التكنولوجي يؤدي لزيادة أو خفض تكاليف التشغيل، ما يتطلب تصميم معايير تكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، الأمر الذي يتطلب إعادة تصميم الجودة ، والتطور التكنولوجي يؤدي إلى خفض وقت أداء عملية معين ، الأمر الذي يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجودة؛
- ظهور الحاجة إلى توفير القيادة الإدارية لمفهوم تمكين الموظفين وبناء فرق العمل مسؤولة ، من خلال الاختيار الواعي وأفراد متميزين، وإعدادهم لممارسة هذا التمكين.

¹ - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة، الطبعة 2، الأردن، 2013، ص ص 462-463.

- الحاجة إلى توفير تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها لتساعد على مرونة أكبر وسرعة أعلى في الإتصالات التنظيمية، كما أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخارج، إعادة هندسة العمليات، لتقليل البيروقراطية وسلسلة السلطة، والى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الإتصالات التنظيمية أكثر سرعة ورشاقة¹.
 - تقليل حجم الوظائف والمستويات الإدارية وتقليل الحاجة للأعمال الكتابية و تقليل الاعتماد على الادارة الوسطى.
 - إحلال هيكل شبكي المتحرك محل هيكل تنظيمي ساكن ، وجعل المؤسسة أكثر تسطيحا أفقيا².
- 2- تغيير في هيكل الموارد البشرية:** من الطبيعي ان يؤدي التغير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الانتاج او التسوق أو الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير، الى تغيير في هيكل العمالة، إن التحول الى آلات تلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقلان من إعداد العمالة اليدوية والكتابية، والغير ماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة الى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا الى العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.
- 3- تغيرات تكنولوجية:** تتأثر الأعمال التي يؤديها الناس في وظائفهم بالتكنولوجيا، فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف وتؤثر الأتمتة في الوظائف على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع وتخفض أهمية البعض الآخر، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة، فإن أثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول الى وظيفة أخرى أو أكثر.
- وهنا يتعين أن يستبق المديرون مثل هذه المتغيرات ويعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، ومن ثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة. وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول الى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب.
- ينعكس التطور التكنولوجي على الأداء التدريبي كلما تغيرت تجهيزات الأداء وطرقه، تزداد وتتوسع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين، وهي احتياجات يتعين تطويرها لتتواءم مع الجديد في التكنولوجيا،

¹ - Assad Ahmad Abdelqader Alsakarneh , Shen Chao Hong, The Impact of Electronic Management on Human Resource Development, International Journal of Science and Research, Volume 4 Issue 11, 2015, p p 188-189

² - جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد ، الأردن، 2014، ص 56.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

حيث تتكرر الحاجة مع تلاحق المتغيرات الفنية، بل يمكن القول إن خريجي الجامعات اليوم سيحتاجون إلى تدريب يراوح 10 مرات في المتوسط على مدى حياته الوظيفية¹.

كما يختلف المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية عنه في ظل الإدارة التقليدية، في عدة نواحي نذكر منها ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): المقارنة بين المورد البشري الرقمي والمورد البشري التقليدي

المورد البشري الرقمي	المورد البشري التقليدي
متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة	خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد
أهدافه متتالية وقصيرة الأجل	أهدافه طويلة الأجل (أهمها معاش التقاعد)
يعتمد على عمله وجرأته	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي
يرتبط بالعلاقات والأفراد والشبكات	يرتبط بالمؤسسة والأفراد
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز	يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها
يخاطر بمشروعات جديدة	يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان
أسلوبه بالإتصال وملاح لغته هي أهم أدوات عمله	مظهره وملاحه أهم أدواته في العمل
متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الإتصال وعلاقاته ومهامه	أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم
تواصلية ومنفتح على مؤسسات الآخرين	انطوائي ومغلق على مؤسسته ورفاقه
مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار	غير مضطر إلى التعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه
ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى
أدواره: منتج معلومات وشبكات وصانع معرفة	أدواره: منتج، مسوق وبائع

المصدر: ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية والتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2018، ص ص 215-217.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت بشكل كبير في المورد البشري بالعديد من النواحي، فأصبح المورد البشري في ظلها هو الذي يسعى للتعلم فهو مضطر لذلك، كما يعتمد على عمله وجرأته لا على سنه ومكانته الوظيفية، أيضا أصبح هو منتج وصانع للمعرفة، كما يقوم بإنجاز العديد من المهام والأعمال في الوقت نفسه، أما أهدافه فهي متتالية وقصيرة الأجل، وغيرها من التغييرات.

ثانيا- أثر الإدارة الإلكترونية على المورد البشري:

تأثر الإدارة الإلكترونية على المؤسسة ككل، وتغير من أساليب وطرق إدارتها لأنشطتها وأعمالها، هذا التأثير بدوره يثر على الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، وتغير من بنيتها ومهارتها، ويمكن التطرق للآثار الايجابية والسلبية التي تتركها على المورد البشري في :

¹ - لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، 2008، ص ص 149-150.

1- الآثار الايجابية للإدارة الإلكترونية على المورد البشري: تأثر الإدارة الإلكترونية على المورد البشري داخل المؤسسة تأثيرا ايجابيا:

أ- على المستوى الاجتماعي:

- سهولة انتقال الخبرات ومهارات والمعارف، فانتقال الخبرات الوظيفية وزيادة رصيد المعلوماتي لدى الموظفين، بفضل الانتقال السريع للمعلومات وسهولة تداولها، تخزينها واسترجاعها؛
- التفاعل عن بعد من خلال تقريب المسافات الافتراضية، فهذا التفاعل الوظيفي مع المتخصصين، يعزز من مصادر قوة الموظفين كموارد بشرية، والمتمثلة في (المهارات، المعارف، الخبرات)؛
- ادراك كل ما يتعلق بالمحيط الوظيفي من بيئة داخلية الى البيئة الخارجية، بفضل الخدمات الشبكية، وتحقيق التفاعل اللاتزامني بين الأفراد الذي لا يخضع لعامل الزمان والمكان لأنه تفاعل افتراضي.

ب- على المستوى التنظيمي:

- التوجه نحو استقطاب الكفاءات التكنولوجية، والتي تعني عمالة المعرفة، والموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع مختلف التكنولوجيات بسلامة وسهولة واتقان، بدلا من الاستقطاب العشوائي أو المعتمد فقط على مسألة التخصص الوظيفي والعلمي¹؛
- زيادة رضا الموظفين من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول إلى المعلومات، تحقيق الالتزام الوظيفي نتيجة التقليل من ضغط العمل؛
- تعزيز ثقافة المنظمة التي تحفز الابتكار الذاتي وتطور معايير الخدمة الداخلية؛
- تحسين إنتاجية الموظف من خلال توفير الوصول إلى المعلومات في أي وقت من أي مكان.²

2- الآثار السلبية للإدارة الإلكترونية على المورد البشري داخل المؤسسة: تأثر الإدارة الإلكترونية على المورد البشري داخل المؤسسة تأثيرا سلبيا:

أ- على المستوى الاجتماعي:

- الاغتراب الاجتماعي، والشعور بعدم الانتماء للمحيط الوظيفي نتيجة التفرد بالمكاتب، وعدم الاعتماد على العمل الجماعي، بفعل تدخل الأساليب التكنولوجية، كالحواسيب في معظم الأعمال؛
- تصدع العلاقات الشخصية والإتصالات الغير رسمية بين الموظفين وتباعدها، اذ تتحول كافة

¹ - آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017-2018، ص 51.

² - Mazen J Al Shobaki, Samy S Abu Naser, yousef M Abu Amuna, Suliman A El Talla, Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities, International Journal of Engineering and Information Systems, 2017, Volume 1, Issue 1, p 7 .

- العلاقات والإتصالات الى تفاعلات رسمية، خاضعة لبروتوكولات العمل لا غير؛
- تقليل عدد الموظفين الإداريين والاكتفاء بذوي الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا، مما يؤدي لمشكلة البطالة وتسريح العديد من الموظفين من وظائفهم¹.
- عجز الفرد عن التكيف مع نفسه بتنظيم إشباع دوافعه وفق ما يقره المجتمع، والتوفيق بين تطلعاته وإمكاناته ومع الآخرين والبيئة المحيطة به بسبب ضعف القدرة على مجابهة المشكلات التي لا تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية².

ب- على المستوى التنظيمي:

- عدم تحقيق أمن المعلومات وحمايتها واحتمال تعرض البيانات الموظفين والعملاء للقرصنة، مما يضع هؤلاء الموظفين في مأزق يصعب الخروج منه؛
- امكانية عدم توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مناخها وثقافتها التنظيمية مع البنية المعلوماتية والشبكية للإدارة الإلكترونية وثقافتها الرقمية، قد يعرقل من عملية تطبيقها أو يسبب حدوث مشاكل أثناء التطبيق، ما يؤدي الى عدم اكتماله، ويسبب تراكما في العمل لدى الموظفين أو توقفا دائما أو مؤقتا لمختلف المهام والوظائف؛
- ارتفاع تكلفة ابتياح الموارد التكنولوجية الحديثة، ونقص الاعتماد المالي مما يقود لمسألة التحقق من جودة على نوعية العمل، فالأجهزة والآلات والتقنيات ذات الجودة العالية تكون مكلفة مقارنة بذات الجودة الضئيلة والعلامات الغير الموثوق منها والتي تكون قليلة التكلفة، سريعة التلف خاصة اذا تم تخزينها بشكل غير سليم³.

وبالرغم من الآثار السلبية التي تتركها الإدارة الإلكترونية إلا أن ايجابياتها والفائدة التي المتوخاة أكبر بكثير من سلبياتها، حيث يمكن خفض السلبيات والبحث عن حلول المناسبة لها، عبر إرادة سياسية وقيادة مؤمنة بالدور الذي تلعبه الإدارة الجديدة، وتعزيز ثقافة المنظمة التي تؤمن التغيرات التكنولوجية وتبحث على تنمية وتطوير قدرات ومهارت مواردها البشرية ، بالاعتماد على التكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة، مع تشجيع الدائم والمستمر نحو الإبداع و تحسين وتطوير أداء الوظيفي في جميع النواحي.

¹ - آيت مهدي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، الطبعة 1، دار العلم والإيمان، مصر، 2020، ص 120.

³ - آيت مهدي إيمان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51- 52.

المبحث الثالث: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المورد البشري

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة يعود عليها بعدة مكاسب، فهو يحسن أداؤها، وهذا التحسين يمس العديد من المجالات و الوظائف بها، ما ينعكس ذلك على الأداء المورد البشري، ومن هنا جاء هذا المبحث لدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات، ومدى تأثيرها على أداء الوظيفي للمورد البشري.

المطلب الأول: علاقة نظم المعلومات الإدارة الإلكترونية بتحسين أداء المورد البشري

لقد أدى التطور التكنولوجي الهائل، للحاجة الكبيرة للمعلومات في أداء الأعمال، ومع تراكم المعلومات أصبح من الضروري البحث على أنظمة قادرة على استيعاب هذا الكم كبير من المعلومات وتنظيمها، أنظمة تستخدم أجهزة الكمبيوتر وبرمجياته من أجل تنظيم وحفظ وتخزين المعلومات والبيانات واستخدامها عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب، ويطلق عليها بأنظمة المعلومات، وقد زادت أهميتها ودورها اليوم خاصة، مع توجه المؤسسات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تحتاج لوجود نظام معلومات كفى قادر على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء المهام سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، سنستعرض بعض المفاهيم المهمة الخاصة بنظم المعلومات والتي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي لموارد البشرية بالمؤسسة.

أولاً- نظم المعلومات الإدارة الإلكترونية:

نظم معلومات الإدارة الإلكترونية نظام عام يتضمن وحدة تنظيمية رسمية تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتحمل مسؤوليتها في المؤسسة، من تأمين الأجهزة والبرمجيات ومعدات تخزين البيانات، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتشمل المبرمجين، محلل النظم، اختصاصي الشبكات والاتصالات، المشغلين، لذا نجد أنظمة معلومات الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وتتكامل فيها مع البنية الشبكية لإدارة المؤسسة لدعم الوحدات الإدارية والمديرين لتنفيذ وظائفهم¹.

وتعرف نظام المعلومات الإلكتروني هي: النظام الذي يتم الاعتماد فيه على الحاسبات في تشغيل النظام، وعادة ما يتم الاعتماد على طريقة التشغيل هذه في حالة الوحدات الاقتصادية كبيرة الحجم بسبب كبر حجم البيانات التي يمكن تشغيله.

¹- أحمد غريبي، حورية قاسمي، دور سياسة التشفير الإلكتروني في حماية نظم معلومات الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر فرع المدية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد1، 2021، ص 312.

كذلك ما هي إلا منظومات ذات بنية شبكية من أجهزة كمبيوتر شخصية ترتبط أو تلتقي مع أجهزة كمبيوتر خادمة ومضيفة تبنى على أساس نظم المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة في معظم الأحيان¹.

لدى نظم المعلومات التي تتضمنها الإدارة الإلكترونية دور فاعل ومهم في حل المشاكل، فتكنولوجيا الكمبيوتر يدعم حل المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة من خلال اعتمادها على النظم الداعمة لاتخاذ القرار، نظم دعم القرارات الجماعية، نظم المعلومات التنفيذية، والأنظمة الخبيرة، وغيرها من النظم، واعتماد الإدارة الإلكترونية على نظم المعلومات الذكية، أدت لإعادة بنائها وتغيير سلوكيات إدارتها وهذه النظم قد تخلق فعالية وكفاءة لإدارة حديثة².

ثانياً- أنواع نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية:

تعتبر نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية من النظم التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة التي تبحث عن تطوير تحسين أداءها، وهناك عدة أنواع من هذه التطبيقات التي تعتمد عليها المؤسسات، ونذكر منها:

1- نظم المعلومات الإدارية: وهي مزيج من معطيات علوم الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات والرياضيات، كل هذه التخصصات شاركت في تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وراثتها بالمعلومات الضرورية لإنتاج تقارير دورية تصف الأوضاع والمنجزات الحالية³.
فهي النظم المعتمدة على تقنية المعلومات والتي " تتعامل مع كل أنشطة المعلومات واتخاذ القرارات بعمليات المؤسسة، وذلك بغرض زيادة فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسة من خلال توفير المعلومات ودعم القرارات الإدارية".

وتسهم نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات الإدارية في المؤسسات بطريقتين أساسيتين هما:

- توفير معلومات تغطي المؤسسة ككل، وهذا يتطلب توفير حاسبات آلية أو على الأقل نهايات طرفية لجميع العاملين في المؤسسة للحصول على المعلومات التي يريدون في أي وقت.
- تسهم بشكل مبدئي في تحليل هذه المشكلات وفهمها: توفر المعلومات التي يحتاج إليها الرؤساء

¹ - قصاص مروة، حبار عبد الرزاق، دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 9، العدد 2، 2017، ص 109.

² - السعيد مبروك ابراهيم، الإدارة المعاصرة للمكتبات الجامعية، الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، مصر، 2019، ص 320.

³ - فايز أبو عامرية، ناصر جرادات، محمد ديرية، دور استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص 113.

والمروّوسين في المؤسسات كافة، والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات وفهمها من حيث حجمها ومكانها ومسبباتها تمهيدا لتصميم نظم علاجها¹.

2- نظم دعم القرارات: تسمح هذه النظم بالتواصل، المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة الى وساطة خبراء المعلومات خلال عملية الاستخدام، كما يعتمد نظام دعم القرار بشكل رئيسي على قاعدة البيانات وقاعدة النماذج أين توفر قاعدة البيانات، المعلومات والبيانات المختلفة حول أنشطة وعمليات المنشأة وكذلك بيانات عن خارج المنشأة، أما عن قاعدة النماذج فتحتوي على نماذج قد تكون ذات أغراض خاصة أو عامة، فالخاصة تنفذ مهام تحليلية محددة لأنشطة معينة أما النماذج العامة فتستخدم في تحليل عدة أنواع من المتغيرات ولعدة مشكلات، وتتميز نظم دعم القرارات بالمرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي، كما تمنح هذه الأخير القدرة على التحكم في المدخلات و المخرجات وقابلية تعديل المعلومات حسب احتياجات المستخدم إضافة الى أن هذه النظم تعمل دون مساعدة من المبرمجين الاختصاصيين².

3- النظم الخبيرة: تعتبر الأنظمة الخبيرة نظم حاسوبية معقدة، تقوم على تجميع معلومات متخصصة من الخبراء البشريين، ووضعها في صورة تمكن الحاسوب من تطبيق تلك المعلومات على مشكلات مماثلة، فهي برامج تحتوي على كمية هائلة من المعلومات التي يملكها خبير إنساني في حقل معين من حقول المعرفة، والنظم الخبيرة هي برنامج مصمم لينفذ مهامها متعلقة بالخبرة البشرية، والقيام بعمليات تعتبر عادة من اختصاص البشر، ويتضمن الحكم واتخاذ القرار³.

ويقصد بالنظم الخبيرة تلك البرمجيات التي تمكن الحواسيب من تقديم قرارات متكاملة ومنظمة بشكل كامل أو جزئي والتي تقارب إلى حد كبير تلك القرارات التي يقدمها الخبراء الأشخاص إلى المؤسسات المختلفة وهذه نوع من تطبيقات الذكاء الصناعي أو الاصطناعي هذه البرمجيات التي بدأ العلماء والخبراء في صناعة البرمجيات تطويرها للارتقاء بالبرمجيات وجعلها قادرة على تأدية المهام الذهنية والفكرية التي يقوم بها الانسان، وهي من أكثر تطبيقات الحاسب الآلي حداثة وتقدما، حيث أنها تحاكي الإنسان في تفكيره وطريقة حله للمشاكل، أي أنه يمنح حولا وبدائل بطريقة تعتبر من قبيل الذكاء في

¹ - سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محمد فتحي محمود، محمد سيد حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 334.

² - أوكيل راجح، خالد ريم، التحول الرقمي للمنظمات في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد2، 2018، ص 167.

³ - قانة حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

العنصر البشري، بحيث يقوم الخبراء بتغذية الحاسب بما لديهم من خبرة ثم تحفظ وتخزن بطريقة تسمح بالعودة إليها من قبل المستخدم النهائي للحصول على البدائل والحلول والنصائح التي يحتاجها¹.

4- **نظم المعلومات المكاتب:** تشير الى كل تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة لأتمتة المهام والواجبات التي تتجز في المكاتب بهدف زيادة الإنتاجية للعاملين في المكاتب، وذلك من خلال تحسين جودة الإتصالات المعلومات داخل المكتب الواحد وبين المكتب والبيئة الداخلية، وبين المكتب والبيئة الخارجية، وقد بدأت هذه النظم أولاً مع ظهور نظم معالجة النصوص وما يرتبط بها من برامج وأجهزة².

وتهدف هذه النظم الى تحسين كفاءة الأعمال السكرتارية والموارد البشرية في الجهاز الإداري عن طريق مكانية إجراء تعديل أو تغيير في هياكل أنشطة المكاتب، وتستخدم هذه النظم تقنيات حديثة لتسهيل عمليات: تجهيز المعلومات، تخزين استرجاع المعلومات، نقل المعلومات³.

5- **أنظمة دعم الإدارة العليا:** وهي نظم تركز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وتعالج القرارات الغير روتينية التي تتطلب الحكم والتقييم والبصيرة⁴.

فهي مصممة لدعم الإدارة العليا في المؤسسة، يتضمن معلومات خاصة بجهاز الكمبيوتر الشخصي للمستفيد، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات الموجودة في الكمبيوتر الرئيسي.

6- **النظم القائمة على المعرفة:** النظام القائم على المعرفة هو نظام كمبيوتر ينتج ويستخدم المعرفة من مصادر ومعلومات وبيانات متنوعة، تساعد هذه الأنظمة في حل المشكلات وخاصة الصعبة منها باستخدام أفكار الذكاء الاصطناعي، تستخدم هذه الأنظمة بشكل متكرر في عمليات حل المشكلات وفي دعم التعلم البشري وصنع القرار والأنشطة الأخرى.

¹ - أوكيل رايح، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168

² - سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 36.

³ - فاضل عبد علي خرميط، دور نظم المعلومات وتكنولوجيا المعاصرة في تطوير اجراءات العمل الاداري والفني في المكتبات ومراكز المعلومات، <https://www.researchgate.net/publication/330467637>، 06-29 -06، 2022، 19:06، ص 9.

⁴ - سناء علي ديب، أسامة الفراج، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في الأداء الفردي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية،

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

وتتكون الأنظمة القائمة على المعرفة النموذجية من العناصر التالية:

- **قاعدة المعرفة:** وتحتوي على المعلومات الأساسية حول مجال المشكلة وغالبًا ما يتم تمثيلها كحقائق وقواعد.
- **محرك الاستدلال:** لديه آلية لاستخلاص معرفة جديدة من قاعدة المعرفة والمعلومات التي يقدمها المستخدم والتي غالبًا ما تعتمد على استخدام القواعد.
- **واجهة المستخدم:** تستخدم للتفاعل مع المستخدمين النهائيين ولتطوير قاعدة المعرفة والحفاظ عليها. من مزايا النظام القائم على المعرفة أنه اقتصادي بمعنى تكلفة أقل لكل مستخدم، كما يمكن الوصول إليه في أي وقت وفي أي مكان تقريبًا، وغالبًا ما يكون وقت الاستجابة أسرع من خبراء الإدارة العليا، كما أنه درجة الموثوقية يمكن أن تكون أكبر من تلك الخاصة بخبراء الإدارة العليا (لا يوجد إلهاء، مشاركة عاطفية ، ...)، إضافة للمزايا السابقة فهو يوضح خطوات التفكير التي تؤدي إلى قرار معين، يحمي الملكية الفكرية بمعنى لا يمكنها الخروج من الباب¹.

ثالثًا- دور أنظمة المعلومات الإلكترونية في تحقيق الدقة في الأداء:

تسعى المؤسسات إلى اكتساب والاعتماد على التكنولوجيات العديدة، ومنها أنظمة المعلومات، خاصة وأن المعلومات هي حجر الأساس والمورد المهم لأداء فعاليات وممارسات مختلف المؤسسات، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى تطوير أنظمة معلوماتها خاصة المستندة على الحاسوب، وتكمن أهمية نظم المعلومات الإلكترونية في كونها تسهم في تحسين أداء المورد البشري من خلال:

- توفر السرعة والجودة والقدرة على الانجاز أكثر (الكمية)، وهذا راجع لجملة السمات التي تتصف بها وهي: المرونة، السرعة والدقة، هذه الأخيرة التي تشير إلى عملية القيام بمعالجة الأعمال وتقديمها وفق مقاييس مضبوطة،
- تكون المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز لأن عدم توفر الدقة فيها ينتج عنها قرارات غير صحيحة وغير كفاءة، لذا يجب أن تكون المعلومات التي يقدمها النظام دقيقة وخالية من الأخطاء، ولا تكون متناقضة حتى تساعد المستخدم في أداء عمله كما يجب، وهي بالتالي تحسن من جودة أدائه من خلال أنها تقلل من الأخطاء التي قد يرتكبها أثناء عمله.

¹ - Youssef M. Abu Amuna, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, The Role of Knowledge-Based Computerized Management Information Systems in the Administrative Decision-Making Process, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Volume 6, Issue 2,2017,p p4-6.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- تساعد نظم المعلومات في عملية الرقابة على الأداء المورد البشري، فبفضلها أصبح عملية الرقابة عملية مستمرة وآلية ويومية، بحيث تزود المشرفين والمسؤولين بالمعلومات اللازمة والتقارير التفصيلية حول متغيرات الأداء وتسمح لهم بمقارنة الأداء المنجز من حيث الكمية والنوعية مع الأداء المخطط، وهو ما يشجع المورد البشري للعمل وبذل الجهد، وهذا نتيجة لتقته بأن نظم المعلومات تساعد في عملية تقييم الأداء وأنها تكفل العدالة في التقييم من خلال دقة المعلومات التي تتضمنها¹.
- تساعد نظم المعلومات على تداول المعلومات بين الموظفين بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت والمكان المناسب.
- تساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث تسمح بعض البرامج من العمل في نفس الوقت مع عدم حضور جسدي وهو ما يحقق للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو نفس الوظيفة العمل بأعلى كفاءة، كما تعمل نظم المعلومات على إقامة اجتماعات والمؤتمرات عن بعد وزيادة عملية إتصال مما يساهم في خفض تكاليف.
- تساهم التطبيقات في ابتكار إدارة علاقات الموارد البشرية، وتتخلص في أن المورد البشري هو زبون داخلي يجب مراعاة رغباته واحتياجاته بأسرع وقت ممكن وأفضل الطرق وأنجعها، وهذه الطريقة ينتج عنها زيادة شعور المورد البشري بالمسؤولية اتجاه المؤسسة العاملين بها وتتوثق الروابط أكثر مع المؤسسة.
- كما تسمح المعلوماتية بعملية التكوين للموارد البشرية عن بعد، وذلك للتطوير من أدائهم فأصبح من المقدر تطوير أداء الفردي دون الحاجة للتواجد المكاني، فيمكن إتاحة برامج تكوينية داخل المؤسسة للاستفادة منها عن طريق شبكة داخلية ويتميز التكوين عن بعد بطابعه التفاعلي وبذلك يشابه الواقع الحقيقي في تأثيره وهو ما يسمح بنتائج أكثر فعالية.
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء².

¹ - زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد6، العدد2، 2021، ص ص 334-335.

² - ياسمينه طويل، ميادة بلعائش، تحسين أداء العاملين في البنوك في ضوء توفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، العدد 2، 2019، ص 179.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بأداء المورد البشري

تعتبر الموارد البشرية الحجر الأساس للمؤسسة والذي بدونها لا تستطيع ان تطور وتحسن أدائها، لذا تسعى المؤسسة من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب وتوظيف وتطوير وتنمية مواردها البشرية، ومع التطور الهائل الذي يعيشه العالم، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة ظهر مفهوم جديد يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الذي تسعى المؤسسة من خلاله لتحسين أداء الموارد البشرية وتنميته.

أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعد هذا المفهوم نمط من الأنماط المهمة للإدارة الإلكترونية، وقبل التعرض لتعريفه لابد من تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: يعرف بأنه الإدارة المسؤولة عن عدد من الأنشطة التي تشمل توظيف وصيانة وتطوير الموارد البشرية حتى يتمكنوا من التعامل مع استراتيجيات وسياسات المؤسسة وإدارة التغيير، وتعرف بأنها العملية الإدارية للتخطيط والتوظيف والتنظيم والتطوير والتعويض وضبط الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين والمديرين الذين يؤدون العمل بالمؤسسة، كذلك هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات العمل في المؤسسة وصيانتها وتدريبها وتطويرها واستقرارها وتعزيزها روحياً¹.

فهي الإدارة التي تعمل على توجيه الموارد البشرية وتوجيه للموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم².
وإدارة الموارد البشرية العديد من الأهداف كلها تهدف لتنمية قدرات الموارد البشري وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم وراغبتهم وكذا احتياجات المؤسسة³.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل العاملين مع الإدارة، بما يساهم في تحقيق الكفاءة العالية في الأداء المنظمي⁴.

¹ - Youssef M. Abu Amuna, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Suliman A. El Talla , The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEIS), Vol. 1 Issue 3,2017, p 39.

² - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 14.

³ - خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 4.

⁴ - مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 94.

ثانياً- تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بأداء المورد البشري:

يوجد العديد من تطبيقات ومجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نذكر أهمها ودورها تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري:

1- التوظيف الإلكتروني : يعبر التوظيف الإلكتروني على أنه استعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار، والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة، معتمدة في ذلك على تقنيات الإنترنت، وبالاستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب السن، النوع، الأقدمية، التخصص والخبرات المهنية، مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية، التي ترسم الخطوط الناظمة لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ويمر التوظيف الإلكتروني على العديد من الإجراءات المفيدة التي يمكن عرضها في:

- **الإعلان عن الوظائف الشاغرة:** عن طريق الإعلان الإلكتروني عبر موقع المؤسسة الإلكتروني على شبكة الإنترنت، أو من خلال قسم " الوظائف " بشبكة الانترنت الخاصة بها، للإشارة فان نظام الاعلان الإلكتروني يساعد على توفير قدر كبير من الوقت للمتقدمين للوظائف فيما يخص جمع المعلومات التي يحتاجونها حول الوظائف الشاغرة.
- **توفير آليات البحث:** إن آليات البحث تمثل تقنية قياسية يمكن إحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت، وهي تساعد الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة بسهولة وبوقت قياسي.
- **نظم متابعة المتقدمين للوظائف :** تقوم نظم متابعة المتقدمين لشغل الوظائف بمراقبة عملية التقدم للوظائف وإدارتها، ولتلك النظم العديد من السمات منها برامج المسح الضوئي للسير الذاتية، إنتاج رسائل معيارية للطباعة والإرسال أو للتوزيع عبر البريد الإلكتروني، إعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين.

2- اجراء اختبارات على الانترنت : إن النظم المتاحة على الإنترنت أصبحت تستخدم بشكل متزايد في اجراء اختبارات للموظفين والمتقدمين لشغل الوظائف حيث يمكن من خلاله تحديد ما إذا كانت لديهم المهارات والمعلومات والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة أم لا، كما يمكن عن طريق الانترنت تقديم اختبارات القياسات النفسية، وعادة ما يوفر الخبراء البارزون في مجال اختبارات القياسات النفسية للمتقدمين للوظائف¹.

¹ - فقاير فيصل، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 3، العدد2، 2020، ص ص 137-138.

3- ادارة الحضور والانصراف الإلكتروني: يتضمن هذا النظام قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين/ وجداول العمل والعطل الخاصة بهم، وكذا البيانات الخاصة بموارد المؤسسة البشرية، والادارة التي يعمل بها، ويمكن من خلاله التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، التأخر ، الانصراف المبكر،...) بدقة متناهية، فعند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي وعن طريق بطاقة القارئ يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة¹.

4- التدريب الإلكتروني: ينصب التركيز الرئيسي للتدريب على مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم اللازمة لأداء مهام محددة، يقوم التدريب الإلكتروني بذلك عبر الإنترنت، ويمكن استخدام المحاضرة والعروض التوضيحية ومقاطع الفيديو والوثائق النصية وغيرها من المواد كطرق للتدريب الإلكتروني. كما يعد التدريب الإلكتروني طريقة مفيدة للغاية لتوفير التدريب للموظفين، الذين يقطنون بمكان بعيد او خارج الوطن المشاركة بسهولة في برنامج تدريبي عبر Skype أو أي شبكة اجتماعية أخرى، وفضله يمكن للموظف الذي لا يرغب بالسفر لحضور المحاضرات أو قاعات التدريب، ويمكنهم بسهولة المشاركة في برنامج التدريب عبر هواتفهم الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمول، كما يوفر التدريب الإلكتروني للموظفين الكثير من الوقت الثمين وسيؤثر ذلك على أدائهم أيضاً².

فالتدريب الإلكتروني يعمل على استخدام الوسائط التكنولوجية والتقنيات المتعددة، لضمان إتصال مباشر بين المدرب والمتدربين داخل المؤسسة ما يتيح فرصة اللقاء المباشر بينهم وكأنهم في الموقع التدريبي³. ومن أهم فوائد التدريب الإلكتروني⁴:

- تقليل أوقات الغياب عن العمل، حيث يكون هناك فرصة لإختيار الوقت المناسب لتدريبه للموظف وظروف العمل على حد سواء.
- تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، نظرا لارتباط هذا النوع من التدريب بالحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة، ما يكسب المتدربين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة للتعلم.
- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة، يساعد على انتشار ثقافة التعلم المستمر وتنمية

¹ - بن غيدة سارة، حركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 260.

² - Nanayakkara N.W.O.K.D.S.P, Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance : A Conceptual Review , globalscientificjournal, Volume 8, Issue 9, 2020,p 92.

³ - فاتح شجاع فالح نهيتان العتيبي، جودة الخدمة التعليمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المؤسسي، المجلة العلنية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد13، العدد 3، 2022، ص 816.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء، الطبعة 2، 2015، الأردن، ص ص 321- 323 .

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

مهارات استخدام الحاسوب وتوفير التعليم الإلكتروني لمختلف مستويات الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يخلق بيئة مناسبة لنمو عمالة المعرفة.

- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة دون ضياع للوقت أو زيادة غير مرغوب فيها، فهو يستطيع أن يحدد ما يحتاجه المتدرب من البرنامج عن طريق بعض اختبارات الذاتية أو التي يقوم بتصحيحها المرشد ليساعد المتدرب على تحديد مستواه، وبالتالي يحصل على احتياجاته التدريبية وتحسين أدائه.

- تدريب أكبر عدد من الموظفين نتيجة لوفورات الوقت والتكلفة الذي يوفرها هذا النوع من التدريب، ومن المرونة في تلبية الاحتياجات الفعلية، وانتشار ثقافة التعلم المستمر.

- السرعة في نشر الأخبار والتعليمات والثقافة الجديدة، بصورة منسقة وتكلفة أقل.

5- نظام التعويضات الإلكترونية: ان أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ دفع الأجرور في المؤسسات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نظام الأجرور بطرق عديدة منها:

- ايجاد تكامل بين نظم الأجرور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

- تسهيل ادارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات.

- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول الى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها الى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف الى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه¹.

¹ - شخاب حفيزة، زديرة شرف الدين، دور الادارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد9، العدد1، 2022، ص 419.

6- إدارة الأداء الإلكتروني: يمكن تعريف إدارة الأداء الإلكتروني على أنها أداة قائمة على الويب، مصممة لقياس أداء الموظف فبفضل إدارة الأداء الإلكتروني يمكن لمديري إدارة الأداء مواردها البشرية بسهولة، وإجراء تقييمات لأداء الموظفين باستخدام أنظمة إدارة الأداء الإلكتروني. و تعد إدارة الأداء الإلكتروني نوعاً من نظام المكافآت القائم على الكفاءة، فالشخص الذي لديه كفاءات أكثر سيكافأ أكثر وبسبب ذلك سيثجع الموظفون على تحسين أدائهم للحصول على المزيد من المكافآت، فهي أداة تساعد المؤسسات على تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها. فباستخدام مؤسسات له أصبح بإمكانها الآن تتبع عمل موظفيها وكذلك مراقبة أداء موظفيها عن بُعد، هذه الخطوة لها تأثير كبير على أداء الموظف لأن نظام إدارة الأداء الإلكتروني هذا لا يقيس أداء الموظف فحسب، بل يقيس أيضاً معرفة الموظف ومهاراته¹.

كما يوفر هذا النظام البيانات التي تجعل التقييمات الأداء أكثر موضوعية وقيمة، كما تحد من لتحيز في التقييمات، فتقييم المدير يتأثر في غالب الأحيان بآخر ملاحظته لأداء الموظف، ويمكن تخفيف ذلك عن طريق توفر بيانات الأداء لفترة التقييم الكاملة².

7- الإتصال الإلكتروني: لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة عبر قواعد إلكترونية ضخمة، الأمر الذي مهد الى بروز وجه جديد من الإتصالات ألا وهي الإتصالات الإلكترونية وتشير الى كافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر المسافات.

وبشكل أكثر تحديدا يمكن القول بأن الإتصال الإلكتروني هو ذلك الإتصال الذي يتم بغرض نقل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة أو خارجها (نصية، كتابية، صوتية، رسومات، صور)، باستخدام الأنظمة والوسائط المعلوماتية وشبكة إتصال الكترونية داخلية وخارجية.

ويتم الإتصال الإلكتروني عبر الوسائل: الانترنت، الانترانت، الاكسترانت، البريد الإلكتروني، الأقمار الصناعية، الفاكس، الهاتف وغيرها من الوسائل الإلكترونية³.

¹ - Karunarathna, T. D. And Nanayakkara , Impact Of Electronic Human Resource Management On Employee Job Performance In Multinational Entities In Colombo District, Sri Lanka , International Conference On Business And Information (Icbi) 2020 Faculty Of Commerce And Management Studies, University Of Kelaniya, Sri Lanka, p p 408-407

² - Richard D. Johnson, Hal G. Gueutal, Transforming HR Through Technology, SHRM Foundation, USA, 2011, p18.

³ - عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مستقبل الاتصال التظيمي في ظل البيئة الرقمية- آفاق وتحديات-، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 395.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

كذلك هو نظام يستخدم لإرسال أو استرداد الرسائل من خلال الكمبيوتر أو الانترنت، وتستخدم اليوم المؤسسات نوعا مختلفا من أدوات الإتصال بدءا من رسائل البريد الإلكتروني البسيطة الى أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية الأكثر تعقيدا وباستخدام طرق الإتصال الإلكتروني هذه يمكن للموظفين الآن مشاركة معلوماتهم مع بعضهم البعض بسهولة وسرعة للحصول على ما يحتاجونه بطريقة فورية ومعلومات في الوقت اللازم، فمع استخدام الموظفين للإتصال الإلكتروني فسيؤدي ذلك لتحسين الأداء العام مع تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري¹.

وتتيح الاتصالات الإلكترونية للمؤسسة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخلها أو خارجها بالسرعة والدقة متجاوزة كل القيود والحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات، إذ أن تكنولوجيا المعلومات عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الإتصالات.

فالإتصال الإلكتروني يساهم بشكل فعال في التقليل من الإجراءات الروتينية والأعمال الإدارية التقليدية كما يساهم أيضا في سرعة تبادل المعلومات، مما يخلق درجة من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة والذي يؤثر على أدائهم، فالإتصال الإلكتروني دخل بقوة الى المؤسسات الحديثة التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إتصالاتها وذلك من خلال وسائل إتصالية حديثة وكذا استخدام أحدث البرامج المتخصصة في ذلك².

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور كبير في تحسين وتطوير أداء موارد البشرية، من خلال تطبيقاتها المختلفة فالتوظيف الإلكتروني يسمح باختيار الموارد البشرية المناسبة التي يحتاجها سواء كان التوظيف داخليا أو خارجيا بأقل التكلفة وبأسرع وقت ممكن، كما يسمح نظام إدارة الأداء الإلكتروني بقياس أداء مواردها البشرية بطريقة موضوعية وتحديد مواضع الضعف من أجل تحسين أداء المورد البشري، وكذا الرفع من كفاءة المتميزين مما يسمح بتحفيزهم وتحقيق الرضا لديهم ما يؤدي الى تحسين وتطوير أدائهم.

كما يسمح نظام الحضور والانصراف الإلكتروني بتحديد الوقت الذي قضاءه الموظف في العمل وكذا الأوقات الإضافية، ومن خلال الإتصال الإلكتروني يمكن الحصول على المعلومات بالدقة و الوقت المناسب، ومع نظام التعويضات يتم احتساب جميع الساعات الإضافية ما يشعر الموظف بالأمان والرضا

¹ - Karunarathna, T. D And Nanayakkara , op.cit, p 409

² - عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 397 - 398.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

الوظيفي أن الجهود الإضافية التي يقدمها تلقى اهتمام كبير ما يدفعه دائما لتحسين أداءه والبحث عن الوسائل المناسبة لتطويره، خاصة مع المؤسسة التي تعتمد على التدريب الإلكتروني.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بأداء المورد البشري

إن المؤسسات من خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية تعمل على تطوير أداءها، والمحافظة على مركزها تنافسي واستمراريتها، ولا يمكن للمؤسسة تطوير من أدائها دون تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية، ويتأثر أداء الموارد البشرية في المؤسسات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

أولاً- تأثير الإدارة الإلكترونية بالمتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمورد البشري:

تأثر الإدارة الإلكترونية بالمتغيرات التنظيمية تأثيراً ملموساً، فيمكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية و هذا بدوره يؤثر في الأداء الوظيفي للمورد البشري.

هذه المتغيرات التنظيمية الموجودة في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، نذكر منها :

1- البناء التنظيمي : يتضمن البناء التنظيمي لمؤسسة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، فهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم توحيد بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة¹.

فهو يتأثر بتغييرات الإدارة الإلكترونية التي تعدل من مستوياته وأشكاله فالإدارة التقليدية قائمة على الهيكل الهرمي المتمسم بالنزعة المركزية العالية، بسبب تنميط كافة الإجراءات ونظم العمل حتى تنميط السلوك نفسه، بينما الإدارة الإلكترونية تجعل منه أفقياً، وبالتالي يتغير نطاق الإشراف، الرسمية، المركزية، وذلك لتحقيق التكيف مع المدخلات التقنية التي تكتسبها العمليات الإدارية ضمن إطار الإدارة الإلكترونية، وهو ما أكدته دراسة "جوان وود وود" التي كانت حول المواءمة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية، وقد توصلت كنتيجة عامة إلى أن هناك علاقة بين كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وأن الفعالية في الأداء تتحقق من سعي المؤسسات على تكيف وجعل هيكلها موائماً لنوع التكنولوجيا².

يظهر أثر الإدارة الإلكترونية على البناء التنظيمي وعلاقته بالأداء:

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد امحسن خيال، أثر أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع الكليات التجارية، جامعة الأزهر، العدد10، 2013، ص 81.

² - زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، مرجع سبق ذكره، ص 330.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المؤسسة الى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.
- استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول للتنظيم الشبكي، حيث يكون الربط أنيا بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها.
- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي تتصف بالتجزؤ والانعزالية الى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية، وينشأ بين إدارات المؤسسة وتقسيماتها شبه مستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب لفكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة، يحقق لكل منها استقلالية في شؤونها الداخلية، ويطلق على هذا النمط تعبير "Federalism information"¹.

2- أنظمة وإجراءات العمل : تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة ، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل².

وتتأثر أنظمة وإجراءات العمل بالإدارة الإلكترونية:³

- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار.
- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط بنظم رقابة وقياس الأداء.

3- الإتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الإتصالات، فالإتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للإتصالات كلما زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، فقرارات المؤسسة و أهدافها و توجهاتها و خططها ترتبط بعملية الإتصالات.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص254.

² - نفين محمد ياسر الخياط، درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019، ص 35.

³ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص254.

4- نمط القيادة: إن القيادة تمثل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق و تنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة¹.

فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتيح للمسؤولين أداء مهامهم المناطة بهم بمستوى أعلى، عن طريق المتابعة المستمرة لأداء مواردها البشرية في كل مرحلة من مراحل العمل حتى تتضح لهم مواطن الضعف في سير إجراءات المهام والأعمال وتوجيههم².

5- التدريب: يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصا وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة والاستفادة القصوى من الثورة التقنية الجديدة بجميع مجالاتها، فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم³.

7- تمكين العاملين: يعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر الثلاثة: عتاد الحاسوب، البرمجيات والشبكات، كما أن كبر حجم المؤسسات من المؤشرات التي ساهمت في توسيع استخدام الحاسب الآلي، نظرا لضرورة إيجاد سياسات واجراءات إدارية تضمن حسن استغلال الموارد البشرية الموجودة بها، فقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات وتحليلها، من خلال استخدام البرامج المناسبة لذلك، كما تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين من خلال ما يتوفر للعاملين فرصة

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

² - حيدر فاضل كاظم، رشا فالح مصطفى، علاء الدين برع جواد، القيادة الإلكترونية وتأثيرها في أداء مدراء وموظفي جامعة بغداد، مجلة دجلة، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص 30.

³ - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء مهامهم وزيادة مهاراتهم في مجال حل المشكلات ومشاركة تلك المعلومات مع الآخرين، بالإضافة إلى سهولة الإتصال مع القيادة الإدارية¹.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية الأنفة الذكر، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، ويتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى أن تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والإتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الإتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفزاً للتمتية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير².

ثانياً- انعكاسات الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يهدف لتحقيق جملة من الأهداف، ومن بين هذه الأهداف تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وتؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للمورد البشري من خلال تأثير بعناصره، ونذكر من بين التأثيرات:

1- دور الإدارة الإلكترونية في معرفة المورد البشري بمتطلبات الوظيفة: تساهم الإدارة

الإلكترونية المورد البشري على تحسين معرفته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها من خلال:

- يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين فاعلية أداء العاملين من خلال إتاحة المعلومات والبيانات التي يحتاجونها بسهولة ويسر وذلك من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية للشركة وبأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة على البرنامج المطبق؛
- إمكانية اطلاع العاملين على كافة اللوائح والتعليمات والإجراءات الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي يتم تقديمها وذلك من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالشركة³؛
- التفاعل عن بعد، فالتواصل الاجتماعي والتفاعل الوظيفي مع المتخصصين، يعزز من مصادر قوة الموظفين كموارد بشرية، والمتمثلة في (المهارات، المعارف، الخبرات)؛
- ادراك كافة ما يتعلق بالمحيط الوظيفي من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، بفضل الخدمات الشبكية؛

¹ - فراحتية العيد، زلاقي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ - داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، أثر معوقات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد9، العدد1، 2020، ص 212.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- تحقيق التفاعل اللاتزامني بين الموظفين ، الذي لا يخضع لعاملي الزمان والمكان، لأنه تفاعل افتراضي¹؛

- تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية التقنية، وتحقيق التعلم المستمر وبناء المعرفة؛

- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني²؛

- يُمكن الموارد البشرية من تشخيص المشاكل نتيجة لقدراتهم على تجميع كافة المعلومات وسهولة استرجاعها، والتوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب؛

- سهولة وسرعة إيصال كافة التعليمات المتعلقة بالعمل إلى الموظفين³.

2- دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة أداء: تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل من خلال:

- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولاً بأول.

- ضبط الرقابة على التنفيذ، فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف فيها ومحاسبة المقصرين من جهة، وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آتية مباشرة بعيداً عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية؛

- للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المؤسسة باستغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات⁴؛

- تعمل على تبسيط إجراءات العمل بما تتطلبه عملية الانتقال لرقمنة المؤسسات، فقد ظهرت الضرورة لتبسيط إجراءات العمل وتوفير المرونة والبساطة في سير العمل، والهدف منها توفير السرعة في

¹ - آيت مهدي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - وداد بورصاص، دور الادارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص 169.

³ - داليا مصطفى إبراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، تقييم استخدام برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁴ - أحلام محمد شواي، الادارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- الأداء من خلال إلغائها لخطوات عمل غير ضرورية ومهدرة للوقت والجهد، وهو ما يحسن من جودة أداء المورد البشري¹؛
- تسهم في توافر كم هائل من المعلومات مما يسمح للمديرين بتوجيه جهود الموظفين وأنشطتهم في المكان المناسب²؛
- ضمان دقة المعاملات الادارية والاحتراز من الأخطاء، وضمان عدم تكرار المعاملات والاجراءات³؛
- يؤدي إلى تحسين كفاءة الإتصالات بين الموارد البشرية بالمؤسسة ومن ثم زيادة كفاءة العمليات الإدارية، كما يعمل على تقليص معدلات الأخطاء التي يمكن أن تصدر من أي موظف بالمؤسسة؛
- يساهم في إنجاز الأعمال بالدقة والموضوعية التامة في مختلف المستويات والعمليات الإدارية⁴؛
- 3- دور الادارة الالكترونية في كمية العمل المنجزة للمورد البشري: تساهم الإدارة الإلكترونية المورد البشري على زيادة من حجم أداء التي ينجزها من خلال:
- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية، بما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوى المطلوب .
- زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة أي أن خدمات المؤسسة تقدم للمستفيدين مباشرة دون إتصالهم بالموظفين والإداريين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع (الرشوة) و(العمولة) إلى الموظفين في القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يجد من مظاهر الفساد الإداري.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير⁵.

¹ - زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، مرجع سبق ذكره، ص 331

² - داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، أثر معوقات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 212.

³ - وداد بورصاص، دور الادارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

⁴ - داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، تقييم استخدام برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁵ - أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص 3402.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- يساهم في تحديد مستوى أداء الوظيفي للمورد البشري كل على حدى وكمية العمل الذي قام بإنجازه من كافة الأعمال المؤكدة آلية واتباع تعليمات رؤسائهم ومن ثم تقدير العاملين معنوياً ومادياً طبقاً لمعدلات أدائهم المحققة مع ما هو مطلوب منهم¹ ؛
 - تخفيض الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يساهم في رفع كفاءة الإدارة العليا² ،
 - تحسين أداء المورد البشري وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب على ذلك من انجاز الأعمال بسرعة و أقل تكلفة ممكنة³.
- 4- دور الإدارة الإلكترونية تحسين درجة مثابرة والوثوق لدى المورد البشري:** يتمثل دور الإدارة الإلكترونية في خلق درجة من المثابرة والوثوق لدى المورد البشري من خلال:
- يساهم نظام الإدارة الإلكترونية في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ، التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر، فهو يختزل كثير من حلقات العمل وروتينياته ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية.
 - تؤثر الإدارة الإلكترونية في الجانب المعنوي لدى الموظفين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وذلك بما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات بشكل سهل ما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرارات.
 - يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تساهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانباً حيوياً في تكوين المؤسسة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المؤسسة مع التطورات المستجدة، علماً أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنضويين تحت لواء المؤسسة بعيداً عن نمط اتخاذ القرار التسلسلي أو

¹ - داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، أثر معوقات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 212.

² - عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ - ايمان نايف طه أبو لطيفة، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، ماجستير، عمادة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2021، ص 58.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها وعائدها واختيار المناسب منها في الوقت¹؛
- استمرار الإتصال الفعال بين الموظفين والمستويات الادارية؛
 - التوثيق الالكتروني لجهود الموارد البشرية من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف يعمل بالمؤسسة، ما يحفزهم للإبداع والتميز باستمرار، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار؛
 - زيادة ترابط بين الموظف والادارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في المؤسسة²؛
 - يؤدي استخدام برامج الإدارة الإلكترونية إلى تطوير أساليب العمل المعمول بها بالمؤسسة؛
 - يعمل على تحديد مسؤوليات ومهام واضحة للموظفين³؛
 - التأثير الايجابي على الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار⁴.
- من جهته أشار (السلمي) إلى بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري يمكن أن نذكر منها ما يأتي:
- الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث التي تساعد في اختزال الوقت والتكلفة، ولتتمكن من إدارة أعمال ذات أحجام كبيرة، كون الإدارة الإلكترونية تبسط الاجراءات، كما يمكن انجاز بعض الأعمال في نفس الوقت، كإرسال بريد إلكتروني لعدة جهات في نفس اللحظة؛
 - تدريب الموارد البشرية بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري، من خلال استخدام التقنيات وآليات جديدة في عملية التدريب مثل التكوين عن بعد؛

¹ - أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص ص 3402 - 3403.

² - وداد بورصاص، دور الادارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

³ - داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، تقييم استخدام برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁴ - ايمان نايف طه أبو لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري

- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي، ووضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، ووضع بدائل للطرق التقليدية، ومتابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر؛
 - سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة، وتطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية¹.
- كذلك أضاف آخرون:

- تحقيق التميز في الأداء، من خلال إتاحة الإدارة الإلكترونية إمكانية تنظيم الأنشطة والأحداث الهامة، والتي من شأنها رفع مستوى المؤسسة والتعريف بإستراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية، لغرض خلق روح التعاون والتنسيق وإشاعة مفاهيم التنظيم، التعاون، المشاركة بين كافة أجزاء وأفراد المؤسسة، يتم توثيق الأنشطة والفعاليات والمناسبات المهمة، ما يتيح للمستفيدين التعرف لنوع النشاط المقام، والغرض منه، والجهات التي ستشارك فيه، وطبيعة دور كل كيان في المؤسسة.
 - بتطبيق الإدارة الإلكترونية تنتفي الحاجة إلى العدد الهائل من خزائن الملفات وتوفر الوقت للموظف المختص للعناية بالملفات المناطة به، فضلاً عن تهيئة الظروف لتشكيل ما يطلق عليه ببنك المعلومات الذي يختص بتشغيل البيانات ومعالجتها واسترجاعها بوقت قياسي².
 - تساعد الإدارة الإلكترونية في الاعتماد على إدارة الوقت لكون العامل التكنولوجي ساعد في التحديد الأولي لأوقات تنفيذ المهام أي أن أوقات العمل قد حددت حسب متطلبات الآلة المستعملة، وهو ما يساعد على تحسين الأداء من خلال إلغاء كافة الأنشطة المهذرة للوقت.
- فالإدارة الإلكترونية تقوم بتحسين من نوعية الأداء، فهي تعيد تنظيم العمليات الإدارية وتضمن المرونة والسرعة في الأداء والاستجابة، كما تقضي على الروتين وتختصر الوقت مع التقليل من فرص الخطأ بالإضافة إلى اختصارها للهرم الإداري الطويل في الإدارة التقليدية³.

¹ - أحلام محمد شواي، مرجع سبق ذكره، ص 3403.

² - حيدر فاضل كاظم، رشا فالح مصطفى، علاء الدين برع جواد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ - زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، مرجع سبق ذكره، ص ص 330-331.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل الثالث نستنتج الى ان عملية تحسين وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسة يحتاج الى التخطيط المسبق والمتابعة المستمرة، لتحديد الأسلوب المناسب وما تتطلبه هذه العملية، كما أن هذه العملية مستمرة، ومع التغيرات الكبيرة التي تؤثر على المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تأثر أداء المورد البشري.

كما يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الى موارد بشرية متخصصة وذات كفاءة عالية، وتعتمد على أنظمة معلومة إلكترونية، ما يسمح بتوفير العديد من البدائل والحلول الناجعة التي تساعد المؤسسة من تطوير أداء مواردها البشرية ويظهر ذلك من خلال اختصارها لوقت انجاز المهام والأنشطة وتقلل من الجهد، كما تساهم من تخفيض تكلفة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

لذا ومن خلال ما قدمناه في هذا الفصل فقد وضحنا تأثير الإدارة الإلكترونية على المورد البشري في المؤسسة، كما وضحنا انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري نظريا، و سنحاول في الفصل الرابع التأكد من مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطور أداء المورد البشري في دراسة الميدانية، باختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لقطاع العدالة الجزائرية

تمهيد:

من خلال ما عرضناه في الفصول السابقة من رؤية نظرية حول متغيرات الدراسة: الإدارة الإلكترونية والأداء المورد البشري، و توضيح العلاقة بينهما .

سنحاول في هذا الفصل دراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة، عبر توضيح تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع ، ومساهمة تطبيقات الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري، ثم من خلال الدراسة الميدانية في مجلس قضاء الجزائر وبعض محاكم التابعة له، سنحاول تحليل المعلومات مستخرجة من الاستبيان واختبار الفرضيات الدراسة لتحديد أثر الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل على أداء المورد البشري كمتغير تابع.

وسنتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة ودورها في تحسين أداء المورد البشري

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة ودورها في تطوير أداء المورد البشري

لقد قطع قطاع العدالة في الجزائر شوطا كبيرا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إدارة نشاطاته وأعماله، من خلال عصرنة العدالة، إذ تم تجسيد عديد المشاريع بغية الوصول إلى عدالة عصرية بالمعايير الدولية، لاسيما في مجال تسهيل اللجوء إلى القضاء لكافة شرائح المجتمع، تبسيط وتحسين الإجراءات القضائية، ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري وكذا توفير وتطوير الخدمات القضائية عن بعد، عبر تجسيد مفهوم الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في أرض الواقع، كل هذا بدوره يؤثر على أداء المورد البشري في القطاع، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أولا على هذا القطاع الحساس، نستعرض الآليات التي استخدمت لعصرنة القطاع، في الأخير نتعرف على دوره في تحسين وتطوير أداء المورد البشري.

المطلب الأول: التعريف بقطاع العدالة

تعد وزارة العدل من الوزارات السيادية في الجزائر، تأسست في وقت مبكر من عمر دولة الجزائر وذلك في عام 1962 لتكون الجهاز التنفيذي للجهاز القضائي، ويتمثل دورها الرئيسي في ترسيخ دولة القانون و المؤسسات و تحقيق العدالة و المساواة و تعزيز مبادئ تكافؤ الفرص و الشفافية و حماية الحقوق و الحريات، كما تسهر على تنظيم وتطوير هيئات القضاء والأجهزة التابعة لها، وتوفير الخدمات والتجهيزات الفنية والمالية والإدارية لجميع أجهزة القضاء ومراقبة سير العمل فيها بما يحقق سلامة تطبيق القوانين وإرساء العدل بين الناس، وتمارس الوزارة نشاطها وتضع الخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المناطة بها استناداً إلى الدستور والقوانين وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الحكومية.

1- مهامها: للوزارة العديد من المهام المنوطة بها والمهمة التي تقوم بها، ومن بين أهمها نذكر مايلي:

- ضمان السير الحسن للجهاز القضائي الوطني و ترقيته ووضعه و السهر على ذلك في ظل احترام استقلال السلطة القضائية التي يضمنها الدستور.
- توفير الوسائل البشرية و المادية لضمان حسن سير الجهاز القضائي و ضمان استقلال السلطة القضائية.
- السهر على حسن سير الجهات القضائية و الشرطة القضائية، تنسيق الدعوى العمومية و تنشيطها وتنظيم مهن أعوان القضاء ومراقبة شروط ممارستها.

- انجاز الهياكل الأساسية الموجهة لاحتضان و تحضير الأعمال القضائية و سيرها، و تهيئة هذه الهياكل و تجهيزها و عملها و تحقيق مبدأ تساوي الجميع أمام العدالة.
 - إدخال المناهج الحديثة في تسيير الشؤون القضائية و المحافظة على الأرشيف القضائي.
 - اقتراح وإعداد مشاريع النصوص التشريعية اللازمة لضبط وتحسين إجراءات التقاضي.
 - السهر على تطبيق العقوبات و على حسن سير المؤسسات العقابية و المراكز المتخصصة لإعادة تأهيل الأحداث و اقتراح كل تدبير خاص لضمان إعادة تربية المسجونين و تكوينهم وإعادة إدماجهم اجتماعيا.
 - ضمان السير الحسن للهياكل المركزية و غير المركزية و المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية الوزارة.
 - المشاركة في دراسة مشاريع الاتفاقيات الدولية في الميدان القضائي و القانوني و إعدادها، كما تسهر على تطبيق الاتفاقيات والاتفاقات الدولية و تنفيذ التدابير المتعلقة بتجسيد الالتزامات التي تعهدت بها الجزائر في الميدان القضائي.
 - تقدير حاجات القطاع من الموارد البشرية و الوسائل المادية و المالية و تتخذ التدابير الملائمة لتلبيتها في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها ، تنمية الموارد البشرية اللازمة لسير قطاع العدالة¹.
- و آخر تحديث (تعديل) للهيكل التنظيمي الخاص بقطاع العدالة بعد استحداث المديرية العامة لعصرنة العدالة فهو موضح في الملحق رقم 3.
- 2- الموارد البشرية بقطاع العدالة:**
- لقد لقي العنصر البشري أهمية كبيرة في مختلف برامج وزارة العدل سواء تعلق الأمر برفع التعداد لمسايرة حجم العمل أو من جانب التكوين للرفع من مستوى كوادرها البشرية في ضوء التحديات الناجمة عن التحولات التي أفرزتها العولمة والتكنولوجيات الحديثة، وسنتطرق لتعداد الموارد البشرية في هذا القطاع:
- أ- **القضاة:** منذ دستور سنة 1996، صدر لأول مرة نص ان قانونيان بموجب قانونين عضويين هما القانون العضوي رقم 04-11 المؤرخ 06 سبتمبر 2004 المتعلق بالقانون الأساسي للقضاء والقانون

¹ - موقع وزارة العدل، بتاريخ 05-10-19:00، 2022.

العضوي رقم 04-12 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 المتعلق بتشكيل المجلس الأعلى للقضاء وعمله وصلاحياته والذي عوض بالقانون العضوي رقم 22-12.

وقد بلغ تعداد القضاة لـ 5806 حتى أكتوبر 2022، تتم عملية تكوينهم بالمعهد الوطني للقضاة الذي أنشئ سنة 1990 .

ب- مستخدمي أمانات الضبط : يلعب مستخدمي أمانات الضبط دورا حساسا في تسيير مرفق العدالة ويعدون أحد دعائمها، حيث يبلغ عدد مستخدمي أمانات الضبط حالياً 13575 منهم 13246 موظف عاملين بالجهات القضائية تقسم هذه الأسلاك الخاصة بمستخدمي أمانات الضبط إلى:

– سلك أمناء أقسام الضبط: يتكون سلك أمناء أقسام الضبط من 03 رتب: رتبة أمين قسم ضبط، رتبة أمين قسم ضبط رئيسي، رتبة أمين قسم الضبط الرئيسي الأول.

– سلك أمناء الضبط: ويتكون سلك أمناء الضبط من 04 رتب: رتبة عون أمانة الضبط، رتبة معاون أمين ضبط، ، رتبة أمين ضبط، رتبة أمين ضبط رئيسي.

وقد بلغ عدد مستخدمي أمانات الضبط لى مستوى القطاع 13575 موظف منهم 9574 نساء إلى غاية 31/12/2021.

ت- موظفي الأسلاك المشتركة والعمال المهنيين والمتقاعدين: ينظم المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 2 نوفمبر سنة 2016، المسار المهني للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة.

– الأسلاك المشتركة: وهي تضم من الأسلاك التقنية والإدارية.

– العمال المهنيين والعمال المتقاعدين.

وقد بلغ تعدد الأسلاك المشتركة في قطاع العدالة الى غاية 31 ديسمبر 2021 بـ 3373 موظف، أما العمال المهنيين فقد بلغ 789، في حين عدد العمال المتقاعدين 1.1639¹.

¹ - موقع وزارة العدل، بتاريخ 07-10-2022، 19:05.

المطلب الثاني: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة

يهدف عصرنة قطاع العدالة عملت الوزارة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها بشكل ناجح ، بالاستناد على قيادة تعني بمتابعة وتنظيم كل ما يجب توفره لتطبيقها، و بصفة مستمرة، وكذا توفير بيئة قانونية وتشريعية تحميها، إضافة الى توفير جميع المتطلبات التقنية اللازمة لذلك، ويمكن توضيحه في النقاط التالية:

أولاً- الآليات التنظيمية:

قامت الوزارة بالتغيير في هيكلها التنظيمي من خلال استحداث المديرية العامة لعصرنة العدالة، وتتولى مهمة القيام بعصرنة النظام القضائي من حيث تنظيمه و سيره الداخلي وعلاقاته مع المحيط الوطني والدولي، وتكمن مهام هذه المديرية، في اقتراح الأعمال و الوسائل الضرورية من أجل ترقية تنظيم العدالة وعصرنتها و متابعة إنجاز ذلك، إضافة الى ذلك ضمان ضبط مقاييس الإجراءات و الوثائق والمستندات المستعملة في الجهات القضائية وفي الإدارة، و ضمان ترقية استعمال أداة الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال، وتضم مديريتين هما:

- 1- مديرية الاستشراف والتنظيم: وتتولى إنجاز كل دراسة تتعلق بقطاع العدالة، وبتصور تنظيم النظام القضائي وكذا مناهج العمل، قصد السير الحسن لجهاز العدالة. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:
 - القيام بتصور المخطط العام لتنظيم الجهاز القضائي حسب المعايير التي تراعي، على الخصوص تمركز السكان والدور الاقتصادي للمناطق بالرجوع إلى المقاييس الدولية؛
 - ضبط مقاييس الإجراءات و الوثائق المستعملة في الهياكل القضائية والإدارية و ضمان تنسيقها؛
 - تحديد المعايير في مجال الموارد البشرية و الوسائل المادية و المالية المخصصة لمختلف الهياكل؛
 - اقتراح التدابير الكفيلة بترشيد إجراءات العمل و تبسيطها وتخفيض كلفتها وبالرفع من مردودية المستخدمين؛
 - إجراء التقييم المستمر للمرفق العام للعدالة و مناهج العمل القضائي والإداري؛
 - تحليل المعطيات المتعلقة بسير الجهات القضائية و المؤسسات العقابية، بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- 2- مديرية الإعلام الآلي و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، وتتولى مهمة ترقية تنظيم قطاع العدالة وعصرنته، بإدخال الإعلام الآلي وتعميمه بالرجوع إلى المقاييس الدولية وكذا وضع شبكات عصرية لتبادل المعلومات بين مختلف هياكل القطاع. وتكلف بهذه الصفة، بما يأتي:
 - ضمان ترقية استعمال المعلوماتية وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال في كل مستويات قطاع العدالة؛

- تحديد الحاجات من التجهيزات وتطبيقات الإعلام الآلي وضمان متابعة إنجازها وصيانتها؛
- متابعة تطور تكنولوجيات الإعلام؛
- إدخال معايير عصرية في مجال الهاتف والدخول للإنترنت ووضع شبكة أنترنت خاصة بالقطاع؛
- السهر على الاستخدام الحسن للشبكات المعلوماتية وتوسيع استعمالها؛
- ضمان متابعة برامج و تطبيقات الإعلام الآلي وتنفيذها؛
- المساهمة في تأسيس بنك معطيات معلوماتي لصالح القطاع؛
- السهر على ترقية استعمال أحدث الوسائل المرتبطة بتكنولوجيات الإتصال المتعلقة بنشاط العدالة¹.

ثانيا- الأليات التشريعية :

سعت الوزارة الى وضع إطار تشريعي خاص وسند قانوني لإعطاء الغطاء القانوني لتطبيق الإدارة الالكترونية، من خلال سن العديد من القوانين والتشريعات، ويعتبر القانون رقم 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1936 الموافق 10 فبراير سنة 2015 المتعلق بعصرنة العدالة من أهم القوانين التي سمحت باستعمال التكنولوجيا المعلومات والإتصال في مجال القضاء، المادة: 19 في خمس فصول وهي:

- الفصل الاول يتعلق بالهدف من قانون عصرنة العدالة؛
 - الفصل الثاني يخص المنظومة المعلوماتية المركزية لوزارة العدل والاشهاد على صحة الوثائق الإلكترونية؛
 - الفصل الثالث يتعلق بإرسال الوثائق والاجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني؛
 - الفصل الرابع حول استعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية؛
 - الفصل الخامس، يتعلق بتجريم الاستعمال الغير قانوني للتوقيع الإلكتروني².
- إضافة للقانون السابق ذكره سن العديد من القوانين والمراسيم نذكر أهمها أيضا:
- القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني³.
 - المرسوم التنفيذي رقم 16-135 المؤرخ في 25 أبريل 2016 يحدد طبيعة السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني وتشكيلها وتنظيمها وسيرها⁴.

¹ - موقع وزارة العدل، بتاريخ 05-10-2022، 19:00.

² - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 06 المؤرخة في بتاريخ 10 فيفري 2015 ، ص 4.

³ - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 06 المؤرخة في بتاريخ 10 فيفري 2015 ، ص 6.

⁴ - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 26 المؤرخة في 28 أبريل 2016، ص 9.

- المرسوم التنفيذي رقم 16-142 مؤرخ في 05 ماي 2016 يحدد كيفية حفظ الوثيقة الموقعة إلكترونياً¹.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 أوت المتضمن تنظيم تكوين تكميلي قبل الترقية، وهو القرار الذي تعتمد به الجهات القضائية في تكوين موظفي القطاع عن بعد².
- ومن خلال ما تقدمه لبعض القوانين ومراسيم تنفيذية وقرارات التي تعطي السند القانوني للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية بجميع مراحلها، نلاحظ أن الوزارة عملت على وضع سند قانوني يحمي ويؤمن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع طبيعة هذا القطاع الحساس.

ثالثاً- الآليات التقنية:

سعت الوزارة الى تدعيم مؤسساتها وهياكلها بأحدث التقنيات والبرامج الحديثة، فبعد قرارات اصلاح قطاع العدالة، عملت الى استقدام وتوفير أفضل الأجهزة والبرامج الإلكترونية، ومع طبيعة نشاط هذا القطاع التي تستلزم توفر المعلومات الدقيقة لضمان أمن وسرية المعلومات، ويمكن التطرق لبعض الآليات التي اعتمدها الوزارة في جميع مؤسساتها والهيئات التابعة لها:

1- التوفير الواسع للشبكة: تم وضع عدة ميكانيزمات لضمان التوفير الواسع والشامل للشبكة للإطلاع على المعطيات الخاصة بوزارة العدل، من خلال:

أ- وضع نسخ للروابط WAN (روابط الإتصالات): تم ربط كل جهة قضائية بشبكة الانترنت لوزارة العدل برابط قدرته 4 ميغا أو كتبه مع موقع الأبيار ومع الروابط المكررة بين كل الجهات القضائية، وضع نسخ للتجهيزات وخدمات الشبكة:

- الحماية: الجدار الناري و (IPS).

- الربط الآلي عبر الانترنت: أجهزة التوجيه وواجهات WAN، موزعات خاصة بتحسين أداء الروابط WAN، وموزعات خاصة بتسيير الشبكة.

- النظام المسير لنداءات الهاتف عبر الشبكة IP: يسمح بضمان استمرارية خدمة الهاتف عبر شبكة IP التابعة لوزارة العدل.

ب- توزيع الضغط على الشبكة بين مختلف الروابط (WAN): ويسمح بحماية نظام سير شبكة وزارة

العدل على مستوى كافة الروابط WAN الخط المتخصص التابع لإتصالات الجزائر، فاستخدام الروابط المكررة على مستوى كل جهة قضائية يسمح بـ:

¹ - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28 المؤرخة في 8 ماي 2016 ، ص 12.

² - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 38 المؤرخة في 28 جويلية 2013، ص 12.

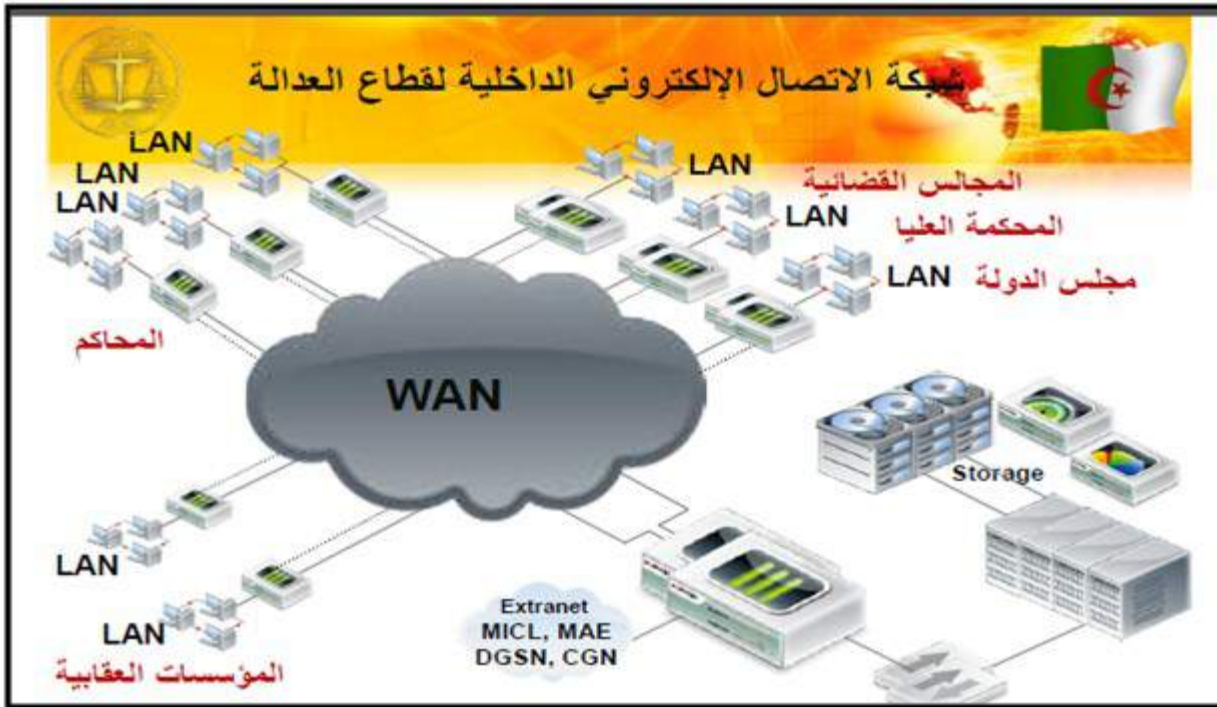
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

- استعمال الرباطين معا في وقت واحد لتوزيع الضغط على الشبكة، والتحكم في ساعات العمل.
- عند حدوث أي خلل على مستوى أحد الرباطين، يسمح بتحويل التدفق نحو الرابط الثاني بصفة آلية، دون فقدان للمعطيات.¹

2- إنجاز وتطوير شبكة إتصال داخلي خاصة بقطاع العدالة، تربط الإدارة المركزية بكافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية والهيئات تحت الوصاية بواسطة الألياف البصرية، والتي تعد بمثابة بنية تحتية وقاعدة مادية ضرورية لاستغلال مختلف الأنظمة المعلوماتية المطورة من طرف كفاءات القطاع. وقد تم إنجاز وتوسيع ورفع تدفق شبكة الإتصال الإلكتروني الداخلي لقطاع العدالة: إذ تم ربط كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية المتاحة عن بعد لفائدة المواطنين والمنقاضين ومساعدتي العدالة.²

والشكل التالي يوضح شبكة الإتصال الإلكتروني الداخلية لقطاع العدالة.:

الشكل رقم (4-1) هيكلية الشبكة الداخلية الخاصة بوزارة العدل



المصدر: عكا عبد الحكيم، الانجازات المحققة بوزارة العدل، <https://www.mjustice.dz>، بتاريخ 2019-12-19، 18:10.

¹ - عكا عبد الحكيم، المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي - وزارة العدل، <https://www.mjustice.dz>، بتاريخ 2019-12-19، 18:00.

² - عكا عبد الحكيم، الانجازات المحققة بوزارة العدل، <https://www.mjustice.dz>، بتاريخ 2019-12-19، 18:10.

3- استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة: تم استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة للمعالجة الآلية للمعطيات تتعلق بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها، وكذا نشاط كافة الجهات القضائية على اختلاف درجاتها، ووفق القانون رقم 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، ومن بين أهم قواعد معطيات المنظومة المركزية، نذكر (الملف القضائي، صحيفة السوابق، شهادة الجنسية والتجنس، اوامر القبض واخطارات، اوامر المنع،....).

وقد تم انشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل للسهر على ادارة وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية المستحدثة بقطاع العدالة¹.

ونذكر من أهم هذه الأنظمة المعلوماتية المستخدمة:

أ- اعتماد النظام الآلي لتسيير الملف القضائي (SGDJ): يسمح هذا النظام بتسيير ومتابعة الملف القضائي، بدأ من تسجيل القضية إلى غاية البت النهائي فيها، وقد مكنت هذه الآلية من:

- المعالجة السريعة للقضايا؛

- إطلاع المحامين والمتقاضين عن مآل القضية عبر الشباك الإلكتروني الموجود على مستوى كافة

الجهات القضائية، كما يمكن الاطلاع على مآل القضايا المطروحة أمام المحاكم والمجالس القضائية عبر الانترنت؛

- التبادل الإلكتروني للملفات الجزائية.

وتسهر مصالح المديرية العامة للعصرنة العدالة على تطوير النظام الآلي لتسيير القضائي وتحسينه بصفة مستمرة.

ب- النظام الآلي لتسيير الأمر بالقبض وإخطارات بالكف عن البحث: تم استحداث قاعدة معطيات مركزية للأوامر بالقبض وإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن السلطات القضائية، مع وضع تطبيق خاصة تحت تصرف مصالح الضبطية القضائية للاطلاع على هذه الأوامر وإخطارات، الموقعة إلكترونيا، الأمر الذي يضمن التسيير الفعال لها وبالتالي ضمان الحقوق والحريات الفردية.

ج- النظام الآلي لتسيير أوامر المنع من مغادرة التراب الوطني: تم استحداث قاعدة معطيات مركزية خاصة بأوامر المنع من مغادرة التراب الوطني، بحيث يتم على مستوى تطبيق تسيير الملف القضائي

¹ - عكا عبد الحكيم، الانجازات المحققة بوزارة العدل، موقع وزارة العدل، <https://www.mjjustice.dz>، بتاريخ 19-12-2019، 18:10.

التوقيع الإلكتروني لأوامر المنع من مغادرة التراب الوطني أو التجديد أو الرفع، وإرسالها إلى المصالح المختصة للضبطية القضائية بصفة إلكترونية.

4- ادماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في مجال القضائي : تم استحداث مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني الذي تم وضعه حيز الخدمة ابتداء 13 سبتمبر 2014، بغرض تبادل الوثائق إلكترونيا والاستغناء عن الوثائق الورقية، وإنشاء سلطة التصديق الإلكتروني الخاصة بوزارة العدل.

كما تم تمكين كافة المتدخلين في نشاط القطاع من إ مهار الوثائق الإدارية والمحركات القضائية بتوقيع إلكتروني موثوق ومعترف بها دوليا، وفقا للقانون المتعلق بعصرنة العدالة، بهدف إتاحة الخدمات القضائية عن بعد والتجريد الكلي للدعائم الورقية (الجريدة الرسمية قانون 03-15).

5- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد: أثناء سير الاجراءات القضائية وفقا لأحكام المادة 4 من القانون المتعلق بعصرنة العدالة، سمح ذلك بتحقيق جملة من ايجابيات تمثلت وأهمها في:

- تسهيل الاجراءات القضائية والتسريع في وتيرة الفصل في القضايا.
- تنظيم المحاكمة، وسماع الشهود وأطراف المدنية والخبراء عن بعد.
- اجتناب تحويل المحبوسين وتنقل الشهود من مناطق بعيدة بغرض سماعهم.

كما يتم استخدام هذه الآلية لتنظيم جلسات العمل والدورات التكوينية وكذا لإلقاء المحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومساعدتي ومستخدمي قطاع العدالة.

6- الاعتماد على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الادارية والقضائية (GED): تجسيدا لمبدأ

الإدارة الإلكترونية وبهدف المساهمة في عملية التجريد المادي للوثائق، وترشيد النفقات الناجمة عن استخدام وحفظ المحررات في شكلها الورقي، شرعت وزارة العدل في عملية رقمنة الوثائق و المحررات الادارية والقضائية وكذا سجلات الحالة المدنية، بواسطة وأجهزة المسح الضوئي، قصد الاستغلال الأمثل لأرشيف القطاع وتسييره إلكترونيا.

7- اعتماد البطاقة المهنية البيومترية في مجال تسيير الموارد البشرية: اعتمدت وزارة العدل، نظام

البطاقة المهنية البيومترية في تسيير المسار المهني للقضاة ومستخدمي القطاع وكذا أعوان ومساعدتي العدالة بما في ذلك المحامين ، بحيث يتم تحصيل المعلومات الشخصية والمهنية والبيومترية الخاصة بالمعني بواسطة تطبيق الشخصية، ويتم استغلال هذه البطاقة بواسطة تطبيق خاصة تسمح بقراءة المعلومات المدرجة بها وتحيينها عن بعد، كما تتيح هذه البطاقة، الحصول على مختلف

الوثائق المتعلقة بالمسار المهني على غرار شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الإجازة السنوية، ممضاة إلكترونيا.

8- تطوير الخدمات القضائية عن بعد: من خلال استحداث قواعد معطيات مركزية واستخدام تقنية الامضاء الإلكتروني، فقد تم توفير العديد من الخدمات نذكر منها:

- سحب صحيفة السوابق القضائية عن بعد (القسيمة رقم 03) وشهادة الجنسية ممضاتين إلكترونيا عبر شبكة الانترنت؛

- سحب النسخة العادية للأحكام والقرارات القضائية الموقعة إلكترونيا عن بعد لفائدة المحامين؛

- التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية؛

- فتح عناوين إلكترونية على مستوى موقع الواب لوزارة العدل بهدف تقريب العدالة من المواطن والاستفادة من الخدمات القضائية عن بعد؛

- إنشاء مركز وطني للنداء، بعنوان قطاع العدالة الرقم الأخضر هاتف (10-78)؛

- اعتماد آلية إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني، قصد تمكين الجهات القضائية من إرسال الاستدعاءات إلكترونيا، عوضا عن إرسالها بالطرق التقليدية، وإعلام المتقاضى بمآل قضيته، وبمختلف المعلومات التي تخصه بواسطة مجرد رسائل نصية قصيرة¹.

إضافة لما سبق فقد استحدثت الوزارات برامج وتطبيقات أخرى نذكر منها:

أ- إنشاء أرضية النيابة الإلكترونية "e-nyaba" لتمكين الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (الإدارات والمؤسسات، الشركات الخاصة والجمعيات) من تقديم الشكاوى أو العرائض أمام النيابة عن بعد.²

ب- إنشاء أرضية للتكوين عن بعد، وتسمح هذه الأرضية بتكوين الموظفين عن بعد في منزله دون الحاجة الى حضور المعني الى مدرسة التكوين أثناء الضبط، ويمكنه تلقي جميع المواد الدراسية عن بعد، كما يمكنه طرح أي سؤال عبر الدخول لحسابه عبر الموقع ويجيبه أستاذ المادة.

¹ - زرولة كيلاني مدير الاستشراف والتنظيم بالمديرية العامة لعصنة العدالة، الخدمات المتاحة في مجال عصنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، بمناسبة اليوم الوطني للمحامي 24 مارس 2018.

² - موقع وزارة العدل، <https://www.mjustice.dz/ar>، بتاريخ 2021-12-03 ، 19:10.

ت- اعتماد آلية إرسال تقارير الخبرة وتبادل الوثائق بصفة إلكترونية، بين الجهات القضائية والمصالح العلمية للضبطية القضائية، وكذا تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لتبادل الوثائق والمراسلات الإدارية إلكترونياً (إدارة مركزية، جهات قضائية، وهيئات تحت الوصاية)

ث- استحداث قاعدة المعطيات الوطنية للبصمات الوراثية، حيث تحفظ بها كافة البصمات الوراثية لتتيح إجراء عملية البحث والمقاربة لفائدة الجهات القضائية ومصالح الشرطة.

ج- اعتماد آلية تحصيل الغرامات والمصاريف القضائية على مستوى الجهات القضائية: أنشأت وزارة نظاماً آلياً يركز على قاعدة معطيات مركزية، لتحصيل الغرامات والمصاريف القضائية، تم وضعه تحت تصرف مختلف الجهات القضائية، وأدت هذه الآلية الى تحقيق نتائج جد إيجابية من خلال المساهمة في تمويل الخزينة العمومية، فضلاً عن تبسيط الاجراءات.

ح- اعتماد الأنظمة الآلية ذات المصدر المفتوح، قصد تجنب المخاطر المتعلقة بتسريب المعطيات وتحقيق الاستقلال التكنولوجي¹.

رابعاً- الآليات الأمنية:

عملت الوزارة على حماية المعلومات والبيانات خاصة وطبيعة القطاع الحساس من خلال توفير آليات لحماية أنظمة المعلوماتية، بالاعتماد على العديد من الآليات نذكر منها:

1- إنشاء المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي (Backup): بهدف ضمان استمرارية مجمل الخدمات القضائية عن بعد وتم وضع المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي حيز الخدمة ابتداء من 3 ماي 2015² وفي حالة وقوع أي حادث أو كارثة طبيعية، وغيرها من الحوادث التي قد تهدد سير نشاط أنظمتها بشكل فعال، حيث يضمن هذا المقر السير الحسن للعمل بصفة آلية.

2- انشاء خلية اليقظة على مستوى وزارة العدل، بهدف تأمين وحماية مختلف الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالقطاع وضمان اليقظة الدائمة والمستمرة³.

3- حفظ جميع والمعلومات والبيانات عبر وسائط إلكترونية بصفة يومية.

4- حماية أجهزة الإللكترونية باستخدام أفضل مضادات الفيروس، حيث يتم التعاقد سنوياً مع المؤسسات المختصة.

¹ - عكا عبد الحكيم، الانجازات المحققة بوزارة العدل، موقع وزارة العدل، <https://www.mjjustice.dz>، بتاريخ 19-12-2019، 10:18.

² - زرولة كيلاني مدير الاستشراف والتنظيم بالمديرية العامة لعصرنة العدالة، الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، بمناسبة اليوم الوطني للمحامي 24 مارس 2018

³ - عكا عبد الحكيم ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

5- لا يمكن الدخول لأي تطبيق أو برنامج تابع للقطاع دون استعمال اسم المستخدم وكلمة مرور لكافة البرامج المستخدمة من طرف الموظفين ويتم تغيير كلمات المرور بصفة دورية.

خامسا- الآليات البشرية:

يعد المورد البشري من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم ، فدون المورد البشري المؤهل لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولو توفرت جميع الآليات السابقة الذكر، لذا سعت الوزارة من خلال المديرية العامة للموارد البشرية التي تم استحداثها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-333 المؤرخ في 24 أكتوبر 2004 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل، وتضم ثلاث مديريات هي: مديرية القضاة، مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين ومديرية التكوين الى توظيف موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية ، كما عملت على عصرنه مناهج وتعميم الإعلام الآلي عبر تكوينه وتدريبه على استخدام التقنيات الجديدة، ويمتلك هذا القطاع على طاقة بشرية ذات كفاءة تضم: قضاة، وأمناء الضبط، والأسلاك المشتركة والتقنية، إضافة الى مساعدين قضائيين، ويبلغ التعداد البشرية لسنة 2021 ، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): التعداد البشري للموارد البشرية لقطاع العدالة

العمال المهنيين والتقنيين	أسلاك مشتركة والتقنية	أمناء الضبط	عدد القضاة	سنة 2021
1177	2296	13246	5926	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات الموجودة على مستوى موقع وزارة العدل

وقد اهتمت الوزارة بتكوين موارد البشرية وتطوير مهاراتهم عبر انشاء مدارس للتكوين القضاء (المدرسة العليا للقضاء، مدرسة كتاب الضبط)، بدءا من تكوينهم تكويننا سواء كان تكويننا إلزاميا خاص بالقضاء لفترة تقدر بثلاث سنوات، أما أمناء الضبط فتختلف حسب المستوى الدراسي (من 6 أشهر الى غاية 18 شهرا)، وكذا إعداد برامج للتكوين التخصصي والتكوين المستمر تخصصيا.

وفيما يخص مستخدمي قطاع العدالة من موظفي كتابة الضبط والاداريين وهم الفئة المستهدفة في هذه الدراسة فقد عملت الوزارة على تطوير مهاراتهم، خاصة مع عصرنه القطاع، فبدأت أولا بتكوين مهندسين والتقنيين الاعلام الآلي وتطوير مهارتهم على استخدام التكنولوجيا الجديدة والبرامج الموضحة في الجدول رقم (4-2) ، كما قامت بعملية اعادة رسكلة لأمناء الضبط عبر تقديم دورات تكوينية في

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

الإعلام الآلي حيث بلغ عدد أمناء الضبط الذين تم تكوينهم في المبادئ الأولية للإعلام الآلي بـ (9757 مستخدم أمانة الضبط) ما بين سنتي 2000 و2009، كما تم إضافة شرط جديد من أجل الالتحاق سلك أمناء الضبط هو الحصول على شهادة تحكم في الإعلام الآلي، ويتم تقديم دروس في الإعلام الآلي وكيفية تسيير البرامج الالكترونية القضائية خلال فترة التكوين القاعدي، فقد تم تكوين 50 موظف أمانة الضبط على استعمال التكنولوجيا الحديثة في تسيير العمل القضائي سنة 2021، كما يتم متابعة المستمرة للموظفين من طرف خلية الإعلام الآلي الموجودة على مستوى المحاكم والمجالس القضائية من أجل تسهيل وتأهيله على التعامل مع البرامج والأجهزة التي يحتاجها لإنجاز أعماله، مع اعتماد تقنية التكوين عن بعد تمت عملية تكوين المكونين في استعمال أرضية التكوين عن بعد لفائدة 17 مستخدم أمانة الضبط.

الجدول رقم (4-2): عدد المتكونين من تقنيين ومهندسي الإعلام الآلي في البرامج والأجهزة الإلكترونية

عدد المتكونين	موضوع التكوين
40	برنامج ACTIVE DIRECTORY
122	برنامج Networking Basics+Windows 2003 server + Active Directory
38	إستعمال وصيانة الطابعات من نوع Braille
10	Juniper Network Firewall/VPN برنامج
271	تكوين المكونين نظام متابع تسيير الملف القضائي المفتوح
70	التسيير الإلكتروني للوثائق (GED)
497	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات الموجودة بموقع وزارة العدل

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن هذا القطاع يمتلك عدد لا بأس به من الموارد البشرية القادرة على تقديم أفضل الخدمات وتحسين أدائهم، كما تعمل مديرية الموارد البشرية على تكوين ومتابعة الموظفين من أمانة الضبط منذ انضمامهم للعمل فيما يخص استعمال تكنولوجيات الحديثة في المجال القضائي وخلال مسارهم المهني، وأيضا تكوين المهندسين وتقنيين الإعلام الآلي في العديد من التخصصات والبرامج الإلكترونية، وبصفة خاصة موظفي المديرية العامة لعصنة العدالة الذين يقومون بترقية وتطوير العمل القضائي بالاستعانة التكنولوجيات المعلومات والاتصال.

المطلب الثالث: تطوير أساليب تسيير الإدارة القضائية ودورها في تحسين أداء المورد البشري

تسعى الوزارة من خلال تحديث وتطوير بنيتها التحتية لتحسين أدائها وتطوير أساليب تسيير الإدارة وتقديم أفضل الخدمات، عبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة أنشطتها وانجاز أعمالها، فيما يعرف بالإدارة الإلكترونية، فطورت أنظمتها المعلوماتية، واستحدثت شبكاتها، واعتمدت على برامج حديثة وسعت لتحديثها باستمرار، وحماية المعلومات من أي عملية تخريب سواء عن قصد أو غير قصد، كما وضعت العديد من القوانين والتشريعات لحمايتها، كل هذا بدوره أثر على أداء المورد البشري في:

أ- إن إرسال الوثائق وتبادل المعلومات باستخدام البريد الإلكتروني الداخلي للقطاع، يسهم في انجاز الأعمال في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، فعملية إرسال الوثائق عن طريق البريد العادية قد تستغرق ساعات أو أيام ولكن عن طريق البريد الإلكتروني تستغرق بضع ثواني فقط، ما يساعد في الاستغلال الوقت في انجاز أعمال أخرى، كما ان المعلومات التي قد يحتاجها الموظف تصله في بسرعة وفي الوقت المناسب.

ب- تكريس آلية إرسال تقارير الخبرة ممضاة إلكترونيا وتبادل الوثائق بصفة الكترونية، بين الجهات القضائية والمصالح العلمية للضبطية القضائية، وقد ساهمت هذه آلية بشكل كبير في تقليل الوقت المستخدم في إرسال الخبرات وتبادل الخبرات، كما أن اعتماد آلية إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني، قصد تمكين الجهات القضائية من إرسال الاستدعاءات إلكترونيا، عوضا عن إرسالها بالطرق القانونية التقليدية، وإعلام المتقاضين بمآل قضيتهم، وبمختلف المعلومات التي تخصه بواسطة مجرد رسائل نصية قصيرة، ساهم تقليل وقت المستغرق، توصيلها في الوقت اللازم وهو المشكل الذي كان يعانيه بعض المتقاضين في عدم وصول الاستدعاء في الوقت المحدد، فهذه آلية ساهمت بشكل كبير بجودة في الأداء.

ت- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات القضائية، ساعد بشكل كبير من تحقيق أداء متميز فبعض القضايا التي كان يمكن أن تستغرق شهور أصبح بالإمكان باستخدام التقنية المحادثة عن بعد تحقيقها في أيام فقط، فمثلا كانت عملية تحويل المحبوس في ولاية بعيدة عن الجهة القضائية المراد الوصول لها تحتاج الى العديد من الإجراءات والإمكانات كما قد تستغرق العديد من الأيام، ولكن بفضل استخدام تقنية المحادثة المرئية أصبحت هذه العملية تستغرق فقط مدة إرسال طلب إجراء المحاكمة المرئية عبر البريد الإلكتروني وبمجرد وصول الطلب يتم عملية تقديم المتهم لإجراء المحاكمة عن بعد، وهذا

ما يعتبر نقلة نوعية في إنجاز المهام، وتطور نوعي في أداء، فهذه التقنية قلصت من عدد الموظفين الذين يقومون بإحضار المتهم، كما أيضا قلصت من الوقت المستخدم، إضافة الى تقليل التكاليف هذه المهمة. كما أن استخدام هذه الآلية لتنظيم جلسات العمل والدورات التكوينية وكذا لإلقاء المحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومساعدتي ومستخدمي قطاع العدالة ساهم بتحسين أداء وتحقيق أهداف المراد الوصول لها، فمثلا كانت عملية الحضور للمحاضرات تستلزم حضور المعني شخصيا، ما يؤدي لاستغراق وقت أكبر، وغيابه عن مكان عمله، لكن بفضل هذه تقنية يمكن للموظف أو القاض من حضور المحاضرة و الاستفادة منها دون الحاجة الى تنقل، أيضا قامت الوزارة بإنشاء أرضية للتكوين عن بعد والتي ساهمت بشكل كبير بتنمية وتطوير مهارات الموظف، وبالتالي تحسين وتطوير أداءه.

ث- تعد تطبيقية الأمر بالقبض والمنع من مغادرة التراب الوطني والكف عن البحث من التطبيقات التي ساهمت بتقديم أفضل الخدمات وتحسين أداء المورد البشري ، فمثلا في الادارة التقليدية عند إلقاء القبض على شخص لديه أمر بالقبض يتم توقيفه وتقديمه الى الجهة القضائية التي أصدرت الأمر قد تكون في ولاية أخرى بعيدة من يأخذ وقت أكبر، تعطل مصالح الشخص الموقوف، لكن مع التطبيقية الأمر بالقبض و اخطار بالكف عن البحث يمكن تقديمه لأقرب جهة قضائية التي تقوم بمعرفة ما إذا قدم تم اصدار اخطار بالكف عن البحث وبالتالي إطلاق سراحه، أو اتمام الاجراءات اذا كان الأمر لا يزال ساري المفعول، وهذا ما يعد نقلة نوعية في الأداء وتطور كبير.

ج- اعتماد البطاقة المهنية البيومترية في تسيير المسار المهني للقضاة ومستخدمي القطاع، وتتيح هذه البطاقة للموظف من خلال تطبيقية تسيير المسار المهني الحصول على مختلف الوثائق المرتبطة بعمله مثل شهادة العمل ، كشف الراتب، الاجازة السنوي تكون ممضاة إلكترونيا دون الحاجة الى التنقل الى المديرية الموارد البشرية على مستوى الجزائر العاصمة أو انتظار عدة أيام ويمكن شهر لليتم الرد على طلبه، وقد لا يصل الطلب ، وبفضل هذه البطاقة يمكن للموظف الحصول الوثائق التي يحتاجها من مكان دون التنقل والغياب عن عمله، أو التقرب من مجلس قضاء التابع له للحصول على الوثائق التي يحتاجها هذا ما يعطي حافزا كبير للموظف أن الادارة تهتم به وباحتياجاته الادارية ما يؤدي لحرصه على انجاز أعماله في الوقت المحدد والجودة المطلوبة.

ح- يساعد نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الموظف والقضاة على حد سواء من تحسين أدائهم، فبفضلها يمكن حفظ وتسيير الوثائق القضائية والادارية وتصنيفها وفهرستها و كما يتم حمايتها من الاتلاف، فبفضل هذا النظام يمكن استرجاع المعلومات التي يحتاج الموظف الصحيحة والدقيقة، في أسرع وقت، مع المحافظة على جميع المواصفات الخاصة بها ، فالموظف أو القاضي يثق بالمعلومات الموجودة في النظام ويعتمد عليها في انجاز مهامه، كما يمكنه الوصول للوثائق التي يحتاجها بواسطة الإذن الإلكتروني (السماح) دون حاجة للتنقل للمصالح المعنية والأخذ الكثير من الوقت ما يؤدي الى التأخر في الانجاز في الوقت المحدد.

خ- لقد ساهمت التطبيقات الجديدة في تقليص عدد الموظفين في مصالح، كما أيضا أدت لظهور مصالح جديدة، فمثلا مصلحة السوابق العدلية كانت تحتاج على الأقل ثلاث موظفين، أما اليوم وبفضل تطبيق السوابق العدلية، وكذا عملية استخراج المواطنين الغير مسبوقين لها عبر موقع الوزارة أصبح موظف واحد يكفي لإنجاز المهام في هذه المصلحة وبأسرع وقت بعض الدقائق، مقارنة قبل كانت تحتاج لأسبوع فما أكثر، كذلك ظهرت مثلا في مصلحة الجنسيات مصلحة جديدة تسمى مصلحة نسخ وأرشفة الجنسيات إلكترونيا.

د- الشباك الإلكتروني الموحد الذي ساعد على تقديم أفضل الخدمات للمراجعين سواء كانوا من محامين أو المتقاضين، فبفضله أصبح الموظفين الموجودون على مستوى المصالح (مثلا المصالح المدني، الجزائية وغيرها من المصالح)، ينجزون أعمالهم وتسجيلها وتتبعها في النظام الآلي للتسيير الملف القضائي، ويمكن للمتقاضين الحصول على ما يحتاجونه على مستوى الشباك الإلكتروني الموحد، أو الاطلاع على قضاياهم على مستوى موقع الوزارة بعد أخذ كلمة المرور من الشباك الإلكتروني، كل هذا يساعد الموظفين على مستوى المصالح من انجاز أعمالهم ومهامهم دون أي ازعاج أو تعطيل.

ومن خلال ما عرضناه نلاحظ أن الأنظمة المعلوماتية المستخدمة والمطورة، والأجهزة التقنية كلها ساهمت بشكل أو بآخر في تحسين وتطوير أداء المورد البشري ، فقد غيرت من طريقة انجاز المهام والأعمال وقلصت العديد من الأنشطة وأزالت بعضها، كما ظهرت مصالح جديدة كل هذا بدوره أدى لتقليص مدة انجاز وتخفيض تكلفته، وتقديم أفضل الخدمات، وانجاز العديد من المهام أقل وقت ممكن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها

يتطرق هذا المبحث لتوضيح الخطوات والاجراءات المتبعة للوصول لأهداف الدراسة، انطلاقا من عرض المنهج المتبع في الدراسة، طريقة جمع البيانات والمصادر، مجتمع وعينة الدراسة، مع الإشارة للأساليب الاحصائية المستخدمة، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنيها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المطلب الاول: منهج الدراسة ومصادرها ، نموذج الدراسة

سيتم التطرق للمنهج المتبع في هذه الدراسة، وطريقة جمع البيانات ومصادرها، ومن ثم نموذج الدراسة:

1- منهج الدراسة: يعرف المنهج العلمي بأنه: " هو التحري والاستقصاء المنظم الدقيق الهادف للكشف عن حقائق الأشياء وعلاقتها بعضها ببعض وذلك من أجل تطويره الواقع الممارس لها فعلا أو تعديله"¹. فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقائق ، وبالاستناد الى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة . وبناءً على طبيعة الدراسة الوصفية، وفي ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال تتبع واستقصاء مادة البحث وتحليلها واستخلاص النتائج.

هذا المنهج الوصفي الذي عرف بأنه: " هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى"². والهدف الى دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في اطار معين أو وضع معين يتم خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيم هذه البيانات وتحليلها للوصول الى أسباب ومسببات هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها³.

كما سنعتمد على دراسة الحالة على مؤسسة محل الدراسة ، بالاعتماد على الاستبانة والملاحظة.

¹ - محمد عبيدات ومن معه، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 1999، ص 4.

² - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 97.

³ - محمد عبد الغني ، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992، ص 50-51.

2- طريقة جمع بيانات الدراسة: قد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: عملت الباحثة في معالجة الجانب النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية المنتهية في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، و الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، بالإضافة الى الملاحظة.

3- متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية الذكر

1- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يحدث تغيير ما في الواقع، ويمكن ملاحظة نتائج آثار هذا المتغير على المتغير التابع، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في الإدارة الإلكترونية الممثلة في متطلباتها الخمسة: المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية.

2- المتغير التابع: هو المتغير الذي يقاس به أثر تطبيق المتغير المستقل عليه ويتمثل في أداء المورد البشري المعبر عنه من خلال عناصره وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، جودة الأداء، المثابرة والوثوق.

المطلب الثاني: مجتمع والعينة الدراسة

يعد تعيين مجتمع وعينة الدراسة المناسبة من أهم أساسيات البحث العلمي، وسنتعرف في هذا المطلب على مجتمع وكيفية اختيار عينة دراستنا.

1- مجتمع الدراسة: يقصد بالمجتمع هو مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات،¹ بمعنى جميع مفردات الظاهرة أو الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراية، لكن في أغلب الدراسات يصعب دراسة جميع مجتمع الدراسة نظرا لكبر حجه ، وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون بالمحاكم والمجالس القضائية بوزارة العدل الجزائرية، أما المجتمع المتاح فيتمثل في كل من مجلس قضاء الجزائر، محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات الدار البيضاء.

2- اختيار العينة: هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته

¹ - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 161.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا،¹ وتسمح العينة بتوفير بيانات سريعة ومحددة ودقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة من موظفي محكمة الدار البيضاء، محكمة الجنايات، والمجلس القضائي الجزائري، في حدود ما سمح به لإجراء هذه الدراسة.

3- حجم العينة : من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، ولتحديد حجم العينة المناسب الذي يحقق أقل نسبة خطأ لا بد من ان يكون حجمها كبيرا، لنتمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وبما أن المحاكم ومجالس القضائية تنشط بنفس الظروف ونفس فرص تطوير نظم وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن وزارة العدل هي السلطة المركزية المسؤولة على تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بالمحاكم والمجالس القضائية، ما يمكن القول ان حجم الدراسة المدروس في هذه الدراسة يمكن تعميم نتائجها.

وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على عينة المتمثلة في موظفي مجلس قضاء الجزائر وبعض المحاكم التابعة له، الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد تم توزيع 200 استبانة على الموظفين، وقد تم استرجاع 186 استبانة، وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة لبيان مدى صلاحيته للتحليل الإحصائي تم إلغاء 13 استبانة لعدم صلاحيتها لعدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا فعدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 173 استبانة، الجدول التالي يوضح الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة.

الجدول رقم(4-3) : حجم عينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة	الاستمارات الملغات	الاستمارات القابلة للتحليل	
200	186	14	13	173	
النسبة	93	7	6.5	93.5	

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع نفسه، ص 161.

المطلب الثالث: أساليب وأدوات الدراسة

استخدمت الباحثة العديد ومن الأساليب والأدوات المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، المتمثلة في:

أولاً- أدوات الدراسة:

هناك العديد من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وكذا أيضا على الملاحظة خاصة أن الباحثة موظفة في هذا القطاع.

1- تصميم الاستبيان والمقياس المعتمد عليه: لقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على دراسات السابقة وكذا بعض البحوث التي تتناسب فرضيات الدراسة، ويتكون الاستبيان من ثلاث محاور، المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، أما المحور الثاني فيقيس مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية، ويتضمن هذا المحور 31 عبارة موزعة على أبعاد الإدارة الإلكترونية، بينما المحور الثالث فيتضمن عناصر أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، نوعية أداء المنجز، المثابرة والوثوق)، ويتضمن هذا المحور 21 موزعة على أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري، والجدول الموالي يوضح توزيع المحاور استمارة الدراسة:

الجدول (4-4) : توزيع محاور الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	العبارات
الإدارة الإلكترونية	المتطلبات الادارية	7-1
	المتطلبات البشرية	14-8
	المتطلبات الأمنية	19-15
	المتطلبات المالية	24-20
	المتطلبات التقنية	31-25
أداء المورد البشري	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	5-1
	كمية العمل المنجز	10-6
	جودة أداء	16-11
	المثابرة والوثوق	21-17

المصدر: من اعداد الباحثة

2- الملاحظة: يعرف أسلوب الملاحظة في البحث العلمي بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، وأيضا الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أد المعلومات¹.

¹ - عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الطبعة 1، دار اليازوري، الأردن، 1999، ص 172.

وقد استعانت الباحثة بالملاحظة كأداة، خاصة وهي موظفة بأحد المؤسسات المبحوثة في الدراسة، وقد ساهمت هذه الملاحظة بجمع الحقائق عن السلوك وادراك الموظفين حول موضوع الدراسة.

ثانياً- أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة:

نظراً لطبيعة الوصفية للدراسة و من أجل تحقيق أهدافها، قمنا بتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (23)، للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات و التأكد من صحة الفرضيات عند درجة المعنوية 0,05، ويمكن التطرق للأساليب المستخدمة لمعالجة البيانات كما هي موضحة:

1- المعالجة الإحصائية: من أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصاء الوصفي يمكن ذكرها:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbah'S Alfa): وهو معامل يقيس مدى ثبات الاستبيان.
- مقاييس الاحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) قمنا ببعض الاختبارات لتتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من أجل اجراء الاختبارات المعلمية ، اضافة للاختبار السابق الذكر استخدمنا أيضا اختبار معامل الالتواء والتفطح؛
- اختبار معامل التضخم (VIP) و معامل التباين المسموح؛
- معامل الارتباط " كارل بيرسون": هو مؤشر كمي، يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ومن شروط استخدامه وجود علاقة خطية بين المتغيرين، وأن تكون عشوائية وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض¹؛
- معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman correlation): يستخدم معامل ارتباط سبيرمان لقياس الارتباط بين متغيرين ترتيبيين، حيث يأخذ بعين الاعتبار مواقع القيم ورتبها وليس قيمها²؛

¹- فايز نجار وآخرون ، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص، 204.

²- فايز نجار وآخرون، مرجع نفسه، ص 206.

ويبين الجدول التالي معايير قوة معامل الارتباط اعتمادا على قيمة (R) وفق (Zikmund):

الجدول رقم (4-5): مدى قوة معامل الارتباط وفق (Zikmund)

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0.00
ارتباط منخفض	-0.0 أقل من 0.30
ارتباط متوسط	-0.3 أقل من 0.60
ارتباط مرتفع	-0.60 أقل من 0.80
ارتباط مرتفع جدا	-0.80 أقل من 1.00
ارتباط تام	1.0

المصدر: فايز نجار وآخرون ، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 195.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: هو نموذج خطي إحصائي ، يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد ومتغير تابع؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛
- اختبار دلالة للفروق الاحصائية لـ T- test للعينات المستقلة: حيث يستخدم لاختبار الفروق بين اجابات المبحوثين في الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لقياس الفروق بين إجابات عينة الدراسة.
- اختبار شففيه (Scheffe) : لاختبار المقارنات البعدية.
- 3- طرق قياس الاتجاهات والأوزان: قبل البدء بعملية تحليل البيانات، كان لابد من وضع قياس لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، وقد استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد الأنسب لهذه الدراسة، والجدول التالي يوضح أوزان لخيارات اجابة على الاستبيان:

الجدول رقم (4-6): مقياس ليكارت الخماسي

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة

وبالاعتماد على الأوزان أعلاه ولحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي عبر القاعدة:

طول الفئة = (القيمة الأعلى للوزن - القيمة الدنيا للوزن) / عدد الفئات = $(5-1) / 5 = 0.80$

ومن خلال هذه القيمة يتم حساب المتوسط المرجح حسب ما هو ظاهر في الجدول:

الجدول رقم (4-7): قيمة المتوسط المرجح

الاتجاه	المتوسط المرجح	الاتجاه	المتوسط المرجح
موافق	4.19 - 3.40	غير موافق بشدة	1.79-1
موافق بشدة	5 - 4.20	غير موافق	2.59 - 1.80
		متوسطة	3.39 - 2.60

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة

ومن أجل تحديد مستوى الأهمية ، يتم تحديده من خلال العملية التالية:

$$\text{طول الفئة} = \left(\frac{\text{الحد الأعلى للبدال} - \text{الحد الأدنى للبدال}}{\text{عدد الفئات}} \right) = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وعليه مستوى الأهمية يكون وفق ما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (4-8): درجة الأهمية بالنسبة للعبارات

المستوى العام	مستوى الأهمية
منخفض	من 1 الى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 الى أقل من 3.66
مرتفع	3.67 الى 5

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد صدق وثبات الأداة مهمة جدا في أي دراسة، وسنقوم في هذا المطلب بمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة.

أولا- صدق الاستبيان:

بمعنى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه¹، والصدق نوعان الصدق الظاهري والصدق البنائي:

1- **الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من ثبات الاستبيان تمت مناقشته مع المشرف للتأكد من ملائمة متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة، ثم تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال التخصص كما هو موضح في الملحق رقم 01 الذي يوضح أسمائهم والجامعة التي ينتمون لها، من أجل تقديم آرائهم وملاحظاتهم حول مضمون الاستبيان، وقد استجابت الباحثة لملاحظاتهم، فقامت بحذف وتعديل بعض عبارات الاستبيان، بناء على اقتراحات المحكمين، ليتم إعادة تصميم الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم 02.

2- **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)** لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة، كان

¹ - منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 113.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

لا بد من اختبار الاتساق الداخلي، لتحديد درجة الارتباط بين عبارات والمحور الذي تنتمي له، إضافة لدرجة كل محور مع الاستبيان ككل، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، الذي يستخدم في حالة البيانات الكمية، ويأخذ قيما بين (1) و(-1)، أما الإشارة فهي تحدد طبيعة العلاقة فإذا ما كانت موجبة فهي طردية، وفي حالة ما كانت سالبة فتكون عكسية.

أ- الاتساق الداخلي لمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية: سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية لمتغير المستقل، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9) : معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الأول

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG (درجة المعنوية)	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG (درجة المعنوية)
المتطلبات الإدارية					
العبارة 1	0.199**	0.009	العبارة 5	0.598**	0.000
العبارة 2	0.267**	0.000	العبارة 6	0.442**	0.000
العبارة 3	0.335**	0.000	العبارة 7	0.388**	0.000
العبارة 4	0.472**	0.000			
المتطلبات البشرية					
العبارة 8	0.302**	0.000	العبارة 12	0.453**	0.000
العبارة 9	0.373**	0.000	العبارة 13	0.533**	0.000
العبارة 10	0.288**	0.000	العبارة 14	0.425**	0.000
العبارة 11	0.294**	0.000			
المتطلبات الأمنية					
العبارة 15	0.521**	0.000	العبارة 18	0.661**	0.000
العبارة 16	0.259**	0.001	العبارة 19	0.294**	0.000
العبارة 17	0.224**	0.003			
المتطلبات المالية					
العبارة 20	0.397**	0.000	العبارة 23	0.585**	0.000
العبارة 21	0.347**	0.000	العبارة 24	0.386**	0.000
العبارة 22	0.309**	0.000	العبارة 25	0.396**	0.000
المتطلبات التقنية					
العبارة 26	0.220**	0.004	العبارة 29	0.169*	0.027
العبارة 27	0.433**	0.000	العبارة 30	0.161*	0.036
العبارة 28	0.390**	0.000	العبارة 31	0.191*	0.013

** دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,01)

* دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

من خلال الجدول رقم (4-9) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط للعبارات موجبة، ما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع العبارات الخاصة بمحور الإدارة الالكترونية، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، ما يعني صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل.

أ- الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري: سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية لمتغير التابع، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور أداء المورد البشري

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG (درجة المعنوية)	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG (درجة المعنوية)
المعرفة بمتطلبات الوظيفة					
العبارة 1	0.434**	0.000	العبارة 4	0.460**	0.000
العبارة 2	0.684**	0.000	العبارة 5	0.513**	0.000
العبارة 3	0.566**	0.000			
نوعية العمل المنجز					
العبارة 6	0.450**	0.000	العبارة 9	0.531**	0.000
العبارة 7	0.615**	0.000	العبارة 10	0.239**	0.000
العبارة 8	0.491**	0.000			
كمية العمل المنجز					
العبارة 11	0.383**	0.000	العبارة 14	0.407**	0.000
العبارة 12	0.479**	0.000	العبارة 15	0.547**	0.000
العبارة 13	0.292**	0.000	العبارة 16	0.352**	0.000
المثابرة والثوق					
العبارة 17	0.554**	0.000	العبارة 20	0.384**	0.000
العبارة 18	0.358**	0.000	العبارة 21	0.356**	0.000
العبارة 19	0.328**	0.000			
** : دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,01)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول رقم (4-10) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط للعبارات موجبة، ما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع العبارات الخاصة بمحور أداء المورد البشري، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 ، ما يعني صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغيرات المستقلة.

أ- الصدق البنائي للأبعاد والمحاور مع الاستبيان ككل: فمن خلال هذه الأداة نسعى لمعرفة مدى الارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل:

الجدول رقم(4-11): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG (درجة المعنوية)
المتطلبات الادارية	0.716**	0.000
المتطلبات البشرية	0.697**	0.000
المتطلبات الأمنية	0.597**	0.000
المتطلبات المالية	0.657**	0.000
المتطلبات التقنية	0.586**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول رقم (4-11) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لكل المحاور موجبة، ما يعني أن هناك علاقة طردية بين محاور الخاصة بمحور متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما أن جميع المحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 ، ما يعني صدق الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(4-12): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد أداء المورد البشري مع الدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG (درجة المعنوية)
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.803**	0.000
نوعية العمل المنجز	0.697**	0.000
كمية العمل المنجز	0.755**	0.000
المثابرة والثوق	0.673**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول رقم (4-12) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لكل المحاور موجبة، ما يعني أن هناك علاقة طردية بين محاور الخاصة بمحور أداء المورد البشري، كما أن جميع المحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 ، ما يعني صدق الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

ثانياً- ثبات الاستبانة:

يشير الثبات الى استقرار، بمعنى يشير مفهوم الثبات الى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج¹.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على درجة صدقها وإعطاء نفس النتائج في حال إجرائها بنفس الظروف الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح النتائج:

¹ - محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 3، دار الفجر، مصر، 2000، ص 35.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم(4-13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية	31	0.82
أداء المورد البشري	21	0.799
الاستبانة ككل	52	0.893

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من خلال النتائج المستخرجة من الجدول رقم(4-13) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث كانت قيمته (0.82) بالنسبة لمحور المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، وهي تفوق القيمة المقبولة إحصائياً (0.6)، كما أن قيمة لمحور المتغير أداء المورد البشري قدرت بـ (0.799) وهي أيضاً تفوق القيمة المقبولة إحصائياً، وبالنسبة لمعامل الثبات العام للاستبيان البالغ عدد (52 عبارة) تقدر بـ (0.893) وهي درجة الثبات عالية يتمتع بها الاستبيان، وتدل على أننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة (89.3%) في حالة تم توزيعها على نفس عينة الدراسة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وتصميمه في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم: 02، يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة.

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في تحليل عبارات ومحاور الاستبيان، لابد من القيام باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة، وقد استعنا باختبار كولموجروف- سمرنوف، ومعامل الإلتواء (Skewness) ومعامل النفاطح (Kurtosis):

1- اختبار كولموجروف- سمرنوف (Smirnov- Kolmogrov):

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان التوزيع طبيعي لأبعاد الدراسة وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(4-14): اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة الاحصائية	محاور الاستبيان
0.200	0,054	محور الادارة الإلكترونية
0.200	0,054	محور أداء المورد البشري
0,083	0.064	الاستبيان الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} > 0.05$) لكل محور من محاور الاستبيان، حيث بلغت قيمته (0,200) وهي قيمة أكبر من 0,05، ما يدل أن توزيع البيانات متغيرات الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

2- معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): يمكن التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي بطريقة أخرى من خلال حساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح، فإذا كان معامل الالتواء محصور بين القيمة (-1، 1)، وعامل التفلطح محصور في المجال (-3، 3) فهذا يعني أنه يتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح:

الجدول رقم(4-15): اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء ومعامل التفلطح

الأبعاد	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
المتطلبات الإدارية	0.048	0.208
المتطلبات البشرية	0.001	-0.316
المتطلبات الأمنية	0.332	0.311
المتطلبات المالية	-0.139	-0.444
المتطلبات التقنية	0.116	2.661
الإدارة الإلكترونية	-0.088	-0.402
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	-0.111	0.631
نوعية العمل المنجز	0.229	-0.241
كمية العمل المنجز	-0.219	0.060
المثابرة والوثوق	0.060	0.176
أداء المورد البشري	-0.106	-0.470

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الالتواء محصورة بين (-0,219 - 0,332) وهي ضمن المجال المقبول [-1, 1]، كما أن معامل التفلطح محصورة بين (-0,470 - 2,661) وهي أيضا ضمن المجال [-3, 3]، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، حيث سنتعرض أولاً لعرض وتحليل بيانات المعلومات الشخصية لعينة الدراسة ثم سنقوم بتحليل الاجابات على العبارات الموضحة في الاستبيان بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية و المتغير التابع أداء المورد البشري.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم التعرف هنا على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتحليلها من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، والتي اشتملت على (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية، عدد الدورات التكوينية في مجال الادارة الالكترونية).

أولاً- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس

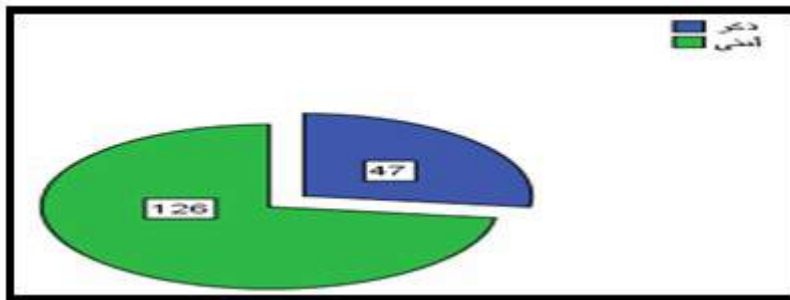
الجدول رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	47	27.2
أنثى	126	72.8
المجموع	173	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال النتائج الواضحة من الجدول رقم (4-16) يتضح أن غالبية عينة الدراسة من الاناث بنسبة تقدر بـ 72.8% في حين أن الذكور كانت النسبة تقدر بـ 27.2%، ويمكن تفسير هذا لطبيعة العمل الاداري الذي تتوجه اليه الاناث بكثرة مقارنة بالذكور، ويمكن تمثيله عبر الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

ثانياً- توزيع العينة حسب السن:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب السن

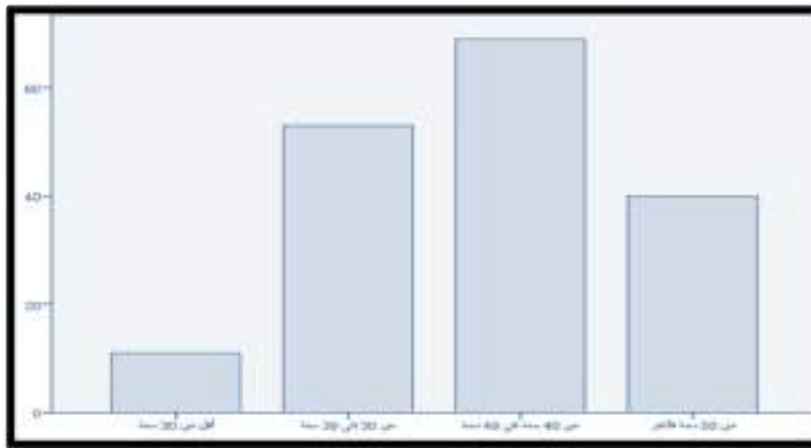
النسبة المئوية	التكرار	السن
6.1	11	أقل من 30 سنة
30.2	53	من 30 سنة الى 39 سنة
39.9	69	من 40 سنة الى 49 سنة
23.1	40	من 50 سنة فأكثر
100	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-17) يتضح أن أقل نسبة 6,1% من أفراد الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة، وأن 70,1% تتراوح أعمارهم بين 30 سنة 49 سنة، وهي نسبة كبيرة للفئة العمرية التي تمتلك إطلاع مقبول وكافي بطبيعة العمل واحتياجاته، كما تعتبر طاقة شابة قادرة على بذل الجهد والتكيف مع التغيرات الحديثة للمؤسسة، كما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لدعم قدراتها البشرية بإطارات شابة، أما بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم 23,1%.

ويمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب السن عبر الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ثالثا- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (4-18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

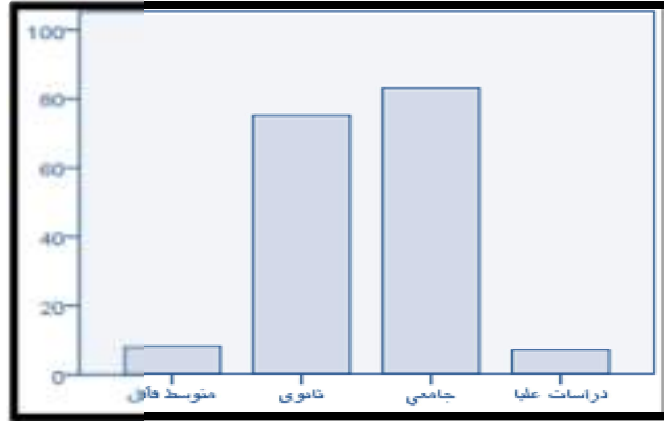
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.6	8	متوسط فأقل
43.4	75	ثانوي
48.0	83	جامعي
4.0	7	دراسات عليا
100.0	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة هم المستوى الجامعي حيث بلغت النسبة 48.0% تليها مستوى الثانوي بـ 43,4%، ثم الفئة متوسط فأقل بنسبة تقدر بـ 4.6% ، وأقل نسبة هي دراسات عليا بنسبة تقدر بـ 4%.

والشكل التالي يمثل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الشكل رقم (4-04): التمثيل البياني عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

ومن خلال القراءة الاحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين هم المستوى ثانوي ومستوى الجامعي، وهذا يدل أن المؤسسة تحرص على استقطاب الموارد البشرية من خريجي الجامعات، ذوو تحصيل علمي عالي، وقادر على استيعاب كل ما هو جديد، وبالنسبة لموظفين ذوو المستوى الثانوي فأغلبيتهم لديهم شهادة في التكوين المهني (تقني وتقني سامي)، كما أن طبيعة الوظائف في الإدارات العمومية عادة تشترط في الغالب كفاءات ذات مؤهل علمي، فيما يعد هذا مؤشر جيد يدل أن مجتمع الدراسة مؤهل، وقادر على فهم موضوع الدراسة والاجابة على أسئلته.

رابعاً- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

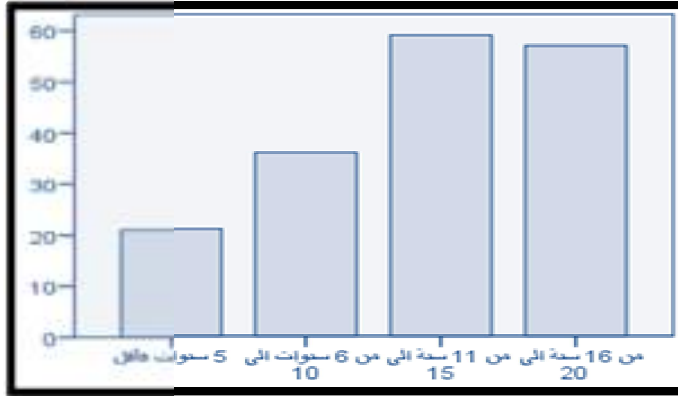
الجدول رقم (4-19): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	21	12.1
من 6 سنوات الى 10 سنة	36	20.8
من 11 سنة الى 15 سنة	59	34.1
من 16 سنة فأكثر	57	32.9
المجموع	173	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 34.1 % للفئة التي تمتلك خبرة من 11 سنة الى 15 سنة تليها الفئة التي تنتمي أكثر من 16 سنة بنسبة 32.9 % ثم للفئة ذات خبرة 6 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 20.8% و أخيرا الفئة من 5 سنوات فأقل بنسبة تقدر بـ 12.1%، والشكل التالي يوضح تمثيلا للنتائج توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الشكل رقم(4-05): التمثيل البياني العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

ومن خلال النتائج يتضح أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة جيدة في ميدان العمل، وهذا يدل على وجود استقرار في المؤسسة، كما أنها قادرة على احتفاظ بكفاءاتها ذات الخبرة الكبيرة، ، فالخبرة المهنية تساعد الموظف في تحسين أداءه وتطوره، كما تمكنه من اكتساب مهارات والتحكم بمختلف مهامه، وكذا تساعده على حل المشكلات التي قد تعترضه، إضافة لذلك فهو أمر مفيد لدراستنا فأفراد ذوي خبرة مهنية يستطيعون الاجابة على عبارات الاستبيان.

خامسا- توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، مع العلم فإن سلك أمانة الضبط ينتمي له: عون أمانة الضبط، معاون أمين الضبط، أمين الضبط، بينما سلك أمين قسم الضبط ينتمي له: أمين قسم ضبط، أمين قسم ضبط رئيسي، أمين قسم ضبط رئيسي أول، بينما الأسلاك المشتركة فهي تضم كل من الأسلاك الإدارية والتقنية فقط.

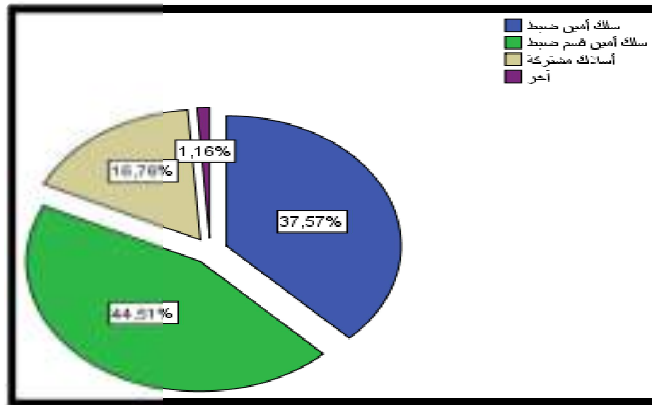
الجدول رقم (4-20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
37.6	65	سلك أمانة الضبط
44.5	77	سلك أمين قسم الضبط
16.8	29	أسلاك مشتركة
1.3	2	آخر
100	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي أن أغلب أفراد العينة كانت سلك أمين قسم ضبط بنسبة تقدر 44,5 % ثم سلك أمانة الضبط بنسبة تقدر 37,6 %، فالأسلاك المشتركة بنسبة 16,8 %، كانت أقل نسبة بالنسبة للفئة خارج المستويات الوظيفية المذكورة أعلاه (المتعاقدين) المقدرة بـ 1,3 %، ويعزى أن أغلب عينة الدراسة تنتمي سلك أمين قسم الضبط وأمانة الضبط لطبيعة نشاط المجالس والمحاكم القضائية التي يكون فيها غالبية الموظفين ينتمون لأمانات الضبط، والشكل التالي يوضح تمثيلا بيانيا للناتج الخاصة بالمستوى الوظيفي:

الجدول رقم (4-6): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

سادسا- توزيع العينة مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية:

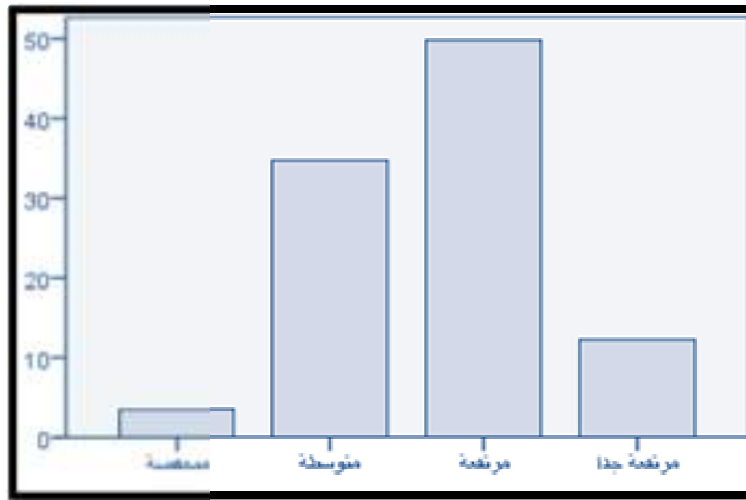
الجدول رقم (4-21): توزيع العينة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	
12.1	21	مرتفعة جدا
49.7	86	مرتفعة
34.7	60	متوسطة
3.5	6	ضعيفة
0	0	ضعيفة جدا
100	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول رقم يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم المعرفة مرتفعة بالإدارة الإلكترونية بنسبة 49.7%، تليها معرفة متوسطة بنسبة 34,7%، ثم نسبة 12,1% على معرفة مرتفعة جدا، حيث نلاحظ أن معظم العينة المدروسة تتمتع بمعرفة جيدة بالإدارة الإلكترونية كونها لها علاقة مباشرة بتطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية في (المحكمة، المجلس)، كما أن غالبية النشاطات في المجالس والمحاكم القضائية تعتمد على الإدارة الإلكترونية في تسيير أنشطتها، وقل نسبة كانت ضعيفة بنسبة 3,5%، الشكل التالي يوضح تمثيلا بيانيا لتوزيع العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (4-7): التمثيل البياني للعينة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

سابعا- مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (4-22): مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية		التكرار		مصدر المعرفة بالادارة الالكترونية
لا	نعم	لا	نعم	
75.7	24.3	131	42	مقررات دراسية
8.7	91.3	15	158	تعلم ذاتي
94.8	5.2	164	9	مشاركة في مؤتمرات وندوات
57.8	42.2	100	73	حضور دورات تدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن 91.3% من عينة الدراسة ترى أن مصدر المعرفة الادارة الإلكترونية كان تعلم ذاتي ، وهذا طبيعي نظرا لأن جل النشاطات في المؤسسة تستلزم تعامل مع الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات بصفة متواصلة، كما أن 42.2 % قالت أن مصدرها هو حضور دورات تكوينية، فيما كانت نسبة المقررات الدراسية تقدر بـ 24.3 %، وكانت أقل نسبة تخص المشاركة في المؤتمرات وندوات بنسبة تقدر بـ 5.2 %.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية

سنحاول عرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بالإدارة الإلكترونية من أجل التعرف على درجة توفر متطلبات الادارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، ويقسم هذا المحور الى خمس أبعاد أساسية هي: المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية، لتحديد مستواها قمنا بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتحديد ترتيب لكل عبارة من عبارات الاستبيان، الدرجة (الاتجاه العام)، وسنقوم بعرض وتحليل محور متطلبات الإدارة الإلكترونية، مع تحليل كل بعد من أبعاده الخمس، كما هي موضحة في الجداول التالية:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (4-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة الإلكترونية

متطلبات الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
المتطلبات الادارية	3,95	0,310	2	مرتفعة
المتطلبات البشرية	3,84	0,376	4	مرتفعة
المتطلبات الأمنية	4,19	0,365	1	مرتفعة جدا
المتطلبات المالية	3,51	0,443	5	مرتفعة
المتطلبات التقنية	3,94	0,237	3	مرتفعة
الادارة الالكترونية	3,88	0,268	//	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح أن جميع متطلبات الإدارة الإلكترونية متوفرة بدرجة مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة بـ 3.88 القيمة التي تقع في المجال المرتفع (3.40 ، 4.19) بناء على مقياس المعتمد في الدراسة، هذا يدل أن أفراد العينة ترى أن المؤسسة محل الدراسة تمارس وتطبق الإدارة الإلكترونية، وأن أكثر أبعاد هذا المحور توفرا هو المتطلبات الأمنية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,19) وانحراف معياري قيمته (0,365)، يليه المتطلبات التقنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,95) وانحراف معياري قيمته (0,310)، بينما كانت المتطلبات التقنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,94) وانحراف معياري قيمته (0,237)، وفي المرتبة الرابعة جاءت المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,84) وانحراف معياري قيمته (0,376)، أما المتطلبات المالية فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,51) وانحراف معياري قيمته (0,443).

ويمكن تفسير هذه النتائج التي أظهرت أن المتطلبات الأمنية جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جدا، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة جدا، ما يدل أن الوزارة تولي أهمية كبيرة لتوفير المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توافر نظام لأمن وحماية المعلومات من أي اختراق قد يقع، ووجود إجراءات ردعية لكل يهدد أمن المعلومات، وآلية لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل أنظمتها.

بينما المتطلبات الإدارية التي احتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير نتائج التي تمكن المؤسسة محل الدراسة من توفير المتطلبات الإدارية التي تحتاجها لتطبيق الإدارة الالكترونية حسب آراء المبحوثين في الدراسة .

تفسر نتيجة المتطلبات التقنية التي جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على الوزارة تولى أهمية كبيرة بتوفير المتطلبات التقنية من أجهزة إلكترونية وبرامج وغيرها من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

وتعزو الباحثة النتائج التي أظهرت المتطلبات البشرية في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة، لحرص الجهات المختصة على استقطاب وتوظيف موارد بشرية ذات مهارة عالية في التعامل مع البرامج وأنظمة المعلومات إلكترونية، والعمل على تهيئتهم على استخدام الإدارة الالكترونية ، من خلال توفير مدربين مؤهلين قادرين على تكوين الموظفين على التقنيات الحديثة، كما أنها تستثمر في موظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.

وتفسر النتيجة التي أظهرت المتطلبات المالية في المرتبة الخامسة في الترتيب والى نسبة قبول مرتفعة، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة ، الى توفر المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، لكن رغم هذا فقد احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة في ترتيب، وهذا راجع لتقليص ميزانية خلال ضائقة كورونا، فيما يخص أجهزة الكمبيوتر ولواحقه، وعلى الرغم من هذا فإن مديرية العصرية قامت بتطوير وتنمية بنيتها التحتية وتطوير برامج حديثة التي تستخدم في المحاكم والمجالس وغيرها من المؤسسات التابعة للقطاع، وهذا بالاعتماد على الاعتمادات مالية كبيرة مخصصة لذلك.

ومن أجل توضيح أكثر سنحاول تحليل وعرض كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية على حدى والموضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (4-24) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور المتطلبات الإدارية الإلكترونية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
1	تدعم الإدارة العليا سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.09	0.393	2	مرتفعة
2	توجد إدارة مختصة تهتم بوضع الخطط وتنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية	4.17	0.414	1	مرتفعة
3	تتسم الخطط والبرامج الموضوعية بالمرونة الكافية لاستيعاب التطورات في التكنولوجيا التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية	3.73	0.664	7	مرتفعة
4	تعتمد الإدارة العليا على سياسات وأساليب جديدة في توظيف وتدريب وترقية الموظفين.	3.75	0.827	6	مرتفعة
5	هناك تنسيق متبادل بين الجهات الوصية والمحاكم.	3.92	0.554	5	مرتفعة
6	تسمح الإدارة الإلكترونية بتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الرؤساء والمرؤوسين.	4.09	0.386	3	مرتفعة
7	هناك رقابة مستمرة من طرف الجهات المسؤولة لسير الأعمال والنشاطات بالطريقة المطلوبة (إلكترونيا).	3.94	0.572	4	مرتفعة
	المتطلبات الإدارية	3,95	0,310	3	مرتفعة
8	يوجد مهندسين وتقنيين يعملون على لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الإتصالات في المجلس.	4,24	0,502	1	مرتفعة جدا
9	تحرص الجهات المختصة على استقطاب وتوظيف موارد مؤهلة، وقادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة.	3,66	0,978	5	مرتفعة
10	يوجد لدى الموظفين وعي ثقافي بأهمية الإدارة الإلكترونية.	4,04	0,564	3	مرتفعة
11	يتميز الموظفون بالمهارة الكافية للتعامل مع البرامج الإلكترونية الجديدة وأجهزة الحاسوب.	3,76	0,652	4	مرتفعة
12	يتميز الإتصال بين التقنيين والإداريين بالفعالية فيما يخص تشغيل الأنظمة والبرامج الإلكترونية.	4,10	0,483	2	مرتفعة
13	توفر الإدارة العليا مدربين مؤهلين لتدريب وتكوين الموظفين على التقنيات الجديدة.	3,59	0,828	6	مرتفعة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

مرتفعة	7	0,744	3,49	تقدم الجهات المسؤولة لموظفيها دورات تكوينية في مجال الحاسوب والبرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال.	14
مرتفعة	4	0,376	3,84	المتطلبات البشرية	
مرتفعة جدا	2	0,511	4,34	تستخدم برمجيات محينة مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات في المجلس (المحكمة).	15
مرتفعة	3	0,682	4,17	هناك تعليمات وإجراءات رديئة صارمة للموظفين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات.	16
مرتفعة	5	0,595	3,99	يوجد لدى الموظف وعي كاف لمخاطر أمن المعلومات والوقاية منه	17
مرتفعة	4	0,559	4,09	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية إضافية لبيانات في أماكن آمنة واسترجاعها عند الحاجة في أسرع وقت.	18
مرتفعة جدا	1	0,491	4,40	يتم منح الموظفين والمتعاملين مع مجلس المحاكم كلمات مرور لتسهيل الولوج لقواعد البيانات لإنجاز مهامهم أو الحصول على خدمة	19
مرتفعة جدا	1	0,365	4,19	المتطلبات الأمنية	
متوسطة	5	0,933	2,95	يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة التقنية والبرامج الحديثة.	20
منخفض	4	0,821	3,22	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج.	21
مرتفعة	2	0,531	3,91	يتوفر الدعم المالي اللازم لتوفير شبكات الإتصال وربطها بين مختلف المحاكم والهيئات التابعة للوزارة.	22
منخفض	3	0, 828	3,36	يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على آلية العمل الإلكتروني.	23
مرتفعة	1	0,368	4,10	تخصص الجهة المسؤولة مخصصات مالية لشراء أنظمة حماية المعلومات	24
مرتفعة	5	0,443	3,51	المتطلبات المالية	
مرتفعة	6	0,466	3,90	يملك (مجلس, المحكمة) على أجهزة الحاسوب وملحقاته لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	25
مرتفعة	1	0,398	4,13	يتوفر لدى (مجلس, المحكمة) البرمجيات اللازمة لإنجاز	26

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

				الأعمال إلكترونيا وتقديم الخدمات.	
27	مرتفعة	7	0,720	3,47	يتوفر لدى (مجلس, المحكمة) اشترك في شبكة المعلومات العالمية(انترنت)
28	مرتفعة	5	0,470	4,00	يعتمد (مجلس, المحكمة) على شبكة إلكترونية الداخلية) انترانت) في إنجاز مختلف تعاملاتها مع أقسام والهيئات التابعة لها.
29	مرتفعة	4	0,365	4,01	يتوفر لدى(مجلس, المحكمة) شبكة إلكترونية خارجية(أكسترانت).
30	مرتفعة	2	0,302	4,09	تعمل (مجلس, المحكمة) على تطبيق المحادثة المرئية تسمح لها الإتصال المباشر بين مختلف المستويات الادارية.
31	مرتفعة	3	0,488	4,01	يطبق نظام إمضاء والتصديق الإلكتروني لتسهيل تنقل المعلومات والمستندات الإلكترونية بين المصالح والهيئات.
	مرتفعة	2	0,237	3,94	المتطلبات التقنية
	مرتفعة		0,268	3,88	الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

وسنقوم بتحليل اتجاهات اجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية كما يلي:

أولاً- بعد المتطلبات الادارية:

من خلال الجدول رقم (4-24) وانطلاقاً من عبارات بعد المتطلبات الادارية جاءت نتائج التالية:

- احتلت للعبارة رقم 2 التي تنص " توجد إدارة مختصة تهتم بوضع الخطط وتنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.17 وانحراف معياري 0.414 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، فالموافقة على هذه العبارة تؤكد على أن الوزارة حريصة على تطبيق الادارة الإلكترونية، وهذا واضح من خلال إنشاء مديرية عامة خاصة لعصرنة القطاع تهتم بتطبيق وتطوير البرامج الإلكترونية ومتابعتها باستمرار؛

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 1 التي تنص " تدعم الإدارة العليا سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي يقدر 4.09 وانحراف معياري 0.393 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، فتوفر الدعم من الوزارة يعد أمراً مهماً لنجاح تطبيق الادارة الإلكترونية؛

- احتلت العبارة 6 " تسمح الإدارة الإلكترونية بتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الرؤساء والمرؤوسين" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.09 وانحراف معياري 0.386 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، فقد اتفق أفراد العينة على أن تطبيق الادارة الإلكترونية قد ساهم في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الرئيس والمرؤوس؛
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 7 "هناك رقابة مستمرة من طرف الجهات المسؤولة لسير الأعمال والنشاطات بالطريقة المطلوبة (إلكترونيا)" بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري يقدر 0.572 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وهذا ما اتفق عليه أفراد العينة من خلال وجود رقابة إلكترونية تعمل على متابعة تنفيذ التشاطات والأعمال؛
- العبارة رقم 5 " هناك تنسيق متبادل بين الجهات الوصية والمحاكم" في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر 3.92 وانحراف معياري 0.554 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وهذا ان دل ان الإتصال بين الادارة العليا والمحاكم يتم بطريقة جيدة؛
- العبارة رقم 4 " تعتمد الإدارة العليا على سياسات وأساليب جديدة في توظيف وتدريب وترقية الموظفين" جاءت في المرتبة 6، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري 0,827 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة، كما أن اتفاق أفراد العينة على هذه نتيجة اهتمام الادارة بتحديث تطوير أساليب توظيف من خلال انشاء بوابة إلكترونية لتسجيل من أجل التوظيف، كما أن تم انشاء خدمة التكوين عن بعد تسمح بتكوين مواردها البشرية دون الحاجة للحضوره الشخصي، وباستخدام تطبيق خاصة بالمسار الوظيفي يستطيع المورد البشري بالمؤسسة تتبع مساره دون الحاجة لتتقله الشخصي للمديرية الموارد البشرية؛
- في المرتبة 7 عبارة رقم 3 " تتسم الخطط والبرامج الموضوعة بالمرونة الكافية لاستيعاب التطورات في التكنولوجيا التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.664 ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة، كما ان اتفاق أفراد العينة راجع لأن مديريةية العصرية تقوم تحديث وتطوير برامجها وكذا الأجهزة بما يتناسب مع التطورات في التكنولوجيا.

ثانيا- المتطلبات البشرية:

انطلاقا من الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن:

- إن أكبر متوسط حسابي للعبارة رقم 8 "يوجد مهندسين وتقنيين يعملون على لتطوير البنية التحتية

للشبكات ووسائل الإتصالات" يقدر 4.24 وانحراف معياري 0.502 ، فهناك درجة اتفاق مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل على حرص الجهات المختصة على توفير كوادر بشرية تقنية تعمل على تطبيق وتطوير البرامج والأنظمة التي تساهم في تجسيد الادارة الالكترونية، كما أن الوزارة أنشأت إدارة تهتم بوضع الخطط وتطوير البرامج؛

- في المرتبة الثانية العبارة رقم 12 "يتميز الإتصال بين التقنيين والإداريين بالفعالية فيما يخص تشغيل الأنظمة والبرامج الإلكترونية " بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.10 وانحراف معياري 0.483 ويدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة ومستوى أهمية مرتفع؛

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 10 التي تنص "يوجد لدى الموظفين وعي ثقافي بأهمية الإدارة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.04 وانحراف معياري 0.564 وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة استطاعت أن تنشر ثقافة إلكترونية ، كما انها تسعى لتوفير موارد بشرية قادرة على استيعاب البرامج والأنظمة الإلكترونية وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 11 "يتميز الموظفون بالمهارة الكافية للتعامل مع البرامج الإلكترونية الجديدة وأجهزة الحاسوب" بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.652، ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة ومستوى أهمية مرتفع ، كما نستنتج أن أفراد العينة لديهم المهارة اللازمة لاستخدام الحاسوب وبرامجه المختلفة وهي من المتطلبات الأساسية لتطبيق الادارة الإلكترونية في المحكمة؛

- العبارة رقم 9 "تحرص الجهات المختصة على استقطاب وتوظيف" موارد مؤهلة، وقادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة. جاءت في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر 3.66 وانحراف معياري 0.978 ، ما يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة ، كما أن درجة أهمية كانت مرتفعة، وهذا ما لمسناه من خلال العبارة السابقة فالادارة تعمل على استقطاب توظيف موارد بشرية مؤهلة؛

- في المرتبة السادسة أتت العبارة 13 توفر "الإدارة العليا مدربين مؤهلين لتدريب وتكوين الموظفين على التقنيات الجديدة" بمتوسط حسابي قدر 3.59 وانحراف معياري 0.828 بدرجة أهمية مرتفعة وعدم تشتت اجابات أفراد العينة؛

- في حين جاءت بالمرتبة السابعة العبارة رقم 14 "تقدم الجهات المسؤولة لموظفيها دورات تكوينية في مجال الحاسوب والبرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي قدر 3.49 وانحراف

معياري 0.744 ، وهذا يدل على حرص الجهات المختصة على تدريب موظفيها، حيث يتم تكوين أي أمين ضبط قبل توظيفه، فلا بد له من يتكون تكوين قاعدي وقد استحدثت مادة دراسية الاعلام الآلي خلال طول فترة التكوين، كما أنه يمر بتربص في مؤسسة قبل توظيفه قد تستمر 6 أشهر يعمل على تعلم كيفية العمل بالبرامج والتطبيقات المعتمدة عليها في المحكمة، وعلى الرغم من هذا فهذه العبارة تتذيل ترتيب العبارات وهذا إن دل فيدل أن على الجهات المختصة الاهتمام بشكل أكبر بعملية تدريب مواردها في مجال البرامج و أنظمة المعلومات الجديدة خاصة أن هذا القطاع عرف قفزة نوعية في هذا المجال.

ثالثا- المتطلبات الأمنية:

انطلاقا من الجدول رقم (4-24) فيما يخص العبارات بعد المتطلبات الأمنية نلاحظ أن:

- احتلت العبارة 19 "يتم منح الموظفين والمتعاملين مع مجلس والمحاكم كلمات مرور لتسهيل الولوج لقواعد البيانات لإنجاز مهامهم أو الحصول على خدمة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.40 وانحراف معياري 0.491 بدرجة مرتفعة جدا من أهمية ، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، كما يدل أن المؤسسة تهتم لأمن وسرية المعلومات ، خاصة وأن طابع نشاط الإدارة يستلزم عليها ذلك؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 15 "تستخدم برمجيات محينة مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات في المجلس (المحكمة)" ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.34 وانحراف معياري 0.511 بدرجة مرتفعة جدا وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص دائما على حماية البيانات والمعلومات؛
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 16 التي تنص "هناك تعليمات وإجراءات ردية صارمة للموظفين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات" بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ 0.682 بدرجة مرتفعة جدا، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين خاصة مع الطابع الحساس الذي تنتمي إليه هذه الإدارة؛
- في المرتبة الرابعة أتت العبارة رقم 18 " يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية إضافية لبيانات في أماكن آمنة واسترجاعها عند الحاجة في أسرع وقت" بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.559، بدرجة مرتفعة من الأهمية وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، حيث يدل أن هناك حرص على أمن المعلومات

والبيانات لكافة الأعمال الإدارية من خلال تخزينها بشكل يومي في عدد من الوسائط، لاسترجاعها في حالة حدوث أي عطب أو مشكل قد يحصل؛

- العبارة رقم 17 "يوجد لدى الموظف وعي كاف لمخاطر أمن المعلومات والوقاية منه" جاءت في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر 3.99 وانحراف معياري 0.595، بدرجة مرتفعة من الأهمية ، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يدل أن الأفراد المبحوثين لديهم الوعي اللازم لمخاطر التي قد تؤثر سلبا على أمن المعلومات في المؤسسة.

رابعاً- المتطلبات المالية:

انطلاقاً من الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن:

- فقد احتلت العبارة 24 " تخصص الجهة المسؤولة مخصصات مالية لشراء أنظمة حماية المعلومات" المرتبة الاولى متوسط حسابي يقدر 4.10 وانحراف معياري 0.368 بدرجة مرتفعة من الأهمية، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، ما يدل أن المؤسسة تهتم لأمن وسرية المعلومات ، لذا تحرص على التخصيص الأموال اللازمة لاقتناء أحدث الأنظمة لحماية المعلومات؛

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 22 " يتوفر الدعم المالي اللازم لتوفير شبكات الإتصال وربطها بين مختلف المحاكم والهيئات التابعة للوزارة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري 0.531 بدرجة مرتفعة وعدم تشتت إجابات أفراد العينة ، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص تحديث وصيانة شبكات الإتصال بين مختلف هيئاتها؛

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 23 التي تنص " يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الموظفين على آلية العمل الإلكتروني" بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري يقدر بـ 0.828 بدرجة متوسطة من الأهمية وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يدل أن المبحوثين يرون أن دعم اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب على استخدام التكنولوجيات الحديثة متوفر بدرجة متوسطة لذا على الإدارة العليا أن تولي أهمية أكبر بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة مثلما تهتم بتكوين في مجال العمل الإداري؛

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 21 " يتم يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج " بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.821، بدرجة متوسطة من الأهمية وعدم تشتت إجابات

أفراد العينة ، وهذا يدل أن المبحوثين يرون أن المجالس والمحاكم لا توفر الدعم المالي لصيانة والأجهزة بالقدر الكافي؛

- العبارة رقم 20 "يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة التقنية والبرامج الحديثة" أتت في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر 2.95 وانحراف معياري 0.933، بدرجة متوسطة من الأهمية وعدم تشتت إجابات أفراد العينة ، تعود ذلك لكون الوزارة في السنوات الأخيرة قلصت الاعتمادات المالية المخصصة للمحاكم خاصة خلال فترة وباء كورونا.

خامسا- المتطلبات التقنية:

انطلاقا من الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن:

- احتلت العبارة رقم 26 " يتوفر لدى (مجلس، المحكمة) البرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال إلكترونيا وتقديم الخدمات" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.13 بدرجة مرتفعة من الأهمية و انحراف معياري 0.398 عدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن الوزارة تهتم بوضع برامج وأنظمة إلكترونية تساعد الموظف على أداء وانجاز أعماله بأحسن طريقة ؛

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة 30 " تعمل (مجلس, المحكمة) على تطبيق المحادثة المرئية تسمح لها الإتصال المباشر بين مختلف المستويات الادارية" بمتوسط حسابي يقدر 4.01 وانحراف معياري 0.365 بدرجة أهمية مرتفعة وعدم تشتت إجابات أفراد العينة ؛

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 29 التي تنص " يتوفر لدى(مجلس, المحكمة) شبكة إلكترونية خارجية(أكسترانت)" بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري يقدر بـ 0.365 بدرجة أهمية مرتفعة وعدم تشتت إجابات أفراد العينة؛

- في المرتبة الرابعة أتت العبارة رقم 31 " يطبق نظام إمضاء والتصديق الإلكتروني لتسهيل تنقل المعلومات والمستندات الإلكترونية بين المصالح والهيئات" بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.488، بدرجة أهمية مرتفعة وعدم تشتت إجابات أفراد العينة؛

- في حين العبارة رقم 28 "يعتمد (مجلس, المحكمة) على شبكة إلكترونية الداخلية(انترانت) في إنجاز مختلف تعاملاتها مع أقسام والهيئات التابعة لها" جاءت في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر 4.00 وانحراف معياري 0.470، بدرجة مرتفعة من الأهمية؛

- جاءت العبارة 25 التي تنص "يملك (مجلس, المحكمة) على أجهزة الحاسوب وملحقاته لتطبيق الإدارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.466 بدرجة أهمية مرتفعة وعدم تشتت إجابات أفراد العينة ؛
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة 27 " يتوفر لدى (مجلس, المحكمة) اشتراك في شبكة المعلومات العالمية (انترنت)" وهذا يدل ان أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0,712 بدرجة مرتفعة من الأهمية ، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور أداء المورد البشري

سناحاول عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة أداء المورد البشري، ومن خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور. كما يقسم هذا المحور الى أربعة أبعاد أساسية هي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز ، المثابرة والوثوق، والموضحة الحسب الجدول:

الجدول رقم(4-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة الإلكترونية

أبعاد أداء المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	3,92	0,406	3	مرتفعة
نوعية العمل المنجز	4,18	0,353	1	مرتفعة
كمية العمل المنجز	3,70	0,328	4	مرتفعة
المثابرة والوثوق	4,10	0,311	2	مرتفعة
أداء المورد البشري	3.98	0.255	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني أداء المورد البشري تقدر بـ (3.98) القيمة التي تقع في المجال المرتفع (3.40 - 4.19) وانحراف معياري يقدر بـ (0.255) ما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة، بناء على مقياس المعتمد في الدراسة فإن الأفراد المبحوثين يعون لأهمية تحسين أدائهم، فهو لا يتأتى فقد بالمجهود الذي يبذله المورد البشري فقط، بل وأيضا بالمجهودات تبذلها الجهات المختصة في توفير الظروف الملائمة التي تساعد الموظفين على تأدية مهامهم وتطوير أدائهم.

كما أظهرت النتائج أن بعد نوعية العمل المنجز احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، فقد بلغ المتوسط الحسابي يقدر (4.18) و انحراف معياري (0.353)، يليه في المرتبة الثانية المثابرة والثوق فقد بلغ المتوسط الحسابي يقدر (4.10) و انحراف معياري (0.311)، ثم في المرتبة الثالثة بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة، فقد بلغ المتوسط الحسابي يقدر (3.92) و انحراف معياري (0.406)، وفي أخير جاءت في المرتبة الرابعة كمية العمل المنجز من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، وقد بلغ المتوسط الحسابي يقدر (3.70) و انحراف معياري يقدر (0.328) عدم تشتت اجابات أفراد العينة.

وتعزو الباحثة النتيجة التي أظهرت في المرتبة الأولى بعد نوعية العمل المنجز ونسبة قبول مرتفعة، راجع لما توفره الوزارة من تقنيات وأساليب لتطوير أداء المورد البشري.

وتفسر النتيجة التي أظهرت بعد المثابرة والثوق في المرتبة الثانية ونسبة قبول مرتفعة، الى اهتمام الموظفين بأعمالهم وحرص الى اتمامها واستعدادهم لمواجهة أي مشكلة قد تعترضهم وحلها، دون انتظار او حاجة الى توجيه من المسؤولين.

كما تفسر نتيجة بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة الذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة، ويشير الى نسبة قبول مرتفعة، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة لديهم المعرفة اللازمة بمتطلبات انجاز المهام الموكلة لهم والوظيفة المنوطة بهم .

وأخيرا بعد كمية العمل المنجز الذي أظهرت الذي جاء في المرتبة 4 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين، نسبة قبول مرتفعة، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وتفسر هذه النتيجة أن الموظفين لديهم القدرة والمهارة لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب، كما أن المؤسسة محل الدراسة توفر جميع الوسائل وطرق اللازمة لمساعدة الموظف على أداء المطلوب منه.

ولمزيد من الشرح والتفصيل سنحاول تحليل كل بعد على حدى من أبعاد أداء المورد البشري:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (4-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور أداء المورد البشري

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
1	تتناسب طبيعة المهام الموكلة لك مع المؤهل العلمي والمهني	3,61	0,719	5	مرتفعة
2	يتوفر لديك المعرفة والمهارة اللازمة للأعمال الواجب إنجازها	3,96	0,613	3	مرتفعة
3	تمتلك على المعرفة الكافية بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل.	3,90	,6440	4	مرتفعة
4	يساعدك نظام الإتصال المستخدم (تدفق المعلومات) على تجاوز النقائص التي قد تقوم بها أثناء تأديتك لمهامك.	3,98	,5650	2	مرتفعة
5	تعمل على تعلم واكتساب المهارات وتقنيات العمل الجديدة	4,17	,5220	1	مرتفعة
	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	3,92	0,406	3	مرتفعة
1	نجز الأعمال الموكلة إليك بكفاءة وفعالية.	4,08	,5330	5	مرتفعة
2	يتميز أداءك بالإتقان وقلة الأخطاء.	4,10	,4950	4	مرتفعة
3	يؤدي استخدام البرامج الإلكترونية (مثل التطبيقات) الى التقليل من الأخطاء.	4,33	,5200	1	مرتفعة جدا
4	تطبق و تحترم جميع الإجراءات والقواعد المعتمدة في المحكمة لانجاز عمله.	4,09	,6080	3	مرتفعة
5	يؤدي استخدام تقنيات حديثة الى زيادة أداءك	4,28	,4620	2	مرتفعة جدا
	نوعية العمل المنجز	4,18	,3530	1	مرتفعة
1	يوجد عدد كاف من الموظفين لإنجاز الأعمال المطلوب إنجازها.	2,95	0,295	6	محايد
2	تتوفر (المجلس، المحكمة) على موظفين تتناسب مهارتهم وقدراتهم مع احتياجات المؤسسة.	3,60	0,688	4	مرتفعة
3	تنجز أعمالك في الوقت المحدد.	3,98	0,457	2	مرتفعة
4	تنجز عملك بسرعة و بأقل تكلفة.	3,89	0,450	3	مرتفعة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

مرتفعة	1	0,518	4,17	5	تحرص على استغلال وقتك بالعمل وتوفير جهده
مرتفعة	5	0,714	3,59	6	تتناسب حجم الأعمال التي تكلف بها مع قدراتك ومهارتك.
مرتفعة	4	0,328	3,70	كمية العمل المنجز	
مرتفعة	4	0,550	4,01	1	تمتلك المعلومات اللازمة والدقيقة والموثقة المتعلقة بالعمل.
مرتفعة	5	0,531	3,95	2	تسهم السياسات والاجراءات المتبعة (المجلس، المحكمة) من انجاز الأعمال بفعالية.
مرتفعة جدا	1	0,614	4,23	3	تتقبل الأساليب الجديدة في العمل.
مرتفعة	2	0,502	4,20	4	تتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالك الشخصية.
مرتفعة	3	0,489	4,13	5	تتميز بالقدرة على تحسين أساليب العمل وحل المشكلات.
مرتفعة	2	0,311	4,10	المثابرة والوثوق	
مرتفعة		0,255	3,98	أداء المورد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

ويوضح الجدول أعلاه رقم (4-26) تحليل اتجاهات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد أداء المورد البشري يمكن ان تستنتج:

أولاً- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وفيما يخص عبارات هذا البعد نلاحظ أن:

- احتلت العبارة 5 "تعلم على تعلم واكتساب المهارات وتقنيات العمل الجديدة" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر 4.17 وانحراف معياري 0.522 بدرجة مرتفعة من الاهمية، وعدم تشتت اجابات افراد العينة، ما يعني ان المورد البشري في المحكمة يحرص على تعلم واكتساب المهارة والمعرفة اللازمة لأداء مهامه؛

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 4 "يساعدك نظام الإتصال المستخدم (تدفق المعلومات) على تجاوز النقائص التي قد تقوم بها أثناء تأديتك لمهامك" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98 وانحراف معياري 0.565 بدرجة مرتفعة من الأهمية، وعدم تشتت اجابات افراد العينة، وهذا يدل أن نظام الإتصال الموجود يساعد في تأدية الموظفين لمهامهم وتجاوز العقبات؛

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 التي تنص "يتوفر لديك المعرفة والمهارة اللازمة للأعمال الواجب إنجازها" بمتوسط حسابي يقدر 3.90 وانحراف معياري يقدر 0.644 بدرجة مرتفعة من الأهمية، وعدم تشتت اجابات افراد العينة ؛
- جاءت العبارة 3 "تمتلك على المعرفة الكافية بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.644، بدرجة مرتفعة من الأهمية، وعدم تشتت اجابات افراد العينة، ما يدل أن الاجراءات والسياسات المعتمدة لأداء المهام المنوطة بالموظف واضحة، ويمكنه الاطلاع عليها متى ما أراد ذلك باستخدام التطبيقات المتوفرة؛
- أما المرتبة الخامسة فكانت العبارة 1 التي تنص " تتناسب طبيعة المهام الموكلة لك مع المؤهل العلمي والمهني" بمتوسط حسابي يقدر 3.61 وانحراف معياري يقدر 0.719 بدرجة مرتفعة من الأهمية، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة ، ما يدل أن المحكمة تهتم بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ثانيا- نوعية العمل المنجز:

انطلاقا من الجدول رقم (4-26) فيما يخص عبارات هذا البعد نلاحظ أن:

- احتلت العبارة 8 "يؤدي استخدام البرامج الإلكترونية الى التقليل من الأخطاء" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر 4.33 وانحراف معياري 0.520 بدرجة أهمية مرتفعة جدا، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل وحسب رأي المبحوثين ان الأنظمة والبرامج الالكترونية تساهم في تحسين أدائهم؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 10 " يؤدي استخدام تقنيات حديثة الى زيادة أدائك" بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28 وانحراف معياري 0.462 بدرجة أهمية مرتفعة جدا، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة ، وهذا يدل حسب رأي المبحوثين أن تقنيات الحديثة ساعدتهم في الرفع من أداءهم ؛
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 7 التي تنص " يتميز أدائك بالإتقان وقلة الأخطاء" بمتوسط حسابي يقدر 4.10 وانحراف معياري يقدر 0.495 ، بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يدل أن الموظف يحرص على إتقانه لعمله؛

- جاءت العبارة 9 " تطبق و تحترم جميع الإجراءات والقواعد المعتمدة في المحكمة لانجاز عمله" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.608 على درجة أهمية مرتفعة، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، ما يدل أن الموظف يحترم ويطبق القوانين والاجراءات المتبعة بالمحكمة؛
- العبارة 6 التي تنص " ننجز الأعمال الموكلة إليك بكفاءة وفعالية " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر 4.08 وانحراف معياري يقدر 0.533 ، بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة.

ثالثا- كمية العمل المنجز:

انطلاقا من الجدول رقم (4-26) نلاحظ فيما يخص عبارات بعد كمية العمل المنجز أن:

- العبارة 15 " تحرص على استغلال وقتك بالعمل وتوفير جهده" احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر 4.17 وانحراف معياري 0.518 بدرجة أهمية مرتفعة، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، ما يدل وحسب رأي المبحوثين أنهم يحرصون على استغلال وقتهم وجهدهم في انجاء مهامهم؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 13 " تنجز أعمالك في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98 وانحراف معياري 0.457 بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل حسب رأي المبحوثين أنهم يعملون انجاز اعمالهم في الوقت المناسب وخاصة وطبيعة نشاط القطاع التي تفرض على الموظف انجاز بعض المهام في وقتها وأي تأخر ينجر عنه نتائج سلبية على النشاط؛
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 14 التي تنص " تنجز عمالك بسرعة و بأقل تكلفة" بمتوسط حسابي يقدر 3.89 وانحراف معياري يقدر 0.450 بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة؛
- جاءت العبارة 12 " تتوفر (المجلس، المحكمة) على موظفين تتناسب مهارتهم وقدراتهم مع احتياجات المؤسسة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.688 ، بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، ما يدل أن المحكمة والمجالس المدروسة تمتلك طاقة بشرية ذات كفاءة عالية؛
- أما العبارة 16 التي تنص " تتناسب حجم الأعمال التي تكلف بها مع قدراتك ومهارتك بفعالية" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر 3.59 وانحراف معياري يقدر 0.714 ، بدرجة أهمية مرتفعة، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة؛

- العبارة 11 " يوجد عدد كاف من الموظفين لإنجاز الأعمال المطلوب إنجازها " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 0.598 بدرجة أهمية متوسطة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل وفق رأي المبحوثين الأعمال المطلوب إنجازها لا تتناسب مع عدد الموظفين الموجودين، وتعزو الباحثة سبب لك طبيعة سياسة التوظيف.

رابعاً- المثابرة والوثوق:

انطلاقاً من الجدول رقم (4-26) وفيما يخص عبارات هذا البعد نلاحظ أن:

- احتلت العبارة 19 " تتقبل الأساليب الجديدة في العمل " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر 4.23 وانحراف معياري 0.614 بدرجة أهمية مرتفعة، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل وحسب رأي المبحوثين أنهم يتقبلون الأساليب الجديدة، ولديهم قدرة على تكيف مع كل ما هو جديد؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 20 التي تنص " تتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالك الشخصية " بمتوسط حسابي يقدر 4.20 وانحراف معياري يقدر 0.502 بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة ، ما يدل على أن الموظفين يتحلون بروح المسؤولية؛
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 21 " تتميز بالقدرة على تحسين أساليب العمل وحل المشكلات " بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.13 وانحراف معياري 0.489 بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة ، ويدل ذلك على ان الموظفين لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل وحل أي عراقيل قد تواجههم، ويعملون على تحسين وتطوير أدائهم ؛
- جاءت العبارة 17 " تمتلك المعلومات اللازمة والدقيقة والموثقة المتعلقة بالعمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.550 ، بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة، وهذا يدل أن الجهات المختصة تحرص على توفير جميع المعلومات والوثائق التي تساعد الموظف على أداءه لمهامه بطريقة صحيحة؛
- العبارة 18 التي تنص " تسهم السياسات والاجراءات المتبعة (المجلس، المحكمة) من انجاز الأعمال بفعالية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر 3.95 وانحراف معياري يقدر 0.531 ، بدرجة أهمية مرتفعة ، وعدم تشتت اجابات أفراد العينة.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد أن قمنا بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، سنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج، وقد تم استعانة ببرنامج الاحصائي SPSS V.23 لاختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري، وهذا عبر تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، وقبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، سنقوم بقياس الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة لابد من توفر بعض الشروط، باستخدام معامل التضخم والتباين المسموح لمعرفة مدى ارتباط أبعاد المتغير المستقل، وبالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أولاً- إختبار معامل التضخم والتباين المسموح:

يستخدم اختبار معامل التضخم والمعامل التباين للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، فوجود ارتباط يمكن أن يسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات الادارة الإلكترونية مع بعضها البعض، ما يؤثر في شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع، حيث أن معامل التضخم لابد أن لايتجاوز قيمته 10، ومعامل التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من 0.1 للمتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (4-27) اختبار معامل التضخم والتباين المسموح

المتغير المستقل	معامل التضخم (VIF)	معامل التباين المسموح (Tolerance)
المتطلبات الإدارية	1.306	0.766
المتطلبات البشرية	1.998	0.500
المتطلبات الأمنية	1.376	0.727
المتطلبات المالية	1.880	0.532
المتطلبات التقنية	1.616	0.619

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التضخم تتراوح بين (1.306، 1.998) وهي أقل من القيمة 10، أما معامل التباين المسموح فكانت قيمته بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل تتراوح بين (0.500،

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

0.766) وهي قيمة أكبر من 0.1 وهذا مقبول، ما يعني أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة أي عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين أبعاد متغيرات الدراسة.

ثانيا- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في اختبار الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان (Sperman)، المصنوفة المقدمة في الجدول أدناه توضح الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (4-28) مصنوفة توضح الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأبعاد	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	نوعية العمل المنجز	كمية العمل المنجز	المثابرة والوثوق	أداء المورد البشري	
المتطلبات الادارية	0.317**	0.190**	0.445**	0.365**	0.450**	معامل الارتباط
	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية	0.565**	0.349**	0.434**	0.450**	0.633**	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
المتطلبات الأمنية	0.310**	0.564**	0.327**	0.367**	0.509**	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	مستوى الدلالة
المتطلبات المالية	0.450**	0.318**	0.441**	0.398**	0.646**	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	مستوى الدلالة
المتطلبات التقنية	0.476**	0.405**	0.324**	0.556**	0.608**	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.582**	0.437**	0.518**	0.600**	0.719**	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتضح من خلال المصنوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، كما يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة و مرتفعة يقدر بـ (0.719) بين الادارة الالكترونية وأداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 0.000.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لقياس هذا الأثر نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، ومن خلال الفرضيات الفرعية سنتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية المتمثلة في: المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، والمتطلبات التقنية، وهذا باستخدام الانحدار البسيط، بعدها نقوم باختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة مع أداء المورد البشري بالاستعانة بالانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS. واستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson) لمعرفة العلاقة، بالاعتماد على الأساليب الاحصائية:

- معامل الارتباط R^2 ، معامل التحديد R^2 .

- بالنسبة لمعامل التحديد R^2 وقيمته تكون محصورة بين 0 كأدنى قيمة و1 أعلى قيمة، ويتم

استخراج مستويات التفسير لمعامل التحديد كما يلي:

(أعلى قيمة- أدنى قيمة/ عدد المستويات) يعني : $(1-0/3) = 0.333$

مع العلم أن عدد المستويات هي 3 : (ضعيف، متوسط، قوي)

الجدول رقم (4-29) مستويات التفسير لمعامل التحديد

ضعيف	متوسط	قوي
0-0.333	0.334-0.667	0.668-1

المصدر : من اعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أولاً- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية هي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ،

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سنقوم باختبار كل فرضية فرعية على حدى:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: باستخدام الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتطلبات الإدارية و أداء المورد البشري في مؤسسة، ومن أجل التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ففي حالة ما إذا كانت مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ فيتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أما اذا ما كانت مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فهنا نقبل الفرضية البديلة H_1 ؛

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الادارية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ ؛

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-30) تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الادارية في تطوير أداء المورد البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	الدلالة احصائية T	قيمة B	F	الدلالة احصائية F
المتطلبات الادارية	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.316	0.10	6.092 4.361	0.000	2.291 0.414	19.017	0.000
	نوعية العمل المنجز	0.269	0.072	8.943 3.646	0.000	2.970 0.306	13.297	0.000
	كمية العمل المنجز	0.425	0.181	6.641 6.148	0.000	1.923 0.449	37.804	0.000
	المثابرة والثوق	0.388	0.151	9.141 5.509	0.000	2.563 0.390	30.351	0.000
	أداء المورد البشري	0.473	0.224	11.082 7.022	0.000	2.437 0.390	49.309	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه:

- توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل المتطلبات الإدارية مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد

البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق) بنسب 31.6%، 26.9%، 42.5%، 38.8% على التوالي، بدلالة إحصائية 0.000، وجميعها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهو دالة إحصائية، كما توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين البعد المتطلبات الادارية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 47.3% بدلالة إحصائية 0.000، أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو دال إحصائياً كلما توفر المتطلبات الادارية يؤدي الى تحسين أداء المورد البشري.

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت على التوالي: 0.10، 0.072، 0.181، 0.151، وهو ما يعني أن المتغير المستقل المتطلبات الادارية يفسر ما مقداره 10%، 7.2%، 18.1%، 15.1% على التوالي من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق)، أما النسب 90%، 92.8%، 81.9%، 84.1% المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير مدروسة.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغ T قيمته على التوالي 4.361، 3.646، 6.148، 5.509 على التوالي بدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 وبلغت درجة التأثير B على التوالي 0.414، 0.306، 0.449، 0.390، وجاءت قيمة F فيشر على التوالي 13.297، 19.017، 4.378، 30.351 وهي دالة جميعها إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 فهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة.

- معامل التحديد للمتطلبات الادارية R^2 يقدر بـ 0.224، وبذلك فإن المتطلبات الادارية تفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 22.4% وتبقى 77.6% تفسرها العوامل أخرى لم تذكر في النموذج.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيمة 7.022 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبلغت درجة التأثير B 0.390، فيما جاءت قيمة الاختبار F فيشر 49.309 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وهي أصغر من 0.05، وهي تدل على جودة نموذج، وجاءت قيمة ثابت 2.437.

ومن خلال الجدول رقم يمكن كتابة المعادلة التالية: $Y=c+b(x)$

أي أداء المورد البشري = $0.390 + 2.437$ (المتطلبات الإدارية)

فكل زيادة بوحدة من المتطلبات الادارية. تقابله زيادة في أداء المورد البشري بمقدار 39%، وعليه

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية الاولى البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات الادارية و أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: باستخدام الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات البشرية و أداء المورد البشري في مؤسسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

ومن أجل التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ففي حالة كانت مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ فيتم قبول

الفرضية الصفرية H_0 ، أما اذا ما كانت مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فهنا نقبل الفرضية البديلة H_1 ؛

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$).

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-31): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات البشرية في تطوير أداء المورد البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	الدلالة احصائية T	قيمة B	F	الدلالة احصائية F
المتطلبات البشرية	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.548	0.300	6.225 8.560	0.000	1.658 0.591	73.269	0.000
	نوعية العمل المنجز	0.390	0.152	10.880 5.535	0.000	2.773 0.366	30.634	0.000
	كمية العمل المنجز	0.402	0.161	10.011 5.736	0.000	2.355 0.350	31.902	0.000
	المثابرة والوثوق	0.460	0.211	12.180 6.766	0.000	2.642 0.380	45.774	0.000
	أداء المورد البشري	0.621	0.385	15.006 10.357	0.000	2.357 0.422	107.274	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن:

- توجد علاقة ارتباط طردية للمتغير المستقل المتطلبات البشرية مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق)

بنسب 54.8%، 39%، 40.2%، 46% على التوالي، بدلالة إحصائية 0.000، وجميعها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهو دالة إحصائية فتوفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية تحسن أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق)؛

فعلاقة ارتباط طردية مرتفعة بين البعد المتطلبات البشرية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 62.1% بدلالة إحصائية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو دال إحصائياً، فتوفر المتطلبات البشرية يؤدي الى تحسين أداء المورد البشري.

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت على التوالي 0.300، 0.152، 0.161، 0.211 وهو ما يعني أن المتغير المستقل المتطلبات البشرية يفسر ما مقداره 30%، 15.2%، 16.1%، 21.1% على التوالي من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق)، أما النسب 70%، 84.8%، 83.9%، 78.9% المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير مدروسة.

- وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغ قيمة T على التوالي 5.736، 5.535، 8.560، 6.766 وبدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 وبلغت درجة التأثير B على التوالي: 0.591، 0.366، 0.350، 0.380 وجاءت قيمة F فيشر على التوالي: 73.269، 45.774، 31.902، 30.634، وهي دالة جميعها إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 فهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة.

- تشير قيمة R^2 إلى 0.385 ما يعني أن المتطلبات البشرية تفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 38.5% وتبقى 61.5% تفسرها العوامل أخرى لم تذكر في النموذج، وهي قوة تفسيرية متوسطة، وهي وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيمة 10.357 بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبلغت درجة التأثير B 0.422 فيما جاءت قيمة الاختبار F فيشر 107.274 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) وهي أصغر من 0.05، وهي تدل على جودة نموذج، فيما جاءت قيمة ثابت 2.357.

ومن خلال الجدول رقم (4-31) يمكن كتابة المعادلة التالية: $Y=c+b(x)$:

أي أداء المورد البشري = $2.357 + 0.422$ (المتطلبات البشرية)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

فكل زيادة بوحدة من المتطلبات البشرية تقابله زيادة في أداء المورد البشري 42.2 % ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات البشرية و أداء المورد البشري. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات البشرية و أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: باستخدام الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات الأمنية و أداء المورد البشري في مؤسسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

ومن أجل التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ففي حالة كانت مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ فيتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أما اذا ما كانت مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فهنا نقبل الفرضية البديلة H_1 ؛

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية و أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$).

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية و أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-32) : تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الأمنية في تطوير أداء المورد البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	الدلالة احصائية T	قيمة B	F	الدلالة احصائية F
المتطلبات الأمنية	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.399	0.160	6.267 5.698	0.000	2.060 0.445	32.467	0.000
	نوعية العمل المنجز	0.547	0.299	7.489 8.544	0.000	1.955 0.529	73.00	0.000
	كمية العمل المنجز	0.297	0.088	9.325 4.073	0.000	2.577 0.267	16.593	0.000
	المثابرة والثوق	0.342	0.112	11.126 4.758	0.000	2.877 0.292	22.638	0.000
	أداء المورد البشري	0.547	0.299	12.527 8.545	0.000	2.367 0.383	73.025	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه:

- توجد علاقة ارتباط طردية للمتغير المستقل المتطلبات الأمنية مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق) بنسب 39.9%، 54.7%، 29.7%، 34.2% على التوالي، بدلالة إحصائية 000.0 وجميعها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهو دالة إحصائية، كما توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين البعد المتطلبات الأمنية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 54.7% بدلالة إحصائية 000.0 أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو دال إحصائياً فكلما توفر المتطلبات الأمنية يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري.

- أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت على التوالي 0.160، 0.299، 0.088، 0.112 وهو ما يعني أن المتغير المستقل المتطلبات الأمنية يفسر ما مقداره 16%، 29.9%، 8.8%، 11.2% على التوالي من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق)، أما النسب 84%، 69.1%، 91.2%، 88.8% المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغ T قيمته على التوالي 4.073، 8.544، 5.698، 4.758، 8.545 على التوالي بدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 وبلغت درجة التأثير B على التوالي 0.445، 0.529، 0.267، 0.292، وجاءت قيمة F فيشر على التوالي: 32.467، 73.00، 16.593، 22.638 وهي دالة جميعها إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 فهي كلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة.

- تشير قيمة R^2 إلى 0.299 وبذلك فإن المتطلبات الأمنية تفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 29.9% وتبقى 70.1% تفسرها عوامل أخرى لم تذكر في النموذج.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيمة 8.545 بدلالة إحصائية (000.0) وهي أصغر من 0.05، وبلغت درجة التأثير 0.383، فيما وجاءت قيمة الاختبار F فيشر 73.025 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (000.0) وهي أصغر من 0.05، وهي تدل على جودة نموذج، كما جاءت قيمة ثابت بـ 2.367.

ومن خلال الجدول (4-32) يمكن كتابة المعادلة التالية: $Y=c+b(x)$:

أي أداء المورد البشري = $0.383 + 2.367$ (المتطلبات الأمنية)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

فكل زيادة بوحدة من المتطلبات الأمنية تقابله زيادة في أداء المورد البشري بمقدار 38.3%، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات الأمنية و أداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: باستخدام الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات المالية و أداء المورد البشري في مؤسسة.

ومن أجل التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ففي حالة كانت مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ فيتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أما اذا ما كانت مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فهنا نقبل الفرضية البديلة H_1 ؛

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$).

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وأداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-33): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات المالية في تطوير أداء المورد البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	الدلالة احصائية T	قيمة B	F	الدلالة احصائية F
المتطلبات المالية	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.477	0.228	10.99 7.101	0.000	2.392 0.437	50.421	0.000
	نوعية العمل المنجز	0.293	0.086	16.306 4.005	0.000	3.359 0.233	16.036	0.000
	كمية العمل المنجز	0.435	0.189	14.274 6.315	0.000	2.570 0.321	39.879	0.000
	المثابرة والثوق	0.433	0.188	17.71 6.283	0.000	3.035 0.304	39.480	0.000
	أداء المورد البشري	0.562	0.316	22.008 8.885	0.000	2.839 0.324	78.938	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه:

- أنه توجد علاقة ارتباط طردية للمتغير المستقل المتطلبات المالية مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق) بنسب 47.7%، 29.3%، 43.5%، 43.3% على التوالي بدلالة إحصائية 000.0 وجميعها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهو دالة إحصائية.

كما توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد المتطلبات المالية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 56.2% بدلالة إحصائية 000.0 أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو دال إحصائياً فكلما توفر المتطلبات المالية يؤدي الى تطور أداء المورد البشري.

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت على التوالي: 0.228، 0.086، 0.189، 0.188 وهو ما يعني أن المتغير المستقل المتطلبات المالية يفسر ما مقداره 22.8%، 8.6%، 18.9%، 18.8% على التوالي من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق)، أما النسب 81.2%، 91.4%، 81.1%، 83.2% المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير مدروسة.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغ قيمة T على التوالي: 7.101، 4.005، 6.315، 6.283. وبدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 وبلغت درجة التأثير B على التوالي: 0.437، 0.233، 0.321، 0.304، وجاءت قيمة F فيشر على التوالي: 39.480، 16.036، 39.879، 50.421 وهي دالة جميعها إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 فكلها أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة.

- تشير قيمة R^2 إلى 0.316 وبذلك فإن المتطلبات المالية تفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 31.6% وتبقى 68.4% تفسرها عوامل أخرى لم تذكر في النموذج، وهناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً حيث بلغت T القيمة 8.885 بدلالة إحصائية (000.0) وهي أصغر من 0.05، وبلغت درجة التأثير 0.324، فيما جاءت قيمة الاختبار F فيشر 78.938 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (000.0) وهي أصغر من 0.05، وهي تدل على جودة نموذج، وجاءت قيمة ثابت 2.839،

ومن خلال الجدول رقم (4-33) يمكن كتابة المعادلة التالية: $Y=c+b(x)$

أي أداء المورد البشري = $0.316 + 2.839$ (المتطلبات المالية)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

فكل زيادة بوحدة من المتطلبات المالية تقابله زيادة في أداء المورد البشري بمقدار 31.6 %، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات المالية و أداء المورد البشري.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: باستخدام الانحدار الخطي البسيط نقوم باختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات التقنية و أداء المورد البشري في مؤسسة .

ومن أجل التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ففي حالة كانت مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ فيتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أما اذا ما كانت مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فهنا نقبل الفرضية البديلة H_1 ؛

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية و أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$).

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية و أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-34): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات التقنية في تطوير أداء المورد البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	الدلالة إحصائية T	قيمة B	F	الدلالة إحصائية F
المتطلبات التقنية	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.560	0.313	0.349 8.828	0.000	0.150 0.958	77.937	0.000
	نوعية العمل المنجز	0.484	0.234	3.393 7.237	0.000	1.335 0.721	52.370	0.000
	كمية العمل المنجز	0.321	0.103	4.927 4.439	0.000	1.947 0.444	19.701	0.000
	المثابرة والوثوق	0.490	0.241	4.519 7.359	0.000	1.563 0.644	54.149	0.000
	أداء المورد البشري	0.642	0.412	5.002 10.946	0.000	1.247 0.692	119.820	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه:

- توجد علاقة ارتباطية طردية للمتغير المستقل المتطلبات التقنية مع أبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق) بنسب 56%، 48.4%، 32.1%، 49% على التوالي بدلالة إحصائية 000.0 وجميعها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهو دالة إحصائية ؛

كما توجد علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين البعد المتطلبات التقنية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 64.2% بدلالة إحصائية 000.0 ، أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهو دال إحصائيا فتوفر المتطلبات التقنية يؤدي الى تطوير أداء المورد البشري.

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت على التوالي: 0.313، 0.234، 0.103، 0.241 وهو ما يعني أن المتغير المستقل المتطلبات التقنية يفسر ما مقداره 31.3%، 23.4%، 10.3%، 24.1% على التوالي من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق) ، أما النسب 68.7%، 78.9%، 89.4%، 75.8% المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير مدروسة.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائيا حيث بلغ T قيمته على التوالي 4.439، 7.237، 8.828، 7.359 وبدلالة إحصائية جميعها أصغر من 0.05 وبلغت درجة التأثير B على التوالي 0.958، 0.721، 0.444، 0.644، وجاءت قيمة F فيشر على التوالي 19.701، 52.370، 77.937، 54.149 ، وهي دالة جميعها إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 أصغر من 0.05 وهي تدل على جودة نموذج العلاقة.

- تشير قيمة معامل التحديد للمتطلبات التقنية $R^2 = 0.412$ وبذلك فإن المتطلبات التقنية تفسر التغير في أداء المورد البشري بنسبة 41.2% وتبقى 59.8% تفسرها العوامل أخرى لم تذكر في النموذج، وهي قيمة تفسيرية متوسطة.

- هناك أثر إيجابي معنوي دال إحصائيا حيث بلغت القيمة $T = 10.946$ بدلالة إحصائية (000.0) أصغر من 0.05، وبلغت درجة التأثير 0.692 ، فيما جاءت قيمة الاختبار F فيشر = 119.820 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (000.0) أصغر من 0.05، ما يدل على جودة نموذج ، وجاءت قيمة ثابت 1.249.

ومن خلال الجدول رقم (4-34) يمكن كتابة المعادلة التالية: $Y=c+b(x)$:

أي أداء المورد البشري = $1.249 + 0.692$ (المتطلبات التقنية)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

فكل زيادة بوحدة من المتطلبات التقنية تقابله زيادة في أداء المورد البشري بمقدار 69.2 %، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتطلبات التقنية و أداء المورد البشري.

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى باستخدام نموذج الانحدار المتعدد:

ان استخدام نموذج الانحدار المتعدد واختباراته المعنوية، ويمكننا من معرفة مدى مساهمة أبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة في أداء المورد البشري، لهذا قمنا بالتأكد من صلاحية الإنحدار المتعدد من خلال تحليل التباين

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية من خلال أبعاده (المتطلبات الادارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية) في تطوير أداء المورد البشري في القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية من خلال أبعاده (المتطلبات الادارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية) في أداء المورد البشري في مؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية النموذج ونتائج اختبار معنوية المعلمات: يتم تحديد المتغيرات

المستقلة الأكثر تأثيرا في المتغير التابع واستبعاد المتغيرات التي تكون معاملات ارتباطها ضعيفة جدا، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية النموذج ونتائج اختبار معنوية المعلمات

النموذج	B	T	Sig	R	R ²
ثابت	0.532	2.448	0.015	0.805	0.648
المتطلبات الادارية	0.113	2.619	0.010		
المتطلبات البشرية	0.191	4.324	0.000		
المتطلبات الامنية	0.163	4.315	0.000		
المتطلبات المالية	0.093	2.562	0.003		
المتطلبات التقنية	0.321	5.097	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يمكن تفسير البيانات الموجودة في الجدول أعلاه :

- أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية نموذج الانحدار المتعدد من خلال ($\text{sig} < 0.05$).

- إن معامل الارتباط R بلغ (0.805) ما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة وأداء المورد البشري.
- معامل التحديد R^2 يقدر بـ (0.648) هذا ما يفسر أن أبعاد الإدارة الإلكترونية الخمسة المعتمدة في نموذج تفسر 64.8% من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري، أما باقي لمتغيرات أخرى.
- تأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري بدرجات متفاوتة حسب قيم معامل الانحدار :
 - المتطلبات الادارية: كلما يتم توفير المتطلبات الادارية بمقدار زيادة واحدة ، يزداد مستوى أداء المورد البشري بمقدار (0.113).
 - المتطلبات البشرية: كلما يتم توفير المتطلبات البشرية بمقدار زيادة واحدة ، يزداد مستوى أداء المورد البشري بمقدار (0.191).
 - المتطلبات الأمنية: كلما يتم توفير المتطلبات المالية بمقدار زيادة واحدة ، يزداد مستوى أداء المورد البشري بمقدار (0.163).
 - المتطلبات المالية: كلما يتم توفير المتطلبات المالية بمقدار زيادة واحدة ، يزداد مستوى أداء المورد البشري بمقدار (0.093).
 - المتطلبات التقنية: كلما يتم توفير المتطلبات التقنية بمقدار زيادة واحدة ، يزداد مستوى أداء المورد البشري بمقدار (0.321).
- 2- اختبار النموذج المتعدد: من خلال نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية النموذج فقد توصلنا الى العلاقة وأثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع أداء المورد البشري، لكن يجب التأكيد من صلاحية هذا النموذج وذلك باستخدام تحليل التباين ANOVA للتأكد من قبول احصائيا، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4-36): تحليل التباين ANOVA للاختبار النموذج المتعدد

Sig	F	درجة الحرية	
0.000	61.479	5	الانحدار
		167	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول اعلاه ، $sig < 0.05$ وأن F المحسوبة أكبر الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد أثر ذو دلالة دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارية

للإدارة الإلكترونية مجتمعة وأداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

و بعد قبول النموذج وفقا للجدول رقم (4-36) و معاملات التأثير في الجدول رقم (4-35)، يمكن إظهار شكل نموذج الانحدار المتعدد في المعادلة التالية:

أداء المورد البشري = $0.532 + 0.113$ (المتطلبات الادارية) + 0.191 (المتطلبات البشرية) + 0.163 (المتطلبات الأمنية) + 0.093 (المتطلبات المالية) + 0.321 (المتطلبات التقنية).

ووفقا للمعادلة الأثر يمكن ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية وفقا لأهميتها النسبية لدى موظفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث في المرتبة الأولى كانت للمتطلبات التقنية بمعامل انحدار يقدر (0.321) تليها في المرتبة الثانية المتطلبات البشرية بمعامل تأثير يقدر (0.191) فالمرتبة الثالثة المتطلبات الأمنية بمعامل تأثير يقدر بـ (0.163) ، أما المرتبة الرابعة فكانت للمتطلبات الإدارية بمعامل تأثير يقدر بـ (0.113) ، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة كانت للمتطلبات المالية بمعامل تأثير (0.093) .

وعليه يمكن الاستنتاج أن على المؤسسة محل الدراسة مواصلة البحث في كيفية تحسين متطلبات الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير أداء المورد البشري، مع الاهتمام أكثر بالمتطلبات المالية والإدارية كونهم الأقل أهمية، وأيضا تحسين الأبعاد الأخرى المتبقية، لتحسين وتطوير أداء موظفيها لتحقيق أهدافها وتحسين أداؤها وتقديم أفضل الخدمات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم باختبار صحة الفرضيات التي مفادها: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)، باستخدام اختبار (independant sample T-Test) واختبار التباين الأحادي (One-Way Anova) واختبار شيف (sheffe) للمقارنات المتعددة.

وسنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)" ، والجدول التالي يوضح :

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمحور الإدارة الإلكترونية و البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	ملاحظة
الجنس	بين المجموعات	1	0.136	0.136	1.911	0.169	غير دالة
	داخل المجموعات	171	12.200	0.071			
	المجموع	172	12.336				
السن	بين المجموعات	3	0.035	0.012	0.162	0.921	غير دالة
	داخل المجموعات	169	12.300	0.073			
	المجموع	173	12.336				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3	1.616	0.539	8.489	0.000	دالة
	داخل المجموعات	169	10.720	0.063			
	المجموع	173	12.336				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	3	0.184	0.061	0.855	0.466	غير دالة
	داخل المجموعات	169	12.152	0.072			
	المجموع	173	12.336				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3	0.532	0.177	2.541	0.058	غير دالة
	داخل المجموعات	169	11.804	0.070			
	المجموع	173	12.336				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه التي تبين نتائج تباين الأحادي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) حول الإدارة الإلكترونية تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) فقد بلغت مستوى الدلالة للبيانات الشخصية على التوالي: 0.169، 0.921، 0.466، 0.058، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أما بالنسبة للمستوى العلمي مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمستوى التعليمي، وبالتالي:

- نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي (0.05) حول الإدارة الإلكترونية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي (0.05) حول الإدارة الإلكترونية تعزى للمستوى العلمي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

ولمعرفة لمن تعود الفروق في اجابات افراد العينة الدراسة حول مستوى العلمي يتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheefe)، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38) : نتائج تحليل اختبار Scheffe لمتغير المستوى التعليمي حول الادارة الإلكترونية

المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	الفروق في المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
متوسط فأقل	ثانوي	0.01485	0.09368	0.999
	جامعي	-0.17040	0.09324	0.345
	دراسات عليا	-0.25602	0.13035	0.281
ثانوي	متوسط فأقل	-0.01485	0.09368	0.999
	جامعي	-0.18525*	0.04013	0.000
	دراسات عليا	-0.27087	0.09954	0.064
جامعي	متوسط فأقل	0.17040	0.09324	0.345
	ثانوي	0.18525*	0.04013	0.000
	دراسات عليا	-0.08562	0.09913	0.862
دراسات عليا	متوسط فأقل	0.25602	0.13035	0.281
	ثانوي	0.27087	0.09954	0.064
	جامعي	0.08562	0.09913	0.862

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفروق لاجابات المبحوثين الخاصة بالمستوى التعليمي كانت لصالح المستوى الجامعي مقارنة مع المستوى الثانوي حيث بلغ الفرق 0.18525 عند مستوى الدلالة 0.000 .

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

باستخدام اختبار (independant sample T-Teste) واختبار التباين الأحادي (One-Way Anova) واختبار شيف (sheffe) للمقارنات المتعددة، سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)، والموضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

جدول رقم (4-39) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمحور أداء المورد البشري و البيانات الشخصية

(الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية ، المستوى الوظيفي)

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	ملاحظة
الجنس	بين المجموعات	1	0.057	0.057	0.866	0.353	غير دالة
	داخل المجموعات	171	11.174	0.065			
	المجموع	172	11.231				
السن	بين المجموعات	3	0.079	0.026	0.401	0.752	غير دالة
	داخل المجموعات	169	11.151	0.066			
	المجموع	172	12.231				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3	0.888	0.296	4.838	0.003	دالة
	داخل المجموعات	169	10.342	0.061			
	المجموع	172	11.231				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	3	0.114	0.038	0.577	0.631	غير دالة
	داخل المجموعات	169	11.117	0.066			
	المجموع	172	11.231				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3	0.155	0.052	0.790	0.501	غير دالة
	داخل المجموعات	169	11.075	0.066			
	المجموع	172	11.231				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه التي تبين نتائج تباين الأحادي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في مستوى أداء المورد البشري تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) فقد بلغت مستوى الدلالة للبيانات الشخصية على التوالي: 0.754، 0.60، 0.203، 0.559 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أما بالنسبة للمستوى العلمي مستوى الدلالة بلغ 0.010 وهو أقل 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي، وبالتالي:

- نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي (0.05) حول تطور أداء المورد البشري تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لقطاع العدالة الجزائرية

- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي (0.05) حول تطور أداء المورد البشري تعزى للمستوى العلمي ولمعرفة لمن تعود الفروق في اجابات افراد العينة الدراسة حول مستوى العلمي يتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheefe)، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-40) : نتائج اختبار المقارنات البعدي شفبه للمحور أداء المورد البشري و المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	الفروق في المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
متوسط فأقل	ثانوي	0.09201	0.09201	0.771
	جامعي	-0.03844	0.09158	0.981
	دراسات عليا	-0.12664	0.12803	0.806
ثانوي	متوسط فأقل	-0.09757	0.09201	0.771
	جامعي	-0.13601*	0.03941	0.009
	دراسات عليا	-0.22421	0.09777	0.158
جامعي	متوسط فأقل	0.03884	0.09158	0.981
	ثانوي	0.13601*	0.03941	0.009
	دراسات عليا	-0.08820	0.09736	0.844
دراسات عليا	متوسط فأقل	0.12664	0.12803	0.806
	ثانوي	0.22421	0.09777	0.158
	جامعي	0.08820	0.09736	0.844

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن سبب الفروق الدالة احصائياً تعود الى الفرق بين المجموعتين وقد بلغ متوسط الفروق (0.13601) لصالح (المستوى الجامعي) وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة .0.05

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الرابع الخاص بالدراسة الميدانية حاولنا اسقاط الجانب النظري والبحث في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة و مدى مساهمتها في تطوير أداء المورد البشري، وهذا بالاعتماد على اجراءات ومنهجية علمية، ومن أجل الوصول الى نتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، قمنا بدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء المورد البشري بمجلس قضاء الجزائر وبعض المحاكم التابعة له، عبر توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، و باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V 23 تمت معالجة البيانات وتحليلها، وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج، نذكر منها:

- المؤسسة محل الدراسة تتوفر على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث الأبعاد: المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية؛
- أن مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، من حيث أبعاده المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق،
- باستخدام الأساليب الاحصائية قمنا باختبار فرضيات الدراسة ، حيث توصلنا لوجود علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري، كما أن الإدارة الإلكترونية تأثر على أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 0.05.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للإدارة الإلكترونية تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) ، لكن هناك فروق بالنسبة للمستوى التعليمي لصالح المستوى الجامعي.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لأداء المورد البشري تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) ، لكن هناك فروق بالنسبة للمستوى التعليمي لصالح المستوى الجامعي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

أصبح تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ضرورة وحتمية من أجل تحسين أداءها شرطا أساسيا في ظل التطورات الحاصلة في العالم ودخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة وتغيير وظائفها، ومع هذه التغيرات كان لابد من تبني هذا المفهوم الذي أفرزه التطور الفكري الإداري الحديث، وساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق السرعة والدقة في أداء، وبأقل تكلفة وبجودة عالية، كل هذا بدوره ينعكس على أداء المورد البشري، لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على اشكالية التالية: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري بقطاع العدالة؟ فمن خلال أولا الدراسة النظرية حول كل من المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع أداء المورد البشري، والعلاقة بين هما، ثم عن طريق الدراسة الميدانية التي بحثت تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري بالاستعانة بالوثائق والملاحظة، ومن خلال استبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة بكل من مجلس قضاء الجزائر، محكمة الجنايات، ومحكمة الدار البيضاء من وجهة نظر الموظفين.

ومن جملة نتائج هذه الدراسة يمكن ذكر ما يلي:

أولاً- النتائج النظرية:

حاولنا من خلال عرضنا للفصول النظرية وبالإعتماد على المنهج الوصفي تحديد الإطار المفاهيمي

لمصطلحات الدراسة، وتوصلنا للنتائج التالية:

- إن الإدارة الإلكترونية هي طريقة تسيير يتم استخدام فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل إنجاز وإدارة جميع تعاملات إلكترونية بغية تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها.
- تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في تأثيرها الإيجابي على أداء المؤسسات وتخفيض تكاليف، كما أنها تتجاوز مشكل البعد الجغرافي والزمن.
- يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة ناجحة توفر العديد من المتطلبات الإدارية، البشرية، الأمنية، المالية، التقنية، القانونية.
- تحتاج عملية التحول للإدارة الإلكترونية بنجاح إلى المرور بمراحل متسلسلة و مترابطة، واتباع عدد من الاجراءات وخطوات محددة.
- تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية معوقات قد تحد من نجاح هذا التحول وتعرض طريقها، لذا يجب وجب التخطيط المسبق لنجاحه.

- أداء المورد البشري هو الجهد الذي بذله المورد البشري لانجاز مهامه المطلوب منه، ويكون ظاهر من خلال سلوكه.
- يتأثر أداء المورد البشري بمجموعة من العناصر المكونة له ، والتي يتحدد على أساسه مستوى أداءه من المعرفة لمتطلبات الوظيفة، نوعية الأداء، حجم الأداء، المثابرة والثوق، اضافة كفايات الموظف، بيئة التنظيم.
- إدارة الأداء هو نظام متكامل يسعى لتحقيق التميز في أداء الموارد البشرية وجماعات العمل عبر تبليغهم بأفضل مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها وتوجيههم نحوها.
- تقييم الأداء عملية يتم فيها قياس أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ومقارنته مع الأداء المطلوب منه، للحكم على مدى نجاحهم، ومن ثم القيام بإجراءات تصحيحية في حالة وجود أي خلل أو مكافئته.
- تستخدم المؤسسة العديد من طرق والأساليب لتحسين أداء مواردها البشرية للرفع من كفاءة أداءها و زيادة قدرتها التنافسية.
- يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية في المؤسسة من عدة نواحي سواء من حيث مهاراته ومعرفته، أو من حيث تخصصات ومجال المطلوب منه، وهو بدورها ينعكس على أداءه الوظيفي.

ثانيا- نتائج الجانب التطبيقي:

وبعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها توصلنا الى:

1- نتائج مرتبطة بالقطاع محل الدراسة:

- إن قطاع العدالة من القطاعات السباقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، فهو يوفر مختلف المتطلبات والأدوات كما يوفر شبكات ذات جودة عالية ويستخدم التقنيات الحديثة، كما يعمل على تطوير تطبيقات والبرامج الإلكترونية باستمرار.
- تساهم أنظمة التسيير المستخدمة في تحسين الخدمات وتحسين أداء الوظيفي لموظفيها، كما تقوم بتقديم البيانات والمعلومات والإحصائيات الموثوقة حول جميع أنشطتها عند الحاجة إليها سواء كان للموظفين أو المسؤولين أو المتعاملين معها.

- ساهم استخدام الانترنت والاكسترنانت في تفعيل الاتصال الداخلي وكذا الاتصال مع المؤسسات التي ترتبط بها.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الوسائل والأدوات اللازمة لحماية بياناتها ومعلوماتها من أي تلف سواء كان ن قصد أو غير قصد.
- تعمل الوزارة على وضع السند القانوني اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة ناجحة.

2 - نتائج خاصة بتحليل وعرض الاستبيان:

- من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية أن أغلب الموظفين من الإناث، كما أن الفئة العمرية بين (30- 49) هي الفئة غالبية بالمؤسسة، اضافة الى أن غالبية الموظفين هم ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر 48%، ومعظم لديهم الخبرة الكافية لأداء أعمالهم، وأن الفئة الغالبة من الموظفين هم سلك أمانة الضبط نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة.
- درجة معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية مرتفعة، حيث كانت أغلب الاجابات حول مصدر هذه المعرفة هي معرفة ذاتية تليها حضور لدورات تدريبية، ثم المقررات الدراسية وأخيرا المشاركة في مؤتمرات وندوات.
- بينت نتائج الدراسة الى موافقة أغلب المبحوثين على توفر جميع متطلباتها الخمسة الادارية، البشرية، الأمنية، المالية، والتقنية بالمؤسسة محل الدراسة ، كما أظهرت النتائج أن أكثر المتطلبات توافر بالقطاع محل الدراسة هي المتطلبات الأمنية، ف (مجلس القضاء والمحاكم التابعة له) تعتمد على العديد من الأدوات والبرامج المناسبة لحماية بياناتها والمعلومات الخاصة بها، وهذا ما لمسناه من خلال من خلال الملاحظة المباشرة في مكان العمل، فيما كانت ثاني المتطلبات توافر هي المتطلبات التقنية، حيث تعمل المؤسسة محل الدراسة على التزود بأحدث البرامج وتحسين وتطوير شبكاتها بصفة مستمرة و توفير الأجهزة الإلكترونية المناسبة، وهو ما ظهر من خلال انجازات والتحسينات التي دأبت الوزارة على تطبيقها في المحاكم والمؤسسات التابعة لها، بينما كانت المتطلبات الادارية هي ثالث المتطلبات توافر بالمؤسسة المبحوثة، حيث اتفق أغلب الموظفين المبحوثين على توافرها ما يدل على اهتمام الادارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق الادارة الإلكترونية وسعيها لوضع الخطط المناسبة لاستيعاب التكنولوجيا اللازمة لذلك عبر استخدام أساليب وسياسات جديدة في انجاز الأعمال وتوظيف وتدريب موظفيها وغيرها من الطرق الحديثة، أما فيما يخص المتطلبات البشرية فتعد هي رابع المتطلبات توافرا وقد اتفق أغلبهم على توافرها، فهي تتوفر على

كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمهارة اللازمة للتعامل معها، كما توفر مدربين أكفاء لتدريبهم على استخدام البرامج والمعدات، فيما كانت المتطلبات المالية هي أقل المتطلبات توافراً في المؤسسة المبحوثة، وعلى الرغم من اتفاق المبحوثين حول توافر هذا المتطلب إلا أنها تحتاج لمزيد من تخصيص المخصصات المالية لتوفير الاحتياجات والأجهزة المناسبة خاصة منها بعض اللواحق الخاصة بالأجهزة التقنية و صيانة الأجهزة التقنية، وهو ما لمسناه في سنتين الأخيرتين خاصة في ظل أزمة كورونا فقد أُلقت بظلالها عليها بسبب نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير احتياجات المناسبة للمحاكم والمجالس، ومن خلال تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتي بلغ المتوسط الحسابي للإدارة الإلكترونية (3.88) بدرجة مرتفعة من الأهمية، وبالاعتماد على الملاحظة المباشرة خاصة كوني موظفة في أحد هذه المؤسسات، فالمؤسسة محل الدراسة تتوافر على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- إن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يعون لأهمية تحسين أدائهم، فهم يمتلكون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم ولديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز أعمالهم وما تتطلبه وظائفهم من أنشطة في الوقت المناسب وبجودة في أداء، والمثابرة لإنهائها، وهو ما لمسناه من خلال توافر عناصر أداء المورد البشري المتمثلة في: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل المنجز، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق بالمؤسسة المبحوثة بمتوسط حسابي على التوالي يقدر بـ (3.92، 4.17، 3.70، 4.11)، حيث كانت نوعية العمل المنجز هي الأولى من حيث أهمية من خلال قدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية و بجودة عالية وبأقل الأخطاء ويتجلى ذلك من خلال تقديم أجود الخدمات وإنجاز المهام بأسلوب جديد وبوسائل حديثة، وتقليل الشكاوي المتعلقة بنشاط المؤسسة المبحوثة، واحترام لاجراءات وقواعد العمل الموضوعه، بينما كان في المرتبة الثانية المثابرة والوثوق فحسب اجابات المبحوثين لديهم القدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضهم في الوقت المناسب واعتماد الأسلوب الجديد والمناسب لذلك دون الحاجة الى توجيه من المسؤولين، كما أن السياسات والاجراءات المطبقة تساهم في إنجاز أعماله بفعالية، ويستطيع أن يتحمل المسؤولية عن نتائج أعماله، فيما كان المعرفة بمتطلبات الوظيفة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فحسب اجاباتهم فهم يمتلكون المهارة و المعرفة اللازمة والتي تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة لهم والمؤهل العلمي كما أن نظام الاتصال المستخدم يساعد على درء النقائص التي قد تحول دون إنجاز

المهام ، كذلك فهو يسعى ويعمل على تعلم واكتساب المهارات والعمل على التقنيات الجديدة، وفي أخير كانت كمية العمل المنجز في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة من الأهمية وعلى رغم من أهميته إلا أنه لم يكن أولى أولوياتهم حسب آراء المبحوثين إلا أنه يكتسي أهمية مرتفعة أيضا من خلال اجاباتهم حول انجاز الأعمال ببسرعة وفي وقت المحدد له وبأقل تكلفة.

3- نتائج مرتبطة باختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، وتوصلنا لنتائج

اختبارها و تفسير النتائج المتحصل عليها، حيث أثبتت نتائج الاحصائية :

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للإدارة

الإلكترونية على مستوى أداء المورد البشري:

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية بأبعاده مع المتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 80.5 %، أي كلما زاد تبني تطبيق الإدارة الالكترونية في القطاع محل الدراسة أدى هذا لتحسين أداء المورد البشري.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين البعد المتطلبات الادارية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 47.3 % .
- بينت نتائج الدراسة علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين البعد المتطلبات البشرية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 62.1 % .
- أظهرت نتائج الدراسة علاقة ارتباط طردية متوسطة بين البعد المتطلبات الأمنية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 54.7 % .
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد المتطلبات المالية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 56.2 % .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين البعد المتطلبات التقنية والمتغير التابع أداء المورد البشري بنسبة 64.2 %.
- بينت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرئيسية الاولى، أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة ، حيث أن الإدارة الالكترونية تفسر التباين في أداء المورد البشري بمقدار 64,8%.
- بينت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى: أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المتطلبات الادارية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة ، كما أن التأثير ايجابي وأن المتطلبات الادارية تفسر التغير في أداء المورد البشري بمقدار 22,4 % .

- أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة ، كما أن التأثير ايجابي وأن المتطلبات البشرية تفسر التغير في أداء المورد البشري بمقدار 38,5%.
- بينت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة ، كما أن التأثير ايجابي، وأن المتطلبات الأمنية تفسر التغير في أداء المورد البشري بمقدار 29,9% .
- بينت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة ، كما أن التأثير ايجابي وأن المتطلبات المالية تفسر التغير في أداء المورد البشري بمقدار 29,9%.
- أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الخامسة: أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية وأداء المورد البشري بالقطاع محل الدراسة، كما أن التأثير ايجابي وأن المتطلبات التقنية تفسر التغير في أداء المورد البشري بمقدار 41,2%.
- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)
- توصلت الدراسة بينت نتائج الدراسة لثبات صحة الفرضية التي مفادها أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للإدارة الإلكترونية تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).
- توصلت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإدارة الالكترونية تعزى للمستوى التعليمي، كما بينت الدراسة أن الفروق الخاصة بالمستوى التعليمي تعود للمستوى الجامعي مقارنة بالمستوى الثانوي.
- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأداء المورد البشري تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)
- توصلت الدراسة لصحة الفرضية التي مفادها أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لأداء المورد البشري تعزو لبيانات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

- توصلت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي، كما بينت الدراسة أن الفروق بالمستوى التعليمي كانت لصالح المستوى الجامعي.

الإقتراحات:

- من جملة المقترحات التي يمكن تقديمها والتي نعتقد أنها قد تفيد المؤسسة محل الدراسة:
 - القيام بمزيد من الندوات والمؤتمرات والمحاضرات حول كل جديد مرتبط بها من تقنية جديدة الإدارة الالكترونية لكل من الموظفين و القضاة والمسؤولين على حد سواء لتوضيح أهميتها ودورها للمورد البشرية والمؤسسة ككل، واستغلال مخرجات هذه الندوات والمؤتمرات لتحسين الخدمة وأداء الوظيفي للمورد البشري.
 - تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال تحويل جميع التعاملات والإجراءات الادراية إلكترونيا واستغناء على الطرق التقليدية.
 - العمل على مزيد من التحديث والتكثيف نظم التعليم والتدريب بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية نحو التحول للإدارة الإلكترونية.
 - العمل على تحفيز وزيادة الدافعية نحو الأداء المتميز، وتعزيز مشاعر تقدير الذات لدى الموظف ، الذي يؤدي بدور الى زيادة كفاءته.
 - توعية لأهمية التعلم المستمر وبناء المعرفة، والعمل على دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة الموظفين.
 - الاهتمام أكثر بتدريب وتطوير كفاءاتها خاصة مهندسي وتقني الإعلام الآلي على مستوى المحاكم والمجالس باستمرار، بكل جديد وبأحدث الطرق المستخدمة.
 - المزيد من العمل على تطوير استراتيجياتها المرتبطة باستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة العمل على تحديثها باستمرار.
 - الرفع من الاعتمادات المالية خاصة منها المرتبطة بتجهيز الأجهزة ولواحقها بالمجالس والمحاكم القضائية.

- التحسين المستمر للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بما يتناسب مع التطور التكنولوجي في العالم.
- تحفيز الموظفين والمسؤولين على استغلال التقنية بطريقة صحيحة، لتقليل من أخطاء التي قد تؤدي لبطء وانحراف عن ما تم تحديده من أهداف.
- القيام بعملية تكثيف الحملات الإعلامية حول مختلف تطبيقات الادارة الإلكترونية المقدمة من طرف قطاع العدالة والموجهة للمواطنين والمتعاملين معها، فللمجتمع دور كبير في تحول للإدارة الإلكترونية فكلما كان المجتمع لديه ثقافة إلكترونية كلما أدى الى تحسين أداء المورد البشري والمؤسسة ككل.
- توفير موارد بشرية كفأة قادرة على استيعاب التقنيات الحديثة التي تتطلبه هذه الادارة الحديثة، وقادرة على اكتساب المعرفة وبحث عنها باستمرار.
- متابعة نتائج العمليات التدريبية المرتبطة باستخدام التقنيات المناسبة في قطاع العدالة، واستفادة منها أو تصحيحها اذا لم تصل للنتائج المرجوة.
- غرس ثقافة التغيير لدى موارد البشرية و التأقلم مع التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، وحثهم على البحث على الحلول للمشاكل التي تواجههم.
- زيادة التنسيق بين الجامعة وقطاع العدالة من أجل تحسين وتطوير المعرفة لدى موارد البشرية وتكوين كفاءات قادرة انجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

آفاق الدراسة:

- تضمنت هذه الدراسة البحث في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري، لذا تقترح الباحثة اجراء بعض البحوث والدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتي تستدعي البحث فيها:
- الدور الوسيط للتقانة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و أداء المورد البشري .
- الدور الوسيط للتدريب في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و أداء المورد البشري.
- التدريب الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المورد البشري في قطاع العدالة.
- الادارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها تحسين أداء المورد البشري في قطاع العدالة..
- الادارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في العملية التقييمية لأداء المورد البشري.
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة.
- إعادة الهندسة العمليات الإدارية في قطاع العدالة و تأثيرها على أداء المورد البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب

1. ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار جرير، الاردن، 2013.
2. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، نسخة الكترونية ، الطبعة 1، 2000
3. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، الطبعة الاولى، مصر، 2018.
5. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 2014.
6. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة1، 2005 .
7. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، الطبعة 2، دار المسيرة، الأردن، 2013.
8. بيتر إف. دراكر، ممارسة الإدارة ، الطبعة 1، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2013.
9. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012.
10. جمال عبد الرحيم دربر، الادارة الإلكترونية " منظومة تقنية وبشرية متكاملة" ، دار أسامة، ط 1، الأردن، 2020 .
11. جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد ، الأردن، 2014.
12. حازم محمد الصيرفي، قياس وتقييم الأداء للعاملين، دار الريادة، الطبعة1، مصر، 2021.
13. الحسن حسين محمد، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار جليس الزمان، 2011 .
15. حسين محمد الحسن، الادارة الإلكترونية(مفاهيم، خصائص، متطلبات)، دار الوراق، ط1، الاردن، 2010.
16. راكز الزعاري، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2019.
17. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء، الطبعة 2، الأردن، 2015.
18. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار دجلة، الأردن، 2008.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2010 .
20. سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محمد فتحي محمود، محمد سيد حمزاوي، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقيري، السعودية، 2011.
21. السعيد مبروك ابراهيم، الإدارة المعاصرة للمكتبات الجامعية، الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، مصر، 2019.
22. صدام محمد طالب الخمائسة، الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية، دار قنديل، الطبعة الاولى، الامارات العربية المتحدة، 2017.
23. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الطبعة1، دار اليازوري، الأردن، 1999
24. عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
25. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل الى ادارة المعرفة، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، 2009.

قائمة المراجع

26. عبد العزيز السيد مصطفى ومن معه، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، منشورات جامعية، جامعة القاهرة، مصر، 2019.
27. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة 1، مركز بحوث الشرطة، 2009.
28. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعترف، الأردن، 2015.
29. عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة، الطبعة 1، نشر شخصي، 2003.
30. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2018.
31. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء، الأردن، 2013.
32. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجدق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية، الطبعة 1، الأردن، 2015.
33. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
34. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
35. علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.
36. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، الطبعة 2، 1998.
37. عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، الطبعة 1، دار العلم والإيمان، مصر، 2020.
38. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل، عمان، 2005.
39. فاروق عبده فليهي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2012.
40. فايز نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009.
41. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة 1، دار الكندي، 2015.
42. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة 1، الرياض، 2001.
43. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2020.
44. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد، نفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعية، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
45. محمد حسن عمر، الإدارة والتقنية، منشورات جامعية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 1997.
46. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد، الأردن، 2012.
47. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
48. محمد عبد الغني، محسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992.
49. محمد عبد الغني حسن هلال، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، دبيك للنشر والتوزيع، 2016.
50. محمد عبيدات ومن معه، منهجية البحث العلمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
51. محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016.
52. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 3، دار الفجر، مصر، 2000.

قائمة المراجع

53. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
54. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
55. مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية منظور اداري-تكنولوجي، دار الاعصار العلمي، الطبعة 1، الاردن، 2016.
56. مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
57. مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة 1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019.
58. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، الاردن، 2017.
59. مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
60. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأداء، دار الحامد، الطبعة 1، الأردن، 2018.
61. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي- تكنولوجي- عولمي، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.
62. مصطفى يوسف الكافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان، سوريا، 2018.
63. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، سوريا، 2011.
64. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى يوسف كافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، الطبعة 1، دار الحامد، الأردن، 2016.
65. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2007.
66. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم والایمان، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
67. نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الإلكترونية (استراتيجیة، الوظائف-المجالات)، الطبعة 4، دار اليازوري، 2009، الاردن.
68. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، الطبعة 1، دار دجلة، الأردن، 2015.
69. نوال شنافي، الأداء البشري بين التقييم والأسس، دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
70. نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار الكتب بنغازي، ليبيا، 2020.
- أطروحات:
1. أحمد سرير كمال، الادارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022.
 2. آسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
 3. أمال أيوب، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
 4. آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017-2018.

قائمة المراجع

5. إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018.
6. إيمان دركي، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي لدى الأستاذ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2019.
7. إيمان نايف طه أبو لطيفة، الادارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، ماجستير، عمادة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2021.
8. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
9. باسل سعود العنزي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الكويتية، ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية، 2015.
10. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
11. بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018.
12. بن ميري مصطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2021.
13. بن يحي ابراهيم، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2019.
14. بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018.
15. بوزكري جيلالي، الادارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.
16. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، كلية التجارة، جامعة الاسلامية بغزة، 2015.
17. حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018.
18. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017.
19. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
20. داودي أحمد، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018.

21. دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، أطروحة الدكتوراه، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
22. رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، 2007.
23. رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015.
24. رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
25. رفيقة شمالي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 3، 2017.
26. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
27. سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، 2015.
28. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
29. سيف الدين عتروس، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الصيد البحري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2018.
30. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
31. عبد الكريم صراوي، اسهام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير الاتصال المؤسسي في الادارة العامة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017.
32. عبير فوزي الخطيب، ادارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.
33. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
34. فاطنة سعدي، الإدارة بالمشاركة والأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2017.
35. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017.
36. قاسمي حورية، دور الإدارة الإلكترونية في حماية المعلومات لدى الإدارات العمومية في ولاية المدية، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2021.

قائمة المراجع

37. قانة حسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021.
38. قشيني منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص مجتمع المعلومات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012.
39. كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطن التنظيمية، أطروحة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021.
40. مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
41. محمد أحمد عبد العزيز محمد خطيب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الابداع الإداري، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين، 2018.
42. نفين محمد ياسر الخياط، درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019.
43. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
44. وداد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2016.
45. وسام بن صالح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014.
46. يوسف كامل عايد الزيايين، أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2017.

المقالات العلمية:

1. ابراهيم قعيد، بغداد بنين، الإدارة الإلكترونية - مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 4، العدد 2، 2018.
2. أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 7، العدد 1، 2016.
3. أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، 2016.
4. أحمد سرحان الحمداني، فاعلية الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد 3، العدد 2 الجزء 1، 2019.
5. أحمد عباس حمادي، الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإداري، المجلد 22، العدد 94، 2016.
6. أحمد غريبي، حورية قاسمي، دور سياسة التشفير الإلكتروني في حماية نظم معلومات الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر فرع المدينة، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 1، 2021.

قائمة المراجع

7. احمد محمد جاسم الجميلي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة صناعة التأمين، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 10، العدد، 2، 2018.
8. افتخار رشيد خليل، ضمانات تقويم الأداء الوظيفي، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد3، العدد2، الجزء2، 2019.
9. أم الخير قوارج، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1 العدد2، 2018.
10. أوكيل رايح، خالد ريم، التحول الرقمي للمنظمات في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد2، 2018.
11. آية ماهر، محمد عوض العربي، محددات ومداخل تطوير أداء المورد البشري ورؤية مستقبلية للتطوير، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد2، 2019.
12. إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 2 العدد1، 2018.
13. برغيش ياسمين، الادارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.
14. بغداد قرزو، نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد1، 2017.
15. بليلية ربيع، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد4، العدد1، 2017.
16. بلحريزي زينب، بن عامر عبد الكريم، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد1، 2019.
17. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد17، 2017.
18. بن العايب بلقاسم، بجقينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد2، 2016.
19. بن عبد العزيز سفيان، صديق زكرياء، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، الوادي، المجلد1، العدد 1، 2018.
20. بن عروس حمزة، بوعزة صبرين، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الضريبية الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، 2020.
21. بن غيدة سارة، حركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2018.
22. بن يحي إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 7، العدد3، 2017.
23. بوالريحان فاروق، شمام عبد الوهاب، نحو إدارة إلكترونية متكاملة، مجلة علوم الإنسانية، المجلدأ، العدد 48، 2017.
24. بوبكر عبد القادر ، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد1، 2021.
25. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد1، العدد1، 2015.

26. بوداود فاطمة، دور الإنترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر- وهران، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2019.
27. بومدين يوسف، محمد طرفة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية- دراسات إقتصادية-، المجلد 7، العدد 2، 2013.
28. حريزي فاروق، دور استخدام الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 4، العدد 1، 2019.
29. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.
30. حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 3، العدد 1، 2017.
31. حيدر فاضل كاظم، رشا فالح مصطفى، علاء الدين برع جواد، القيادة الإلكترونية وتأثيرها في أداء مدراء وموظفي جامعة بغداد، مجلة دجلة، المجلد 3، العدد 2، 2020.
32. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، 2011.
33. خلف الله بن يوسف، مراد مسعود سعادوي، عبد الحكيم شاونشة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2020.
34. خلود عطية الفليت، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفمسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 1، 2018.
35. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013.
36. خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، العدد 2، 2013.
37. خميس محمد خميس، عبد المنعم صالح أبو نيران، أحمد ابراهيم سويسي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة سبها، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 6، العدد 2، 2017.
38. خيرة بهلول، عيسى سماويل، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1، 2020.
39. داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، أثر معوقات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 9، العدد 1، 2020.
40. داليا مصطفى ابراهيم متولي، نفين جلال عيد، رشا أحمد محمد خليل، تقييم استخدام برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مرجع سبق ذكره
41. رابحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 3، 2016.
42. رانيا محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي ألبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والأدارية، المجلد 29، العدد 1، 2021.

قائمة المراجع

43. ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، 2021.
44. رحمانى سناء، رحمانى موسى، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، الجزائر، 2016.
45. زرزار العياشي، الادارة الالكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات ، مجلة الحقيقة، العدد 33 .
46. زروقي نسرين، الإدارة الإلكترونية: كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، 2016.
47. زعزع فطيمة، لحوّل سامية، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 12، العدد1، 2015.
48. زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد6، العدد2، 2021.
49. سرير الحرتمي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة، المجلد 8، العدد 2، 2017.
50. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد7، 2014.
51. سناء علي ديب، أسامة الفراج، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في الأداء الفردي، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية والادارية، المجلد7، العدد 2، 2020.
52. سنية كاظم تركي، بشرى عبد ابراهيم، موفق صادق رسن، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 20، العراق، 2015.
53. شخاب حفيزة، زديرة شرف الدين، دور الادارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد9، العدد1، 2022.
54. شطولة خديجة، تأثير تكنولوجيا الانترنت ودورها في تغيير الممارسات التسويقية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.
55. شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى : اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 81، العراق، 2015.
56. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، 2009.
57. الشيخ بلقاسم، مخلوفي عبد السلام، دحمانى عزيز، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد2، 2020.
58. شيخي مليكة، دحو خضرة، سعدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 05، العدد02، 2020.
59. شيلي إلهام، عماري سمير، البنية الشبكية الرقمية كأداة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بمؤسسات تسيير الموانى البحرية الجزائرية، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد12، 2020.
60. صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 6، العدد1، 2016.

قائمة المراجع

61. صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.
62. صلاح الدين عواد الكبيسي، رعد فرحان عذيب الكعبي، تأثير استراتيجيات التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الادارة والاقتصاد، المجلد 26، العدد 120، 2020.
63. طواهرير عبد الجليل، فوارج اليامنة، دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 1، العدد 2، 2020.
64. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013.
65. عبد الجليل طواهرير، عبد اللطيف بن يحي، رضا بن الشيخ، تأثير استخدام نظام المعلومات الالكتروني progres بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2020.
66. عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية (آفاق وتحديات)، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8، العدد 1، 2020.
67. عبد الرحمان فالح العبادلة، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفية: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، العدد، 2022.
68. عبد الرزاق غزال، الادارة الالكترونية وحركية تداول المعلومات بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 4، 2013.
69. عبد الوهاب صخري، صفاء مباركي، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تعزيز جودة الأداء- دراسة استكشافية، مجلة المحترف ، المجلد 9، العدد 1، 2022
70. عبدالفتاح علاوي، ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة ادارة الموارد البشرية، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2019.
71. عرابي محفوظ، بن حميدة هشام، دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 7، 2017.
72. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الباحث، المجلد 10، العدد 10، الجزائر، 2012.
73. علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 1، 2019.
74. علاء الدين عبد الرحمن حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفاعليتهم، مجلة المخطط والتنمية، العدد 24، العراق، 2011.
75. عماري سمير، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
76. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وآفاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2017.

قائمة المراجع

77. عيشاوي وهيبية، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 2017.
78. فاتح شجاع فالح نهيان العتيبي، جودة الخدمة التعليمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الإلكتروني والأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022.
79. فايز أبو عامرية، ناصر جرادات، محمد ديرية، دور استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2017.
80. فايق جواد كاظم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2016.
81. فراحتية العيد، زلاقي وهيبية، دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 1، 2021.
82. فراس سليمان الشلبي، محمد عبد الله المومني، موسى أحمد السعودي، محمد اقبال العجلوني، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة قصيم، المجلد 10، العدد 2، 2017.
83. فريجة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 28، 2016.
84. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014.
85. فضيل مريم بنتول، تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، المجلد 1، العدد 2، 2020.
86. فقابر فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 3، العدد 2، 2020.
87. فيصل بوخالفة، الإدارة الإلكترونية: بين متطلبات الترشيد ومعوقات التطبيق، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، 2018.
88. قادة دليلية، الانترنت وتغيير عمل الإدارة المحلية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 06، العدد 2، 2017.
89. قرطي العياشي، صالح مرية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد: الخامس العدد: الأول، 2021.
90. قرميطي وردة، ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 1، 2019.
91. قصاص مروة، حبار عبد الرزاق، دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 9، العدد 2، 2017.
92. قويدر بورقبة، مصطفى بورقبة، رحمة مجدة حصباية، متطلبات إنشاء البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في منظمات الاعمال، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، مجلد 4، العدد 2، 2020.
93. كرامش بلال، حمودة نسيم، أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2017.

قائمة المراجع

94. كمال فار، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام، جلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 8، العدد 4، 2021.
95. لامية طالة، الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 2، 2020.
96. لطرش فيروز، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 7، العدد 20، 2015.
97. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، المجلد 15، العدد 42، 2008.
98. مانع فاطمة، بوهراوة زورة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 12، العدد 2، 2021.
99. محمد قريشي، حساني رقية، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (1)، 2017.
100. محمد قريشي، عادل بومجان، محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، 2017.
101. رجال عائشة، سويح دنيا زاد، دور التسويق الإلكتروني في تطوير التجارة الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 3، 2019، ص 299.
102. رجال عائشة، سويح دنيا زاد، دور التسويق الإلكتروني في تطوير التجارة الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 3، 2019.
103. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 6.
104. مزارة عيسى، ونوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيو جيا، المجلد 2، العدد 1، 2018.
105. مصطفى صافية، علماوي أحمد، الانترنت كركيزة للتجارة الإلكترونية، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 2، 2020.
106. مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، العدد 19 المجلد 2، الجلفة.
107. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
108. مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 4، العدد 2، 2016.
109. ميلودي محمد، استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 10، 2020.
110. ميمون كافي، مولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، 2021.
111. نادية عبد الخالق رمضان بكر، مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1، 2016.

قائمة المراجع

112. ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 45، 2018
113. ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 45، 2018.
114. ناصف محمد، قداوي عبد القادر، أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الالكترونية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 1، 2017.
115. نور الهدى بن الدين، سفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 1، 2018.
116. نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد 16 ، العدد 32، 2022
117. نور طاهر محمد الاقرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، 2020.
118. نورة بن وهيب، استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الاطار النظري والواقع العملي، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 30، 2019.
119. هادي خليل اسماعيل، سعد فاضل عباس، مستوى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 4، 2016 .
120. هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية، مجلة الأستاذ، المجلد 2، العدد 210، 2014.
121. وداد بورصاص، تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية حالة الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 14، 2018.
122. وقار يوسف عبد الخالق نعمة، بلسم أحمد علي، إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، مجلة الأستاذ، المجلد 2015، العدد 215، 2015.
123. ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية والتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2018.
124. ياسمينة طويل، ميادة بلعائش، تحسين أداء العاملين في البنوك في ضوء توفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 2، العدد 2، 2019.
125. يوسف مسعداوي، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2014.
- الملتقيات:**
1. خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

قائمة المراجع

2. سعيد حجال، أسامة هزلة، أثر الابداع على الأداء الوظيفي لمدرء البلديات الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة البليدة2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
3. طروبيا ندير، الإدارة الإلكترونية كخطورة نحو تأهيل الإدارة المحلية وبعث دورها التنموي في الجزائر، المؤتمر الدولي الخامس حول دور الجامعات المحلية في ترقية الاستثمار أيام 17-18 افريل 2018، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. عرفات علي محمد نصار، أثر الادارة الالكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة، المؤتمر العلمي الأول، دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، ملية العلوم والتكنولوجيا خانيونس.

المنشورات:

1. المرسوم التنفيذي رقم 16-135، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 26 المؤرخة في 28 أبريل 2016.
2. المرسوم التنفيذي رقم 16-142، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28 المؤرخة في 8 ماي 2016.
3. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 38 المؤرخة في 28 جويلية 2013.
4. القانون رقم 15-03، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 06 المؤرخة في بتاريخ 10 فيفري 2015.
5. القانون رقم 15-04، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 06 المؤرخة في بتاريخ 10 فيفري 2015.

الملفات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية:

1. زروالة كيلاني مدير الاستشراف والتنظيم بالمديرية العامة لعصرنة العدالة، الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، بمناسبة اليوم الوطني للمحامي 24 مارس 2018
2. زروالة كيلاني مدير الاستشراف والتنظيم بالمديرية العامة لعصرنة العدالة، الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، بمناسبة اليوم الوطني للمحامي 24 مارس 2018.
3. عكا عبد الحكيم، المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي وزارة العدل، <https://www.mjustice.dz>، بتاريخ 19-12-2019، 18:00.
4. عكا عبد الحكيم، الانجازات المحققة بوزارة العدل، <https://www.mjustice.dz>، بتاريخ 19-12-2019، 18:10.
5. فاضل عبد علي خرميط، دور نظم المعلومات وتكنولوجيا المعاصرة في تطوير اجراءات العمل الاداري والفني في المكتبات ومراكز المعلومات، <https://www.researchgate.net/publication/330467637>، 29-06-2022، 19:06.
6. موقع وزارة العدل، <https://www.mjustice.dz/ar>، بتاريخ 03-12-2021، 19:10.
7. موقع وزارة العدل، بتاريخ 05-10-2022، 19:00.

باللغة الاجنبية:

Les Livres :

1. Adrian Wilkinson, Tom Redman, Tony Dundon, Contemporary Human Resource Management, Pearson Education, Fifth Edition, United Kingdom, 2017.
2. Darlene M. Van Tiem, James L. Moseley, Joan Conway Dessinger, Fundamentals Of Performance Improvement, John Wiley & Sons, Inc, Third Edition, 2012.
3. David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc, 10th ed., the United States of America, 2010.

4. John P Wilson, Human Resource Development, Kogan Page Limited, 2001, london.
5. Julian Barling, Cary L Cooper, The Sage Handbook Of Organizational Behavior, sage publication, california, 2008.
6. Julian Barling, Cary L Cooper, The Sage Handbook Of Organizational Behavior, sage publication, california, 2008.
7. Michael Armstrong, Performance Management, Kogan Page Limited, Third edition, 2006.
8. Michael Armstrong, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, Britain, 2010.
9. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Performance Management, Kogan Page Limited, Fourth Edition, Britain, 2009.
10. OCDE, L'administration Electronique: Un Impératif, Paris, France, 2004.
11. Richard D. Johnson and Hal G. Gueutal, Transforming HR Through Technology, SHRM Foundation, USA, 2011.
12. Richard Rudman, Performance Planning And Review, Allenandunwin, 2nd Edition, Australia, 2003.

Les Article :

1. Ali Abdulhassan Abbas, Educational Competiotion As A Moderating Variable Of The Relationship Between Electronic Management And Intelligent Organizations, Tempos Espaços Educ. Volume 13, Issue 32, 2020.
2. Amina saoussany, Malika Asbayou, La Performance Individuelle Au Travail : Ses Determinants Et Sa Mesure, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 6, 2018.
3. Assad Ahmad Abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong, The Impact of Electronic Management on Human Resource Development, International Journal of Science and Research, Volume 4 Issue 11, 2015.
4. Carla Victoria Guzmán-Ortiz, Nohelia Gabriela Navarro-Acostaa, Wilmer Florez-Garciaa And Wagner Vicente-Ramosa, Impact Of Digital Transformation On The Individual Job Performance Of Insurance Companies In Peru, International Journal Of Data And Network Science Canada, No 4, 2020.
5. Chockalingam Viswesvaran And Deniz S. Ones, Perspectives On Models Of Job Performance, International Journal Of Selection And Assessment, Volume 8, Number 4, 2000, USA.
6. choiriyah, wibowo, hanes riyadi, husein umar, The Influence of Competence and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Their Impact on Performance Employee (Study in PT. KAI Divre III, South Sumatera), International Journal of Human Resource Studies, vol9 No 1, 2019.
7. Hadi Khalil Ismael, Saad Fathil Al-Mahmood, Adapting Technology Acceptance Model to Predict Attitudes Toward Using E-Management, Academic journal of nawroz university, Volume 8, NO. 4, 2019.
8. Hassan. N. Rawash, Electronic Management's Contribution To The Development Of Managerial Functions, Academic Research International Volume 5, Issue 5, September 2014.
9. Hendri Rahman, Iskandarsyah And T. Meldi Kesuma, The Effect Of E-Government Utilization Of Employee Performance And Its Impact On Work Effectiveness Of Kemenkumham Aceh, International Journal Of Scientific And Management Research Volume 3 Issue 3, 2020
10. Hossein rahman seresht, Marjan Fayyazi, Nastaran Simar Asl, E-management: Barriers and Challenges In Iran, E-over Kraklead, 2008

11. Ketut Setia Sapta, Muafi Muafi , Ni Made Setini, Improving Employee Performance During The Covid-19 Pandemic , Journal Of Asian Finance, Economics And Business Vol 8 No 1, 2021.
12. Liu Yao And All, E-Management Development And Deployment Strategy For Future Organization, African Journal Of Business Management Vol. 5, , Issue 16, 2011.
13. Mahmoud Moussa, Internet, Intranets and Extranets in Organizations: An Integrative Literature Review, Journal of Management, Vol.6, No.1 , 2016.
14. Mansour Naser Alraja, Abed Alrauf Hamadneh, E-Management And Its Effect On The Added Value: Field Study In The Royal Jordanian Airlines, Interdisciplinary Journal Of Research In Business, Vol.3, Issue.03, 2013.
15. Martin, Ludivine , Poussing, Nicolas , Les Déterminants De L'adoption De L'administration Electronique Par Les Entreprises , CEPS/INSTEAD, 2008, (Entreprises Working Papers; 2008-03) , p 10.
16. Mazen J Al Shobaki, Samy S Abu Naser, yousef M Abu Amuna, Suliman A El Talla, Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities, International Journal of Engineering and Information Systems, Volume 1, Issue 1, 2017.
17. N.W.O.K.D.S.P. Nanayakkara, Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance : A Conceptual Review , globalscientificjournal, Volume 8, Issue 9, 2020.
18. Rafi Abdul Ridha, Omar T. Abdulrahman, The Possibility Of Applying Electronic Management At Cihan University, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences Vol. 8 , No. 5, May 2018.
19. Reema Mahmoud Abod Aloqlah, Application Of E-Management And Its Obstacles From Perspectives Of Faculty Members At Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Journal Of Educational And Social Research, Vol 11, No 3, 2021.
20. sajid rashid hashim al battat , muataz kadhim hanash, hilmi hamzah abbas , a study on electronic management and its role in managerial functions, online anveshana's international journal of research in regional studies, law, social sciences, journalism and management practices, volume 5, issue 1, 2020
21. Suropto, Supriyanto, Employees' Performance Before And After E-Government Implementation: A Case Study Of The Local Board For Finance And Asset Management In Tanggamus Regency Of Indonesia Rjoas, 5(77), May 2018.
22. Suzan Darwazeh, Diana Khraisat, Sherien Al Dajah, Effect of Application of E-Government on the Staff Performance in the Greater Amman Municipality, Research in Business and Management, Vol. 3, No. 2 ,2016
23. Youssef M. Abu Amuna, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Suliman A. El Talla , The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol. 1 Issue 3, 2017.
24. Youssef M. Abu Amuna, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, The Role of Knowledge-Based Computerized Management Information Systems in the Administrative Decision-Making Process, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Volume 6, Issue 2, 2017.

Conference :

1. Karunarathna, T. D. And Nanayakkara , Impact Of Electronic Human Resource Management On Employee Job Performance In Multinational Entities In Colombo District, Sri Lanka ,

International Conference On Business And Information (Icbi) 2020 Faculty Of Commerce And Management Studies, University Of Kelaniya, Sri Lanka.

2. Sofiarti Dyah Anggunia, Analysing E-Administration In Developing Countries :Challenges & Best Practices, The 1st IPDN International Conference On Decentralization((ICODEC) ,Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jatinangor,21 November 2012 .

3. St-Ammant.G & Renard, Référentiel De Connaissance Associées Aux Capacités Organisationnelles De L'administration Electronique, Conference: 10 Eime Conférence De L'aim, August 2005 ,Canada .

4. Taiwo, Akeem A. , Omojaro, Anthony, Performance Management And Employee Development, Proceedings Of The 16th Isteams Multidisciplinary Research Nexus Conference The Federal Polytechnic, Ilaro , Nigeria , 9-10 jun 2019 .

Les Memoires et Publications :

1. Ronah Tugume Arinanye, Organizational Factors Affecting Employee Performance At The College Of Computing And Information Sciences (Cocis), Makerere University, Kampala – Uganda, Master, The School Of Business And Management , Uganda Technology And Management University, 2015.

2.OCDE, L'administration Electronique Un Impératif, Paris, France, 2004.

Cite d'un internet:

sky ariella, the most important reliability and dependability skills,

<https://www.zippia.com/advice/reliability-skills/> ,mar. 8, 2021 ,05-03-2022,12 :44

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة أكلي محند أولحاج البويرة	ادارة الأعمال	أستاذ جميل أحمد	01
جامعة أكلي محند أولحاج البويرة	ادارة الأعمال	د.محمند علي زيان	02
جامعة أكلي محند أولحاج البويرة	ادارة الأعمال	د.منصر إلياس	03
جامعة محمد بوضياف المسيلة	ادارة الأعمال	أستاذ مصطفى حوحو	04
جامعة محمد بوضياف المسيلة	ادارة الأعمال	أ.د فراحتية العيد	05

الملحق رقم 2: الاستبيان المعتمد في الدراسة

استبيان بحث علمي

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة دكتوراه بعنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية و دقة موضوعية، مقدرا لكم جهودكم في دعم البحث العلمي، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، فمشاركاتكم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكركم سلفا لتجاوبكم للوصول إلى أدق النتائج.

الملاحق

ملاحظة: ضع علامة (X) على الإجابة المختارة

1- المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 30 سنة فأقل () من 31 سنة الى 40 سنة () من 41 سنة الى 50 سنة ()
من 51 سنة فأكثر ()

المستوى التعليمي:

متوسط فأقل () ثانوي () تكوين مهني () جامعي () دراسات عليا ()
الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل () من 6 سنوات الى 10 سنة () من 11 سنة الى 15 سنة () من 16 سنة
الى 20 سنة () من 21 فأكثر ()

المستوى الوظيفي:

عون أمين ضبط () أمين ضبط () أمين قسم ضبط () أمين قسم ضبط رئيسي ()
متصرف () تقني () آخر ()

مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية (القدرة على التعامل مع جهاز الكمبيوتر وبرامجه):

مرتفعة جدا () مرتفعة () متوسطة () منخفضة () منخفضة جدا ()

مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية:

تعلم ذاتي () مشاركة في مؤتمرات وندوات () حضور دورات تدريبية ()

الملاحق

ثانياً: مجالات الدراسة:

الرجاء وضع إشارة (✓) عند الإجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم:

	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتطلبات الإدارية						
1	تدعم الإدارة العليا سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية					
2	توجد إدارة مختصة تهتم بوضع الخطط وتنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية					
3	تتسم الخطط والبرامج الموضوعية بالمرونة الكافية لاستيعاب التطورات في التكنولوجيا التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية					
4	تعتمد الإدارة العليا على سياسات وأساليب جديدة في توظيف وتدريب وترقية الموظفين.					
5	هناك تنسيق متبادل بين الجهات الوصية والمحكم.					
6	تسمح الإدارة الإلكترونية بتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الرؤساء والمرؤوسين.					
7	هناك رقابة مستمرة من طرف الجهات المسؤولة لسير الأعمال والنشاطات بالطريقة المطلوبة (إلكترونيا).					
المتطلبات البشرية						
8	يوجد مهندسين وتقنيين يعملون على لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات في المجلس (المحكمة).					
9	تحرص الجهات المختصة على استقطاب وتوظيف موارد مؤهلة، وقادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة.					
10	يوجد لدى الموظفين وعي ثقافي بأهمية الإدارة الإلكترونية.					
11	يتميز الموظفون بالمهارة الكافية للتعامل مع البرامج الإلكترونية الجديدة وأجهزة الحاسوب.					
العبرة						
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الملاحق

بشدة	موافق			بشدة	
					12 يتميز الاتصال بين التقنيين والإداريين بالفعالية فيما يخص تشغيل الأنظمة والبرامج الإلكترونية.
					13 توفر الإدارة العليا مدربين مؤهلين لتدريب وتكوين الموظفين على التقنيات الجديدة.
					14 تقدم الجهات المسؤولة لموظفيها دورات تكوينية في مجال الحاسوب والبرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال.
المتطلبات الأمنية					
					15 تستخدم برمجيات محينة مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات في المجلس (المحكمة).
					16 هناك تعليمات وإجراءات ردية صارمة للموظفين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات.
					17 يوجد لدى الموظف وعي كاف لمخاطر أمن المعلومات والوقاية منه
					18 يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية إضافية لبيانات في أماكن آمنة واسترجاعها عند الحاجة في أسرع وقت.
					19 يتم منح الموظفين والمتعاملين مع مجلس المحاكم كلمات مرور لتسهيل الولوج لقواعد البيانات لإنجاز مهامهم أو الحصول على خدمة
المتطلبات المالية					
					20 يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة التقنية والبرامج الحديثة.
					21 يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج.
					22 يتوفر الدعم المالي اللازم لتوفير شبكات الاتصال وربطها بين مختلف المحاكم والهيئات التابعة للوزارة.

الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					23 يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على آلية العمل الإلكتروني.
					24 تخصص الجهة المسؤولة مخصصات مالية لشراء أنظمة حماية المعلومات
المتطلبات التقنية					
					25 يمتلك (مجلس, المحكمة) على أجهزة الحاسوب وملحقاته لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					26 يتوفر لدى (مجلس, المحكمة) البرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال إلكترونياً وتقديم الخدمات (مثل تطبيقه SGDJ).
					27 يتوفر لدى (مجلس, المحكمة) اشتراك في شبكة المعلومات العالمية (انترنت)
					28 يعتمد (مجلس, المحكمة) على شبكة إلكترونية داخلية (انترنت) في إنجاز مختلف تعاملاتها مع أقسام والهيئات التابعة لها (مثل المحاكم ومجالس وغيرها).
					29 يتوفر لدى (مجلس, المحكمة) شبكة إلكترونية خارجية (أكسترنت) (بين وزارة العدل وغيرها من المؤسسات الخارجية مثل تطبيقه الحالة المدنية، النيابة الإلكترونية، وغيرها).
					30 تعمل (مجلس, المحكمة) على تطبيق المحادثة المرئية تسمح لها الاتصال المباشر بين مختلف المستويات الإدارية (مثل محاكمة المرئية).
					31 يطبق نظام إمضاء والتصديق الإلكتروني لتسهيل تنقل المعلومات والمستندات الإلكترونية بين المصالح والهيئات.

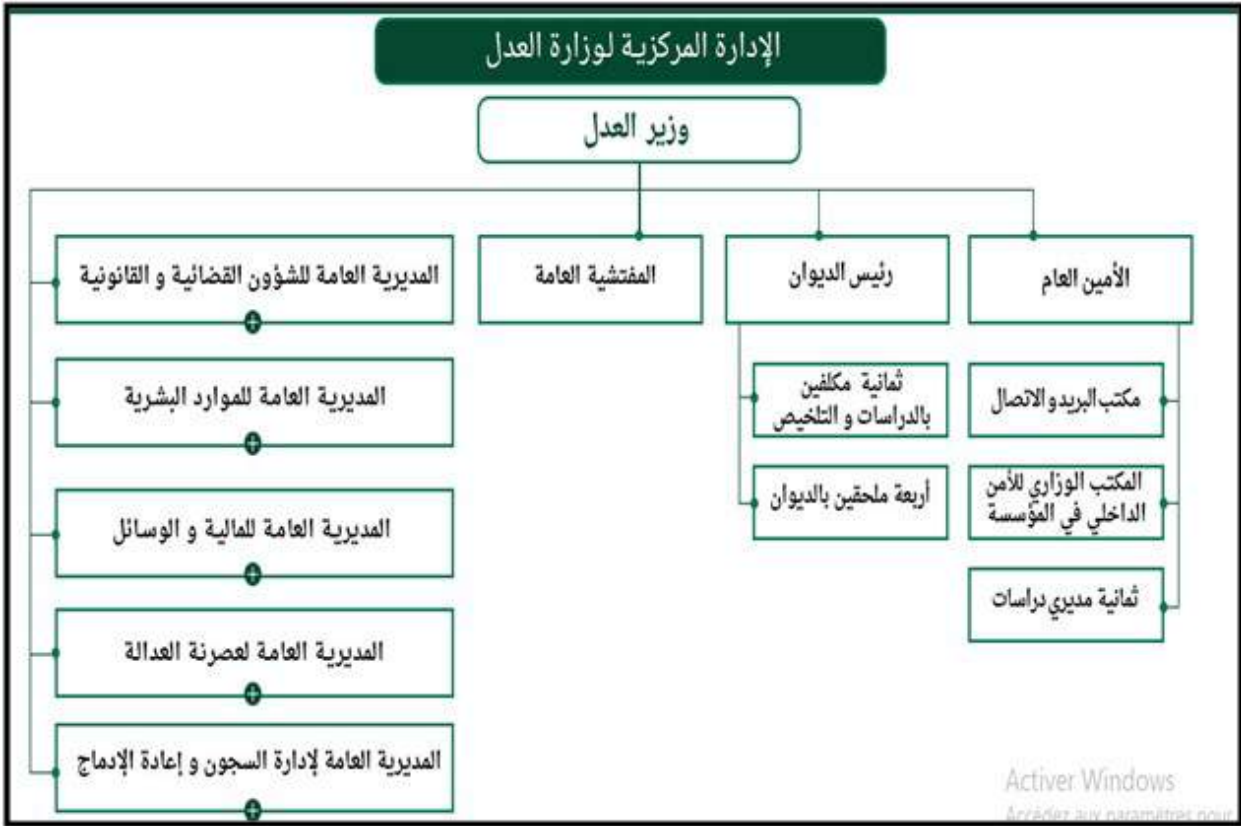
الملاحق

المتغير التابع: أداء المورد البشري					
المعرفة بمتطلبات الوظيفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تتناسب طبيعة المهام الموكلة للموظف مع المؤهل العلمي والمهني
					2 يتوفر لدى الموظف المعرفة والمهارة اللازمة للأعمال الواجب إنجازها
					3 يمتلك الموظف على المعرفة الكافية بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل.
					4 يساعد نظام الاتصال المستخدم (تدفق المعلومات) على تجاوز النقائص التي قد يقوم بها الموظف أثناء تأديته لمهامه.
					5 يعمل الموظف على تعلم واكتساب المهارات وتقنيات العمل الجديدة
نوعية الأداء					
					6 ينجز الموظف الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.
					7 يتميز أداء الموظف بالإتقان وقلة الأخطاء.
					8 يؤدي استخدام البرامج الإلكترونية (مثل التطبيقات) الى التقليل من الأخطاء.
					9 يطبق و يحترم الموظف جميع الإجراءات والقواعد المعتمدة في المحكمة لانجاز عمله.
					10 يؤدي استخدام تقنيات حديثة الى زيادة أداء الموظف
كمية العمل المنجز					
					11 يوجد عدد كاف من الموظفين لإنجاز الأعمال المطلوب إنجازها.
					12 تتوفر (المجلس، المحكمة) على موظفين تتناسب مهارتهم وقدراتهم مع احتياجات المؤسسة.

الملاحق

العبارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				ينجز الموظف أعمالهم في الوقت المحدد.	13
				ينجز الموظف عمله بسرعة و بأقل تكلفة.	14
				يحرص الموظف على استغلال وقته بالعمل وتوفير جهده	15
				تتناسب حجم الأعمال التي يكلف بها الموظف مع قدراته ومهارته.	16
المثابرة والوثوق					
				يملك الموظف المعلومات اللازمة والدقيقة والموتقة المتعلقة بالعمل.	17
				تسهم السياسات والاجراءات المتبعة (المجلس، المحكمة) من انجاز الأعمال بفعالية.	18
				يتقبل الموظف الأساليب الجديدة في العمل.	19
				يتحمل الموظف المسؤولية عن نتائج أعماله الشخصية.	20
				يتميز الموظف بالقدرة على تحسين أساليب العمل وحل المشكلات.	21

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة العدل



الملحق رقم 06: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,893	52

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,820	31

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,799	21

الملاحق

Corrélations

	الإلكترونية الإ	الإدارية المتطلبات	البشرية المتطلبات	الأمنية المتطلبات	المالية المتطلبات	التقنية المتط
relation de Pearson (bilatérale) الإدارة الإلكترونية	1	,723**	,695**	,587**	,669**	,601**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) المتطلبات الإدارية	,723**	1	,371**	,275**	,255**	,425**
	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	173	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) المتطلبات البشرية	,695**	,371**	1	,279**	,670**	,391**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) المتطلبات الأمنية	,587**	,275**	,279**	1	,298**	,506**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) المتطلبات المالية	,669**	,255**	,670**	,298**	1	,364**
	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) المتطلبات التقنية	,601**	,425**	,391**	,506**	,364**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173	173

la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	أداء المورد البشري	المعرفة بمتطلبات العمل	نوعية العمل المنجز	كمية العمل المنجز	المثابرة
relation de Pearson (bilatérale) أداء المورد البشري	1	,798**	,686**	,752**	,674**
	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) معرفة بمتطلبات العمل	,798**	1	,421**	,480**	,333**
	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173
relation de Pearson (bilatérale) نوعية العمل المنجز	,686**	,421**	1	,291**	,261**
	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173

الملاحق

		,000	,000		,000	,001
	(bilatérale)	173	173	173	173	173
كمية العمل المنجز	rélation de Pearson	,752**	,480**	,291**	1	,460**
	(bilatérale)	,000	,000	,000		,000
		173	173	173	173	173
المثابرة	rélation de Pearson	,674**	,333**	,261**	,460**	1
	(bilatérale)	,000	,000	,001	,000	
		173	173	173	173	173

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإدارة الإلكترونية	,054	173	,200*	,984	173	,052
أداء المورد البشري	,054	173	,200*	,989	173	,207
	,064	173	,083	,982	173	,028

*s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

^Correction de signification de Lilliefors

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
الإدارية المتطلبات	173	,048	,185	,208	,367
البشرية المتطلبات	173	,001	,185	-,316	,367
الأمنية المتطلبات	173	,332	,185	,311	,367
المالية المتطلبات	173	-,139	,185	-,444	,367
التقنية المتطلبات	173	,116	,185	2,661	,367
العمل بمتطلبات المعرفة	173	-,111	,185	,631	,367
المنجز العمل نوعية	173	,229	,185	-,241	,367
المنجز العمل كمية	173	-,219	,185	-,060	,367
المثابرة	173	-,060	,185	,176	,367
الإلكترونية الإدارة	173	-,088	,185	-,402	,367
البشري المورد أداء	173	-,106	,185	-,470	,367
N valide (liste)	173				

Coefficients^a

نموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
(Constante)	,523	,214			2,448	,015		

الملاحق

المتطلبات الادارية	,113	,043	,137	2,619	,010	,766	1,306
المتطلبات البشرية	,191	,044	,281	4,324	,000	,500	1,998
المتطلبات الأمنية	,163	,038	,232	4,315	,000	,727	1,376
المتطلبات المالية	,093	,036	,161	2,562	,011	,532	1,880
المتطلبات التقنية	,321	,063	,297	5,097	,000	,619	1,616

المتغير التابع : المورد أداء : البشري

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مذكر	47	27,2	27,2	27,2
انثى	126	72,8	72,8	100,0
Total	173	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	11	6,4	6,4	6,4
من 30 الى 39 سنة	53	30,6	30,6	37,0
من 40 سنة الى 49 سنة	69	39,9	39,9	76,9
من 50 سنة فأكثر	40	23,1	23,1	100,0
Total	173	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل متوسط	8	4,6	4,6	4,6
ثانوي	75	43,4	43,4	48,0
جامعي	83	48,0	48,0	96,0
عليا دراسات	7	4,0	4,0	100,0
Total	173	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل سنوات 5	21	12,1	12,1	12,1
10 الى سنوات 6 من	36	20,8	20,8	32,9
15 الى سنة 11 من	59	34,1	34,1	67,1
20 الى سنة 16 من	57	32,9	32,9	100,0
Total	173	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضبط أمين سلك	65	37,6	37,6	37,6
ضبط قسم أمين سلك	77	44,5	44,5	82,1
مشتركة أسلاك	29	16,8	16,8	98,8

الملاحق

معدل	4,0925	4,1792	3,7341	3,7572	3,9191	4,0867	3,9364	3,9505
معدل انحراف المعياري	,02985	,03146	,05046	,06292	,04215	,02939	,04350	,02359
نوع التوزيع	,39267	,41375	,66371	,82759	,55441	,38654	,57213	,31024

Statistiques

	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	البشرية المتطلبات
معدل	173	173	173	173	173	173	173	173
معدل انحراف المعياري	0	0	0	0	0	0	0	0
معدل	4,2370	3,6647	4,0405	3,7630	4,1040	3,5896	3,4855	3,8406
معدل انحراف المعياري	,03814	,07436	,04288	,04963	,03672	,06294	,05657	,02861
نوع التوزيع	,50164	,97812	,56402	,65274	,48301	,82779	,74402	,37634

Statistiques

	T15	T16	T17	T18	T19	الأمنية المتطلبات
معدل	173	173	173	173	173	173
معدل انحراف المعياري	0	0	0	0	0	0
معدل	4,3410	4,1676	3,9942	4,0867	4,3988	4,1977
معدل انحراف المعياري	,03884	,05190	,04527	,04248	,03734	,02773
نوع التوزيع	,51081	,68259	,59550	,55875	,49108	,36472

Statistiques

	T20	T21	T22	T23	T24	المالية المتطلبات
معدل	173	173	173	173	173	173
معدل انحراف المعياري	0	0	0	0	0	0
معدل	2,9538	3,2254	3,9075	3,3642	4,0983	3,5098
معدل انحراف المعياري	,07091	,06249	,04038	,06299	,02800	,03370
نوع التوزيع	,93271	,82197	,53113	,82848	,36829	,44325

Statistiques

	T25	T26	T27	T28	T29	T30	T31	التقنية المتطلبات
معدل	173	173	173	173	173	173	173	173
معدل انحراف المعياري	0	0	0	0	0	0	0	0
معدل	3,9017	4,1272	3,4682	4,0000	4,0058	4,0867	4,0058	3,9422
معدل انحراف المعياري	,03542	,03024	,05471	,03574	,02780	,02297	,03712	,01802
نوع التوزيع	,46587	,39768	,71964	,47003	,36563	,30212	,48820	,23707

الملاحق

Statistiques

	T32	T33	T34	T35	T36	معرفة بمتطلبات العمل
ide	173	173	173	173	173	173
quant	0	0	0	0	0	0
ienne	3,6127	3,9595	3,9017	3,9827	4,1734	3,9260
eur standard de la moyenne	,05471	,04664	,04896	,04297	,03966	,03086
rt type	,71954	,61340	,64398	,56521	,52161	,40587

Statistiques

	T37	T38	T39	T40	T41	وعية العمل المنجز
ide	173	173	173	173	173	173
quant	0	0	0	0	0	0
ienne	4,0809	4,1040	4,3353	4,0867	4,2775	4,1769
eur standard de la moyenne	,04052	,03763	,03955	,04627	,03511	,02683
rt type	,53302	,49490	,52026	,60856	,46181	,35296

Statistiques

	T42	T43	T44	T45	T46	T47	كمية العمل المنجز
ide	173	173	173	173	173	173	173
quant	0	0	0	0	0	0	0
ienne	2,9480	3,6012	3,9884	3,8902	4,1676	3,5954	3,6985
eur standard de la moyenne	,05983	,05233	,03477	,03425	,03938	,05428	,02491
rt type	,78700	,68827	,45735	,45054	,51793	,71396	,32764

Statistiques

	T48	T49	T50	T51	T52	المثابرة
ide	173	173	173	173	173	173
quant	0	0	0	0	0	0
ienne	4,0116	3,9480	4,2312	4,1965	4,1272	4,1029
eur standard de la moyenne	,04179	,04039	,04665	,03815	,03721	,02368
rt type	,54972	,53119	,61356	,50184	,48944	,31149

Statistiques

	لادارة الإلكترونية	داء المورد البشري
ide	173	173
quant	0	0
ienne	3,8835	3,9761
eur standard de la moyenne	,02036	,01943
rt type	,26781	,25553

الملاحق

		رقة بمتطلبات العمل	ة العمل المنجز	العمل المنجز	المثابرة	ارة الإلكترونية	داء المورد البشري
p de Spearman	efficient de corrélation (bilatéral) .	,317**	,190*	,445**	,365**	,685**	,450**
		,000	,012	,000	,000	,000	,000
		173	173	173	173	173	173
	efficient de corrélation (bilatéral) .	,565**	,349**	,434**	,450**	,687**	,633**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	173	173	173	173	173	173	
efficient de corrélation (bilatéral) .	,310**	,564**	,327**	,367**	,543**	,509**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	173	173	173	173	173	173	
efficient de corrélation (bilatéral) .	,450**	,318**	,441**	,398**	,649**	,546**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	173	173	173	173	173	173	
efficient de corrélation (bilatéral) .	,476**	,405**	,324**	,556**	,550**	,608**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	173	173	173	173	173	173	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	reur standard de l'estimation
	,805 ^a	,648	,637	,15386

Prédicteurs : (Constante), المتطلبات الادارية المتطلبات, المالية المتطلبات, التقنية المتطلبات, البشرية المتطلبات, الأمنية

ANOVA^a

Modèle	omme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ression	7,277	5	1,455	61,479	,000 ^b
idu	3,953	167	,024		
al	11,231	172			

Variable dépendante : البشري المورد أداء

Prédicteurs : (Constante), البشرية المتطلبات, الأمنية المتطلبات, الادارية المتطلبات, المالية المتطلبات, التقنية المتطلبات, البشرية المتطلبات, الأمنية

الملاحق

Coefficients^a

المتغير	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(constante)	,523	,214		2,448	,015		
متطلبات الادارية	,113	,043	,137	2,619	,010	,766	1,306
متطلبات البشرية	,191	,044	,281	4,324	,000	,500	1,998
لمتطلبات الأمنية	,163	,038	,232	4,315	,000	,727	1,376
المتطلبات المالية	,093	,036	,161	2,562	,011	,532	1,880
المتطلبات التقنية	,321	,063	,297	5,097	,000	,619	1,616

المتغير التابع : أداء المورد البشري

Récapitulatif des modèles

المتغير	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
	,473 ^a	,224	,219	,22578

المتنبات : (Constante), الادارية المتطلبات

Coefficients^a

المتغير	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(constante)	2,437	,220		11,082	,000
لمتطلبات الادارية	,390	,055	,473	7,022	,000

المتغير التابع : أداء المورد البشري

Coefficients^a

المتغير	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(constante)	2,437	,220		11,082	,000
لمتطلبات الادارية	,390	,055	,473	7,022	,000

المتغير التابع : أداء المورد البشري

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,621 ^a	,385	,382	,20089

Prédicteurs : (Constante), البشرية المتطلبات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	4,329	1	4,329	107,274	,000 ^b
Residu	6,901	171	,040		
Total	11,231	172			

Variable dépendante : أداء المورد البشري

Prédicteurs : (Constante), البشرية المتطلبات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,357	,157		15,006	,000
البنيات البشرية	,422	,041	,621	10,357	,000

a. Variable dépendante. أداء المورد البشري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,547 ^a	,299	,295	,21453

a. المتطلبات الأمنية. Prédicteurs : (Constante)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3,361	1	3,361	73,025	,000 ^b
Residu	7,870	171	,046		
Total	11,231	172			

a. Variable dépendante. أداء المورد البشري

b. المتطلبات الأمنية. Prédicteurs : (Constante)

الملاحق

Coefficients^a

المتغير	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(constante)	2,367	,189		12,527	,000
البيانات الأمنية	,383	,045	,547	8,545	,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

Récapitulatif des modèles

المتغير	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,562 ^a	,316	,312	,21197

Prédicteurs : (Constante), المتطلبات المالية

ANOVA^a

المتغير	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الرجression	3,547	1	3,547	78,938	,000 ^b
الخطأ	7,684	171	,045		
الخطأ الكلي	11,231	172			

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

b. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات المالية

Coefficients^a

المتغير	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(constante)	2,839	,129		22,008	,000
المتطلبات المالية	,324	,036	,562	8,885	,000

Variable dépendante : البشري المورد أداء : المتطلبات التقنية

Récapitulatif des modèles

المتغير	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,642 ^a	,412	,409	,19651

a. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات التقنية

الملاحق

ANOVA^a

نموذج	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
الانحدار	4,627	1	4,627	119,820	,000 ^b
الخطأ	6,603	171	,039		
الجمالي	11,231	172			

a. متغير التابع: أداء المورد البشري
b. المتنبات: (Constant)

Coefficients^a

نموذج	المتغيرات غير المعيارية		المتغيرات المعيارية	t	Sig.
	B	خطأ معياري	بيتا		
(المتغير الثابت)	1,249	,250		5,002	,000
المتطلبات التقنية	,692	,063	,642	10,946	,000

المتغير التابع: أداء المورد البشري

ANOVA

الإدارة الإلكترونية

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
بين المجموعات	,136	1	,136	1,911	,169
داخل المجموعات	12,200	171	,071		
الجمالي	12,336	172			

ANOVA

الإدارة الإلكترونية

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
بين المجموعات	,035	3	,012	,162	,921
داخل المجموعات	12,300	169	,073		
الجمالي	12,336	172			

ANOVA

الإدارة الإلكترونية

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
بين المجموعات	,035	3	,012	,162	,921
داخل المجموعات	12,300	169	,073		
الجمالي	12,336	172			

ANOVA

الإدارة الإلكترونية

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
بين المجموعات	1,616	3	,539	8,489	,000
داخل المجموعات	10,720	169	,063		

الملاحق

	12,336	172			
--	--------	-----	--	--	--

ANOVA

الإدارة الإلكترونية

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
Inter-groupes	,184	3	,061	,855	,466
Intragroupes	12,152	169	,072		
Total	12,336	172			

ANOVA

الإلكترونية الإدارة

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
Inter-groupes	,136	1	,136	1,907	,169
Intragroupes	12,200	171	,071		
Total	12,336	172			

ANOVA

أداء المورد البشري

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
Inter-groupes	,057	1	,057	,866	,353
Intragroupes	11,174	171	,065		
Total	11,231	172			

ANOVA

أداء المورد البشري

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
Inter-groupes	,079	3	,026	,401	,752
Intragroupes	11,151	169	,066		
Total	11,231	172			

ANOVA

أداء المورد البشري

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
Inter-groupes	,888	3	,296	4,838	,003
Intragroupes	10,342	169	,061		
Total	11,231	172			

ANOVA

أداء المورد البشري

	مجموعه المربعات	Ddl	مربع متوسط	F	Sig.
Inter-groupes	,114	3	,038	,577	,631
Intragroupes	11,117	169	,066		
Total	11,231	172			

الملاحق

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: أداء المورد البشري

Scheffé

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	الفرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
متوسط أقل	ثانوي	,09757	,09201	,771	-,1623	,3574
	جامعي	-,03844	,09158	,981	-,2971	,2202
	عليا دراسات	-,12664	,12803	,806	-,4882	,2349
ثانوي	أقل متوسط	-,09757	,09201	,771	-,3574	,1623
	جامعي	-,13601*	,03941	,009	-,2473	-,0247
	عليا دراسات	-,22421	,09777	,158	-,5003	,0519
جامعي	أقل متوسط	,03844	,09158	,981	-,2202	,2971
	ثانوي	,13601*	,03941	,009	,0247	,2473
	عليا دراسات	-,08820	,09736	,844	-,3631	,1867
دراسات عليا	أقل متوسط	,12664	,12803	,806	-,2349	,4882
	ثانوي	,22421	,09777	,158	-,0519	,5003
	جامعي	,08820	,09736	,844	-,1867	,3631

a différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الإدارة الإلكترونية

Scheffé

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	الفرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
متوسط أقل	ثانوي	,01485	,09368	,999	-,2497	,2794
	جامعي	-,17040	,09324	,345	-,4337	,0929
	دراسات عليا	-,25602	,13035	,281	-,6241	,1121
ثانوي	متوسط أقل	-,01485	,09368	,999	-,2794	,2497
	جامعي	-,18525*	,04013	,000	-,2986	-,0719
	دراسات عليا	-,27087	,09954	,064	-,5520	,0102
جامعي	متوسط أقل	,17040	,09324	,345	-,0929	,4337
	ثانوي	,18525*	,04013	,000	,0719	,2986
	دراسات عليا	-,08562	,09913	,862	-,3655	,1943
دراسات عليا	متوسط أقل	,25602	,13035	,281	-,1121	,6241
	ثانوي	,27087	,09954	,064	-,0102	,5520
	جامعي	,08562	,09913	,862	-,1943	,3655

a différence moyenne est significative au niveau 0.05