

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان

## الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء

دراسة ميدانية لعينة من الباحثين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات

المتجددة ببغداد

اللجنة المناقشة:

إعداد الطالب:

مشرفاً مقررأ

د طويل محمد

عبد القادر برناوي

رئيساً

د عكوشي عبد القادر

عضواً مناقشاً

د قمانه محمد

السنة الجامعية: 1435 - 1436 هـ / 2014 - 2015 م

سورة التوبة

# الإهداء

إلى من سهرت الليالي من أجلي....

إلى من كان دعائها سر نجاتي وعلمتني معنى الحياة....

أمي الحبيبة بارك الله في عمرها

إلى من علمني معنى المثابرة ومواجهة السعاب....

إلى من تعب من أجل تعليمي....

أبي العزيز بارك الله في عمره....

إلى جدتي الغالية، إلى إخوتي الأعزاء....

إلى كل من كان جزءا من هذا العمل المتواضع.

# الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى حمدا يليق بجلاله وعظيم فضله، من قبل ومن بعد الذي

قدرني ووفقني في إتمام هذا العمل..

وإنه من دواعي الاعتراف بالجميل بعد إنجاز هذه المذكرة، أن أتوجه

بجزيل الشكر وعظيم التقدير وخالص الامتنان إلى أستاذي الفاضل

الدكتور "طويل محمد".

وما أفادني به من نصائح وتوجيهات وصبره معي إلى آخر المطاف

إلى كل أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من قدم لي المساعدة والتوجيهات في إتمام العمل

الميداني.

الأستاذ "بوجمعة تيجار".

إلى كافة الموظفين في وحدة البحث التطبيقي في لجان المتجددة خرداية

## الفهرس

الإهداء كلمة الشكر

فهرس الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة..... أ ، ب

### الجانب المنهجي.

- المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع.....04
- المطلب الثاني: أهمية الدراسة.....04
- المطلب الثالث: أهداف الدراسة.....05
- المطلب الرابع: الإشكالية.....06
- المطلب الخامس: الفرضيات.....06
- المطلب السادس: تحديد المفاهيم.....07
- المطلب السابع: المقاربة السوسولوجية.....10
- المطلب الثامن: الدراسات السابقة.....11
- المطلب التاسع: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.....13
- المطلب العاشر: مجالات الدراسة.....13
- المطلب الحدى عشر: أهم صعوبات الدراسة.....14

### الفصل الأول: أبعاد الإستقطاب والتدريب.

- المبحث الأول: الإستقطاب وأبعاده.....17
- المطلب الأول: مفهوم الإستقطاب.....17
- المطلب الثاني: أهمية وخطوات عملية الإستقطاب.....18
- المطلب الثالث: مصادر عملية الإستقطاب.....20
- المطلب الرابع: الإستقطاب الالكتروني وأهم طرقه.....22
- المطلب الخامس: مزايا ومساوى الاستقطاب الالكتروني.....23

25.....	المبحث الثاني: التدريب وأبعاده
25.....	المطلب الأول: مفهوم التدريب
25.....	المطلب الثاني: أنواع التدريب
29.....	المطلب الثالث: مكونات ومبادئ التدريب
31.....	المطلب الرابع: أهمية التدريب

### الفصل الثاني: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

34.....	المبحث الأول: الإدارة الالكترونية
34.....	المطلب الأول: الإدارة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني
37.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
39.....	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية ومبادئ عملها
45.....	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الالكترونية
46.....	المطلب الخامس: مراحل و مزايا الإدارة الالكترونية
49.....	المبحث الثاني: التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية
49.....	المطلب الأول : : دواعي ومتطلبات الإدارة الالكترونية
54.....	المطلب الثاني: انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة
56.....	المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية
57.....	المطلب الرابع: نماذج في تطبيق الإدارة الالكترونية
60.....	المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

63.....	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
63.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتحسين الأداء
66.....	المطلب الثاني: محددات الأداء
67.....	المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء
69.....	المبحث الثاني: تقييم الأداء
69.....	المطلب الأول : تقييم الأداء
70.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
72.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء والوظيفي والرضا الوظيفي

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

74.....	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
74.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.
76.....	المطلب الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة.
83.....	المطلب الثالث: تحليل بيانات الفرضية الأولى.
102 .....	المطلب الرابع: نتائج الفرضية الأولى.
103.....	المطلب الخامس: تحليل بيانات الفرضية الثانية.
113.....	المطلب السادس: نتائج الفرضية الثانية.
114.....	المطلب السابع الاستنتاج العام.
116.....	خاتمة.
117.....	التوصيات.
119.....	قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق

## فهرس الجدال

رقم الصفة	عناوين الجداول
76	الجدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس
77	الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن
78	الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية
79	الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة في العمل
80	الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية للعامل
81	الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في المؤسسة
83	الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين طريقة الاستقطاب واستغلال الموارد المتاحة من طرف العمال أثناء أدائهم لعملهم
85	الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الوحدات المتخصصة في الاستقطاب والوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة لتحسين الأداء
86	الجدول رقم (09) يوضح طريقة التوظيف في المؤسسة
87	الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين دوافع اختيار العمل ودور الوسائل التكنولوجية في تحفيز العامل على الأداء
88	الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الامتيازات المقدمة للعمال المستقطبين والحوافز المادية والمعنوية التي يتلقاها العامل نتيجة حسن الأداء
89	الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الصعوبات التي توجه الأفراد المستقطبين وأداء مشاريع البحث في وقتها المحدد
90	الجدول رقم (13) العلاقة بين مواكبة عملية استقطاب وسائل تكنولوجيا المعلومات والرضا عن الأداء في المؤسسة
91	الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين خبرة الأشخاص المستقطبين في تكنولوجيا المعلومات وتقييم الفاعلين لأدائهم في المؤسسة
92	الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات ومساهمتها في تحسين أداء العمال
93	الجدول رقم (16) يوضح توزيع العمال حسب رأيهم في اتصال الأجهزة بالانترنت في العمل
94	الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الاستغناء عن جهاز الكمبيوتر والتأخر في تقديم

	مشاريع البحث المكلفة من طرف المؤسسة
95	الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين توفير احدث تتوفر المؤسسة على احدث وسائل الحاسوب الآلي للعمل والبحث ومساهمة المؤسسة والوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء
96	الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين الاعتماد في التوظيف على المواقع الالكترونية والاستفادة منها
97	الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين التواصل مع الباحثين وتوفير وسائل تكنولوجيا المعلومات
98	الجدول رقم (21) يوضح دور الحاسب الآلي في الحصول على المعلومات
99	الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين انجاز المشاريع في الوقت المحدد وتقييم الفاعلين لأداء العمال.
100	الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين ارتباط البحوث بالانترنت وتأثيرها على السير الحسن للأداء في المؤسسة
101	الجدول رقم (24) يوضح مدى استخدام البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة
103	الجدول رقم (25) يوضح نسبة العمال الذين تلقوا تدريباً عند دخولهم إلى المؤسسة
104	الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين التدريب ومساهمة إستراتيجية المؤسسة ووسائل تكنولوجية المعلومات في تحسين الأداء
105	الجدول رقم (27) العلاقة بين الهدف من وراء التدريب والرضا عن الأداء في العمل
107	الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين إعادة تدريب الأفراد والتوصل إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع
108	الجدول رقم (29) يوضح نسبة العمال الباحثين الذين تلقوا تريباً في الخارج.
109	الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين مساعدة التدريب في عملية اكتساب مهارات في الإدارة الالكترونية ودورها في تحسي الأداء
110	الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين التدريب على برامج البحث الالكتروني والتوصل إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة
111	الجدول رقم (32) يوضح تلقي المبحوثين تدريباً في تكنولوجيا المعلومات.
112	الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين تحسين الإدارة الالكترونية للأداء وضرورة التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية

## فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
76	رسم بياني (01) يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس
77	رسم بياني (02) يوضح توزيع الباحثين حسب السن
78	رسم بياني (03) يوضح رتبة الباحثين حسب الدرجة العلمية
79	رسم بياني (04) يوضح توزيع الباحثين حسب الرتبة في العمل
80	رسم بياني (05) يوضح توزيع الباحثين حسب الوضعية المعنية
82	رسم بياني رقم (06) يوضح توزيع الباحثين حسب مدة الخدمة

مفصلة

إن علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري، والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير، وإدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما لا شك فيه أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وما تتيحه من تطبيقات تمكن من الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المؤسسات، ويعتبر ظهور وانتشار الحاسوب الشخصي والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينيات تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستخدم، تبع ذلك ظهور وانتشار الانترنت في النصف الثاني من التسعينيات، باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات وهذا هو الفرق الأساسي من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الإدارية التقليدية وتطبيقات الإدارة الالكترونية، بحيث أن استخدام الانترنت للتطبيقات الإدارية يحولها من الناحية النظرية إلى تطبيقات الإدارة الالكترونية.

لذلك جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على " الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي " بمؤسسة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة غرداية ، تحديد العمال الباحثين في المؤسسة باعتبارهم أكثر ملائمة لهذا الموضوع .

وقد اشتملت الدراسة على خمس فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب المنهجية الخاصة بالموضوع، تحديداً من خلال تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها تحديد المفاهيم والمنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات. ثم التطرق إلى الدراسات السابقة والمقاربات السوسيولوجية.

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى موضوع الاستقطاب والتدريب انطلاقاً من مبحثين، المبحث الأول تم التطرق إلى مفهوم الاستقطاب، أهمية وخطوات الاستقطاب ، أهم مصادر عملية الاستقطاب مع ذكر أهم المزايا والمساوئ، ثم التطرق إلى الاستقطاب الالكتروني وأهم طرقه، مع ذكر مزاياه ومساوئه. أما المبحث الثاني تم التطرق إلى مفهوم التدريب، أنواعه ومكوناته وأهم مبادئه، و أهميته.

كما خصص الفصل الثالث إلى النموذج الجديد للإدارة في مجتمع المعلومات، حيث تضمن مبحثين الأول حول الإدارة الالكترونية تم التطرق فيه إلى الإدارة بين المفهوم التقليدي والالكتروني مع التطور التاريخي للإدارة الالكترونية، مع ذكر عناصر ومبادئ الإدارة الالكترونية، أهدافها ومراحلها وأهم مزاياها.

إما المبحث الثاني فكان حول التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث تم التطرق فيه إلى دواعي ومتطلبات الإدارة الالكترونية ، وانعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة، إضافة إلى معوقات ونماذج عن الإدارة الالكترونية .

أما الفصل الرابع: فقد تم فيه التطرق إلى الأداء الوظيفي في مبحثين المبحث الأول حول مفاهيم عامة حول الأداء تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء وتحسين الأداء ،محددات الأداء ، العوائق البيئية كعوائق للأداء، إما المبحث الثاني فكان حول تقييم الأداء تم التركيز فيه على تقييم الأداء وأهمية تقييم الأداء. أما الفصل الخامس والأخير، فقد تم التطرق فيه الجانب الميداني من البحث، وقد تضمننا سبع عناصر. أولاً التعريف المؤسسة ثم ، بعدها وصف خصائص مجتمع الدراسة وتحليل البيانات ومناقشتها واستنتاج النتائج العامة للدراسة.

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المطلب الرابع: الإشكالية

المطلب الخامس: الفرضيات

المطلب السادس: تحديد المفاهيم

المطلب السابع: المقاربة السوسولوجية

المطلب الثامن: الدراسات السابقة

المطلب التاسع: المنهج المتبع وأدوات جمع  
البيانات

المطلب العاشر: مجالات الدراسة

المطلب الحادي عشر: أهم صعوبات الدراسة

### المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع لم يأت من فراغ بقدر ما هناك من خلفية وأسباب دعت لاختياره، وقد اخترت الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كما يلي:

#### 1-1) الأسباب الذاتية:

- الفضول إلى معرفة خبايا هذا الموضوع كونه لقي اهتماما من قبل الباحثين.
- الميل إلى هذا الموضوع باعتباره يهتم بالإدارة وتطوراتها .
- التخصص أو طابع التخصص جعلني اهتم بموضوع الإدارة الالكترونية ولما له من علاقة جوهرية بتفاعل القدرات البشرية مع الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة من اجل تحسين أداء العمال.

#### 1-2) الأسباب الموضوعية:

- الاقتناع أن المنظمات الجزائرية يجب أن تنتهج نهج الإدارة الإلكترونية عموماً والإدارة الالكترونية الموارد البشرية خصوصاً.
- الاقتناع أن المنظمات المعاصر تصنع الميزة التنافسية من خلال الإدارة المثلى لمواردها البشرية ومعارفهم وهذا ما يبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- الاعتقاد بأن ضعف المنظمات الجزائرية يعود إلى سوء إدارتها لمعارفها وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية المسارعة في مجال إدارة الأعمال.
- أهمية الأداء الوظيفي داخل المنظمة، ولما له من دور أساسي في الوصول إلى تحقيق الفعالية
- الأهمية التي يكتسبها الفرد والمجتمع من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة.
- الرغبة في البحث والحصول على المعلومات والاستفادة منها من خلال الدراسة، وإبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء الأفراد في المنظمة .

#### المطلب الثاني: أهمية الدراسة

يمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال الإدارة من جهة، وإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بثورة الإعلام والاتصال من خلال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من جهة أخرى، إضافة إلى أهمية أخرى والتي تتمثل فيما يلي:

- تقديم إطار نظري خاص بالإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء.

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف جوانبها ونماذجها.
  - التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات.
  - تقديم إطار نظري لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات المعاصرة.
  - توضيح سبل الاستفادة من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة.
  - تشخيص واقع المنظمات المعاصر الجزائرية مؤسسة البحث العلمي في الطاقات المتجددة غرداية نموذجاً فيما يتعلق استخدام الإدارة الإلكترونية.
  - محاولة التأكيد على ضرورة مواكبة المنظمات الجزائرية لأهم المتغيرات التكنولوجية الحديثة المتسارعة في عالم الأعمال المعاصر.
  - دور الإدارة الإلكترونية في تقليل ضغط العمل وتحسين الأداء .
  - الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تزويد المؤسسة بالأخص بالمعلومات الضرورية للبحث كونها مؤسسة ذات طابع بحثي .
  - مدى مساهمة كل من التدريب والاستقطاب البشري والمادي في تحسين أداء المؤسسة .
  - الشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة .
- المطلب الثالث: أهداف الدراسة:**

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- يهدف هذا البحث إلى الكشف والتشخيص عن العوامل والتي تحيد بشكل أو بآخر إلى تبني وتطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية في المنظمات المبحوثة، وتقديم مجموعة من الحلول الناجعة لمعالجة ذلك.
- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين الأداء.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين.
- التعرف على مدى وإمكانية وعي العمال الباحثين بالمؤسسة على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية من خلال تعاملها مع هذه الإدارة .
- تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية.
- تبادل الأفكار و الخبرات في مجال الإدارة الإلكترونية.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- معرفة أفضل الإستراتيجيات للانتقال السليم إلى الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الرابع: الإشكالية:

يشهد العصر الحالي نمواً متسارعاً في المعطيات المعرفية والتقنية والمعلوماتية وانتشار شبكة الانترنت ومواقع الويب التجارية وغيرها على نحو واسع، إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، كما أدى هذا التطور إلى ضرورة إيجاد أطر تنظيمية تنبثق من الحقائق المتصلة بالثورة الالكترونية وواقعها وأهميتها ومشكلاتها.

إن ملامح الإدارة الالكترونية بدأت تبلور وقطعت أسسها النظرية والتطبيقية شوطاً أولياً في مختلف الإدارات وخاصة في الإدارات الخدمية، كما إن جهوداً كبيرة بذلت على نحو مضطرد من قبل المنظمات. وانعكس ذلك على فرض تغييرات جوهرية في أسلوب العمل الإداري في منظماتها ولا سيما تلك التحولات والتغييرات التي حولت العالم إلى مجتمع الكتروني في إطار منظومة الاتصالات الحديثة وشيوع نقل البيانات وخدمات الانترنت المختلفة ومعدات البث وغيرها.

لهذا ظهرت ما تسمى بالإدارة الالكترونية و التي تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات الخدمية في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للزبائن بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات الإدارية وتحسين الأداء سواء داخل محيط المؤسسة الداخلي أو في محيطها الخارجي و التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد و التكلفة. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية للمؤسسات هي إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات التي ساعدت على تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات. وباعتبار مؤسسة البحث التطبيقي كأحد المؤسسات الكبرى في البحث العلمي الساعية إلى تحقيق الإنتاجية وتوفير المشاريع، من اجل رقي المجتمع الجزائري في شتى مجالات استعمالات الطاقة والاستفادة منها وانجاز مشاريع البحث العلمي لتوفرها على أحدث التقنيات الحديثة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وهذا لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد، ومن هنا تبلور محور الإشكالية على النحو التالي:

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال داخل مؤسسة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة؟ وما هو دور كل من الاستقطاب والتدريب في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسة؟

### المطلب الخامس: الفرضيات:

بناء على مشكلة البحث، تم صياغة فروض البحث على النحو التالي:

#### الفرضية العامة:

تطبيق الإدارة الإلكترونية له علاقة بالأداء الوظيفي للعامل.

#### الفرضية الأولى:

استقطاب الكفاءات والموارد المادية للإدارة الإلكترونية له دور في تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

#### الفرضية الثانية:

التدريب على تقنيات الإدارة الإلكترونية ومستلزماتها له علاقة بتحسين الأداء الوظيفي للعامل.

### المطلب السادس: تحديد المفاهيم:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات المنهجية التي تبني عليها الدراسة، فينبغي على أي باحث أن يجسد هذه المرحلة في بحثه، لأنها تساعد على فهم ما يريد الوصول إليه الباحث وهذا ما جاء على حد قول "مادلين غراويتز" حيث أقرت أن المفاهيم هي تلك التصورات التي تنظم الواقع محتفظة بصفات الظواهر المتميزة.<sup>1</sup>

### 1) الاستقطاب:

يتضمن مفهوم الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظيفة أو الوظائف الشاغرة في المؤسسة.<sup>2</sup>

فالاستقطاب عملية لا بد منها في عملية تسير الموارد البشرية، وذلك من أجل جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين للوظيفة.

<sup>1</sup> مادلين غراويتز، *مناهج العلوم الاجتماعية*. ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط1، دمشق سوريا، 1993م ص 53.

<sup>2</sup> احمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 5 الإسكندرية، 2001 ص 265

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

كما يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن طريق المرشحين الملائمين لملا الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وقبل القيام بهذه الوظيفة لابد من التأكد من ضرورة الحاجة لشاغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضع البيانات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة<sup>1</sup>

وبناء على كل ما سبق يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي والشامل لعملية الاستقطاب :  
هو العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2) التدريب:

تبنى كلمة التدريب من مادة درب والتي تعني لغة الطريق الممهّد الذي يوصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة ، ولقد تعددت التعارف واختلفت من اقتصادي إلى آخر، ومن أهمها ما يلي:

#### تعريف التدريب:

هو نوع من أنواع التعليم فإن كل أنواع برامج التدريب هو تعليم وليس من الضروري أن يكون تعليم بالضرورة تدريب، أي هو شكل من أشكال التعليم، يهدف إلى زيادة المتخصصة للفرد أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الأعداد المنظم لنا حية المعرفة<sup>3</sup>  
وينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية، بمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.<sup>4</sup>

#### التعريف الإجرائي للتدريب:

أما التعريف الإجرائي لعملية التدريب الذي سنتبناه في هذه الدراسة، هو عملية تعلم وتعليم تهدف إلى إكتساب الفرد مجموعة من المهارات ومعرفة النظرية والتطبيقية وذلك من أجل تنمية قدراته العقلية والجسمية بدءاً من عملية التوجيه والإرشاد إلى غاية تخرجه مما يؤهله إلى إكتساب خبرة تساعد في تدريب العامل.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط1 بيروت 1997 ص101

<sup>2</sup> محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية. 1999 ص 176

<sup>3</sup> على غربي، بالقاسم سلاطينة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع-عين ميله 2002 ص108

<sup>4</sup> على حسن وسهلية عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 1999-ص109

### 3) الإدارة الالكترونية:

تعرف الإدارة الالكترونية على أنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد ولقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة هي وسيلة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، مراقبة، واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم المعلومات من داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بمحيطها وبيئتها الخارجية، بهدف تطوير علاقتها مع التنظيمات الأخرى.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. أو هي يقصد بالإدارة الإلكترونية استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال خاصة "الحاسوب و الإنترنت" في تسيير شؤون و نشاطات الإدارة، مما يسرع القيام بمهامها و يسهل تحقيق أهداف المنظمة التي تتضمنها.

### 4) تكنولوجيا المعلومات:

هي مجموعة المجالات المعرفية من علمية وتقنية وهندسية واجتماعية والإجراءات الإدارية والتقنيات المختلفة المستخدمة، والجهود البشرية المبذولة لجمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبثها واسترجاعها، وما ينشأ من تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حواسه وإدراكاته.

تعرف كذلك على أنها: مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتوثيقها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، وأفاق تطبيقاتها، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005 ص 22

<sup>2</sup> عامر إبراهيم، المعجم الموسوعي للتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار النشر، عمان، الأردن ط 1، ص 181.

### 5) الأداء الوظيفي:

إن مصطلح الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية "performance" والتي تعنى وضعية الحصان في السباق، حيث ترجمت إلى الفرنسية ولذلك اتخذت مجال واسع في التطبيق واستعملت في ميادين متعددة، علاوة عن مجال تسير استعملت في ميادين الرياضة ولمكانيك وفي كل المجالات.<sup>1</sup> والتحليل الدلالي لكلمة الأداء يبين عدة تعريف نحاول إن نستعرض أهمها في مايلي:

يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، كما نعنى بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا إن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للأداء:

التعريف الذي تتبناه مجموعة البحث بخصوص عملية تقييم الأداء هو للدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي وهو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك لمعرفة مدى نجاحتهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وإمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات وترقيته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>

### المطلب السابع: المقاربة السوسولوجية:

ظهرت البنائية الوظيفية على أعقاب ظهور كل من البنوية الاجتماعية والوظيفية مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، على يد العالم البريطاني "هربرت سبنسر" كرد فعل على التراجع والإخفاق الذي وصلت إليه كل من البنائية والوظيفية على حدى، ويستند تحليل البنائية الوظيفية إلى فكرة الكل الذي تتألف من أجزاء ويقوم كل جزء منها بأداء دوره وهو مرتبط مع غيره من الأجزاء التنسيقية الكلية، حيث أن البنائية تتمثل في العناصر المكونة للنسق، أما الوظيفة فهي وظائف الأجزاء المكونة لهذا النسق والبنائية الوظيفية أربعة مستلزمات أساسية وهي: وظيفة التكييف، الاندماج والتكامل، تحقيق الأهداف، ثبات المعايير (المحافظة على النسق).

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقسيم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر 1948 ص 3.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص 219.

<sup>3</sup> صالح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة للإدارة الموارد البشرية، الإدارة الجامعية، 1999-2000 ص 208.

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

ويعتبر الاتجاه البنائي الوظيفي من المعالم الرئيسية لعلم الاجتماع الأكاديمي المعاصر، حيث يمثل أكثر الاتجاهات السوسولوجية رواجاً في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وقد ظهرت حوله العديد من المؤلفات، سواء منها تلك التي تناولته بالشرح والتوضيح، أو بالتعديل والإضافة، أو النقد والرفض. ظهر الاتجاه البنائي الوظيفي في البيولوجيا الثقافية قبل أن يظهر في علم الاجتماع بكثير، فمبدأ تساند أعضاء الكائن الحي للحفاظ على حياة الكائن وبقائه سائد في علم الحياة منذ نشأة هذا العلم، الذي يلح على فكرة أن الكائن العضوي يمثل نسقاً يتألف من مكونات ترتبط فيما بينها ارتباطاً وظيفياً.<sup>1</sup> وقد وظفت الدراسة هذه المقاربة ( البنائي الوظيفي) التي تعتمد على فكرة التفسير الوظيفي انطلاقاً من دراسة الأنشطة التي يستلزمها استمرار النظام من خلال مجموعة من الأنساق، المكملة لبعضها البعض. حيث تم الاعتماد على هذا المقترح انطلاقاً من أن الإدارة الالكترونية تمثل نظاماً يؤدي عدداً من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح تفاعل نموذج الإدارة الالكترونية مع مطالب الأفراد والمؤسسة جراء التطورات العلمية في مجال المعلوماتية من خلال تناسق الأجزاء فيما بينها، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة عن طريق تطبيق أحدث التقنيات الحديث للإدارة الالكترونية.

### المطلب الثامن: الدراسات السابقة:

01): بوقلاش عماد.

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية.

### فرضيات الدراسة:

- تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها .
- تعد الإدارة الالكترونية أداة لمعاصرة قطاع العدالة.<sup>2</sup>

### نتائج الدراسة:

يحتل قطاع الخدمات أهمية بالغة لا تقل عن غيره من القطاعات ويعود ذلك إلى تطور المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمة بجميع أنواعها، بما في ذلك الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية

<sup>1</sup> خضر زكريا: نظريات سوسولوجية، الأهالي، سورية، ط 1998 ، 1، ص 64

<sup>2</sup> عماد بوقلاش، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير : تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2010-2011 م

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

حيث يقود الحديث إلى عن الإدارة الالكترونية إلى التصريح بأنه يجب ألا يفهم من أن الإدارة الالكترونية هي عملية اختيارية، وإنما اقتضتها مجموعة من الظروف لأنها في واقع الأمر تعمل على معالجة عوائق محدودة، قد تكون واسعة النطاق بالإضافة إلى تحقيق التقدم والمشاركة في مجتمعات المعلومات التي تعتمد على مجملها على إفراسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لان استخدام هذه التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصاحبه تطور في كفاءة الأنشطة والإجراءات والمعاملات الإدارية الحالية بالإضافة إلى تبسيطها ونقلها نعيًا من الأطر اليدوية إلى الأطر الالكترونية، وبالرغم من إن مختلف الإدارات العمومية تطلع إلى التحول إلى مفهوم الإدارة الالكترونية، إلا أن ذلك يواجه غموضًا مفاهيميًا وتحديات عملية ومعطيات بيئية من الطموحات في مجال الإدارة الالكترونية.

02): حسين علي<sup>1</sup>

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة.  
دراسة حالة شركة جازي للاتصالات.

فرضيات الدراسة :

- 1) تتوفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- 2) تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

نتائج الدراسة:

أن المنظمة تستخدم نظام التوظيف الإلكتروني لاستقطاب مهارات وكفاءات جديدة بغيت اكتساب معارف وخبرات جديدة، سواء عبر استقبال الطلبات من خلال موقع الانترنت الخاص بها، أو من خلال مواقع الانترنت الوسيطة المختصة بالتوظيف الإلكتروني، ويتم فرز الكم الهائل من الطلبات من خلال نظام للاختيار الإلكتروني، كما تتم عملية المقابلة الأولية إلكترونيا من خلال الاتصالات الهاتفية. كما يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقع الانترنت الخاص بالمنظمة لتمكين الموظفين الراغبين بالحركية الداخلية من نقل المعارف المتراكمة في مناصبهم الأصلية واكتساب معارف جديدة خاصة

<sup>1</sup> حسين علي ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير ، تخصص تسير الموارد البشرية. جامعة الجزائر 2013 -2014 م

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

بالوظيفة الجديدة وذلك من خلال عملية تبادل المعارف مع الفريق الجديد مما يعبر عن الشفافية في عملية التوظيف داخل المنظمة.

### المطلب التاسع: المنهج وأدوات جمع البيانات

بالنظر إلى طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الكمي، وبشكل محدد المنهج الإحصائي كمنهج رئيسي في معالجة معطيات ونتائج هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد في إطار هذا المنهج على تقنيات SPSS والتي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم إتباع مختلف خطوات هذه الطريقة الحديثة في إدخال البيانات واستخراج النتائج، كما تم في إطار المنهج الإحصائي استخدام بعض المقاييس الإحصائية لتوضيح الدلالات الإحصائية والسوسولوجية مثل الوسط الحسابي وهذا لقياس مدى تمركز القيم الأخرى حول قيمة ممثلة لإفراد العينة ولأجل قياس مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة تم توظيف بعض معاملات الارتباط كما هو الحال لمعامل الاقتران الذي يبرز مستوى الارتباط بين متغيرين (المستقل والتابع) إضافة إلى استخدام وسائل التوضيح كالرسومات البيانية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف خصائص الظاهرة المدروسة، أما أدوات جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على الاستمارة في جمع المعلومات التي تخص الجانب الميداني من البحث .  
وقد تضمنت الاستمارة (45) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية .

**المحور الأول:** يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين متمثلة في الجنس والعمر.

**المحور الثاني:** يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الأولى (الاستقطاب)

**المحور الثالث :** يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثانية ( التدريب)

**المحور الرابع :** يتضمن الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء من خلال الاستقطاب والتدريب.

### المطلب العاشر: مجالات الدراسة

**01):** المجال الجغرافي للدراسة: لقد اعتمدت في الجانب الميداني للدراسة على وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، تم إنشائها 1999م تقع في المدينة السياحية غرداية (600 كلم جنوب الجزائر العاصمة) و 1 كيلومتر من المطار.

**02):** المجال البشري: هو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لمجتمع وحدات الدراسة الذي نريد معرفته وتكوين معرفة عليه، ولما كان موضوع دارستي الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء قمت بعملية

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

المسح الشامل للعمال الباحثين في عملية البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة، ليمثلوا مجتمع دراستنا حيث بلغ عددهم 70 باحث .

**03): المجال الزمني للدراسة:** تم تحديد الفترة التي استغرقها إجراء البحث في المرحلة الممتدة من شهر ديسمبر 2014 إلى غاية أواخر أبريل 2015، وقد قمنا بتقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل وهي كما يلي:

مرحلة الدراسات الاستطلاعية : وهي مرحلة التحضير والإعداد، حيث تم في هذه المرحلة الاطلاع على المراجع والبحوث السابقة التي لها صلة بموضوع البحث مع تحديد مجتمع الدراسة الملائم للدراسة. وامتدت هذه المرحلة من شهر ديسمبر 2014 إلى غاية جانفي 2015

مرحلة الجانب النظري: ابتدأت هذه المرحلة من شهر جانفي 2015 إلى أوائل شهر مارس حيث قمت في هذه المرحلة بجمع المعلومات من المراجع والمصادر، إضافة إلى إعداد وضبط بيانا الاستمارة ومراجعتها مع المشرف.

مرحلة الجانب الميداني: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارات على مجتمع البحث الدراسة واسترجاعها في نفس الأسبوع ثم تفرغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وقد استغرق البحث مدة زمنية تقدر ب 6 أشهر من البحث والعمل والتحليل.

### المطلب الحادي عشر: صعوبات الدراسة

باعتبار أنه لا يستطيع الباحث أن يجري دراسة دون وجود صعوبات ولو كانت قليلة، وذلك بسبب إغفال الباحثين لما سيعترضهم في البحث من صعوبات أثناء دراستهم أو اختيارهم للموضوع من بداية الدراسة إلى آخرها، وهذا ما يجعلنا نجمل بعض الصعوبات التي واجهتنا في البحث من مرحلة الدراسة النظرية حتى مرحلة الدراسة النظرية.

ويمكن أن نحصر هذه الصعوبات في النقاط التالية:

- 1) صعوبة الحصول على المراجع والمصادر التي لها صلة بموضوع الإدارة الالكترونية.
- 2) جل المراجع أو المصادر التي صادفناها في البحث مراجع لها صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 3) صعوبة التوفيق بين الدراسة وإعداد المذكرة بحكم أن المذكرة خصص لها ما يقارب أربعة أشهر فقط.
- 4) صعوبة فهم المبحوثين لبعض المفاهيم أو المصطلحات باعتبارهم ذوي تخصصات علمية.
- 5) تداخل المفاهيم فيما يخص الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات

## الفصل: الثاني أبعاد الإستقطاب والتدريب

### المبحث الأول: أبعاد الإستقطاب

المطلب الأول: مفهوم الإستقطاب

المطلب الثاني: أهمية وخطوات عملية الإستقطاب

المطلب الثالث: مصادر عملية الإستقطاب

المطلب الرابع: الإستقطاب الالكتروني وأهم طرقه

المطلب الخامس: مزايا ومساوئ الاستقطاب الالكتروني

### المبحث الثاني: أبعاد حول التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

المطلب الثاني: أنواع التدريب

المطلب الثالث: مكونات ومبادئ التدريب

المطلب الرابع: أهمية التدريب

المبحث الأول: أبعاد الإستقطاب:

المطلب الأول: مفهوم و أهمية إستقطاب الموارد البشرية :

- الافتراضات النظرية لتفهم عملية الاستقطاب والاختيار:<sup>1</sup>

- النظرية الاقتصادية : وتقول بان العامل يدور بواسطة قوانين العرض والطلب، لهذا فان الأفراد

تتحرك بين الوظائف إلى داخلها أو خارجها طبقا للتغيرات النسبية في مستوى الأجور لذا فلكي تتمكن المنظمة من جذب الأفراد يجب على الأقل إن تقدم أجورا مناسبة لما هو سائد في السوق .

- النظرية السوسولوجية : وتمثل في الأفراد الذين يحتلون الطبقات الاجتماعية العليا في المجتمع والذين يعملون في مناطق حضاريه يكون لهم اتجاهات ومعتقدات فريده أكثر من أن تكون جماعية, وكذلك وجهة نظرهم في الترقية.

- النظرية السيكولوجية : لا تتوقف عملية الاستقطاب بالاختيار بالحصول على الأعداد المطلوبة.

بل تتطلب دراسة نوعية الأفراد، وذلك للتوفيق بين نوعيات الأفراد مع المتطلبات المختلفة والمتنوعة للأعمال المطلوب شغلها، ولتحقيق ذلك فانه:

- يتم تحليل العمل لمعرفة الحقائق الأساسية عن الوظيفة.

- إعداد بطاقة وصف الوظيفة

- تحديد متطلبات شغل الوظيفة الواجب توافرها في المرشحين للعمل ( المواصفات الشخصية) والتي تحدد الفرد المناسب لشغل الوظيفة

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

- مفهوم الإستقطاب هو " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك

للعدد المطلوب، و بالتنوع المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها<sup>2</sup>."

ويمكن تعريف عملية الاستقطاب " هي عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات

<sup>1</sup> محمود فرج حسين ، إدارة الموارد البشرية، Hamama\_farag@yahoo.com /2015/02/20 --11:30

<sup>2</sup> محمد سلطان ، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ، بيروت لبنان ،1993ص 117

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة.

الاستقطاب هو " جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن وجود تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة<sup>1</sup>

كما أن استقطاب الموارد البشرية : يعني "الدراسة الدقيقة للمصادر التي يمكن الحصول عليها ثم تحديدها والعمل على جذب الأكفأ وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة وظروفها وإمكانيتها وظروف سوق العمل، وكذلك الظروف الاقتصادية للبلد، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة من حيث صلاحيتهم لها، قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وخطوات عملية الاستقطاب:

#### 1) الأهمية:

- إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية:
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي.
  - تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب. إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
  - تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب سوريا 2007ص147

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيه المديرون التنفيذيون.

ويعدّ دور مكتب التوظيف والعاملين به من الأمور المهمة والحرجة، ويرجع السبب في ذلك أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.<sup>1</sup>

### 2) خطوات عملية الاستقطاب .

تمر عملية الاستقطاب للموارد البشرية للموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:<sup>2</sup>

**1 تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

**2 طلبات المديرين من العمالة:** تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الذهنية والقدرات والمهارات ،

**3 تحديد الوظائف الشاغرة:** بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام .

**4 النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :**

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة .

<sup>1</sup> محمد حسن، مرجع سبق ذكره ، ص116

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 1997م

### المطلب الثالث: مصادر عملية الإستقطاب:<sup>1</sup>

بعد انتهاء المنظمة من عملية تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وظائف لشغل تلك الوظائف، فينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية ولا شك إن جميع المصادر لا تفيد لمعظم المنظمات، لذا يجب تحديد مختلف الأساليب والطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

#### 1) المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظيفة الشاغرة. وهذا يعني انه إذا حلت الوظيفة من عامل يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بأن يتقدم لها، ومن أهم هذه المصادر:

- **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن بالإدارات المختلفة وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى.<sup>2</sup>

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة الموظفون السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وإتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة من قبل العاملين بها، منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العمال، إضافة إلى زيادة الشعور بالرضا بينهم، ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.

- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل منظمة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات.

<sup>1</sup> طارق المحدوب، العملية الإدارية والوظائف العامة والإصلاح الإداري، اشترك للنشر والتوزيع مصر 2009 ص73

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص74

- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلان بالمنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه موصفات شغلها .

- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:**

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بالأصدقاء الذين توفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة.<sup>1</sup>

(2) **المصادر الخارجية:** قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظيفة الحالية بها من الأفراد الذين يعملون بها، فلا بد من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، وأهم هذه المصادر هي :

- **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العدل وهي تنتشر في مختلف المناطق

الجغرافية وتقوم هذه المكاتب على حصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها .

- **مكاتب التوظيف الخاصة :** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة .

- **المدارس والجامعات:** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجيها للعمل .

- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها مدير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، حسين القراز ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،1996، ص 102

### المطلب الرابع: الإستقطاب الالكتروني، وطرقه.

1) تطور الإستقطاب الالكتروني: بدأ استقطاب الموارد البشرية من خلال الانترنت، الاستقطاب الالكتروني، يلقى القبول في منتصف التسعينات، وبخاصة استقطاب المرشحين في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولكن لم يستخدم الاستقطاب الالكتروني على نطاق واسع إلا مؤخرا في أوائل الألفية الثالثة، حيث وجد مسؤولي الموارد البشرية في الاستقطاب الالكتروني بغيتهم، لأنه يقدم لهم السرعة وانخفاض التكاليف.

**مفهوم الاستقطاب الالكتروني:** يعرف الاستقطاب الالكتروني بأنه، نظام يسمح للباحثين عن عمل بتسجيل أنفسهم على مواقع شركات التوظيف على الانترنت لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الاستقطاب، وتخفيض الوقت المستغرق ومعدل العمل، كما يعرف بأنه، أداة جديدة لإدارة الموارد البشرية توفر الوقت، ومصدر للمعلومات عن السير الذاتية للباحثين عن عمل والوظائف الشاغرة المتاحة في مواقع شركات التوظيف على الانترنت كذلك يعرف بأنه، نظام يمد الباحثين عن عمل بمعلومات مكثفه عن منظمات الأعمال وما بها من وظائف شاغرة، كما يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة بهذه المنظمات عبر الانترنت، ويقدم لهم السرعة في الحصول على النتائج.

ويعرف أيضا بأنه، عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل الوظائف عن طريق الانترنت ومن التعريفات السابقة يمكن الخروج بالملاحظات الآتية<sup>1</sup>:

1) يستهدف الاستقطاب الالكتروني البحث وجذب العناصر البشرية المتميزة القادرة على العمل والراغبة فيه ولديها مهارات وقدرات وسلوكيات منتجه من خلال مواقع الانترنت.

2) يتم جذب العناصر البشرية المتميزة من خلال مواقع شركات التوظيف على الانترنت أو من خلال مواقع منظمات الأعمال نفسها على الانترنت.

3) تساعد العناصر البشرية ذوى المهارات المتميزة المنظمات على تحقيق أهدافها والحصول على مركز متميز في السوق.

4) يساعد الاستقطاب الالكتروني في تحقيق التطابق بين متطلبات الوظيفة من ناحية ومواصفات شغلها من ناحية أخرى بكفاءة وفعالية، مما يساعد على رفع إنتاجية العنصر البشرى إلى اعلي مستوى

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق: مركز الخبرات المهنية للإدارة التدريب، والتنمية البشرية، <http://www.pmecegypt.com>

5) يوفر الاستقطاب الإلكتروني السرعة في الحصول على النتائج سواء للباحثين عن عمل أو لمنظمات الأعمال، ويخفض من تكاليف الاستقطاب، ويقلل الوقت المستغرق للتعين، كما يخفض معدل الدوران للموظفين.

### 2) طرق الاستقطاب الإلكتروني:<sup>1</sup>

1-2. الطريقة المباشرة: ويتم ذلك من خلال عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة على المواقع الخاصة بمنظمات الأعمال على الانترنت.

2-2 الطريقة الغير مباشرة: ويتم عن طريق شركات تعمل في مجال التوظيف، والتي تعتبر مؤسسات تخيلية تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات التي توجد بها وظائف شاغرة نظير تقاضى رسوم معينه.

المطلب الخامس: مزايا ومساوئ الاستقطاب الإلكتروني.

\* (مزايا) الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية<sup>2</sup>:

1) تخفيض التكاليف: وذلك نتيجة الاعتماد على أسلوب البريد الإلكتروني وبصفه عامه يلاحظ إن

الاستقطاب الإلكتروني يقلل من التكاليف الخاصة بعملية الاستقطاب، والتي تشمل

- تكاليف إدراك الوظيفة.

- تكاليف اختيار المرشحين.

- تكاليف فقدان الإنتاجية.

- تكلفه الفرصة البديلة للباحثين عن العمل.

2) تقصير وقت الاستقطاب: حيث يقل وقت الاستقطاب دوره الاستقطاب الإلكتروني بنسبه 30%

عن وقت دوره الاستقطاب باستخدام النظم التقليدية في الاستقطاب

3) الوصول إلى أكبر عدد من المرشحين: حيث يمكن الانترنت الباحثين عن عمل على اختلاف

جنسياتهم من الوصول إلى المواقع الخاصة لأي شركه توظيف أو أي منظمه أعمال متاحة على الانترنت.

4) ارتفاع نسبة الاستجابة: حيث ساعد الاستقطاب الإلكتروني المنظمات في الحصول على المهارات

المتميزة ملحوظة.. ستواجه المنظمات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات تحديات صعبه في السنوات

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر

والتوزيع، 2003 ص55

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

القادمة مع استمرارية نموها وحاجتها للموظفين الموهوبين باستمرار، لذلك فهناك ثلاثة نقاط إدارية هامة في المنظمات بصفه عامه ومنظمات تكنولوجيا بصفة خاصة تتمثل في :

- استراتيجيه المدى الطويل لتكنولوجيا المعلومات
- استقطاب الموظفين الموهوبين باستخدام الاستقطاب الالكتروني كأساس والى جانبه باقي الاستقطاب.
- الاحتفاظ بالمرشحين وتعيينهم وعمل تنميه مستمرة لهم لرفع مستوى الأداء ومستويات الخدمة في المنظمات .

5 ( تقديم صورته متكاملة عن المنظمة: فمعظم منظمات الأعمال تقوم بإنشاء موقع خاص بها على الانترنت تتاح فيه معظم المعلومات الخاصة بالشركة ونشاطها ومقومتها الشاغرة بها

6 إتاحة الفرصة لتقسيم سوق العمل: فمع استخدام الاستقطاب ظهرت الفرصة لتقسيم سوق العمل

7 جذب الأفراد المتميزين غير الباحثين عن عمل حالياً: فالاستقطاب الالكتروني يعتبر أداة لجذب اهتمام الأفراد ذوى الخبرات التي تتنافس عليها الشركات وهم في الوقت الحالي لا يبحثون عن عمل وهؤلاء يعتبرون ثروة كبيره للمستقطبين عندما يستطيعون استقطابهم.

### مساوى الاستقطاب الالكتروني<sup>1</sup>

1 عدم التكامل بين الاستقطاب الالكتروني وعملية الاستقطاب وذلك نتيجة نقص الموارد والخبرة

2 الحمل الزائد من السير الذاتية الخاصة بالباحثين عن عمل وبالتالي صعوبة تحميلها وفرزها كلها وذلك نتيجة عدم وجود حواجز الوقت والمكان وسهولة تسجيل المعلومات الخاصة بالمتقدمين على مواقع الشركات

3 صعوبة التأكد من مصادر الوثائق والمستندات وذلك لان المستقطبون عبر الانترنت يحصلون على بيانات فقط دون توثيق وقى

4 صعوبة الوصول لأفضل المرشحين وذلك لعدم قيامهم بتعبئة طلبات الالتحاق

5 التحيز ضد الأقليات وهذا القصور يجعل تحقيق التنوع في العمالة أمراً صعباً

6 ضعف تصميم مواقع المنظمات على الانترنت مما يجعل ذوى المهارات أو الخرجين الجدد الذين يبدوون في البحث عن عمل ويدخلون سوق العمل غير مهتمين بهذه المنظمات أو يسقطونها من اعتبارهم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه, عبد الحكم أحمد.ص-57-59

المبحث الثاني: التدريب وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

إن مهمة إدارة الوظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة ، وتوفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط البرامج التدريبية، والإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد<sup>1</sup>.

يعرف التدريب بأنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من تصرفات محددة.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: أنواع التدريب.

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الغاية وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها، وحسب قدراتها المالية، وإمكاناتها وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب فهناك من يصنفها حسب الهدف منه، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

حسب مرحلة التوظيف<sup>3</sup>.

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صانعين... الخ ولكن يمكن نضيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: يقصد به تدريب العمال الجدد.
- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: وهو تدريب العاملين القدامى.

1 عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 1991 ، ص 220

2 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، 1993 ص 181.

3 عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

### 1- التدريب في المرحل الأولى من توظيف<sup>1</sup>:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من النحافة لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياستها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها ككل منهم، وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله.

كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجر والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

وينقسم هذا النوع بدوره إلى:

#### أ - التدريب التوجيهي<sup>2</sup>:

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طبعية لهم عن المشروع وتعبئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

#### ب- التدريب أثناء تأدية الخدمة<sup>3</sup>:

في هذا النوع تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوس أثناء تأديتهم للعمل.

### 2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف<sup>4</sup>:

يقصد به العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا فتساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع + كفاءتهم في العمل، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربعة فئات:

<sup>1</sup> صلاح الشن واني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999، ص144.

<sup>2</sup> أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة 1999، ص325.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره، ص222.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره، ص227.

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

- موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة.
  - مجموعة المستوى الأشراف الأول : وتمثل الإدارة المباشرة.
  - مجموعة المديرين في المستوى الأوسط وتمثل الإدارة الوسطى.
  - مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة أهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى.

### أ- التدريب بفرض الترقية والنقل:

ويستخدم التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى الوظائف أعلى للهيكل التنظيمي، وعندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً ومرتبته فيه الوظائف بشكل سليم فإن الأفراد يمكنهم تعلم بعض المهارات الخاصة بوظائف أعلى من وظائفهم لكي تتوفر لهم فرضه الترقية إليها وتتم عملية التعلم هذه أحياناً بطريق غير رسمي حيث يدرّب الفرد نفسه على التعليم بوظائف أعلى من وظيفة من خلال اعتماد أسلوب الملاحظة، ومن خلال قيامه بأداء هذه الوظائف خلال تغيب شاغلها عن العمل لسبب أو لآخر. وتتبع مؤسسات الأعمال أسلوب السماح لبعض العاملين فيها للتفرغ لبعض الوقت للأزمة. وتقوم المؤسسة بدفع جزء أو كل مصروفات الدراسة أو قد تعتمد أسلوب إيفاد بعض فتيانها للدراسة على نفقتها الخاصة وتحمل فيها مصاريفهم أملاً منها في أن يعود هؤلاء الأفراد إلى العمل فيما بعد إكمالهم لدراساتهم كما هو الحال في بعض الجامعات<sup>1</sup>.

يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد ليشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر، وبالتالي تزيد من مهاراتها ومعارفه في الوظيفة الجديدة.

### ب- التدريب بفرض تجديد المعلومات: (بفرض تطبيق النظم المستقلة).

ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها الموظف في التخصص الذي يمارسه وتدعوا الحاجة دائماً إلى تقسيم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح سعيد عودة، إدارة الموارد البشرية دار النشر اسبانيا 1994 - ص 245-264

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره، ص 222.

**ج - التدريب للتهيئة للمعاش:** وهو نوع حديث للتدريب، ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات لأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش، ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها<sup>1</sup>.

### ❖ أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع وهي:

**1-التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل<sup>2</sup>.

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية والحرفية واليدوية والميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات ومعارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من خلال الأعمال المهنية والحرفية والتي تطلب مهارات محددة وتأهילה يدويا ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى مستويات التنفيذ كما يشمل العاملين الجدد والقدامى<sup>3</sup>، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص، ومن أسئلة من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك الصيانة، التشغيل تصليح الآلات المكسرة، صيانة الحديد...إلخ.

**2- التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية ومن أمثلتها:

هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبة، والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية...إلخ وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإن تحتاج دوما إلى التجديد والابتكار وتركز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.<sup>4</sup>

1 أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره، ص226.

2 أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 173- 174.

3 سائل عبد الحافظ عواله، إدارة تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لطبع والنشر. 2002. ص251.

4 صالح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره، ص224.

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

ويدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة أو تخصص معين، وهو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة والتي تتم بطبيعة فنية دقيقة<sup>1</sup>.

**3- التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادة والمالية، والمحاسبة والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها<sup>2</sup>.

لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضا وذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث : مكونات ومبادئ التدريب

#### 1-مكونات التدريب.

تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي :

✓ **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب مستهدفا القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي

✓ **المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشد الكفاءة الفردية والتنظيمية .

✓ **المكون لاتجاهي:** توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق الأهداف التغيير السلوكي ، الذي سعت إليه العملية التدريبية<sup>4</sup>.

1 صلاح سعيد عودة. مرجع سبق ذكره، ص240.

2 سائل عبد الحافظ عواله. مرجع سبق ذكره، ص251.

3 مهدية ولد علي. بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ليسانس معهد علوم تسيير – فرع إدارات أعمال، مركز الجامعي بالمدينة سنة 2004، ص26.

4 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، ص 311.

### 2- مبادئ التدريب:

نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التدريب من وضع صياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التدريب، إن هذه المبادئ هي عبارة من قواعد عامة ثم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المنشآت المختلفة، وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ<sup>1</sup>.

#### 1. الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب أن يتم اختيار المتدربين بطريقة دقيقة. فيجب أن يكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي الاستفادة منه وتوفر لا يكفي وحده بل يجب أن يكون مصحوبا يتناسب مع محتوى ومضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح ومستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المنظمات الأعمال يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تدريبية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها<sup>2</sup>.

#### 2- خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إخفاء التقدير للعمل...) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تدريبه، ولا يقتصر الحفز على التدريب على المدرب وأثناء التدريب وإنما أيضا للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو بحث على الالتحاق بالتدريب.

#### 3- متابعة تقدم المتدرب:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعليم، ولتكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب

1 مصطفى نجيب شوايش. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق. عمان الأردن. ص233.

2 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص250.

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، والتحقق من الاستيعاب النظري والمعطي للمحتويات برنامج التدريب.<sup>1</sup>

### 4- ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:

بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب ومن المدعمات الايجابية وجود فرض للترقية، زيادة الأجر توجيه الشكل لما قام به الفرد من إنجاز، وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتمشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي، بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك لذلك يلعب التدريب دورا أساسيا في تعليم هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي.

### 5- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:

لكي تكسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعليه، فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعليم فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشاهدة لما هو موجود في بيئة العمل، وإن يعرف المتدرب معنى ومغرى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

### المطلب الرابع: أهمية التدريب

#### 1- أهمية التدريب

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة ، وفعاليتها وتحويل السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية ، كما انه أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه للأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ، ولذلك فانه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي .

ويقوم التدريب بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من

1 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، 1993، ص:260.

## الفصل الثاني: أبعاد الإستقطاب والتدريب

خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بينما يجب إن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلا، وتحديد مواطن الضعف والقوة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء ، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحرافات والمتطلبات في الأداء .إن الأمر يستدعي تحديد المشكلات وتحليلها بشكل يسهل على خبراء التدريب والمسؤولين في المركز التدريبية تصميم برامج تدريبية تتناسب بأهدافها وموضوعاتها، ومددها الزمنية ونوعية المشاركين فيها، وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية التي أسفرت عنها عملية تحليل الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

إن أهمية التدريب لا تنحصر كونه الوسيلة الأساسية في ترقية العنصر البشري لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وإنما تتعدى ذلك إلى تنمية وتحسين العلاقة الرابطة بين أعضاء المؤسسة. بما فيهم المدير والعمال وتحسين سمعة المؤسسة وهذا ما يعزز ميزتها التنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى، خاصة وأن التدريب يعالج أغلب المشاكل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة وكذا مشاكل الأداء والإنتاجية والجودة، وهذا يصقل مهارات ومعارف العنصر البشري فيها. حفل اختتامى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عقلة محمد أمبضي ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، بحوث ودراسات ص15.

<sup>2</sup> نجيب شاويش مرجع سبق ذكره 2004 ص238 – 250.

الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة في مجتمع المعلومات

المبحث الأول: الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: الإدارة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الالكترونية

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية ومبادئ عملها

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية

المطلب الخامس: مراحل و مزايا الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية

المطلب الأول : :دواعي ومتطلبات الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية

المطلب الرابع: نماذج عربية وأجنبية في تطبيق الإدارة الالكترونية

المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

### المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.

لم يكن أمام دول العالم في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خيرا سوى مساهمة ذلك التطور من أجل الاستفادة من مزاياه في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية الحديثة، حيث صاحب ذلك التطور تقدم هائل في وسائل الاتصال الإلكتروني، واستخدام شبكة الانترنت في تناول المعلومات وكذلك ظهور تقنيات جديدة، مع التوسع في استخدام التجارة الإلكترونية، ومن الملاحظ إن تلك التطورات انعكست بشكل كبير على أداء الإدارات في معظم دول العالم وهذا ما أدى إلى انبثاق ما يسمى "بالإدارة الإلكترونية" كخطوة لتوضيح هذا المصطلح تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية ومقارنته بنظيرتها التقليدية مروراً بعناصر الإدارة التقليدية ومبادئ عملها وصولاً إلى تبين أهدافها ومزاياها

### المطلب الأول: الإدارة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني

تعتبر الإدارة الإلكترونية نتيجة من نتائج الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من قبل الإدارات في تأدية الأعمال والخدمات المختلفة المقدمة للمستخدمين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية أو أي اعتبارات أخرى .

### المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية :

على الرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد إلا أن تناولها بالتعريف والتعاطي مع مفهومها النظري تنوع بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم وفيما يلي بعض من تلك التعاريف: تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>

هذا التعريف يرتبط بين ثلاثة عناصر أساسية وهي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحقيق الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد، ويعطي هذا التعريف قيمة أكبر لرأس المال المعرفي وهذا إن دل على شيء إنما

<sup>1</sup> نجم عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

يدل على ضرورة التسابق بين الإدارات المختلفة لاكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها استغلالاً أمثل.

-الإدارة الإلكترونية هي: عبارة عن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية للمنظمة و رفع مستوى الأداء بها، و تعمل على تصميم و تنفيذ خطة للوصول إلى تطبيق نموذج كل الأعمال الإلكترونية مستقبلاً مع بناء وتدعيم علاقات وثيقة بين المنظمة و بين مختلف المتعاملين معها.<sup>1</sup>

وعلى العموم فالإدارة الإلكترونية "e-management" في المؤسسات هي الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الإلكترونية "هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات، فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "أتصل ولا تنتقل" و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح ادخل على الخط و لا تدخل في الخط<sup>2</sup>.

ولكن الواقع يوضح أن الإدارة الإلكترونية ليست أعمالاً يتم إنجازها عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على غرار شبكة الانترنت بقدر ما يحمل في طياته لفكرة الإدارة ، لذا فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من دول العالم هو " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين مستويات أداء الإدارة ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تقديم خدمات متميزة ومتقنة وإنشاء تفاعل رقمي بين المواطن والمؤسسات والإدارة العمومية " ، كما يمكن ترجمة الإدارة الإلكترونية من خلال ما ورد ذكره في التعاريف السابقة في النقاط التالية:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارات
- تحسين المعلومات والاتصالات والتفاعل بين مختلف الفاعلين
- تكييف سيرورة العمل وهياكل الإدارة بما تقتضيه عملية تحولها إلى إدارة إلكترونية .
- الرفع من كفاءة وفعالية أداء الإدارة

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009م ، ص 44-45

<sup>2</sup> [http :/diae.net /tage/-17/02/2015/](http://diae.net/tage/-17/02/2015/)

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

### 2 - المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
وسائل مستخدمة في الاتصال الإداري	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الحفظ	ملفات ورقية	ملفات إلكترونية
الاسترجاع	استرجاع معلومات أمر بالغ الصعوبة بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة استرجاع بسبب توافر قواعد للمعلومات
درجة الاعتماد على الموارد	اعتمادها على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في تحقيق أهدافها	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافها
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب عدم توفر منظوم حماية المعلومات	موثوقية عالية بسبب توفر نظم حماية المعلومات
التفاعل	تفاعل بطيء بسبب الإجراءات البيروقراطية	تفاعل سريع واستقبال عدد هائل من طالبي الخدمة عن طريق الرسائل والرد عليها بسرعة كبيرة وفي وقت واحد
نوع التنظيم	تنظيم هرمي جامد	تنظيم شبكي مرن
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام التي يقدم فيها الخدمة	24/24 ساعة
جودة الخدمة	جودة أقل	جودة عالية

المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

### المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.

أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة ( IBM ) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية , وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن البرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرخته في الأسواق أطلق عليه اسم ( MT/ST ) .

الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع (MT/ST) الأسواق أطلق عليه اسم شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط. حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.<sup>1</sup>

إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن إدارة الإلكترونية هي:

-امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>علاء السلمي عبد الرزاق محمد و السلمي حسين علاء عبد الرزاق ، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1 عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2005 ص 234-235.

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

-الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.<sup>1</sup> كما يؤكد " ياسين" أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي ,وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.<sup>2</sup>

ويذكر "العلاق" أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره , وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبودة نجم ، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية ،الوظائف والمشكلات ، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع 2004 ص-182

130

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب ،الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية ،الرياض ،معهد الإدارة العامة 2004 ص49.

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية ، المجالات والتطبيقات ط1 2005 مركز الإمارات لدراسات والبحوث الاستشارية،ص09

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

المطلب الثالث :عناصر الإدارة الالكترونية ومبادئ عملها :

### 1-عناصر الإدارة الالكترونية:

**1-1-اعتاد الحاسوب :**يشتمل على المكونات المادية للحاسوب والتي تنقسم إلى أربعة أقسام:

وحدة إدخال Input Unit تستخدم هذه الوحدات لتغذية الحاسوب بالبيانات على اختلاف صورها ومنها لوحة المفاتيح (Keyboard) والمساحات الضوئية (Scanners) والكاميرات الرقمية (Digital) والفأرة (Mouse)

- **وحدة المعالجة :** (Processing Unit) تتكون من مجموعة من الدوائر الالكترونية التي تقوم بالاحتفاظ بالبيانات والأوامر التي يحتاجها المعالج وتنقسم إلى قسمين<sup>1</sup>

- **الذاكرة الحية:** (RAM) وهي ذاكرة تحتفظ بالبيانات بشكل مؤقت، أثناء تشغيل الجهاز، وتفقد محتوياتها بمجرد إيقاف تشغيل الجهاز.

- **الذاكرة الميتة :** (ROM) وتسمى أيضا بذاكرة القراءة فقط وتحتفظ بالبيانات الضرورية لتشغيل الجهاز والتي لا يمكن تغير محتواها ، ولا تفقد محتواها عند انقطاع التيار او إيقاف تشغيل الجهاز

- **وحدات الإخراج :** (Output Units) تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن أمثلتها شاشات العرض، (Monitors) والطابعات (printers) والسماعات الصوتية (Speakers)

برمجيات الحاسوب ( Software )

**2-1 البرمجيات :** هي الشق الذهني من نظم الحاسوب :وهي مجموعة البرامج التي تستخدمها في تشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من إمكانياتها ،وهناك نوعان من البرمجيات برمجيات التطبيقات وبرمجيات النظام .

<sup>1</sup> موسى بن عبد الله الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير ، في الإدارة التربوية ، جامعة نايف ام القرى المملكة العربية السعودية 2008 ص 65

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

حيث تنقسم برمجيات التطبيقات إلى برمجيات عامة وخاصة<sup>1</sup> حيث تضم برمجيات التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات، أما برمجيات التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، أما فيما يخص برمجيات إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التكنولوجية مقارنة بغيرها من البرمجيات<sup>2</sup>

### 3-1 شبكات الاتصال :

لا يمكن إن تتم عملية الاتصال بين مختلف الحواسيب بدون إن تكون مرتبطة فيما بينها عن طريق ما يسمى بشبكة الحاسوب، وهي مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات<sup>3</sup> يكمن تصنيف الشبكات اعتمادا على المعايير التالية :

**1-شبكة محلية:** ( LAN) تشمل مجموعة الحواسيب التي تنتمي إلى نفس المبنى أو مجموعة مباني متجاورة وترتبط فيما بينها شبكة محدودة الرقعة الجغرافية، وهي ابسط أنواع الشبكات وتسمح بانتقال كمية كبيرة لابس بها من المعلومات من خلال هذه الشبكة

**2-شبكة اقليمية:** ( MAN) وتعرف بشبكات متوسطة المدى لأنها تستخدم عادة ضمن مساحات جغرافية متوسطة نسبيا تتراوح بين 20 الى 100 كيلومتر وتستعمل في ربط حواسيب موجودة في نفس المدينة أو في مجموعة من المدن المتقاربة جغرافيا<sup>4</sup>

**3-شبكات واسعة النطاق:** ( WAN) وهي الشبكات التي تغطي مساحات جغرافية واسعة وهي تربط بين الشبكات المحلية داخل المناطق الدولية الواحدة أو بين دول مختلفة، وتستخدم هذه الشبكة عادة في خدمة الهاتف للمسافات الطويلة، والأقمار الصناعية والألياف البصرية الممدودة في أعماق البحر<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الصربي، الإدارة الالكترونية ط1 دار الفكر الجماعي الإسكندرية 2007ص133

<sup>2</sup> بدر إسماعيل وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل، دار المناهج النشر والتوزيع ط1 عمان ص 5

<sup>3</sup> علاء السلمي عبد الرزاق مرجع سبق ذكره ص22

<sup>4</sup> المرجع نفسه ص 227

<sup>5</sup> المرجع نفسه ص 228

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

وعليه فالإدارة الالكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها بشكل متكامل (عتاد الحاسوب وبرامجه والشبكات وعمال المعرفة ) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال ، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص ، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الالكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:<sup>1</sup>

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بما مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ، و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ ستستمر 24 ساعة متواصلة ، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ، و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية ، والمؤسسات الذكية ، باعتبارها تعتمد عل صناعة المعرفة. كما يضيف تطبيق الإدارة الالكترونية مرونة على التنظيم الإداري ، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ، و يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة ، والخاصة .
- مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الالكترونية وفق الآتي:

<sup>1</sup> رضوان رأفت ، الإدارة الالكترونية ، "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004ص4

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

أ\* **زيادة الإتقان** : إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري ، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

ب\* **تخفيض التكاليف** : إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بحد دفع عملية التحول ، فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج\* **تبسيط الإجراءات** : أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د\* **تحقيق الشفافية** : فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني ، من جهة ، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.<sup>1</sup>

### 2- مبادئ عمل الإدارة الالكترونية:

توجد مبادئ أساسية تحكم عمل الإدارة الالكترونية ، كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير لتقييم مستوى نجاح الإدارة الالكترونية، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

1- **التفكير بالمستفيد لا بالإدارة** : تتولى الإدارة الالكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الإدارة العمومية من منظور المستفيد (المواطن والمؤسسات ) والخدمات التي يجب أن تقدم له وللوصول إلى الهدف يجب إن تركز الإدارة على احتياجات المستفيد قبل كل شيء وبعد ذلك دعم عملية التكامل بينها وبين احتياجات المستفيد<sup>2</sup>

<sup>2</sup> محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية ، المسيرة للنشر والتوزيع عمان ط1 2009م ص 84

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

- 2- إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس رقمتها : إذا كانت الأدوار الالكترونية هي مجرد حل تكنولوجي للمشاكل الإدارية ووسيلة لحوسبة المهام الإدارية ، فإنها معرضة للفشل بالضرورة ، وذلك إن الإدارة الالكترونية يجب أن تكون جزءا من مشروع إعادة هندسة عمليات الإدارة، وإلا فإنه تقع الإدارة في مغبة انتقال العيوب الموجودة في شكلها التقليدي إلى البيئة الجديدة الالكترونية<sup>1</sup>
- 3- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجزء المهم من تطبيق الإدارة وسيؤدي ذلك إلى تحقيق عائد من الأجل المتوسط والبعيد، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار سيحقق عائد ايجابي وبشكل سريع، بالإضافة إلى المنافع المكتسبة من جراء تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 4- تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة، واعتماد برامج ومبادرات الإدارة الالكترونية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويساعد في بناء نظم الكترونية مرنة ومفتوحة لتنفيذ أنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية وتكلفة منخفضة، بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية للإدارة.
- 5- التوازن شفافية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمواطن : توفر الإدارة الالكترونية بيئة الكترونية مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات لذا يجب احترام حقوق المواطن بعد التشهير بمعلومات تتعلق بحياته الخاصة، وهذا من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الإدارة الالكترونية الضامنة لتوازن بين تبادل المعلومات بشفافية وخصوصية المواطن بحيث لا يمكن الاطلاع على المعلومات إلا أصحاب الصلاحية القانونية في ذلك<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [http://www.arablawarg/download/e-gav.the article.dok](http://www.arablawarg/download/e-gav.the%20article.dok)

<sup>2</sup> ماجد راغب ، الإدارة الالكترونية العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية ، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية 2005 ص428

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

ويرى عمار بوحوش إن من مبادئ الإدارة الالكترونية ما يلي:<sup>1</sup>

\* **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات ، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة ، وصادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة والضعف ، واستخلاص النتائج ، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

\* **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية الإدارة العامة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد ، والمال والوقت ، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف ، الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع ، أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

\* **تخفيض التكاليف :** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

\* **التغيير المستمر :** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية ، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ، أو بقصد التفوق

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي ، 2006، ص191، 189

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

### المطلب الرابع: أهداف الإدارة الالكترونية:

#### 1) الأهداف:

- تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الأتي:<sup>1</sup>
- إدارة الملفات، و استعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات ، حيث إن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والمواطنين .
- استيعاب عدد كبير من العمال في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية إلى تخلص المعاملات تبقى محدودة وتضطرهم في بعض الأحيان إلى الانتظار في الطوابير.
- إلغاء كامل العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه في أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من العلاقات الشخصية.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بالأرشيف الالكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق وتصحيح الأخطاء بسرعة.
- ويضيف "توبرمان ا فرام" مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية في خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- صغر المكان المنجز لحفظ المعلومات الالكترونية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

<sup>2</sup> توبرمان ايفرام ، نظم دعم الإدارة -القرارات ونظم الخبرة، ترجمة سرور علي سرور دار المريخ 2000ص78

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطرها .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

### المطلب الخامس: مراحل و مزايا الإدارة الالكترونية:

#### 1- مراحل الإدارة الالكترونية:

مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية:<sup>1</sup>

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية إلى ثلاث مراحل، على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل و تام للنظام الإداري التقليدي (إذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي و متعفن و فاسد إلى نظام الكتروني هكذا دفعة واحدة) لذلك فإنّ تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كليّ في خطة الإدارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها و يتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة ممّا يؤدي إلى تفاجأ المجتمع بها و قد يتم رفضها أو مقاومتها، وعلى العموم فإنّ هذه المراحل هي:

#### أولا: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تنميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو ممانعة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة.

<sup>1</sup> حمزة محمد ناجي خالد، الإدارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط1، 2001 م ،

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

### -ثانيا: مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل:

و تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي ستأتي فيما بعد و في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس و التلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس و سهل و دون أي مشاكل، بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال و استقبال الأوراق أو الاستثمارات و غير ذلك و في هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرّب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار و الإداريين و المتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس لذلك فان الميسورين و ما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

### ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

و في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% من عدد الشعب) عال و توفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة و رخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل كلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمّية و نوعية جودة و يكون الرأي العام قد تفهّم الإدارة الالكترونية و تقبلها و تفاعل معها و تعلّم طرق استخدامها.

### 2-) مزايا الإدارة الالكترونية:

يمكن تصنيف المزايا التي تحدثها الإدارة الالكترونية على النحو التالي :

المزايا بالنسبة للمنظمات : بحيث توفر الإدارة الالكترونية مزايا للمنظمات على النحو التالي:

-بالنسبة للإدارات العمومية:

-تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف فيها

-توفير برمجة سير المعاملات الكترونيا

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

- تساعد على الإدارة العمومية على تحسين جودة خدماتها المقدمة .
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائرها المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- تساهم في تحقيق التميز من خلال تقليص أوقات انجاز المعاملات وتكلفتها.
- بالنسبة لمنظمات الأعمال :
- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات العمومية وخطوتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل.
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث توفر مناخا مواتيا لدخول منظمات أعمال جديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة ولاسيما في مجال صيانة الشبكات.
- تقوية العلاقات بين منظمات الأعمال والإدارات العمومية وسبيل نجاح الإدارة الالكترونية من خلال إبرام عقود شراكة بينها تخص مجال الإدارة الالكترونية.
- المزايا بالنسبة للمجتمع : إذ توفر الإدارة الالكترونية للمجتمع المزايا الموائية:<sup>1</sup>
- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- توفير المعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع .
- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، من خلال استخدام بوابة الكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية والتي تساعد المواطنين على الحصول تلك الخدمات نحو جودة عالية وتكلفة اقل.
- تمكين المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن تواجدهم .
- تساعد على زيادة ولاء المواطن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم البسيط للخدمات المقدمة لهم، يتضح من كل هذه المزايا وأن بدت منفصلة، إلا أنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فالتحسين في الأداء للخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين، ينبج من تبسيط الإجراءات والتزويد بالخدمات من مصدر واحد( بوابة الكترونية )وهذا يؤدي إلى تقليص أوقات انجاز الوظائف وتحقيق انخفاض في التكلفة .

<sup>1</sup> عادل حروش، وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ، ومتطلبات تأسيس عملية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2007م ص 34-35

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

### المبحث الثالث: التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية:

تطلبت الزيادة في حجم أعمال الإدارات العمومية والخدمات العمومية التي يريد المواطن الحصول عليها والتفكير جدياً في إيجاد حلول جذرية تسهل آليات تقديم تلك الخدمات، وكذلك تسهل سبل حصول المواطن والمؤسسات عليها، الأمر الذي أدّى بالإدارات العمومية إلى التحول نحو الإدارة الالكترونية حرصاً منها على تجنب أو محاولة الخروج من الأزمات التي يتخبط فيها القطاع العمومي من جهة، والإجماع على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ثانية، وغيرها من مبررات التحول.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة الالكترونية يجب توفر مجموعة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية وكذلك الفنية والبشرية والقانونية، إلا إن هذا لا يكفي وحده في ظل وجود معوقات تحول دون ذلك، مما يستدعي الأخذ بعوامل النجاح، وفي خضم ذلك يحاول هذا المبحث، الحديث عن دواعي ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، ثم التعرض بعد ذلك إلى انعكاسات هذا التطبيق على وظائف الإدارة، وبعدها الوصول إلى أهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الإدارة الالكترونية، مع إبراز إمكانية نجاح هذا التطبيق عند توفره على مجموعة من عوامل النجاح في ذلك.

### المطلب الأول: متطلبات الإدارة الالكترونية.

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، فهي ليست مجرد شعار يرفع أو طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، أنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المتطلبات البشرية والمالية والتشريعية والتنظيمية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية وإخراجها من حيز الواقع العملي، ومن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيقها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

ترتكز هذه المتطلبات على إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في الإدارات التي يتقرر إن تقدم

<sup>1</sup> حمد قبلا ن آل فطیح 'دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية' مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية'

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 'الرياض 2008، ص 36

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

خدماتها الكترونيا . تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المتطلبات التنظيمية التالية:

- \* تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة .
  - \* استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام و جعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية .
  - \* إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية .
  - توفير القدر الكافي من المرونة للنظام و تحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.
  - \* يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية و الروتينية المملة و المعيقة لكل تطور و تجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات
  - \* استحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به ، لتتكفل بتسيير مشروع الإدارة الإلكترونية، أو يتم إلغاء أو إدماج وحدات تنظيمية ليتلاءم الهيكل مع التغير الحاصل<sup>1</sup>
  - \* اعتماد هياكل تنظيمية شبكية في الإدارة العمومية
  - \* اعتماد هندسة الإجراءات لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصا مع إدخال التقنية الرقمية .
  - \* تحديد أساليب عمل الإدارة ومهامها في ظل تبنيتها للإدارة الإلكترونية على نحو شامل ودقيق، وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها .
- المتطلبات الفنية:**

تعتبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الإدارة الإلكترونية وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام ولاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في إن واحد بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من حواسيب وأنظمة وقواعد وبيانات وبرمجيات، وتوفير كل ذلك لاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحواسيب.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 37

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

شبكة الاتصالات برامج حاسوبية، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي يرتبط عملها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 3 المتطلبات البشرية:

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية لا يعني الاستغناء عن المورد البشري، ولكن يجب توفير الموارد البشرية التي لديها القدرات الفنية والإدارية وتملك الخبرة والمهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكون لديها فكرة عن الإدارة الالكترونية، وتتقبل هذه الفكرة وتعي إبعادها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، والإمام بأساليب التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة مع القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. وذلك لا يتم إلا عن طريق العناية بعمليات اختيار الكفاءات وتوفير فرص التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية تهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية. ويمكن إتباع الخطوات التالية لتحقيق ذلك:

- إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- ندوات ومحاضرات حول الإدارة الالكترونية مع طرح برامج إعلامية لتثقيف أفراد المجتمع بالخدمة الالكترونية.

- إقامة ورش العمل التي تتناول أحداث التطورات في التجارة الالكترونية التي تعتبر مدخلا لتطبيق الإدارة في الإدارة العمومية.

- تكوين الكفاءات البشرية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي ستسهم بدورها في نشر المعرفة في المجال التكنولوجي بين أفراد المجتمع.

### 4. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، كما

يجب أن تكون على دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل

الإعلام و جمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات و التجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد

تطبيق الإدارة الالكترونية، و برجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

التعليمية لخلق ثقافة تكنولوجية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و لنجاح هذه المتطلبات في تجسيد الإدارة الإلكترونية ينبغي:<sup>1</sup>

- \* خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية .
- \* خلق البنية التحتية للاتصالات و التأكد من صلاحيتها .
- \* إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في معلومات .
- \* إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة و أجهزة و معدات و شبكات في الإدارات الحكومية و الاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية .

### 5 المتطلبات التقنية :

هناك مجموعة من المتطلبات التقنية التي يجب توفرها في الإدارة الإلكترونية من اجل تحسين أداء المؤسسة ومواكبة العصر التكنولوجي للمعلومات والاتصالات حيث انه يجب النظر في البنية الأساسية للمعدات والتجهيزات الإلكترونية للإدارة بهدف تحديثها بهدف، لكي تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحالية ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

- 1) الحواسيب : يقصد بها الأجهزة الإلكترونية التي تحمل البيانات وتخزن على ذاكرتها الإلكترونية، وعبر هذه الأجهزة يمكن استدعاء المعلومات التي خزنت ومطالعتها على شاشاتها وقت الحاجة ، ويمكن طباعتها ورقيا وكذلك نقلها من ذاكرة جهاز إلى جهاز آخر عن طريق شرائح وأقراص وظيفتها النقل والتخزين<sup>2</sup>
- 2) الشبكات:

ويمكن حصر أهم الشبكات الإلكترونية فيما يلي

أ) الانترنت الشبكية العالمية: وهي عبارة مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم ، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك حيث إن شبكة الانترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات مما

<sup>1</sup> سوسن زهير المهدي ، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2011م، ص 25- 26

<sup>2</sup> حسن محمد الحسن الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص المتطلبات ، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن، 2011م

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

يحتج على كل المنظمات، ضرورة الارتباط بشبكة الانترنت. والاستفادة من خدماتها التكنولوجية، حيث انه أصبح با مكان الباحث الحصول على البيانات والمعلومات من مختلف المراجع العلمية والمحلية والعالمية ويتاح له فرصة مناقشتها مع الآخرين حول العالم.

(ب) الانترنت الشبكة الداخلية: هي عبارة عن شبكة خاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات ويشار إلى أن شبكة الانترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة بهدف رفع كفاءة أداء العمل الإداري وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحواسيب. من أهم المزايا التي تحققها شبكة الانترنت هي كالتالي :

-تحسين مستوى الاتصالات

-توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين

-تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة

-تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء العاملين

-دعم التفاعلات على المستوى العالمي

(ج) الاكسترنات : تعرف شبكة الاكسترنات بأنها عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسة ومراكز الأبحاث العلمية التي تجمعهم أعمال مشتركة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية<sup>1</sup>، كما تعرف أيضا بأنها عبارة

من أروج التقنيات في هذه المرحلة من عصر المعلومات لما تقدمه من تقليص في التكاليف والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية<sup>1</sup> كما انه لا يمكن أن ننكر بان شبكة الاكسترنات قد أتاحت للشركات أن تشارك في نظمها وشبكات المحلية مع جماعات أو مؤسسات متباعدة جغرافيا وتكلفة منخفضة.

(د) تقنيات الاتصال

وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتكون من عنصرين رئيسين وهما :

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 141

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

أ) قنوات الاتصال: وتمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعة عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكروفون) أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال. ب) محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم، وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات و تتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة، وهذه المكونات أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة

تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة من شأنه التأثير عليها سواء من ناحية هيكلية إدارة أنظمة أعمالها أو من ناحية وظائفها الإدارية والتي ستتأثر لا محال على طبيعة الخدمات التي سوف تقدمها للمستفيدين. من الوظائف الإدارية التقليدية إلى الوظائف الالكترونية:

تبقى الإدارة الالكترونية أداة لعصرنة الإدارة حيث تضع المواطن في أولى أولويات الإدارة باعتباره هو محور الخدمة ومحركها. فهي تركز على التوجه نحو المستفيد وتطبيق نماذج العمل في نشاطها اليومي الداخلي من خلال استخدام ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تقنيات حديثة، والتي أثرت على وظائف الإدارة التالية:

**التخطيط الالكتروني:** تعتبر الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل جوهر عملية التخطيط والتي من خلالها تحقق أهداف إبي المؤسسة حيث تتم ترجمة الخطط إلى برامج رمانية لأداء الأعمال بالتفصيل وعادة ما تقوم الإدارة بوضع خطط سنوية لأداء أعمالها ترتبط بميزانية الدولة<sup>2</sup>

إما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات ولا يقتصر التخطيط الالكتروني على الإدارة العليا بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظراً لمعرفتهم بالمواقف الفعلية والمشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم، لذلك

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 142

<sup>2</sup> إيمان عبد المحسن زكي، 'الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل' منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة 2009،

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

تسعى الإدارة الالكترونية إلى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بان يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل

**التنظيم الالكتروني:** إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمن من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الإدارة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان ، إذ يعرف بأنه عملية منهجية تحدد من خلالها الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة تضمن تشكيل وحدات تنظيمية تحول لها الصلاحية الضرورية لانجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف طاقاتهم بشكل أكثر فعالية. ويعتبر التنظيم الالكتروني مرنا ومتغيرا تبعا لطبيعة المهام والأنشطة التي تكلف بها الإدارة ويعتمد على الاتصالات المتشابهة المفتوحة داخل الإدارة أو خارجها، وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابهة بدلا من الهياكل الهرمية.

**القيادة الالكترونية:** القائد في الإدارة التقليدية هو مركز التحكم والتوجيه الذي يقوم بتوزيع المهام والأدوار بين الموظفين كما يلخص دور الموظفين في تنفيذ الأوامر وإعداد قائدهم بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات، أما القيادة في الإدارة الالكترونية ، فالموظف الذي يعمل في نطاق الخدمة ليس في حاجة في الرجوع إلى الرؤساء وإنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله لذا فالقائد الالكتروني هو قائد معرفي يقدم استشارات ، ويحل المشكلات ويتيح الفرصة أمام الموظفين للابتكار، ويكافئ الأداء المتميز ويدير ذاته قبل أن يدير الآخرين وينمي الولاء لدى الموظفين.

**الرقابة الالكترونية:** تتسم الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ حيث تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها بينما في النظم الالكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابهة عن الأداء الفعلي لأن مما يزيد من فعاليات الرقابة لتصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية ، ويتسع أيضا مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية وخاصة الرقابة

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

على التنظيم الالكترونية وذلك للحفاظ على امن المعلومات فيها، وترتكز الرقابة الالكترونية على النتائج وليس على المدخلات، ويتطلب نجاح الرقابة الالكترونية نوعا من الالتزام الذاتي لدى الموظفين وتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية بدافع من الالتزام وليس الخوف

**المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية.**

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماط مختلفة وإشكال متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

(1) الحكومة الالكترونية:

تعد الحكومة الالكترونية احد أنماط الإدارة الالكترونية، ويقصد بها إدارة شؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن تمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة، مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والإفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف .

(2) التجارة الالكترونية :

التجارة الالكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ، ويمكن أن تحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الالكترونية.

(3) الصحة الالكترونية :

تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت .

- كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى.

<sup>1</sup> أمينة بوعسيرة، القدرات التقنية والبشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر في علم الاجتماع : تخصص تنظيم وعمل. 2012م -2013م ص 34

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

- كما يمكن تقليل أوقات الانتظار بالنسبة للمرضى، فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي بفضل الإرسال الكترونيا من طرف الطبيب إلى الصيدلية.

4) التعليم الالكتروني:

في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة الالكترونية والاستفادة من الدروس المجانية عبر الانترنت.

5) النشر الالكتروني: من خلال النشر الالكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث وتحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية.<sup>1</sup>

ومنه فأن التحول نحو أنماط الإدارة الالكترونية يستلزم وجود البنية التحتية المادية والثقافية والسلوك الموازي لها لضمان عملية الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية الحديثة.

### المطلب الرابع: نماذج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>:

في العصر التقني تعد المعلومات والمعلوماتية مقياسا من مقاييس التقدم والرقي، حيث أن معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات وخطط دولية لتحول مجتمعا إلى مجتمع معلوماتي. وفيما يلي عرض لأهم تجارب تلك الدول:

### 1) تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية :

أن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أن وصلت ما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية، حيث تسعى إلى تحقيق الآتي:

1- تقديم الخدمات مباشرة للمواطن.

<sup>1</sup> أمينة بوعسرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

<sup>2</sup> سمير مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الإلكترونية في مجتمع المعلومات

- 2- الابتعاد عن الإجراءات المعقدة.
- 3- اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات.
- 4- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية.

أن إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن عدة أمور وهي كالتالي:

- 1- تبسيط توزيع الخدمات إلى المواطنين.
- 2- إزالة البيروقراطية الحكومية.
- 3- تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية.
- 4- تخفيض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الحكومة وضمان الاستجابة السريعة.

### (2) تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

إن دراسة لإحدى الشركات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات , ترى أن المملكة الأردنية الهاشمية تحتل مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية، لتبني تطبيقات الإدارة والأعمال الإلكترونية، وتأمل المملكة أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة مركزاً رئيساً في المنطقة العربية لتطوير البرمجيات والخدمات الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وقد اتخذت مجموعة من القرارات التي تمكنها من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات من أوسع أبوابها ومن أهمها:

- 1- إصدار تشريعات وقوانين عدة من شأنها تعزيز البيئة الرقمية الأردنية وتمتينها.
- 2- إنشاء وزارة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوفير قيادات واعدة وذات كفاءة لتيسير أعمالها وتقديم الدعم الكامل لها لأداء مهامها.

### (3) تجربة الإدارة الإلكترونية الفرنسية:

أطلقت الحكومة الفرنسية على موقعها اسم الخدمات العامة للمواطنين حيث يتسم هذا الموقع بسهولة اختيار خدمات الإدارات الإلكترونية المختلفة التي تقوم بإنجاز معاملات المواطنين وتميز هذه الحكومة بتقديم العشرات من الخدمات والتي لها علاقة مباشرة بالمواطن وسهلت عملية الاتصال والاستخدام من خلال التوضيحات والإرشادات المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمينة بوعسرية مرجع سبق ذكره ص 53

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

### 4) تجربة الإدارة الالكترونية الكندية:

نجحت كندا في تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية نجاحا متميزا في حوسبة أغلب المهام والنشاطات التي تهتم بها الإدارات والقطاع الخاص والمواطن، بحيث أصبح المواطن لا يحتاج الوقت الكبير في إنجاز العديد من المعاملات التي تخص شؤونه وبإمكانه الحصول عليها وهو في مقر عمله أو في بيته وساعد ذلك الإدارة القوية من القيادات العليا من حوسبة النشاطات في مختلف قطاعات الدولة وتعتبر تجربة كندا من التجارب الرائدة في الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>

### 5) تجربة الإدارة الالكترونية الجزائرية

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمات والوظائف الالكترونية في الجزائر كأحد إفرزات تطبيق الإدارة الالكترونية، وهذا ما يمكن تناوله من خلال تجارب الجزائر<sup>2</sup>.

من خلال نموذج البريد والمواصلات في إطار التحولات الجذرية التي شاهدها الجزائر في مجالات الاقتصادية والسياسية وفي ميادين تكنولوجيا المعلومات تولدت الحاجة إلى القيام بالتغيرات والتعديلات الجذرية التي مست قطاع البريد والمواصلات ( إعادة الهيكلة )

وتماشي مع التطور الذي مس محيط المؤسسة، اتجهت هذه الأخيرة إلى إدراج نموذج خدامتي الكتروني يكسب ثقة المواطنين، ويكسر أفضل النتائج والانجازات ويمكن ترجمتها فيما يلي:

**الشباك الالكتروني** : ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين وهي كالأجهزة التي تسمح بسحب الأوراق النقدية الكترونيا .

**بطاقة السحب الالكتروني** : تمثل (la cart ccp) بطاقة يتم استعمالها للحصول على خدمات مالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل بوجد الشباك الالكتروني. إذ عن طريقها يستطيع المواطن سحب النقود من أي شبك بريدي عبر القطر الجزائري ، ويقوم استخدام هذه البطاقة على الأمن (sécurité) التوفر (disponibilité) السرعة (rapidité)

**خدمات السحب**: وهي الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسة البريد لسحب أموال المواطنين .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 53

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 55

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

خدمات الاطلاع على الرصيد: عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدي مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل .

خدمات الاطلاع على الرصيد: إذ توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الأفراد والمتعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر والذين يملكون حساب بريدي جاري، إلهم إمكانية الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي.

### المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

**المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية<sup>1</sup>

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.

### المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.

<sup>1</sup> حمد قبلا ن آل فطیح ، مرجع سبق ذكره ص 42-43

## الفصل الثالث: النموذج الجديد للإدارة الالكترونية في مجتمع المعلومات

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتحسين الأداء

المطلب الثاني: محددات الأداء

المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول : تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء والوظيفي والرضا الوظيفي

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ما هية الأداء:

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>1</sup>.

إن كمية الجهد يقصد بها التعبير عن الطاقة الجسمانية وكذا العقلية التي تبذل في العمل من طرف الأفراد وذلك من خلال فتره زمنية معينة وأن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال هذه الفترة يعبر عنها بالبعد الكمي للطاقة المبذولة أما نوعية الجهد فتعني به ذلك المستوى من الدقة والجودة المطلوبين ومقارنتها أو مطابقتها للجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

أما نمط الأداء فيقصد به ذلك الأسلوب أو تلك الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، بمعنى الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

ويقول Dale : إن الأداء يتألف من قسمين:

- فعالية . Activité

- نتيجة هذه الفعالية . The outcome of the activity.

فالأداء الموسيقي Musil performance ليس فقط شخصا يصدر سلسلة من الأصوات ولكنه يقوم بذلك مع نتيجة معينة هي قطعة موسيقية يستمتع بها المشاهدون المتمتعون.

وهكذا نرى أن الأداء يعني النتائج العملية، نتيجة الفعاليات أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال ومن التمعن فيها أشار إليه Thomas. Guilbert من تفريق بين السلوك Beator: وبين الانجاز Accomplishment وبين الأداء performance ويمكن أن نلاحظ ما يلي: تعريفه للسلوك Beaujon على أنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش... إلخ هو ما ترى الناس يقومون به عندما يعملون.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية 1971 بيروت ص 50.

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

أما تعريفه للإنجاز Accomplissement فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج، أو نتائج ومن الأمثلة عليه، إنتاج قطعة ما وطرح مقترحات وخطة محددة أو إنهاء مرحلة معينة في خطة ( هو ما يتركه الناس وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل)

أما الأداء Performance فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو إتخاذ السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحدة أو الإنجاز لوحدة، إنه تكاملهما معا إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

وحتى يكون مفهوم الأداء واضحا أكثر، فيما يلي أمثلة من الواقع موافق العمل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب الفياس والنماذج 2001، عمان ص 95-96.

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء:

السؤال	الجواب
ما هو الأداء ؟	للأداء قسمان: الفعاليات والنتائج التي تنتج عنها.
كيف يقاس الأداء ؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقاس الأداء من حيث الوقت المستغرق والجودة والكلفة.</li> <li>- الفعالية تقاس حسب الكلفة.</li> <li>- المنتج يقاس حسب الوقت المستغرق والجودة</li> <li>- المنهج يضيف قيمة بينما الفعالية تضيف كلفة</li> </ul>
أمثلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأداء الموسيقي عبارة عن فعالية (العزف)، بينما النتيجة (قطعة موسيقية تعزف للمستمعين أو المشاهدين)</li> <li>- أداء المدير هو عدد من الفعاليات، بينما ما يصدر من قرارات وخطط وتعليمات أو نتائج عمل هي النتيجة.</li> <li>- أداء إصدار وثائق التأمين عبارة عن فعالية، بينما عدد الوثائق الصادرة يوميا أو في وقت محدد هي النتيجة وهي أشياء قابلة للقياس.</li> </ul>
ما هو الشيء المشابه للأداء ولكنه ليس أداء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>من الأشياء المشابهة للأداء ولكنها ليست في الواقع أداء:</li> <li>- التدريب على العزف، والغناء، ورمي الكرة</li> <li>- كل ما يعمله المدير بدون أن يكون مدون في جدول القائمة.</li> <li>- المناقشات دون أن يعمل بها محضر أو تصدر عنها توصيات أو قرارات.</li> </ul>

المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدجلة، مرجع سبق ذكره ص 216

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: محددات الأداء:

إن سلوك الأداء تحدد بثلاثة عوامل رئيسية حسب نموذج (يورتولوير)

#### 1- الجهد المبذول:

والمعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العمل لأداء عمله، وبقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر وبالعكس هذا درجة دافعيه لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن

يكون من أحد أهم محددات الأداء كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهذا الجهد كما يرى (يورتر ولولبير) يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة ( الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة او التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف، تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر تدخلا رئيسا في الجهد وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك الموظفين لاحتمال أن تعتمد المكافأة المختلفة على كميات مختلفة، وعند توحيد هذين المتغيرين، تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الجهد - تتحدد كمية الجهد المبذول فإذا كان العمال يعطون تقيما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة فإن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء<sup>1</sup>.

#### 2- القدرات والخصائص الفردية:

هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل ويخص خبراته، تدفع عنه مزاولة أي نشاط وأيضا كان نوعه يجعله هذا في أن يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

<sup>1</sup> بلال طنكة ، محمد بوزيان، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس 2003-2004 مركز جامعي المدية ص60.

### 3- إدراك العامل الدورة الوظيفي:

وهو أن العامل يجب أن يكون على اطلاع تام بما يجري حوله وفي عمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة التطورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المؤسسة تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، بل لا بد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء لتصاغ هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء:

وقد صنفها Will إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية بالنسبة للمنفذ وقد فصل عددا من العوامل الفرعية تحت حل عامل من العوامل الرئيسية التابعة له.

العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الفرد وإنتاجية Externat to performer وهي قسمين:

#### العوامل البيئية/ غير الملموسة **Environnemental / Intangible**

**العامل الأول:** الحوافز وهو يشمل ( التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد)

**العامل الثاني:** أنظمة المنظمة، وهو يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.

#### المصادر الملموسة: **Ressources / Tangible** :

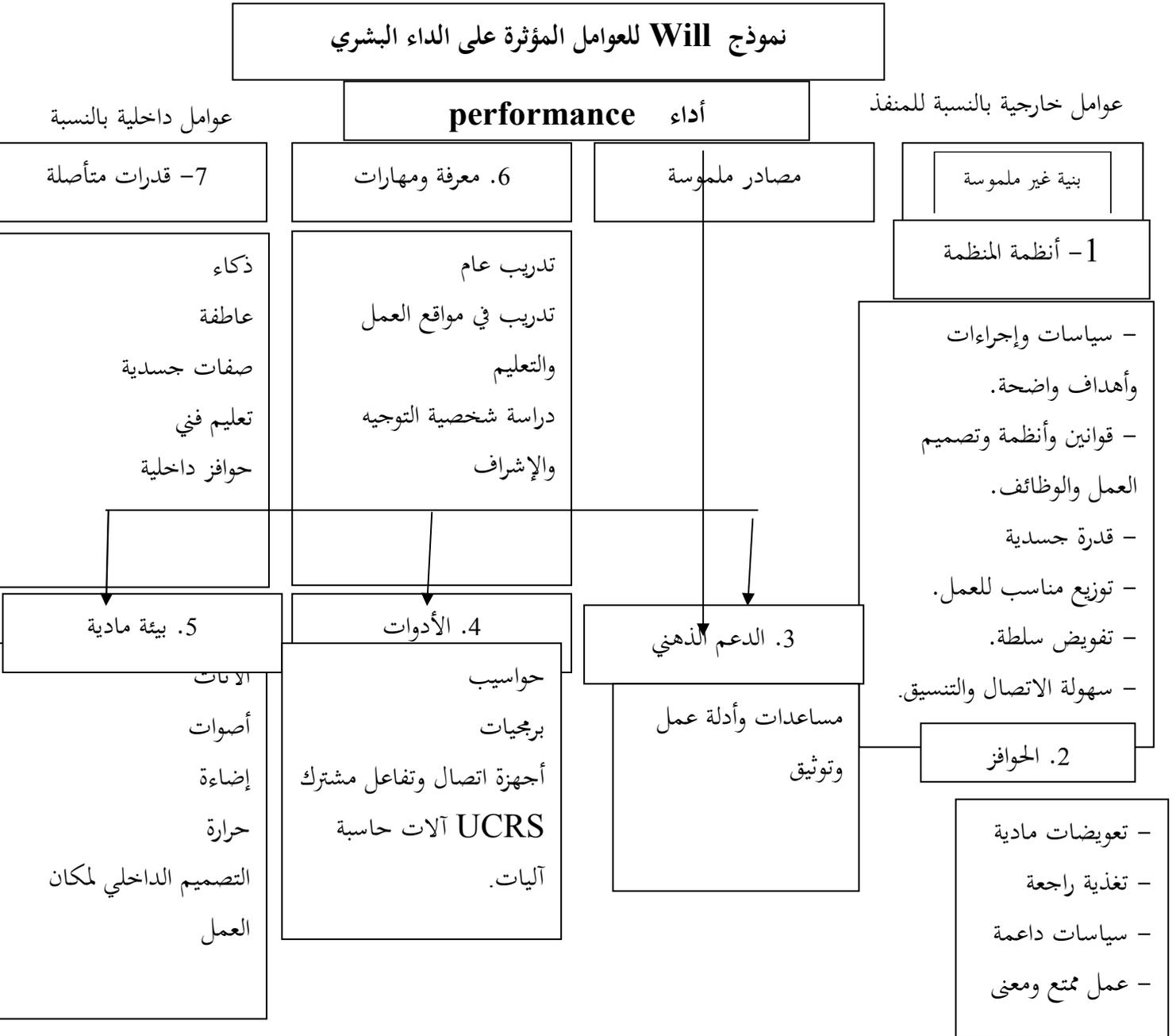
**العامل الثالث:** الدعم الذهني وهو يشمل (مساعدات وأدلة العمل والتوثيق).

**العامل الرابع:** الأدوات وهو يشمل (الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والآلات الحاسبة والآليات).

**العامل الخامس:** البيئة المادية وهي تشمل ( الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث).

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 61.

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي



المصدر فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره ، ص 228

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- 1- تسهيل تنمية وتطوير الفرد .
- 2- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها (Potentiels).
- 3- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- 4- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.<sup>1</sup>

### المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء.

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المكلفين بها. وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما عرف تقييم الأداء على أنه يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتحرى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به وعلى ضوء هذا المفهوم لتقييم أداء العاملين يتبين لنا مفهوم تقييم الأعمال على النحو التالي: أن تقييم الأعمال ما هي إلا عملية لإيجاد والتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناء على ما يتضمنه العمل من أعباء، ومن المعروف إنه كلما زادت أعباء العمل كما زاد الفرد من زيادة إنتاجية وجهده وخبرته ومداركة ومقابل ذلك لا بد من إعطاء استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز المختلفة الأخرى، كذلك مقابل أعباء العمل الكثيرة قد يفقد الفرد روح الأداء والإحباط لما يصبه من روتين، ومقابل ذلك من إعطائه ما يستحق من تنزيل الدرجة أو الراتب أو الحوافز السلبية أو حتى الاستغناء عنه إذن فإن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم أو حديثي التعيين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 2، 1420هـ - 200م. ص 125

<sup>2</sup> - فهمي شحادة، محمد رسلا الجوس، محمد الباشا، رياض ألبلي، إدارة الموارد البشرية، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 75.

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

- 1- رفع معنويات العاملين: أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- 2- دعم إجراءات التوقيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات كما تغير معيارا لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى انتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- 3- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 4- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- 5- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- 6- تعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- 7- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- 8- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فهمي شحادة نفس المرجع السابق ص77.

### (2) أهداف تقييم الأداء:

بينت عدة منشآت عاملة في الدول المتقدمة إنها تنفق على برامج قياس الأداء لتحقيق هدفين:

1- لتحقيق الاتزان في تنفيذ إستراتيجيتها (Stratégique Aigrement) .

2- لزرع هم التعلم والنمو الذاتي في المعرفة لدى المديرين ( Stratégique Learning )

أولاً: لتحقيق الاتزان في تنفيذ استراتيجياتها ( **stratégique ligament** )

قال : loydkilly « watt Gets masure Gets donne »

( أي ما تستطيع قياسه تستطيع فعله)، فكلمتا استطاعت المنشأة أن تحدد مهامها

( Messien ) بدقة ونبين أهدافها ( GOOLS ) بوضوح كلما نجحت في تحقيق ما تريده عند

ممارستها لنشاطها، وإذا استطاعت المنشأة أن نشيد مقاييس دقيقة وواضحة ومفهومة علماً اتجه العاملون

نحو تنفيذ أعمالهم بما يواكب الاستراتيجيات الموضوعية وتتجنب بذلك جهوداً كانت ستتم في السباحة

نحو أغراض غير مطلوبة أساسها بما يضيع ويبدد الموارد ويدني الكفاية في الأداء.

ولتبين كيف تتم المواكبة بين سير العمليات في المنشأة واستراتيجياتها تعرض المثال التالي: منشأة

وضعت إستراتيجية لها تتمثل في تحقيق درجة رضا للعاملين قدرها 4.5 درجة.

ولمواكبة أعمال المنشأة لهذه الإستراتيجية ستخذ قسماً واحداً في المنشأة وهو قسم المبيعات

وسنرى كيف يعمل رئيسه على توجيه نشاط العاملين في قسمه ليعملوا بما يحقق الإستراتيجية المرسومة

للوصول إلى درجة رضا قدرها 4.5 درجة.

أ- عقد رئيس قسم المبيعات اجتماعاً مع مساعديه بين لهم إستراتيجية المنشأة المتعلقة بتحقيق

درجة معينة من الرضا (4.5) للعميل وتشاور معهم في برامج الخدمة التي يمكن أن تحقق تنفيذ

الإستراتيجية على النحو المنشود وذلك من خلال: 1- الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.

2- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

ب- يتابع رئيس القسم تنفيذ برامج خدمة العملاء وسرعة الاستجابة لطلباتهم من خلال لقاءه

الأسبوعي مع مساعديه لمناقشة ما تم انجاز من برامج وتحديد معوقات التنفيذ والتشاور في كيفية التغلب

عليها وعدم تكرارها في المستقبل.

ج- يعرض رئيس قسم المبيعات نتائج أعمال قسمه فيما يتعلق بتحقيق درجة الرضا المنشودة

للعلاء في الاجتماع الذي يعقده مدير الشركة أسبوعياً.

## الفصل: الرابع الأداء الوظيفي

### المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

من خلال العديد من الدراسات التي أجريت سابقا حول موضع الأداء، يتضح أن هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، بمعنى انه كلما كان الرضا عن العمل مرتفع فإنه حتما يؤدي إلى أداء مرتفع والعكس صحيح، أي انه كلما كان العمل منخفض<sup>1</sup> فإنه يكون الأداء منخفض. حيث أن هناك العديد من وجهات النظر التي تفسر هذه العلاقة نذكر منها ما يلي:

1-) الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أن ارتفاع مستوى الرضا لدى العمال يؤدي إلى ارتفاع في مستو الأداء الوظيفي.

2-) الرضا الوظيفي يتبع الأداء الوظيفي، أي انه كلما كان مستوى الأداء الوظيفي جيد شعر العامل بالرضا من العمل، بمعنى أن الأداء الجيد للعامل والمكافآت التي يحصل عليها العامل تؤدي إلى رضائه وإشباع حاجاته أو يؤدي إلى الزيادة في رضاه عن العمل.

3-) المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

يعتبر المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وبذلك فقد اعتبر العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة، عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبرون هم الطريق المؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة حيث انه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم<sup>2</sup>. ويمكن استعراض علاقة الأداء الوظيفي بالرضي الوظيفي في أربعة صور.

- قد يزيد الرضا ولا يزيد الأداء: وأهم الأسباب في ذلك تعود إلى انخفاض فعالية القيادة الإدارية.

- قد ينخفض الرضا ويرتفع الأداء: وأهم الأسباب لذلك تعود إلى العامل حيث يرى أن هذه الوظيفة هي فرصته الوحيدة ولا توجد وظيفة أخرى.

- قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء الوظيفي: ويرجع ذلك إلى سوء نمط القيادة وقلة فرص التدريب

- قد يزيد الأداء ويزيد الرضا: وذلك عندما تتقارب أهداف العامل مع أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ط 1 2004 ص 176 م

<sup>2</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة

نايف للعلوم وللعلوم الأمنية، الرياض السعودية 2009 م ص 19 - 20

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 83

الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الميدانية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة

المطلب الثالث: تحليل بيانات الفرضية الأولى

المطلب الرابع: نتائج الفرضية الأولى

المطلب الخامس: تحليل بيانات الفرضية الثانية

المطلب السادس: نتائج الفرضية الثانية

المطلب السابع: الاستنتاج العام

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

في عام 2002 تم تدشين وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)، التابعة لمركز تنمية الطاقات المتجددة، والتي تقع في المدينة السياحية غرداية (600 كلم جنوب الجزائر العاصمة) و 1 كيلومتر من المطار، لقد مكنت الموارد الكبيرة المستخدمة في التكوين والبحث في مجال الطاقات المتجددة في الجزائر أن تكون شريكا يمكن الاعتماد عليه، وصاحب خبرة عالية في مجال الطاقات المتجددة. في هذا المنظر، أكد وبالإحاح إنشاء وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة URAER دور الجزائر في تعزيز وتطوير الطاقات المتجددة المهام الرئيسية للمؤسسة.

طموح وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة URAER هو أن تصبح منبرا دوليا للتجريب ونقطة اتصال مع جميع الإنجازات الإقليمية في مجال الطاقات المتجددة، كما تسعى الوحدة من خلال هذه البرامج البحثية إلى المساهمة في مراقبة وتطوير هذه التقنيات.

الإمكانيات البشرية داخل وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة يمكن أن تسهم في الجهد الوطني للبحث والتكوين، هذا من جهة، والعمل مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى، وأيضا إمكانية تقديم تكوين عالي الجودة في مجال الطاقات المتجددة، يتراوح من مستوى الإتقان إلى مستوى ما بعد التدرج المتخصص.

كما تأخذ الدراسات والمشاريع بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحيطة بالمنطقة، وفي هذا الصدد تعالج هذه الأخيرة مواضيع ملموسة في حياتنا اليومية تتسم إجمالا بوقعها المؤثر على المجال الاقتصادي والاجتماعي، كما تتميز أيضا بإثارها لبعض المفاهيم النظرية الجديدة.

تتم الوحدة أيضا بتطوير نشر وتثمين طرق جديدة في البحث التطبيقي وذلك لفتح مجال خصب للتشاور والتنسيق في مجال النشاطات المتعلقة بالطاقات المتجددة.

**توفير الخدمات:**

تضمن الوحدة توفير بعض الخدمات خاصة فيما يتعلق بدراسة تصميم وتركيب أنظمة الطاقات الشمسية وفيما يلي بعض منها :

- دراسة وتركيب الأنظمة الكهروضوئية ونخص الذكر:

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

- الإضاءة الشمسية، ضخ المياه بالطاقات الشمسية
- إيصال وتزويد المنازل المعزولة بالطاقات الشمسية المولودة مثلا للكهرباء والمياه الساخنة انجاز بيوت - بلاستيكية زراعية زكية.
- بيانات الطقس: الإشعاع الشمسي، درجة الحرارة، سرعة الرياح واتجاهاتها .

### التكوين :

وتبقى وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة مؤسسة تمتاز بقوة دورها العلمي بما في ذلك التكوين، وذلك بفضل إمكانيتها المادية والبشرية، وأثبتت الوحدة مرارا أنها قادرة على تلبية العديد من متطلبات واحتياجات الطلبة المتربصين وبالتالي الحصول على المزيد من البروز والشرعية .

الاستمرار في تكوين الطلبة خريجي التدرج وما بعد التدرج هي أولويتنا الرئيسية في مجال الدراسات العليا. لذلك يستلزم حجم أكبر فيما يخص الدروس النظرية، المنهجية والتطبيقية من دون أن ننسى تعليم مبادئ وتقنيات البحث من خلال دراسات علمية ودورات في المخابر المتاحة.

وعليه يجب على المتكونين أن يكونوا على دراية وعلم بمنهج البحث في المسائل التي تتعلق بمجال الطاقات المتجددة وتعتبر هذه الفرصة تجربة قيمة من اجل تفعيل المعرفة المكتسبة نظريا وتجربيا في آن واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تم الاطلاع في يوم 22 مارس 2015 على الساعة العاشرة صباحا على موقع وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة

[http / www.urae.dz](http://www.urae.dz)

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

### المطلب الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة.

ملاحظة: لقد اعتمدنا في تفرغ البيانات المتحصل عليها من خلال الاستمارات وتبويبها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) بعد الترميز لكل سؤال من أسئلة الاستمارة بحيث رقت الاستمارة من 01 إلى 43 سؤال حسب عددها لكي، يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

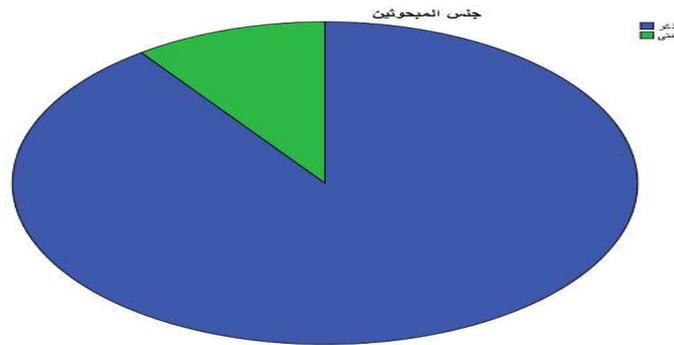
### الجدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	63	90%
أنثى	7	10%
المجموع	70	100%

من الجدول رقم (01) والرسم البياني رقم (01) أدناه، نلاحظ أن مجتمع الدراسة يتوزع حسب الجنسين كالتالي:

عدد الذكور في مجتمع الدراسة 51 عامل، تقدر بنسبة 90.0% أما عدد الإناث كان 19 عاملة أي بنسبة 10.0%

هذا يعني إن نسبة الذكور أكبر من الإناث في المؤسسة، ويبين أن جنس الإناث لا يتلاءم مع طبيعة العمل في المؤسسة، وذلك أن المؤسسة تتطلب الحضور دائما مع عدم التأخر والعمل في خارج المؤسسة أحيانا، كما أنها مؤسسة ذات بحث تطبيقي في الطاقات المتجددة مما يتطلب جهد كبير وهذا لا يتوافق مع جنس الإناث، بل يتلاءم مع جنس الذكور بشدة وهذا ما يفسر وجود جنس الذكور بشدة في المؤسسة، لتوافق هذا العمل مع رغباتهم الاجتماعية دون أي إشكال بعكس جنس الإناث.



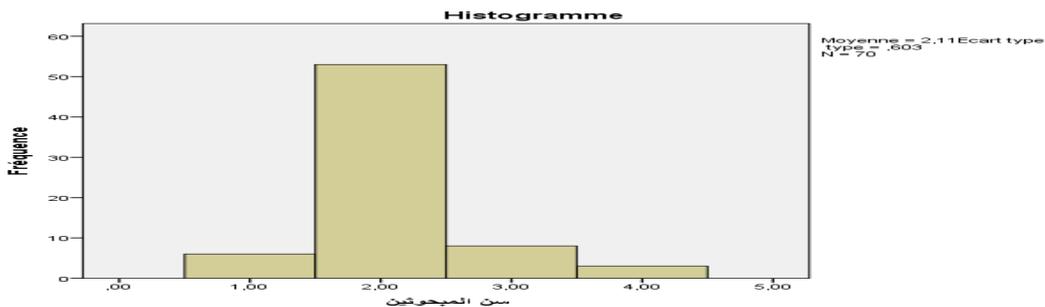
رسم بياني رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

النسب المئوية	التكرارات	سن المبحوثين
8.6%	6	من 20 إلى 30
75.7%	53	من 30 إلى 40
11.4%	8	من 40 إلى 50
4.3%	3	من 50 فما فوق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول (02) رقم والرسم البياني رقم (02) نلاحظ إن 53 من أفراد العينة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، وبنسبة مئوية تقدر ب 75.7% كما أن 8 من أفراد العينة أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، وبنسبة مئوية تقدر ب 11.4% و نجد أيضا 6 من أفراد العينة أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 8.6% وهذا يوضح أن هذه الفئة العمرية دخلت حديثا إلى المؤسسة، مما يتبين من أعمارهم ونجد أيضا 3 من أفراد العينة أعمارهم من 50 فما فوق بنسبة 4.3% حيث نجد متوسط أفراد العينة يقدر ب 36.14 مما يدل أن سن الباحثين هم شبان ويمثل الفئات الأكثر تواجدا في المؤسسة، مما يدل أن المؤسسة تعتمد على فئات عمرية جلهم من الشباب الذين لهم طاقة وخبرة في العمل في مجال الطاقات المتجددة.

نستنتج أن أعمار المبحوثين في المؤسسة هي أعمار ليست كبيرة جدا مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على عمال جلهم أعمارهم لا تتجاوز الأربعين سنة مما يشجعهم على العمل وهذا يعود أيضا إلى حداثة المؤسسة لأنها بدأت عملها في بداية الألفينيات، مما يدل على حداثة المؤسسة، في مجالها البحثي والعلمي، وهذا شيء إيجابي يتماشى مع تطورات تكنولوجيا المعلومات في إطار البحث العلمي .



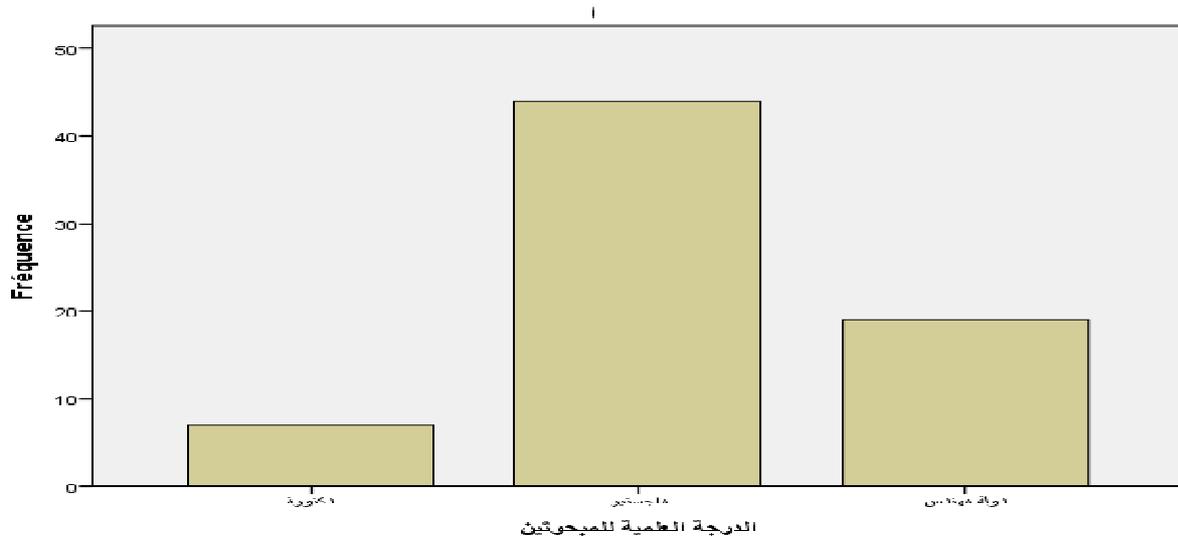
رسم بياني رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع الباحثين حسب الدرجة العلمية:

الدرجة العلمية	التكرارات	النسب المئوية
دكتورة	7	10%
ماجستير	44	62.9%
مهندس دولة	19	27.1%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (03) والرسم البياني رقم (03) نلاحظ أن الدرجة العلمية للباحثين في المؤسسة تتكون من 62.9% ممن يحملون درجة الماجستير، وهم أكثر مجموعة في المؤسسة نتيجة طبيعة العمل ونجد أيضا 27.1% من الباحثين يحملون درجة مهندس دولة. مقارنة مع 10% من الباحثين يحملون درجة الدكتوراه .

وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الباحثين ذوي شهادات متخصصة وعالية في مجال العلوم التكنولوجية والعلمية وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة كما نستنتج أنه من خلال الدرجة العلمية أن الباحثين جلهم عمال باحثين مكلفين بالبحث التطبيقي في الطاقات المتجددة. ويركزون في اختيار أو استقطاب هذه الدرجة العلمية وفقا لطبيعة عمل المؤسسة .



رسم بياني رقم (03) يوضح توزيع الباحثين حسب الدرجة العلمية .

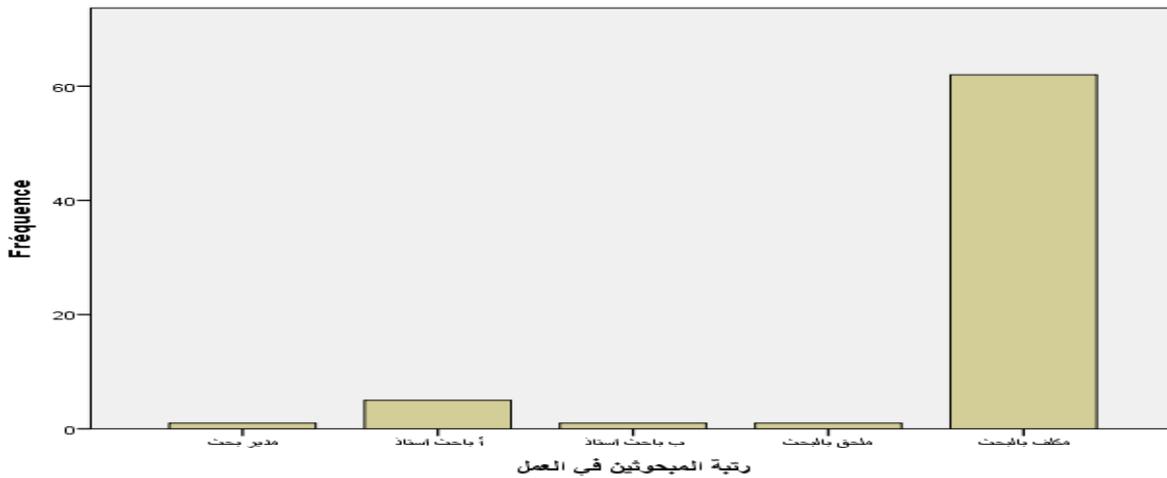
## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة في العمل :

رتبة الباحث في العمل	التكرارات	النسب المئوية
مدير بحث	1	1.4%
أستاذ باحث (أ)	5	7.1%
أستاذ باحث (ب)	1	1.4%
ملحق بالبحث	1	1.4%
مكلف بالبحث	62	88.6%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (04) والرسم البياني رقم (04) نلاحظ أن رتبة المبحوثين تتوزع بنسبة 88.6% من المبحوثين هم مكلفين بالبحث ونجد أيضا منهم 7.1% من أفراد العينة هم أساتذة باحثين من الدرجة (ا) في المؤسسة. و1.4% من أفراد العينة هم أساتذة باحثين من الدرجة (ب)، ويضم أيضا أفراد العينة 1.4% من المبحوثين هم ملحقين بالبحث و1.4% من أفراد العينة هم من رتبة مدير بحث.

نستنتج مما سبق أن أكبر أفراد العينة هم من رتبة المكلفين بالبحث في المؤسسة، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الباحثين المكلفين بالبحث التطبيقي في الطاقات المتجددة، مما يخدم المؤسسة في توفير أهدافها البحثية من خلال العمال الباحثين .



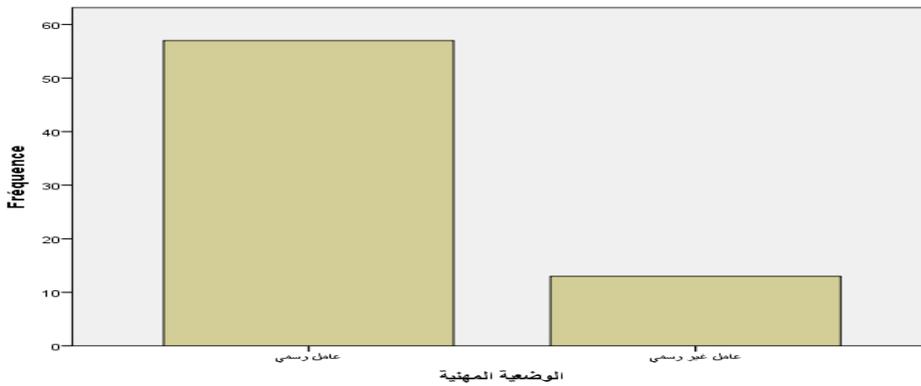
رسم بياني رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة في العمل

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية للعامل:

الوضعية المهنية	التكرارات	النسب المئوية
عامل رسمي	57	81.4%
عامل غير رسمي	13	18.6%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (05) والرسم البياني رقم (05) يتضح أن أكبر أفراد العينة هم عمال رسميين في المؤسسة بنسبة 81.4% مقارنة مع نسبة 18.6% من أفراد العينة الذين هم عمال غير رسميين، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على العمال الرسميين في أعمالها البحثية وهذا يدلنا إلى أن العمال الرسميين والتابعين للمؤسسة بصفة رسمية هم عمال تتحكم فيهم المؤسسة ويتبعون كل تعاليمها المختلفة كما أن العمال الرسميين يساهمون في إنجاز المشاريع المكلفين بها من طرف المؤسسة دون أي إشكال أو إعاقة خارج المؤسسة مقارنة مع العمال الغير رسميين، فقد تكون لهم أعمال اقل من العمال الرسميين في المؤسسة، وهذا يعود إلى طبيعة المهام المكلف بها الباحثين في العمل. مما يقودنا إلى القول بأن في المؤسسة كل مختص مسؤول عن وظيفته، وبهذا يتناسق العمل بين الباحثين بقيام كل عامل أو باحث بدوره المحدد، وهذا ما تثبته نظرية البنائية الوظيفية في تناسق الأجزاء فيما بينها.



رسم بياني رقم (05) يوضح الوضعية المهنية للباحثين.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في المؤسسة:

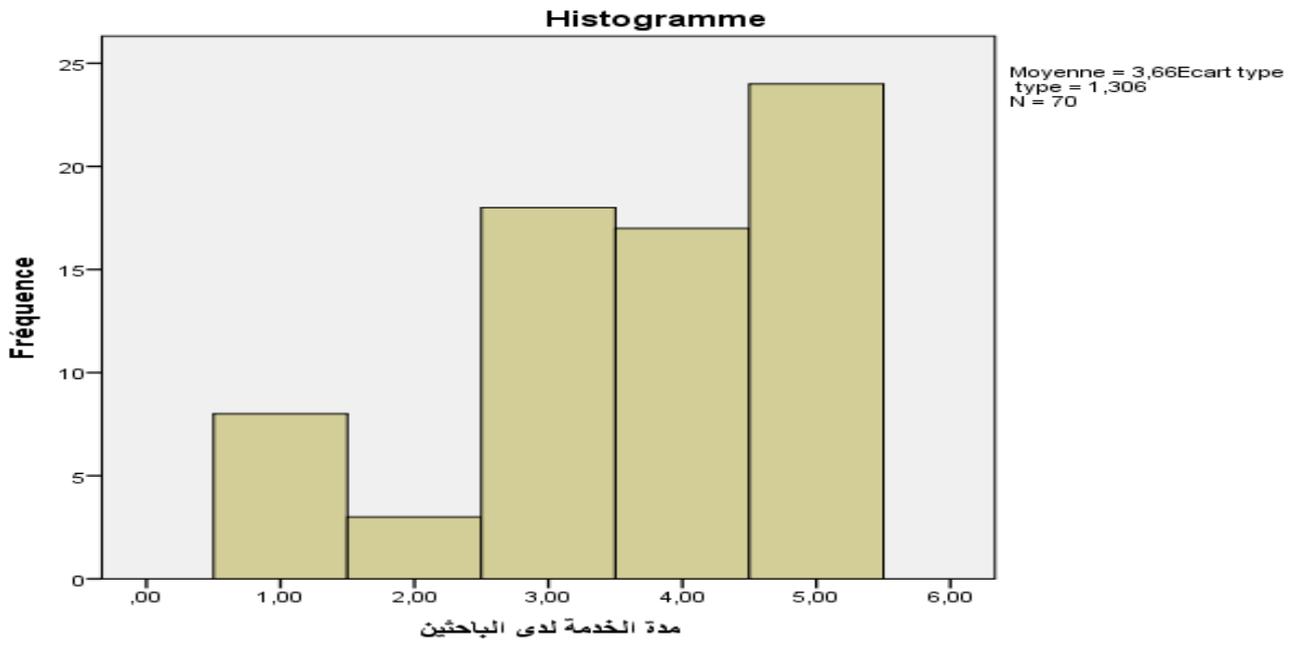
مدة الخدمة للعامل	التكرارات	النسب المئوية
من 1 شهر إلى 1 سنة	8	11,4%
من 1 سنة إلى 2 سنة	3	4,3%
من 2 سنة إلى 3 سنوات	18	25,7%
من 3 سنوات إلى 4 سنوات	17	24,3%
من سنوات 4 فما فوق	24	34,3%
المجموع	70	100,0%

من خلال الجدول رقم (06) والرسم البياني رقم (06) يتضح أن نسبة 34.3% من أفراد العينة هم أكثر مدة في الخدمة في المؤسسة، حيث قدرت بأربع سنوات فما فوق في حين نجد 25.7% من أفراد العينة لهم مدة تقدر من سنة إلى ثلاث سنوات، و 24.3% من ثلاث سنوات إلى أربعة. فحين نسبة 11.4% من أفراد العينة تقدر مدة خدمتهم من شهر إلى سنة، وهذا يعني أن هذه الفئة من العمال دخلت العمل حديثاً، بينما نجد أن نسبة 4.3% من أفراد العينة تقدر مدة خدمتهم في المؤسسة من سنة إلى سنتين، كما نجد متوسط الخدمة لدى العمال هو 2.42 مما يدل أن العمال الباحثين جلهم عمال جدد في العمل مما يقودنا إلى القول أن المؤسسة حديثة النشأة، وهذا لطبيعة مدة الخدمة لدى العمال الباحثين في المؤسسة وتقارب مدة الخدمة في العمل .

نستنتج من خلال الجدول أن مدة الخدمة للعمال الباحثين في المؤسسة تتقارب فيما بينها، هذا يعني أن عمال المؤسسة ليس بينهم فارق كبير في مدة الخدمة، وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في تناسق العمال فيما بينها لتقاربهم في مدة الخدمة، واستفادة كل باحث من الآخر من خلال التواصل بينهما في العمل، وهذا ما تجسده مدرسة العلاقات الإنسانية في المشاركة في العمل وإتاحة الفرصة للعمال الآخرين.

وعليه يمكن القول انه كلما كان تقارب بين العمال في المؤسسة من خلال مدة الخدمة يكون نوع من التماسك والتناسق في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاعتماد على العمال الباحثين الذين لهم مدة خدمة اكبر في نقل الخبرات فيما بينهم .

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي



رسم بياني رقم (06) يوضح مدة الخدمة للباحثين

المطلب الثالث: تحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين طريقة الاستقطاب واستغلال الموارد المتاحة.

المجموع	استغلال الموارد المتاحة من طرف العمال الباحثين أثناء أدائهم للعمل		طريقة الاستقطاب	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
61	17	44	التكرارات	طريقة انتقائية
%100	%27.9	%72.1	النسب المئوية	
9	3	6	التكرارات	طريقة عادية
%100	%66.7	%33.3	النسب المئوية	
70	20	50	التكرارات	المجموع
%100	%28.6	%71.4	النسب المئوية	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 71.4% من الباحثين يقرون استغلال الموارد المتاحة من طرف العمال الباحثين أثناء أدائهم لعملهم، تدعمها في ذلك نسبة 72.1% ممن استقطبوا بطريقة انتقائية باستغلالهم للموارد المتاحة وتدعمها في ذلك نسبة 33% من استقطبوا بطريقة عادية. مقابل نسبة 28.6% من الذين لم يستغلوا الموارد المتاحة من طرف العمال الباحثين أثناء أدائهم لعملهم تدعمها في ذلك نسبة 66.7% ممن استقطبوا بطريقة عادية، في حين نرى أن نسبة 27.9% من الذين استقطبوا بطريقة انتقائية يرون عكس ذلك.

توضح نسب الجدول أن طريقة الاستقطاب لها دور في عملية استغلال الموارد المتاحة من طرف العمال الباحثين، وهذا ما يجعل العمال الذين استقطبوا بطريقة انتقائية لهم قدرة كبيرة على عملية استغلال الموارد المتاحة، وهذا يرجع إلى طبيعة الاستقطاب، فانتقاء الباحثين عبر عملية الاستقطاب له دور في تحسين أداء العمال الباحثين داخل المؤسسة.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

---

ما يدلنا أن المؤسسة تستقطب العاملين ذوي التخصصات التي تريد المؤسسة استغلالها مثل المهندسين المعماريين وغيرهم من التخصصات التقنية التي تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية، وبذلك يتحسن أداء العاملين في المؤسسة، ويتم تحليل العمل لمعرفة الحقائق الأساسية عن الوظيفة وإعداد بطاقة وصف الوظيفة التي تتماشى مع طريقة الاستقطاب الالكتروني والعادي، حيث أن طريقة الاستقطاب تلعب دورا كبيرا في عملية انتقاء أحسن الكفاءات من خلال الكشف عن أصحاب الخبرات والمستويات المطلوبة لشغلي الوظيفة في المؤسسة، وذلك للعدد المطلوب و بالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الوحدات المسؤولة عن الاستقطاب والوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة لتحسين الأداء:

المجموع	الوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة تساعد في تحسين الأداء		الوحدات المسؤولة عن الاستقطاب	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
63	14	49	التكرارات	وحدات متخصصة
%100	%22.2	%77.8	النسب المئوية	مدير البحث
7	1	6	التكرارات	النسب المئوية
%100	% 14.3	% 85.7	التكرارات	المجموع
70	15	55	النسب المئوية	
%100	% 21.4	% 78.6		

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من العمال بنسبة 78.6% يرون بان الوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة تحسن من عملية الأداء، تدعمها في ذلك نسبة 77.8% من العمال الذين صرحوا بان الاستقطاب تعتمد عليه وحدات متخصصة، فحين نرى أن نسبة 85.7% ممن يقرون بان مدير البحث هو المسؤول عن عملية الاستقطاب في المؤسسة، مقابل ذلك نرى أن نسبة 21.4% ممن يقرون عكس ذلك بان الوسائل التي توفرها المؤسسة لا تساعد على تحسين الأداء للعمال، تدعمها في ذلك العمال الذين يرون أن الاستقطاب يكون من طرف وحدات متخصصة بنسبة 22.2% في مقابل ذلك نرى أن نسبة 14.3% من العمال الباحثين الذين يرون أن مدير البحث هو المسؤول عن الاستقطاب يرون نفس الرأي.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

من خلال التنسيب يتضح أن استغلال العمال للوسائل التكنولوجية يكون أكثر من طرف العمال الذين يرون أن الإستقطاب يكون عن طريق وحدات متخصصة، وهذا يبين لنا أن الوحدات المتخصصة لها دور كبير في عملية الاستقطاب، مما يوتر إيجابيا على عملية استغلال الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء، كما يؤكد أفراد العينة على أن الوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة تمكن من عملية تحسين الأداء، وهذا شيء مؤكد من طرف المبحوثين.

كما أن المصادر المسؤولة عن الاستقطاب تتخذ كل المتطلبات الضروري لشاغل الوظيفة سواء عن طريق الاتصال الإلكتروني أو عبر المواقع الإلكترونية التي تنشر فيها المؤسسة خصائص شاغلي الوظيفة المطلوبة. مما يدفعنا إلى القول بان الاستقطاب ساهم بشكل كبير في خلق وتحسين الأداء في المؤسسة، من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، لتعريف المبحوثين على شتى المجالات المطلوبة، وهذا يؤدي أيضا بفضل الإدارة الإلكترونية ووسائل تكنولوجيا المعلومات، إلى إشراك باحثين ذوي مؤهلات علمية من مجتمعات مختلفة قريبة أو بعيدة عن طريق تطور الوسائل التقنية، التي ساهمت بشكل كبير في جعل العالم قرية صغيرة بفضل المعرفة العلمية والتقنيات في مجال العلم والعولمة .

الجدول رقم (09) يوضح طريقة التوظيف في المؤسسة.

طريقة التوظيف	التكرارات	النسب المئوية
شهادة متخصصة	47	67.1%
الخبرة في مجال الإلكترونيات	23	32.9%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الشهادات المتخصصة بنسبة كبيرة حيث تقدر نسبة التوظيف بالشهادات المتخصصة بـ 67.1% مقارنة مع نسبة 32.9% من أفراد العينة الذين يصرحون بان المؤسسة تعتمد في التوظيف على الخبرة في مجال الإلكترونيات . وهذا يقودنا إلى القول بن المؤسسة وباعتبارها تعتمد على التخصصات العلمية بنسبة كبيرة فإن عامل التخصص يلعب دورا كبيرا في عملية التوظيف، وهذا ما يبينه المبحوثين من خلال الجدول .

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين دوافع اختيار العمل ودور الوسائل التكنولوجية في تحفيز العامل على الأداء.

المجموع	توفير الوسائل التكنولوجية يحفز على العمل على الأداء		الدوافع التي جعلتك تختار هذا العمل	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
52	6	46	التكرارات	طبيعة العمل
%100	%11.5	%88.5	التكرارات	ظروف العمل
18	3	15	التكرارات	المجموع
%100	%16.7	%83.3	التكرارات	النسب المئوية
70	9	61	التكرارات	النسب المئوية
%100	%87.1	%12.9	التكرارات	النسب المئوية

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 87.1% من أفراد العينة صرحوا بأن توفير الوسائل التكنولوجية يحفز من أداء العاملين في المؤسسة، ويؤيدهم في ذلك نسبة 16.7% من أفراد العينة الذين يصرحون بأن ظروف العمل جعلتهم يختارون هذه الوظيفة أو العمل، ويؤيدهم في ذلك نسبة 11.7% من أفراد العينة الذين يرون أن طبيعة العمل هي التي جعلتهم يختار هذا العمل. مقارنة مع هذا نجد نسبة 12.9% من أفراد العينة يصرحون بأن توفير الوسائل التكنولوجية لا يحفز من تحسين الأداء داخل المؤسسة، يدعمهم في ذلك نسبة 88.5% من أفراد العينة الذين يرون أن طبيعة العمل في المؤسسة هي التي دفعتهم إلى اختيار هذا العمل، ويؤيدهم في ذلك نسبة 83.3% من أفراد العينة الذين يرون أن ظروف العمل، مثل حب العمل وغيرها من الدوافع الاجتماعية . نستنتج مما سبق أن توفير الوسائل التكنولوجية يحفز على العمال على الأداء في المؤسسة. وأن الوسائل المتاحة تساهم بشكل كبير في جذب اليد العاملة المؤهلة مما يبين أن الإدارة الالكترونية لها دور كبيرا في تحسين الأداء من طرف العمال، وهذا لمحاسن الإدارة الالكترونية في التواصل والحصول على كل المعلومات والبيانات، مع سهولة نقلها وتخزينها واسترجاعها في أي وقت وزمان، مما يدفع الباحثين إلى العمل بالمؤسسة، التي توفر كافة المتطلبات الضرورية للعمل.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الامتيازات المقدمة للعمال المستقطبين، والحوافز المادية والمعنوية التي يتلقاها العامل نتيجة حسن الأداء.

المجموع	تلقيت حوافز نتيجة حسن أدائك		تقدم المؤسسة امتيازات للعمال المستقطبين	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
55	5	50	التكرارات	
%100	9.1	%90.9	النسب المئوية	نعم
15	1	14	التكرارات	لا
%100	%6.7	%93.3	النسب المئوية	
70	6	64	التكرارات	
%100	%8.6	%91.9	النسب المئوية	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين لنا أن نسبة 91.9% من أفراد العينة تلقوا حوافز نتيجة حسن الأداء في المؤسسة أو العمل، يدعمها في ذلك نسبة 93.3% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة لا تقدم امتيازات للعمال المستقطبين أثناء استقطابهم ويؤيدهم في ذلك نسبة 90.9% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تقدم امتيازات للمستقطبين، مقابل ذلك نجد نسبة 8.6% من أفراد يصرحون بأنهم لم يتلقوا تحفيزاً نتيجة حسن أدائهم في المؤسسة، يدعمهم في ذلك نسبة 9.1% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تقدم امتيازات للباحثين المستقطبين في المؤسسة، ويؤيدهم في ذلك نسبة 6.7% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة لا تقدم امتيازات للعمال الباحثين في المؤسسة .

نستنتج مما سبق أن الباحثين تلقوا حوافز نتيجة حسن أدائهم في المؤسسة وذلك بفضل الإدارة الالكترونية التي ساهمت بشكل وأخرى في عملية تحسين الأداء من خلال تطبيق عناصر الإدارة الالكترونية ومبادئها التقنية والتي حققت وبشكل كبير مكانة في الوسط الاجتماعي للموظفين مما أدى الى الخروج من التقنيات التقليدية إلى التقنيات الحديثة في التنظيم والعمل الإداري، كما ان الحوافز المادية والمعنوية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء لان العامل له ميول ورغبات.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول (12) يوضح العلاقة بين الصعوبات التي توجه الأفراد المستقطبين وأداء مشاريع البحث في وقتها المحدد.

المجموع	تلقيت حوافز نتيجة حسن أدائك		عند تعيين العمال الباحثين يجدون صعوبة	
	لا	نعم		
33	3	30	التكرارات	نعم
%100	9.1	%90.9	النسب المئوية	
37	3	34	التكرارات	لا
%100	%8.1	%91.9	النسب المئوية	
70	6	64	التكرارات	المجموع
%100	%8.6	%91.4	النسب المئوية	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 91.4% من افراد العينة المبحوثين يرون أن المؤسسة قدمت لهم حوافز نتيجة حسن أدائهم في المؤسسة، تدعمهم في ذلك نسبة 91.9% من أفراد العينة الذين يرون أن المبحوثين لا يواجهون صعوبات بعد عملية الاستقطاب في المؤسسة. ويؤيدهم كذلك نسبة 90.9% من أفراد العينة الذين يرون انه عند تعيين الأفراد المستقطبين في المؤسسة يواجهون صعوبات في التأقلم مع أجواء المؤسسة وهذا يعود إلى الاعترا ب الذي يشعر به العامل عند دخوله بيئة عمل تختلف عن بيئته الأولى، مقارنة مع ذلك نجد نسبة 8.6% من أفراد العينة يرون أنهم لم يتلقوا حوافز نتيجة حسن أدائهم، ويؤيدهم في ذلك نسبة 9.1% من أفراد العينة الذين يرون انه عند تعيين العمال الباحثين يواجهون صعوبة في التأقلم مع المؤسسة، ويؤيدهم في ذلك نسبة 8.1% من أفراد الذين يرون انه عند تعيين الأفراد في المؤسسة لا يجدون صعوبة في التأقلم .

نستنتج مما سبق أن عدد كبير في المؤسسة من أفراد العينة تلقوا تحفيزا ت في المؤسسة نتيجة حسن أدائهم، وهذا يقودنا إلى القول بان الإدارة الالكترونية حسنت من أداء العاملين في المؤسسة مما جعلتهم ينجزون أعمالهم في أحسن أداء وفعالية ممكنة، مما دفعت المؤسسة إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية، إضافة إلى تسهيل الإدارة الالكترونية عملية نقل المعلومات وإخراجها في أي مكان، ساهم بشكل وأخرى في تطوير المؤسسة، وهذا بفضل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة، التي فتحت آفاق كبيرة للعاملين في الإدارة والمنظمة بصفة خاصة .

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (13) العلاقة بين مواكبة عملية استقطاب سائل تكنولوجيا المعلومات والرضا عن الأداء في المؤسسة:

المجموع	الرضا عن الأداء في المؤسسة		مواكبة عملية الاستقطاب وسائل تكنولوجيا المعلومات	
	لا	نعم		
56	5	51	التكرارات	نعم
%100	%8.9	%91.9	النسب المئوية	
14	2	12	التكرارات	لا
%100	%14.3	%85.7	النسب المئوية	
70	63	7	التكرارات	المجموع
%100	%10.0	%90.0	النسب المئوية	

تشير بيانات هذا الجدول حسب الاتجاه العام أن نسبة 90.0% من أفراد العينة أشاروا بأنهم راضين عن أدائهم في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 85.7% ممن صرحوا بأن عملية الإستقطاب لا تواكب استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، مقابل نسبة 91.9% ممن يصرحون بأن عملية الإستقطاب تواكب استخدام تكنولوجيا المعلومات، والإدارة الإلكتروني على وجه الخصوص، هذا مقارنة بنسبة 10.0% ممن لا يرضون عن أدائهم في المؤسسة، تؤيدها في ذلك نسبة 14.3% من العمال الذين لا يرون أن عملية الاستقطاب تواكب التطورات التكنولوجية مقابل نسبة 8.9% ممن يرون عكس ذلك .

نستنتج مما سبق إن العمال راضين عن أدائهم في عملهم وإن المؤسسة تسعى جاهدة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في عملية الاستقطاب من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية في المؤسسة وهذا باعتبار المؤسسة ذات طابع بحثي تعتمد على البحث بصفة كبيرة مما يدعم الباحثين بشتى أنواع الوسائل التكنولوجية، وهذا يقودنا إلى أن الإدارة الإلكترونية وكل متطلباتها تؤدي بشكل كبير إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة، وهذا ما يعكسه رأي العمال الباحثين في المؤسسة، وبالتالي نستنتج أيضا أن الإدارة الإلكترونية حتمية ضرورية في المؤسسات الإدارية وغيرها، من أجل تسيير وتنظيم خطوات العمل والعمالين فيما يخص الرقابة والتنظيم والتسيير الأمثل للموارد البشرية وتخطيط كافة الاستراتيجيات الإدارية

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

للمؤسسة وتوجيهها نحو ميدان العمل من خلال تطبيق كافة التقنيات الحديثة في الإدارة الالكترونية من إعلام وتوجيه في عصر يعرف بعصر المعلومة.

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين خبرة الأشخاص المستقطبين في تكنولوجيا المعلومات وتقييم الفاعلين لأدائهم في المؤسسة.

المجموع	كيف يقيم الفاعلين أدائك في المؤسسة		الأشخاص المستقطبين لهم خبرة في تكنولوجيا المعلومات	
	متوسط	مرتفع	التكرارات	نعم
70	19	51	التكرارات	نعم
%100	%27.1	% 72.9	النسب المئوية	لا
-	-	-	التكرارات	لا
-	-	-	النسب المئوية	لا
70	19	51	لتكرارات	المجموع
%100	%27.1	% 72.9	النسب المئوية	المجموع

تشير بيانات الجدول حسب الاتجاه العام أن نسبة 72.9% من العمال الباحثين أن تقييم الفاعلين لأدائهم مرتفع يدعمها في ذلك نسبة 72.9% من العمال الباحثين الذين صرحوا بأن الأشخاص المستقطبين لهم خبرة في تكنولوجيا المعلومات، مقابل ذلك نجد نسبة 27.1% ممن يقيم الفاعلين أدائهم بمتوسط يؤيدها في ذلك الباحثين الذين لهم خبرة في تكنولوجيا المعلومات بنسبة 27.1% .

نستنتج من نتائج الجدول أن النسب تدل على الأشخاص الذين لهم خبرة في تكنولوجيا المعلومات يكون أدائهم مرتفع وهذا لطبيعة الاستقطاب الذي تقوم به المؤسسة مع تقديم كافة المعلومات الضرورية بالعمل في تكنولوجيا المعلومات ومسايرة الإدارة الالكترونية في المؤسسة وهذا تفرضه المعلوماتية في المجتمع لان الإدارة انتقلت من مرحلة إلى مرحلة ذات وسائل تكنولوجيا حديثة تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية، وبهذا فالباحثين المستقطبين لهم خبرة في الإدارة الالكترونية، وذلك لتقييم الفاعلين لأدائهم في المؤسسة.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات ومساهمة إستراتيجية المؤسسة في تحسين أداء العمال.

المجموع	مساهمة إستراتيجية المؤسسة من تحسين أدائك		تتوفر المؤسسة على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
57	11	46	التكرارات	
%100	%19,3	%80,7	النسب المئوية	نعم
13	4	9	التكرارات	لا
%100	%30,8	%69,2	النسب المئوية	
70	15	55	التكرارات	
%100	21.4%	78.6%	النسب المئوية	المجموع

يتضح جليا من بيانات الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 78.6% من أفراد العينة صرحوا بان إستراتيجية المؤسسة والوسائل التكنولوجية ساهمت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 69.2% من العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تتوفر على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات. وتؤيدها في ذلك نسبة 80.7% من العمال الباحثين الذين صرحوا بان المؤسسة تتوفر على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات مقارنة بذلك نجد أن نسبة 21.8% يرون أن إستراتيجية المؤسسة والوسائل التكنولوجية لا تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة تدعمها في ذلك 30.8% من العمال الذين يقرون بان المؤسسة لا تتوفر على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات تدعمها في ذلك نسبة 19.3% من العمال الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات .

توضح النتائج الميدانية المبينة في الجدول أعلاه أن إستراتيجية المؤسسة والوسائل التكنولوجية الحديثة لها دورا كبير ف عملية تحسين أداء العمال في المؤسسة، وهذا يدفعنا إلى القول أن تطبيق الإدارة الالكترونية تساهم بشكل وأخرى في عملية تحسين أداء المؤسسة، وباعتبار المؤسسة ذات بحث تطبيقي في الطاقات، المتحددة فان إستراتيجية المؤسسة وتطبيق الوسائل التكنولوجية شي حتمي في المؤسسة مما يسهل على العمال الباحثين، كما أن إستراتيجية المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تساهم

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

بشكل كبير في عملية تحسين الأداء، من خلال إعطاء رؤية مستقبلية للمؤسسة تجعها تواكب متطلبات الإدارة الحديثة وتوفير كل الخدمات الضروري لأعضاء البحث العلمي.

**الجدول رقم (16) يوضح توزيع العمال حسب رأيهم في اتصال الأجهزة بالانترنت في العمل.**

النسبة المئوية	التكرارات	اتصال الأجهزة الالكترونية بالانترنت
80%	56	نعم
20%	14	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بان نسبة 80 % من فئة المبحوثين يقرون أن الأجهزة الالكترونية متصلة بالانترنت وان العمل يعتمد بشكل كبير على الانترنت في المؤسسة مقابل نسبة 20% ممن اقروا عكس ذلك إن النسب المشار إليها في الجدول تبين أن أغلبية العمال بالمؤسسة يعتمدون على الانترنت وان الأجهزة الالكترونية متصلة بالانترنت وأن هذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عليها في ظل الظروف الراهنة، مما لها من ايجابيات في العمل والتواصل بين الباحثين داخل وخرج الوطن، مما تسهل عملية البحث عبر الأقطار الوطنية وهذا يقودنا إلى أن تقنيات الإدارة الالكترونية في العمل، من خلال الوسط الالكتروني وذلك بانجاز كافة الأعمال بين أطراف الإدارة الالكترونية.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الاستغناء عن جهاز الكمبيوتر والتأخر في تقديم مشاريع البحث المكلفة من طرف المؤسسة.

المجموع	هل تأخرت في تقديم مشروع البحث المكلف به من طرف المؤسسة		الاستغناء عن جهاز الكمبيوتر	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
18	14	4	التكرارات	نعم
%100	%77.8	%22.2	النسب المئوية	
52	31	21	التكرارات	لا
%100	%59.6	%40.4	النسب المئوية	
70	45	25	التكرارات	المجموع
%100	%64.3	%35.7	النسب المئوية	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن 64.3% من أفراد العينة يصرحون وبشكل كبير أنهم لم يتأخروا في تقديم مشاريع البحث المكلفين بها من طرف المؤسسة، يدعمهم في ذلك نسبة 77.8% من أفراد العينة الذين يرون انه نعم يمكن الاستغناء عن جهاز الكمبيوتر في المؤسسة، ويؤيدهم في ذلك نسبة 59.6% من أفراد العينة الذين يرون انه لا يمكن الاستغناء على جهاز الكمبيوتر في المؤسسة، مقارنة مع نسبة 35.7% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه حدث لهم تأخر في تقديم مشاريعهم وهم نسبة قليلة، ويؤيدهم في ذلك نسبة 40.4% من أفراد العينة الذين لا يمكن لهم الاستغناء على جهاز الكمبيوتر، يؤيدهم أيضا في ذلك نسبة 22.2% من أفراد العينة الذين يرون انه يمكن لهم الاستغناء على جهاز الكمبيوتر في المؤسسة .

نستنتج مما سبق أن اكبر عدد من العمال في المؤسسة لم يحدث لهم تأخر في تقديم مشاريع بحوثهم التي كلفوا بانجازها من طرف مؤسسة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، مما يوحي أن

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

المؤسسة وباعتبارها مؤسسة ذات بحث علمي تتوفر فيها كل وسائل ومتطلبات الإدارة الالكترونية مما جعل أداء العاملين مرتفع وعدم حصول تأخيرات في تقديم مشاريع بحثهم.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة على أحدث وسائل الحاسوب الآلي ومساهمة المؤسسة والوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.

المجموع	تساهم إستراتيجية المؤسسة والوسائل التكنولوجية من تحسين أدائك		تتوفر المؤسسة على أحدث وسائل الحاسوب الآلي للعمل والبحث	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
57	11	46	التكرارات	نعم
%100	%19,3	%80,7	النسب المئوية	
13	4	9	التكرارات	لا
%100	%30,8	%69,2	النسب المئوية	
70	15	55	التكرارات	المجموع
%100	21.4%	78.6%	النسب المئوية	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 78.6% من أفراد العينة يصرحون بأن إستراتيجية المؤسسة والوسائل التكنولوجية تحسن من أداء العاملين في المؤسسة، يدعمهم في ذلك مجموعة من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة توفر أحدث وسائل تتوفر المؤسسة على أحدث وسائل الحاسوب الآلي للعمل والبحث بنسبة 80.7% ويؤيدهم في ذلك أيضا نسبة 69.2% من أفراد العينة الذين يرون أن إستراتيجية المؤسسة لا تساهم في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، مقارنة مع ذلك نجد نسبة 21.4% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك بأن إستراتيجية المؤسسة والوسائل التكنولوجية لا تحسن من أدائهم، ويؤيدهم في ذلك نسبة 30.8% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة لا تتوفر على أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

كما نجد أيضا من يدعمهم في الرأي نسبة 19.3% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تتوفر على أحدث وسائل الحاسوب الآلي للعمل والبحث في المؤسسة .

نستنتج من كل ما سبق أن إستراتيجية المؤسسة والوسائل التقنية الحديثة المستخدم في البحث والرقابة والتنظيم ساهمت في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وهذا بفضل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة واستقطاب كافة الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي جعل من المؤسسة نموذج في تطبيق الإدارة الالكترونية، وهذا نظرا لواقع عملها واستعمالها أحدث التقنيات الحديثة في المؤسسة والتنظيم الالكتروني مما أصبحت عليه كل التنظيمات الإدارية في وقتنا المعاصر، خاصة الخدمية منها مثل المطارات ومراكز البريد والمواصلات، والبنوك الفلاحية وغيرها من المؤسسات التي شهدت انفجار الكتروني في شتي مستوياتها وهيكلها الإدارية من أجل تحقيق خدمات واسعة بأقل جهد وقل وقت ممكن .

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين الاستفادة من المواقع والاعتماد عليها في التوظيف.

المجموع	الاستفادة من المواقع		الاعتماد في التوظيف على مواقع الكترونية	
	أحيانا	نعم		
53	20	33	التكرارات	نعم
%100	37.7%	62.3%	النسب المئوية	
17	9	8	التكرارات	لا
%100	52.9%	47.1%	النسب المئوية	
70	29	41	التكرارات	المجموع
%100	41.4%	58.6%	النسب المئوية	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 58.6% من أفراد العينة يصرحون بأنهم استفادوا من المواقع الالكترونية، تدعمها في ذلك نسبة 62.3% من أفراد العينة الذين اعتمدوا في التوظيف على المواقع الالكترونية، وفي مقابل ذلك يرى افراد العينة الذين لم يعتمدوا في التوظيف على المواقع الالكترونية وينسبة 47.1% أنهم استفادوا من المواقع الالكترونية في العمل دخل المؤسسة، مقارنة في ذلك بإفراد العينة الذين استفادوا أحيانا من هذه المواقع تدعمها في ذلك نسبة 52.9% ممن لم

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

يعتمدوا في التوظيف على المواقع الالكترونية وتؤديها في ذلك نسبة 37.7% ممن يصرحون بأنهم اعتمدوا في التوظيف على المواقع الالكترونية.

من خلال ما سبق نستنتج أن المواقع الالكترونية تم لاستغلالها بشكل كبير قبل التوظيف وبعد التوظيف وهذا ما يعطي دلالة كبيرة في استخدام للإدارة الالكترونية في التواصل عبر المواقع الالكترونية مع الباحثين والاستفادة من كل الأبحاث العلمية المنشورة عبرة الانترنت، وهذا من إيجابيات الإدارة الالكترونية في العمل والتنظيم الالكتروني في المؤسسة خاصة، لأنها تتسم بالبحث التطبيقي في الطاقات المتجددة مما يظفي عليها جانب تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في العمل الذي تقوم به المؤسسة. الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين التواصل مع الباحثين عبر المواقع وتأثيرها على الأداء

المجموع	توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة يحفز من أداء العمل		التواصل مع الباحثين عبر المواقع	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
28	5	23	التكرارات	نعم
%100	%17.9	% 82.1	النسب المئوية	
42	4	38	التكرارات	أحيانا
%100	%9.5	%90.5	النسب المئوية	
70	9	61	التكرارات	المجموع
%100	% 12.9	% 87.1	النسب المئوية	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام يتبين أن نسبة 87.1% من أفراد العينة يصرحون بان توفير الوسائل التكنولوجية يحفز على تحسين الأداء، يدعمها في ذلك نسبة 90.5% من أفراد العينة الذين يتواصلون أحيانا مع العمال الباحثين في العمل داخل وخارج المؤسسة، وتؤديها في ذلك نسبة 82.1% من العمال الباحثين الذين يتواصلون بشكل دائم مع العمال الباحثين عبر المواقع الالكترونية . مقارنة بنسبة 12.9% من أفراد العينة الذين لا يرون أن توفير الوسائل التكنولوجية يحفز على أداء العامل داخل المؤسسة . يدعمها في ذلك نسبة 17.9% من أفراد العينة الذين يتواصلون عبر المواقع

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

مع الباحثين في داخل وخارج المؤسسة ،ويؤيدها أيضا نسبة 9.5% من أفراد العينة الذين يتواصلون أحيانا عبر المواقع الالكترونية .

نستنتج مما سبق تحليله إحصائيا توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة يحفز على أداء العمال لعملهم والتواصل عبر المواقع الالكترونية مع الباحثين يسهل عملية تنقل المعلومات عبر الإدارة وتحفيزهم على قيم العمل وهذا طبعا استغلال كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة من بريد الكتروني وطبعات وبرامج الكترونية حديثة تعمل على تخزين المعلومات واسترجاعها وقت الحاجة دون أي تعب أو مشقة وهذا بدوره يدعم مكانة الإدارة الالكترونية في المؤسسة وما تتصف به من خصائص ومتطلبات أساسية للعمل والبحث التطبيقي في المؤسسة. وتحسين أداء عملهم

### الجدول رقم (21) يوضح دور الحاسب الآلي في الحصول على المعلومات

النسب المئوية	التكرارات	الحاسب الآلي يساعد في الحصول على المعلومات
100%	70	نعم
-	-	لا
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن افراد كلهم صرحوا بان للحاسب الآلي دور كبير في عملية الحصول على المعلومات بنسبة 100%دون إهمال أي من افراد العينة لدور الحاسب الآلي في عملية البحث والحصول على المعلومات في العمل .

نستنتج من نتائج الجدول التالي أن للحاسب دورا كبيرا في عملية البحث والحصول على المعلومات وهذا لطبيعة الجهاز وتماشيه مع متطلبات العصر وتوفره على احدث التقنيات الحديثة في المعالجة والضبط والتحكم في النصوص العلمية والإشكال الهندسية، مما لا يمكن لأي باحث أو عامل خاصة في مؤسسة ذات طابع بحثي علمي في الطاقات المتجددة وهذا يدفع آفاق كبيرة إلى مكانة الإدارة الالكترونية في ظل الحاسب الآلي أو الكمبيوتر .في مراقبة وتنظيم سير الإدارة الحديثة في مجتمع المعلوماتية .

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين انجاز المشاريع في الوقت المحدد وتقييم الفاعلين للأداء.

المجموع	تقييم الفاعلين أداء العمال في المؤسسة		انجاز المشاريع في الوقت المحدد من طرف العمال المستقطبين	
	متوسط	مرتفع	التكرارات	النسب المئوية
33	9	24	التكرارات	نعم
%100	%27.3	%72.7	النسب المئوية	
11	3	8	التكرارات	لا
%100	%27.3	%72.7	النسب المئوية	
26	7	19	التكرارات	أحيانا
%100	%26.9	%73.1	النسب المئوية	
70	19	51	التكرارات	المجموع
%100	%27.1	%72.9	النسب المئوية	

يتضح جليا من بيانات الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 72.9% من أفراد العينة يصرحون بان تقييم الفاعلين لأدائهم بأنه مرتفع، يدعمها في ذلك نسبة 73.1% من أفراد العينة الذين ينجزون مشاريعهم أحيانا في الوقت المحدد، مقابل نسبة 72.7% من أفراد العينة الذين ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد مقابل 72.7% من أفراد العينة الذين لا ينجزون مشاريعهم في الوقت المحدد من طرف العمال المستقطبين. مقارنة بذلك نجد تقييم الفاعلين لأداء العمال داخل المؤسسة بشكل متوسط بنسبة 27.1% يدعمها في ذلك نسبة 27.9% من أفراد العينة الذين يصرحون بإنجاز المشاريع في الوقت المحدد من طرف العمال المستقطبين مقابل نسبة 27.3% ممن صرحوا عكس ذلك بينما نجد نسبة 26.9% من أفراد العينة ممن أنجزوا مشاريعهم في بعض الأحيان في الوقت المحدد .

نستنتج من خلال الجدول السابق أن تقييم الفاعلين لدى العمال له دور كبير في تحسين أدائهم في المؤسسة وذلك يحسبهم على تقديم مشاريعهم في الأوقات المحددة مع تقييمهم والوقوف على كافة متطلباتهم العلمية في العمل ومساعدتهم في الحصول على كل الوسائل في انجاز المشاريع المقدمة من طرف المؤسسة مما يحفز العاملين معنويا وهنا يبرز دور العلاقات الإنسانية في تحفيز العاملين على العمل

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

من خلال عملية التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة والعاملين مما يجعل العاملين كتلة واحدة في المؤسسة هدفهم واحد وغايتهم واحدة هو تحقيق أهداف المؤسسة وعلى حد قوا أفراد العينة أن تقييم أدائهم من طرف الفاعلين كان مرتفع مع انجازهم لمشاريعهم في أوقاتها المحددة .

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين ارتباط البحوث بالانترنت وتأثيرها على السير الحسن للأداء في المؤسسة.

المجموع	يؤثر انقطاع الانترنت على السير الحسن للمؤسسة			انجاز البحوث مرتبطة بالانترنت	
	نعم	لا	أحيانا	التكرارات	النسب المئوية
60	16	11	33	التكرارات	
%100	%29.7	%18.3	%55.0	النسب المئوية	نعم
10	6	0	4	التكرارات	أحيانا
%100	%60.0	%0.0	%40.0	النسب المئوية	
70	22	11	37	التكرارات	
%100	%31.4	%15.7	%52.9	النسب المئوية	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه وحسب الاتجاه العام أن نسبة 52.9 % من أفراد العينة يرون أن انقطاع الانترنت يؤثر أحيانا على السير الحسن للمؤسسة . يدعمها في ذلك نسبة 55.0 % من أفراد العينة الذين يرون أن انجاز البحوث مرتبط بالانترنت بين العمال الباحثين في المؤسسة، ويؤيدهم في ذلك 40.0 % من العمال الموظفين الذين يرون أن انجاز البحوث والعمل في المؤسسة مرتبطة بالانترنت أحيانا . فحين نجد أن نسبة 52.9 % من أفراد العينة ممن يرون انه أحيانا يؤثر انقطاع الانترنت على السير الحسن للمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 55.0 % من أفراد العينة الذين يرون أن انجاز البحوث مرتبطة بالانترنت ويؤيدها في ذلك نسبة 40.0 % من أفراد العينة الذين يرون انه أحيانا انجاز البحوث مرتبط بالانترنت، مقارنة مع هذا بنسبة 15.7 % مما يرون أن انقطاع الانترنت

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

لا يؤثر على السير الحسن للمؤسسة، يؤيدها في ذلك نسبة 18.3% من أفراد العينة الذين يرون أن إنجاز البحوث مرتبطة بالانترنت.

نستنتج أن الانترنت لها دور كبير في عملية إنجاز البحوث العلمية في المؤسسة وتساعد في بعض الأحيان على عملية البحث العلمي وتقديم مشاريع البحث بأحسن أداء مما يوحي أن لدور تكنولوجيا المعلومات الأثر البالغ في تطوير عملية البحث والتوصل العلمي مما سهل الحصول على المعلومات دون التنقل أو السفر البعيد، وهنا تكمن مكانة الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف الباحثين وذلك بتسهيل كافة الوسائل الضرورية في عملية التنظيم والرقابة والتخطيط العلمي لكافة الأعمال والمشاريع وتخزينها الكترونياً وهذا مع سهولة استرجاعها في أي وقت ومكان.

الجدول رقم (24) يوضح مدى استخدام البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	استخدام البريد الالكتروني بين العاملين
67.1%	47	نعم
15.7%	11	لا
17.1%	12	أحيانا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه والرسم البياني رقم (09) يتضح بان نسبة 67.1% من فئة المبحوثين ممن يقرون بأنهم يستخدموا البريد الالكتروني بين العاملين في المؤسسة، ويكون الاعتماد الكلي على تقنياته في مجال العمل مقابل نسبة 17.1% من أفراد العينة الذين يستخدمون البريد الالكتروني ولكن أحيانا. مقارنة بنسبة 17.7% من أفراد العينة الذين لا يستخدمون البريد الالكتروني بين العاملين في عملهم.

من خلال ما سبق تحليله نستنتج انه للبريد الالكتروني دورا كبير في عملية التواصل بين الباحثين وهذا لإقرار أكثر أفراد العينة على مكانة البريد الالكتروني والمواقع الالكترونية كما ذكرنا سابقا هذا يشير إلى أن المؤسسة تستخدم تقنيات الإدارة الالكترونية في المؤسسة، من خلال تطبيق مستلزماتها الحديثة من بريد الكتروني ومواقع الكترونية تساهم في نقل المعلومة من مكان إلى آخر والاستفادة منها من طرف العمال الباحثين، من اجل التواصل ونقل المعلومات الخبرات العلمية في وقتها. على مدار 24 ساعة

وذلك يتطلب وجود الانترنت أو الاكسبرنت الداخلية التي يتعامل بها أفراد العمل فقط دون غيرهم. وهي عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسة ومراكز الأبحاث العلمية التي تجمعهم أعمال مشتركة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية، مما يؤكد لنا على مكانة الانترنت والمواقع الالكترونية في مجال الإدارة الالكترونية في مؤسسة البحث التطبيقي وغيرها من المؤسسات الخدمية التي تتطلب تقنيات حديثة في التعامل مع مستخدميها.

### المطلب الرابع: نتائج الفرضية الأولى.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول أن مؤسسة البحث التطبيقي للطاقت المتحددة تعتمد على عملية الاستقطاب لجلب الأفراد أو العمال الباحثين للمؤسسة، كما أن المؤسسة تعتمد على شهادات متخصصة لها صلة بطبيعة التخصص المراد العمل به في المؤسسة، كما نستنتج أن المؤسسة تستقطب الكفاءات والموارد الالكترونية من اجل مواكبة تطورات الإدارة الالكترونية.

إضافة أن المؤسسة تقدم امتيازات للعمال الباحثين نتيجة حسن أدائهم في المؤسسة ، كما نستنتج أيضا من نتائج الفرضية الأولى نسبة عالية من الأفراد الباحثين يصرحون أن تطبيق الإدارة الالكترونية يحسن من أدائهم في المؤسسة وهذا بعد استقطابهم استقطابا يتماشى مع متطلبات العمل في المؤسسة.

كما أن كل العمال المستقطبين لا يواجهون صعوبات في التأقلم مع ظروف العمل في المؤسسة وذلك لما توفره المؤسسة من تقنيات ومستلزمات الكترونية توفر الجو الملائم للباحث وذلك لحدثة الوسائل الالكترونية وارتباطها بالانترنت مما يسهل العمل داخل المؤسسة وتحسين أداء العامل والتخلي على الأعمال التقليدية في المؤسسة من حفظ البيانات والمعلومات بطريقة تقليدية إضافة إلى سرعة التواصل بين الباحثين فيما بينهم خارج وداخل الوطن وهذا بطبيعة الحال يعود مكانة الاستقطاب اتجاه العامل.

كما نجد المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في التوظيف وفي العمل وتوفر احدث وسائل تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية، ويقرون أن عملية البحث مرتبطة باستقطاب الكفاءات والمهارات التي لها خبرة عالية في عملية البحث في المؤسسة.

إضافة إلى أن استقطاب وسائل الإدارة الالكترونية ساهم بشكل في تحسين أداء العاملين الباحثين في المؤسسة وهذا بفضل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة والاعتماد على كافة الوسائل والتقنيات التي

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

أتاحتها الإدارة الحديثة في ظل العولمة التي وفرة كافة الطرق والسبل التي مهدت إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة بهدف تحسين الخدمات الإدارية وهذا ما يثبتته الواقع اليوم . وهذا بدوره ساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة . وعليه نستنتج أن الفرضية التي تعتبر أن استقطاب الكفاءات والموارد المادية للإدارة الالكترونية له دور في تحسين الأداء الوظيفي العامل، قد تحققت بشكل كبير وبهذا قد أثبتت صحتها .

المطلب الخامس: تحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول رقم (25) يوضح نسبة العمال الذين تلقوا تدريباً عند دخولهم إلى المؤسسة .

التدريب عند الدخول للمؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	%47	%62.7
لا	%23	%32.9
المجموع	%70	%100

نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني رقم (10) أن نسبة 62.7% من أفراد العينة صرحوا بأنهم تلقوا تدريباً في عند دخولهم المؤسسة من اجل الاطلاع واكتشاف كافة التقنيات التي تسير عليها المؤسسة. في المقابل نجد نسبة 32.9% ممن صرحوا بعكس ذلك بأنهم لم يتلقوا تدريباً عند دخولهم المؤسسة . وهذا يرجع ربما إلى أنهم لما يأت دورهم في التدريب أو اقتصر التدريب على بعض التخصصات فقط.

نستنتج مما سبق تحليله إحصائياً أن المؤسسة تعتمد على تدريب العمال الباحثين على تقنيات العمل الالكتروني داخل المؤسسة خاصة وان طبيعة خدمة المؤسسة تعتمد الإدارة الالكترونية بشكل كبير في عملية البحث والتخزين وهذا عبر المواقع الالكترونية المتصلة بالانترنت وتدريبهم على خطوات ومناهج البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة، من خلال محاور البحث التي تعتمد عليها المؤسسة، في عملية تدريب الباحثين وفق تخصصاتهم وهذا يبين لنا أن مركز البحث العلمي يعتمد في هياكله على معيار التخصص.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين التدريب ومساهمة إستراتيجية المؤسسة ووسائل تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء.

المجموع	تساهم إستراتيجية المؤسسة ووسائل تكنولوجيا المعلومات تحسن أداء العمال		المسؤول عن التدريب	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
28	6	22	التكرارات	وحدة البحث
%100	%21.42	%78.6	النسب المئوية	
6	0	6	التكرارات	مؤسسات خاصة بالتدريب
%100	%0	%100.0	النسب المئوية	
12	2	10	التكرارات	مؤسسة أخرى
%100	%16.7	%83.3	النسب المئوية	
46	8	38	التكرارات	المجموع
%100	%17.4	%82.6	النسب المئوية	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 82.6 % من أفراد العينة يصرحون بان إستراتيجية المؤسسة ووسائل تكنولوجيا المعلومات تحسن أداء العمال داخل المؤسسة. ويؤيدها في ذلك نسبة 100% من أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً في مؤسسات خاصة، يدعمها في ذلك نسبة 83.3% من أفراد العينة الذين تلقوا التدريب من طرف مؤسسات أخرى. خارج المؤسسة التي يعملون بها.. ويؤيدها في ذلك مقابل ذلك نجد نسبة 78.6% من أفراد العينة الذين تلقوا من طرف وحدة البحث، مقارنة بنسبة الباحثين الذين اقروا أن إستراتيجية المؤسسة ووسائل تكنولوجيا المعلومات لا تحسن من أداء العمال داخل المؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 21.42% ممن يرون أن وحدة البحث هي المسؤولة عن التدريب يدعمها في ذلك نسبة 16.7% من أفراد العينة الذين يقرون أن المؤسسات الأخرى هي المسؤولة على التدريب.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

نستنتج مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة وذلك انطلاقاً من عملية التدريب على وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة بل ولا بد من العامل أن يتدرب على كيفية التعامل مع هذه الوسائل الالكترونية، من اجل مسايرة النمط الجديد في الإدارة الالكترونية والتخلي على بعض أنماط الإدارة التقليدية في عملية التوثيق وحفظ البيانات الإدارية إضافة إلى الرقابة الالكترونية في المؤسسة، وهذا ما يشته تطور البلدان الغربية في مجال الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (27) العلاقة بين الهدف من وراء التدريب والرضا عن الأداء في العمل.

المجموع	الرضا عن الأداء في العمل		الهدف من وراء التدريب	
	لا	نعم		
34	1	33	التكرارات	تجديد المهارات
%100	%2.9	%97.1	النسب المئوية	
30	6	24	التكرارات	تحسين عملية البحث
%100	%20.0	%80.0	النسب المئوية	
6	0	6	التكرارات	تحقيق نتائج
100.0	%0.0	%100.0	النسب المئوية	
70	7	63	التكرارات	المجموع
%100	%10.0	%90.0	النسب المئوية	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد يتضح أن نسبة 90.0 % من أفراد العينة يصرحون عن الرضي عن أدائهم عن العمل في المؤسسة. يدعمها في ذلك نسبة 100 % من أفراد العينة الذين يرون أن الهدف من وراء التدريب تحقيق نتائج للمؤسسة. يدعمها في ذلك نسبة 97.1 % من أفراد العينة الذين يقرون أن الهدف من وراء التدريب هو تجديد المهارات، ويساند هذا القول أيضا نسبة 80.0 % من أفراد العينة الذين يرون أن الهدف من وراء التدريب هو تحسين عملية البحث في المؤسسة والتعامل مع كافة التقنيات الحديثة في عملية البحث الالكتروني. مقارنة بهذا نجد نسبة 10.0 % من أفراد العينة الذين لا يرضون عن أدائهم في العمل، يدعمها في ذلك نسبة 20.0 %

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

---

من أفراد العينة الذين يرون أن الهدف من وراء التدريب هو تحسين عملية البحث في المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 02.9% من أفراد العينة الذين يرون هدف التدريب هو تحسين عملية البحث في المؤسسة. نستنتج مما سبق تحليله أن التدريب على الوسائل الالكترونية بشتى أنواعها من حاسب وكيفية التعامل معه في ظل التقنيات الحديثة في المؤسسة والتي تفرض نفسها في الوقت الراهن وبفضل الإدارة الالكترونية والتعامل الالكتروني بين أفراد البحث العلمي أصبحت الإدارة تتمتع بنوع من التطور في كافة الوسائل والخدمات في ظل التطور والعولمة مما يسهل التعامل مع أفراد المجتمع وخدمته في اقل وقت واقل جهد ممكن.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين إعادة تدريب الأفراد والتوصل إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع.

المجموع	التوصل إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع		تعتمد المؤسسة على إعادة تدريب الأفراد	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
38	11	27	التكرارات	نعم
%100	%28.9	%71.1	النسب المئوية	أحيانا
32	4	28	التكرارات	نعم
%100	%12.5	%87.5	النسب المئوية	أحيانا
70	15	55	التكرارات	نعم
%100	%21.4	%78.6	النسب المئوية	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 78.6% من أفراد العينة صرحوا أنهم توصلوا إلى النتائج المطلوبة من خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع الذين كلفوا بإنجازها من طرف المؤسسة. يدعمها في ذلك نسبة 87.5% من أفراد العينة الذين يرون أنه أحيانا تعتمد المؤسسة على إعادة تكوين الأفراد داخل المؤسسة. ويؤيدها في ذلك نسبة 71.1% من أفراد العينة الذين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على إعادة تدريب الأفراد. مقارنة بنسبة 21.5% بأفراد العينة الذين يرون أنهم لم يتوصلوا إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع، يدعمها في ذلك نسبة 28.9% من أفراد الذين يصرحون بأن المؤسسة تعتمد على إعادة تدريب الأفراد، ويؤيدها في ذلك نسبة 12.5% من أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة أحيانا تعتمد على إعادة تدريبهم في المؤسسة.

نستنتج مما سبق تحليله أن أكثر العمال توصلوا إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع وهذا يقودونا إلى أن لتدريب دور كبير في عملية إعداد العمال وتعليمهم كافة التقنيات الحديثة إضافة إلى توفر كافة الوسائل الحديثة مثل الأجهزة التقنية ساهمت بشكل وأخرى في إعداد المشاريع

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

والبحوث وتقديمها في أحسن صورة للمستنفدين منها في انجاز مشاريعهم، وهذا يرجع إلى مكانة التدريب في المؤسسة .

الجدول رقم (29) يوضح نسبة العمال الباحثين الذين تلقوا تريبا في الخارج.

النسب المئوية	التكرارات	العمال الذين تلقوا تريبا في الخارج
34.3%	24	نعم
65.7%	46	لا
100.0%	70	المجموع

من خلال الجدول والرسم البياني رقم (11) المبين في الشكل نلاحظ أن تدريب العاملين في الخارج بنسبة 34.3% من أفراد العينة الذين تلقوا تريبا في الخارج مقارنة بنسبة 65.7% من الذين يرون عكس ذلك بأنهم لم يتلقوا تريبا في الخارج .

وهذا يقودونا إلى أن تدريب العمال في الخارج بنسبة قليلة وهذا باعتبار أن التدريب في الخارج مكلف ربما أو يتطلب مجهودات كبيرة وهذا لسبب قلة أفراد العينة الذين لم يجروا تريبا أولم تتاح لهم فرصة في التدريب في الخارج.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

جدول رقم(30) يوضح العلاقة بين مساعدة التدريب في عملية اكتساب مهارات في الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء .

المجموع	تحسن الإدارة الالكترونية من أدائك		التدريب يساعد في اكتساب مهارات جديدة في الإدارة الالكترونية	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
61	1	60	التكرارات	نعم
%100	%1.6	98.4%	النسب المئوية	
9	0	9	التكرارات	لا
%100	%0.0	100.0%	النسب المئوية	
70	1	69	التكرارات	المجموع
%100	1.4%	98.6%	النسب المئوية	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 98.6% من أفراد العينة يصرحون وبأن الإدارة الالكترونية تحسن من أدائهم في المؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 100.0% من أفراد العينة الذين يرون أن التدريب يساعد في اكتساب مهارات جديدة في الإدارة الالكترونية ويساندهم في ذلك نسبة 98.4% من أفراد العينة الذين يصرحون أن التدريب لا يساعد في عملية اكتساب مهارات جديدة في الإدارة الالكترونية، مقارنة مع ذلك نجد نسبة 1.4% من أفراد العينة يرون أن الإدارة الالكترونية لا تحسن من أداء العمال في المؤسسة، ويدعمها في هذا القول نسبة 1.6% من أفراد العينة الذين يرون أن التدريب يساعد في اكتساب مهارات جديدة في الإدارة الالكترونية .

من خلال ما سبق تحليله نستنتج أن الإدارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال في المؤسسة وهذا لما تفرضه الإدارة الالكترونية من تسهيلات مع السرعة واستغلال الوقت في كل التقنيات الحديثة المعمول بها في الإدارة الالكترونية وهذا ما يبينه الواقع اليوم في ظل العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات عبر المواقع الالكترونية وتوفير كافة الخدمات الإدارية عبر العالم رغم تباعد المكان، وبهذا أصبح العالم اليوم قرية صغيرة في ظل التطورات التكنولوجية في شتى المجالات .

الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين التدريب على برامج البحث الالكتروني والتوصل إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة .

المجموع	توصلت إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة		تلقيت تدريباً على برامج البحث	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
53	11	42	التكرارات	
%100	%20.8	%79.2	النسب المئوية	نعم
17	4	13	التكرارات	لا
%100	%23.5	%76.5	النسب المئوية	
70	15	55	التكرارات	المجموع
%100	%21.4	%78.6	النسب المئوية	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 78.6% من أفراد العينة يصرحون أنهم توصلوا إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع. ونرى انه يساندهم في ذلك نسبة 79.2% من أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً على برامج البحث، ويؤيدهم في ذلك نسبة 76.5% من أفراد العينة الذين لم يتلقوا تدريباً على برامج البحث في المؤسسة مقارنة مع ذلك نجد 21.4% من أفراد العينة الذين لم يتوصلوا إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم مشاريع البحث. يدعمهم في ذلك نسبة 23.5% من أفراد العينة الذين لم يتلقوا تدريباً على برامج البحث في المؤسسة وهذا لوجود خبرة لديهم من خلال السنوات التي قضاها في المؤسسة ويؤيدهم في ذلك نسبة 20.0% من أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً على برامج البحث في المؤسسة .

نستنتج أن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين في المؤسسة وحسب كل تخصص وهذا ما يبينه أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً على برامج البحث ويقودنا هذا إلى أن العمال في المؤسسة لهم خبرة في التعامل مع برامج البحث إضافة إلى تمكنهم من تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وهذا يبين أن عمال المؤسسة وبحكم المستوى يتضح أن معظمهم له خبرة في مجال الإدارة الالكترونية ولا يواجهون مشاكل كبيرة في عملية البحث .

الجدول رقم (32) يوضح تلقي الباحثين تدريباً في تكنولوجيا المعلومات.

النسبة المئوية	التكرارات	التدريب على تكنولوجيا المعلومات
65.7%	46	نعم
34.3%	24	لا
100%	70	المجموع

من خلال الجدول والرسم البياني رقم (11) نستنتج أن نسبة 65.7% من أفراد العينة تلقوا تدريباً على تكنولوجيا المعلومات وكل التقنيات الإدارية الحديثة بل هنالك من له خبرة واكتسب خبرة من قبل في مجال تكنولوجيا المعلومات قبل التحاقه بالمؤسسة مقابل ذلك نجد نسبة 34.3% من أفراد العينة لم يتلقوا تدريباً في المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات غير إنهم يحسنون التعامل مع بحكم الخبرة والمعرفة السابقة في الميدان وهذا يكسبهم نوعاً من التحكم في العمل مع تحسينه بفضل توفر المؤسسة على كافة الأدوات الوسائل التي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة .

نستنتج مما سبق أن معظم الباحثين تلقوا تدريباً على تكنولوجيا المعلومات، وهذا من أجل تحسين أداء العاملين في المؤسسة واستغلال الوقت في العمل والبحث من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة، مما يسهل العمل مع الأفراد الآخرين في خارج وداخل المؤسسة من خلال التعامل الإلكتروني بين العاملين والواصل بينهم.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين تحسين الإدارة الالكترونية للأداء وضرورة التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية .

المجموع	تحسن الإدارة الالكترونية من أدائك		من الضروري التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية	
	لا	نعم	التكرارات	النسب المئوية
54	1	53	التكرارات	
%100	%1.9	%98.1	النسب المئوية	نعم
16	0	16	التكرارات	لا
%100	0.0%	100.0	النسب المئوية	
70	1	69	التكرارات	
%100	1.4%	98.6	النسب المئوية	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 98.6% من أفراد العينة يصرحون بان الإدارة الالكترونية تحسن من أدائهم في المؤسسة، يدعمهم في ذلك نسبة 100.0% من أفراد العينة الذين يرون انه ليس من الضروري التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية، ويؤيدهم في ذلك نسبة 98.1% من أفراد العينة الذين يرون انه من الضروري التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية، مقارنة مع هذا نجد نسبة 1.4% من أفراد العينة الذين يرون أن الإدارة الالكترونية لا تحسن من أدائهم يؤيدهم في ذلك نسبة 1.9% من أفراد العينة الذين يرون انه ليس من الضروري التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية

نستنتج مما سبق تحليله أن التدريب على الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحسين الأداء ويرفع من أداء العمال داخل المؤسسة وهذا لما تتطلبه الإدارة اليوم مقارنة بالقديم أو الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على وسائل بسيطة في العمل الإداري وفي حتى التواصل بين أفراد الإدارة في المؤسسة، لهذا فالتدريب يساهم بشكل وأخر في اكتساب مجموعة من التقنيات والمعارف الحديثة وهذا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة ومحاوله مواكبتها عصر المعلومات .

### المطلب السادس: نتائج الفرضية الثانية.

نستنتج من خل النتائج المحصل عليها في الجداول أن المؤسسة تعتمد على تدريب الباحثين في المؤسسة وذلك بعد التحاقهم بها ويتم هذا التدريب من طرف مؤسسات مسؤولة على التدريب .

بهدف تجديد المهارات والمعارف وتنمية قدرات الباحثين في مجال العمل، زيادة على ذلك فان المؤسسة توفر كافة الوسائل التقنية الحديثة من أجهزة الحاسوب وأجهزة الكترونية لها علاقة بالإدارة الالكترونية. إلى معدات جيدة تساهم في تدريب الباحثين على متطلبات وظائفهم بهدف تسهيل العمل وتحسين جودته، زيادة على ذلك فان تدريب الباحثين على هذه الأدوات التقنية يساعد على توفير المعلومات وتخزينها والسرعة في استرجاعها في أسرع وقت وفي أي وقت ممكن .

إضافة إلى ذلك فان الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسة تساهم بشكل كبير في عملية تكوين الباحثين على تكنولوجيا المعلومات في شتى مجالاتها، زيادة على ذلك فان العمال الباحثين يقرون على مكانة التدريب في المؤسسة وما يحققه من نتائج تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تلقيهم تدريباً على برامج البحث العلمي في المؤسسة وطريق التواصل العلمي بين الباحثين من خلال التكوين الداخلي والخارجي الذي تمنحه المؤسسة لعمالها الباحثين وهذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة ذات بحث علمي مما يدفعها بطبيعة الحال إلى توفير كافة الوسائل التقنية وتدريب عمالها الباحثين في كافة التخصصات الأمر يجعل مستوى التكنولوجيا في المؤسسة يتميز بنوع من التقنية العلمية في مجالات العمل في المؤسسة مما يساهم بشكل كبير في توفير الجو الملائم للعامل أو الباحث في انجاز مشاريعهم وهذا بطبيعة الحال من خلال مواكبة التطورات الحديثة في الإدارة الالكترونية، من خلال وتقديم أفضل الخدمات الإدارية لطالبي العمل في المؤسسة أو الاستفادة من مشاريع البحث العلمي المنجزة من طرف المؤسسة .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية تعتبر أن التدريب على تقنيات الإدارة الالكترونية ومستلزماتها له علاقة بتحسين الأداء الوظيفي للعامل .

قد تحققت وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية

### المطلب السابع: الاستنتاج العام.

نستنتج من كل ما سبق أن الإدارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في عملية تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال استقطاب الكفاءات والموارد الالكترونية والتدريب على تقنياتها الحديثة في مجال الإدارة والتواصل الالكتروني بين عمالها، مما يسهل عملية تخزين ونقل المعلومات في أسرع وقت واقل جهد ممكن، وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في تسير الموارد البشرية بأحدث الطرق الحديثة للإدارة.

والخروج من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي حققت نتائج من خلال تحسن أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة بالطرق والتقنيات الحديثة، وهذا ما يتضح من خلال معامل الاقتران للجدول رقم (14) (19) (20) (30) (34) حيث كانت قوة الارتباط مرتفعة بين المتغيرين (الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي) ورغم المعوقات والمتطلبات التي تتطلبها الإدارة الالكترونية في تطبيقها، إلا أنها تحسن من أداء العمال والتقليل من الأعمال الروتينية للإدارة التقليدية، إضافة إلى إن الإدارة الالكترونية أثرت على الفرد العامل من خلال تطبيقه لتقنيات الإدارة الالكترونية سواء داخل العمل وخارجه وهذا من مزايا الإدارة الالكترونية لأنها ليست مرتبطة بزمان ولا مكان محدد، حيث سهلت على العامل التواصل والعمل بين العمال الآخرين عبر المواقع، واستخدام كل عناصر الإدارة الحديثة، باعتبار أن عصر المعلومات فتح آفاق كبيرة في هذا المجال لتسهيل عملية البحث في المؤسسة، كما أن الإدارة الالكترونية حققت نجاحا على المستوى الاجتماعي للعامل، ويتجلى ذلك عن طريق تحقيق رغبات العامل المادية من خلال حصوله الكترونيا على دخله الشهري مقارنة بالإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على تقنيات تقليدية والتي كانت تقف عائق في تحقيق رغبات العامل المادية.

وبهذا أصبحت الإدارة الالكترونية تحقق أهداف المؤسسة من خلال تناسق الأجزاء فيما بينها مع تطبيق وظائف الإدارة الكترونيا، لتصبح الإدارة الالكترونية نموذج جديد في الإدارة يتماشى مع متطلبات العلم في مجال تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت بشكل كبير في إحداث مجموعة من المتغيرات التي أثرت على المؤسسة والفرد في أن واحد عن طريق تغيير نمط العمل والوظيفة من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة في التواصل والحصول على المعلومات إضافة إلى حفظ واسترجاع المعلومات في أي وقت ومكان وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء العامل من خلال التقليل من أعمال الإدارة التقليدية التي تتسم بالأعمال الروتينية التي تشعر العامل بالملل في العمل، وعليه فقد أثبتنا صحة الفرضية العامة القائلة بأن تطبيق الإدارة الالكترونية له علاقة بالأداء الوظيفي للعامل .

حاله

### خاتمة:

قد أحدثت ثورة التكنولوجيات الحديثة خاصة منها المعتمدة على أنظمة المعلومات والاتصالات تطورات عميقة حيث أصبحت واقع ملموسا وامتدادا طبيعيا لثورة التكنولوجيا في كافة الميادين العلمية، الخدمية، فالتطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية والاتصالات السلكية واللاسلكية سمحت بدخول قدرات وإمكانيات جديدة هائلة لدعم نشاطات وفعاليات عديدة ونجاح التكنولوجيات المعاصرة في منظمات الأعمال أدت بشكل كبير إلى تحسن أداء العمل سواء من طرف المؤسسة أو العامل بنوعية هذه التكنولوجيات، بطريقة إدخالها وبكيفية إدارتها واستعمالها، كما تشكل الإدارة الالكترونية أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية و بالأفراد ذوي الاختصاصات و القدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال التقنية في المنظمة. ومنه فإن إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى التأقلم مع متغيرات الإدارة الالكترونية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في آن واحد من خلال استقطاب وتدريب العاملين، كي يكون لها دور أكثر استراتيجيا في المنظمة، وقد وجدت كثيرا من الدول والمجتمعات حولا جيدة ومبتكرة من اجل التغلب والتخلي عن المشكلات والمعوقات التي تحد من فعاليات جهود الإدارة الحديثة التي حققت نتاجا في كل المؤسسات الخدمية، حيث تمكنت من خلالها تحقيق نقلة نوعية وزيادة كفاءة وفعالية أدائها فلجأت أحدث المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأداة تعتمد على تكنولوجيا الويب في خدمة كل من المنظمة والأفراد في آن واحد، ولما كان لتكنولوجيا الإعلام والاتصال فوائد جمة على تطور أهمية الإدارة الالكترونية، كذا دور العنصر البشري في خلق المعرفة والتعامل معها. تبين دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إدارة المعرفة بما تمزجه من استعمالات لتكنولوجيا الإدارة الالكترونية من جهة وإدارتها للعنصر البشري من جهة أخرى.

وعموما فان نظام كهذا يعمل على مدار الساعة، يفتح آفاق جديدة لمزيد من التوقعات والتطلعات المستقبلية في تحسين العمل ومكان العمل من خلال استثمار الوقت والجهد والحيز المكاني وتعزيز الخدمة وذلك بتحقيق الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة والتقليل من الأعمال الروتينية من خلال الاعتماد على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال من اجل التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

التوصيات:

- ✓ تعميم الوصول إلى الانترنت إلى كل أفراد المنظمة، لتمكينهم من زيادة معارفهم وتطويرها .
- ✓ توفير مكاتب إلكترونية تزيد من معارف أفراد المنظمة في البحث العلمي.
- ✓ تطوير أنظمة التوظيف الإلكتروني بالاعتماد على أحدث الأنظمة المعتمدة على تقنية الويب وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ غرس نظام للتواصل الاجتماعي داخلي بين أفراد المنظمة لثمين تبادل المعارف ومشاركتها بين الباحثين
- ✓ اعتماد أحدث أنظمة الاختيار الإلكتروني المعتمدة على الدراسة الإلكترونية الدقيقة لمحتوى السير الذاتية المستقبلية من الطرف المنظمة لتسهيل عملية الانتقاء ولاستقطاب الأولي وتدريبهم على التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية .
- ✓ الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في عملية الاختيار الأولية للمتقدمين للوظائف، حيث تعتبر هذه المواقع مرآة عاكسة عن التوجهات العامة للمترشح ( نفسية، اجتماعية، معرفية )...
- كما تمكن هذه المواقع من سهولة التواصل مع المترشح في عملية الاختبار الأولي.
- ✓ تطوير واجهات نظام التدريب الإلكتروني لكي لا تكون مملة للباحثين وأفراد المؤسسة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 5 الإسكندرية، 2001 م
2. أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية، بيروت 1971 م
3. أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ط2. بيروت 1979 م
4. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات ط1 2005 مركز الإمارات لدراسات والبحوث الإستشارية.
5. بدر إسماعيل وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل، دار المناهج النشر والتوزيع ط1 عمان
6. توبرمان ايفرام، نظم دعم الإدارة القرارات ونظم الخبرة. ترجمة سرور علي دار المريخ 2000م
7. حسن محمد الحسن الإدارة الالكترونية: المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن، 2011م
8. حمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية،
9. حمزة محمد ناجي خالد، الإدارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن- عمان، ط1، 2001 م
10. خضر زكريا، نظريات سوسيولوجية، الأهالي، سورية، ط1، 1998م
11. رضوان رأفت، الإدارة الالكترونية، "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004م
12. سائل عبد الحافظ عوالمه، إدارة تنمية الموارد البشرية دار الهدى لطبع والنشر. 2002م
13. سمير مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
14. سوسن زهير المهتمدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م
15. سعد غالب وآخرون، الأعمال الالكترونية، دار المناهج لنشر والتوزيع ط1 عمان 2007 م
16. صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1997م
17. صالح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة الإدارة الموارد البشرية، الإدارة الجامعية، 1999- 2000م
18. صلاح عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ط1 2004 م
19. صلاح الشن واني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999م
20. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظائف العامة والإصلاح الإداري
21. علاء السلمي عبد الرزاق، حسين السلمي علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الالكترونية، ط1

22. عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003 م
23. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ظهران للنشر والتوزيع، عمان،
24. عامر إبراهيم المعجم الموسوعي للتكنولوجيا المعلومات والانترنت. دار النشر عمان، الأردن ط1
25. عقلة محمد المبيضي، التدريب الإداري الموجه للأداء، بحوث الدراسات.
26. عبد المحسن توفيق محمد، تقسيم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر 1948 م
27. على حسن وسهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن 1999م
28. عبد الغفار حنفي، حسين القرزا، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996م
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، 1993م
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب سوريا 2007م
31. على غربي، بالقاسم سلاطين وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع-عين ميلا 2002 م
32. علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005.م
33. عمار بوحوش نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي 2006م
34. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار وائل للنشر.
35. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع بيروت 1997م
36. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 2، 1420هـ- 200م
37. محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1993م
38. محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999م
39. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م
40. محمد الصربي، الإدارة الإلكترونية ط1 دار الفكر الجماعي الإسكندرية 2007م
41. محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1 المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2009 م
42. ماجد راغب، الإدارة الإلكترونية العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية 2005 م
43. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ط1: أسامة لنشر والتوزيع عمان 2010م
44. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م
45. مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية. ترجمة: سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط1، دمشق، سوريا، 1993م

46. محمد سعيد سلطان, السلوك الإنساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, 2002م
47. محمد راوية. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر. 2000 م
48. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، 1993م
49. مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق. عمان الأردن م
50. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، 2001م
51. فهمي شحادة، محمد رسلا الجوس، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
52. نجم عبود، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع عمان 2009م
53. جم عبودة نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع 2004م
54. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة 2004م

#### المذكرات:

1. أمينة بوعسيرة القدرات التقنية والبشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع : تخصص تنظيم وعمل. 2012م - 2013م
2. عماد بوقلاش، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير : تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011 م
3. حسين علي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة الجزائر 2013 - 2014 م
4. حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2008م
5. عادل حروش، وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية، ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007م
6. بلال طنكة، بوزيان محمد، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس 2003 - 2004 مركز جامعي المدية.
7. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية 2009 م
8. موسى بن عبد الله الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة التربوية جامعة نايف أم القرى المملكة العربية السعودية 2008م

9. مهدي ولد علي. بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية. مذكرة ليسانس معهد علوم تسيير، فرع إدارات أعمال، مركز الجامعي بالمدينة سنة 2004م

المجلات والمنشورات:

1. المجلس الأعلى للغة العربية، البرمجيات التطبيقية بالغة العربية: خطوات نحو الإدارة الالكترونية، منشورات الصحافة الزرقاء العالمية، الجزائر 2000م

2. إيمان عبد المحسن زكي 'الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل' منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية القاهرة 2009م

المواقع الالكترونية:

1. [Hamama\\_farag@yahoo.com](mailto:Hamama_farag@yahoo.com) 11:30--/2015/02/20
2. <http://www.pmecegypt.com>
3. [http:// www. inf.org/external/np/exr/ib/2002/fra/031502.htm](http://www.inf.org/external/np/exr/ib/2002/fra/031502.htm),  
consulté le: 08-02-2015
4. [http :www ,arablawarg/download /e-gav.the article.dok](http://www.arablawarg/download/e-gav.thearticle.dok)
5. [http / www.urae.dz](http://www.urae.dz) وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة

# الملحق

ملحق رقم (01) يوضح استمارة البحث.

ملحق رقم (02) يوضح خريطة تنظيمية لمؤسسة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة.

ملحق رقم (03) يوضح قيم معامل الاقتران.

جامعة بغداد

قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان :

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء

دراسة ميدانية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة ببغداد

بعد التحية والسلام ، أخي العامل نحن طلبة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، قمنا

بوضع هذه الاستمارة بصدد دراسة ميدانية تدخل في إطار التحضير لمذكرة شهادة الماستر، وتتضمن هذه

الاستمارة مجموعة من الأسئلة، إجابتكم عليها تساهم في التوصل للمصداقية العلمية .

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة وأجب عن الأسئلة المفتوحة .

البيانات الشخصية:

1) الجنس: ذكر  أنثى

2) العمر.....سنة

3) الدرجة العلمية:  مهندس دولة  ماجستير  دكتورة  بروفيسور

4) الرتبة:

مدير بحث

أستاذ باحث قسم أ

أستاذ باحث قسم ب

مكلف بالدراسات

ملحق بحث

5) الوضعية المهنية  عامل رسمي  عامل غير رسمي

6) مدة الخدمة.

من 05 أشهر إلى 10 أشهر  من 01 سنة إلى 05 سنوات

من 05 سنوات إلى 10  من 10 سنوات فما فوق

أولاً: بيانات خاصة الإستقطاب (اختيار العمال والوسائل)

7) هل تعتمد مؤسستك على عملية الاستقطاب النوعي وفقاً لطرق التالية؟

بطريقة انتقائية  بطريقة مباشرة عادية

8) من المسؤول عن عملية الاستقطاب؟

الوحدات المتخصصة

مدير البحث

مدير المؤسسة

9) على ماذا تعتمد مؤسستك في التوظيف؟

الخبرة في مجال الإلكترونيات  شهادة متخصصة

شيء آخر اذكره.....

10) ماهي الدوافع التي جعلتك تختار هذه المؤسسة؟

طبيعة العمل  وفرة الوسائل التكنولوجية الحديثة

شيء آخر اذكره.....

11) هل تقدم المؤسسة امتيازات للباحثين المستقطبين؟

نعم  لا

12) عند تعيين الأفراد المستقطبين الجدد داخل المؤسسة هل يجدون صعوبة في التأقلم مع ظروف

العمل؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم الصعوبات؟

.....

13) هل عملية الاستقطاب التي تعتمد عليها مؤسستك تتماشى مع وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة؟

نعم  لا

14) هل الأشخاص الذين تستقطبهم مؤسستك لهم خبرة في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية مثل

الحاسوب مثلاً؟

نعم  لا

إذا كنت الإجابة ب لا- أذكر السبب؟ .....

15) هل تتوفر المؤسسة على أحدث أجهزة الحاسوب الآلي اللازمة للبحث والخاصة بالمستقطبين؟

نعم  لا

16) الأجهزة التي تملكها المؤسسة متصلة بالانترنت؟  نعم  لا

17) يمكنك كباحث أن تستغني عن جهاز الكمبيوتر في عملك بعد عملية استقطابك؟

نعم  لا

18) هل اعتمدت في توظيفك على مواقع الكترونية؟  نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تستفيد هذه المواقع؟

نعم  لا

19) هل تتواصل مع مجموعة من الباحثين عبر هذه المواقع داخل وخارج المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

20) هل يساعدك الحاسب الآلي في الحصول على المعلومات الكافية لتحسين أدائك؟

نعم  لا

21) في رأيك هل يتم إنجاز الأعمال المحددة في الوقت المناسب من طرف الباحثين المستقطبين بواسطة

توفر تكنولوجيا المعلومات والبحث؟

نعم  لا

22) في نظرك كباحث هل عملية البحث في مؤسستك مرتبطة بالانترنت بشكل جيد؟

نعم  أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤثر انقطاع الانترنت على السير الحسن للمؤسسة وأداء الباحثين؟

نعم  لا

22) هل يتم استخدام البريد الإلكتروني Email في عملية التواصل العلمي بين الباحثين داخل

المؤسسة واستقطاب الكفاءات؟

### ثانياً بيانات خاصة: التدريب

23) هل تلقيت تدريباً عند دخولك المؤسسة؟  نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم من المسؤول عن عملية التدريب؟

المسؤول المباشر على وحدة البحث  مؤسسات خاصة بالتدريب

مؤسسة أخرى اذكرها.....

24) برأيك ما هو الهدف من وراء التدريب؟

تحديد المهارات التكنولوجية  تحسين عملية البحث  تحقيق نتائج

25) هل تعتمد المؤسسة على إعادة تكوين الأفراد المستقطبين؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم كم تقدر مدة التدريب؟

اقل من شهر  أكثر

26) هل تقوم المؤسسة بدورة تدريبية لعمالها في خارج الوطن؟

نعم  لا

27) هل التدريب الذي تقوم به المؤسسة للباحثين يساعدهم في عملية البحث الالكتروني؟

نعم  لا

28) هل ترى نفسك تكتسب مهارات ومعارف جديدة في عملية الإدارة الالكترونية من خلال التدريب

الذي تقوم به المؤسسة؟

نعم  لا

29) كيف ترى مستوى العمال الذين تدربوا على تقنيات الإدارة الالكترونية.؟

جيد  متوسط  منخفض

30) هل تدربت في عمليك البرمجيات المضادة للفيروسات antivirus لحماية المعلومات والملفات

الخاصة بالبحث؟

نعم  لا

31) هل تلقيت تدريباً في استخدام برنامج معالج النصوص Word – Excel – و برامج أخرى؟

نعم  لا

32) هل وفرت المؤسسة تدريباً لمستخدميها في مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات

والاتصال؟

نعم  لا  أحيانا

33) هل ترى انه من الضروري التدريب على تقنيات الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية من أجل تحقيق

نتائج البحث في المؤسسة؟

نعم  لا

ثالثا: بيانات خاصة الأداء الوظيفي:

34) هل أنت راض عن أدائك في المؤسسة ؟ نعم  لا

35) هل تحسن الإدارة الالكترونية من أدائك الوظيفي ؟ نعم  لا

36) هل صحيح أنه من المحفزات الأساسية للقدرة على العمل توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة؟

نعم  لا

37) هل امتلاكك للمهارات والقدرات الالكترونية يؤدي إلى تحسين أداؤك لعملك ضمن الوظيفة ؟

نعم  لا

38) هل يقوم العمال باستغلال كافة الموارد الالكترونية المتاحة داخل المؤسسة أثناء أدائهم لعملهم ؟

نعم  لا

41) هل تساهم الإستراتيجيات والنظم ووسائل تكنولوجيا المعلومات التي توفرها المؤسسة في تحسين

أدائك ؟ نعم  لا

42) كيف تقيم أدائك في المؤسسة ؟ جيد  متوسط  منخفض

43) هل توصلت إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم مشاريع البحث ؟

نعم  لا

44) هل حدث لك تأخير في تقديم مشاريع البحث المقدمة لك من طرف المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كم تقدر مدة التأخير ؟ اقل من شهر  أكثر من شهر

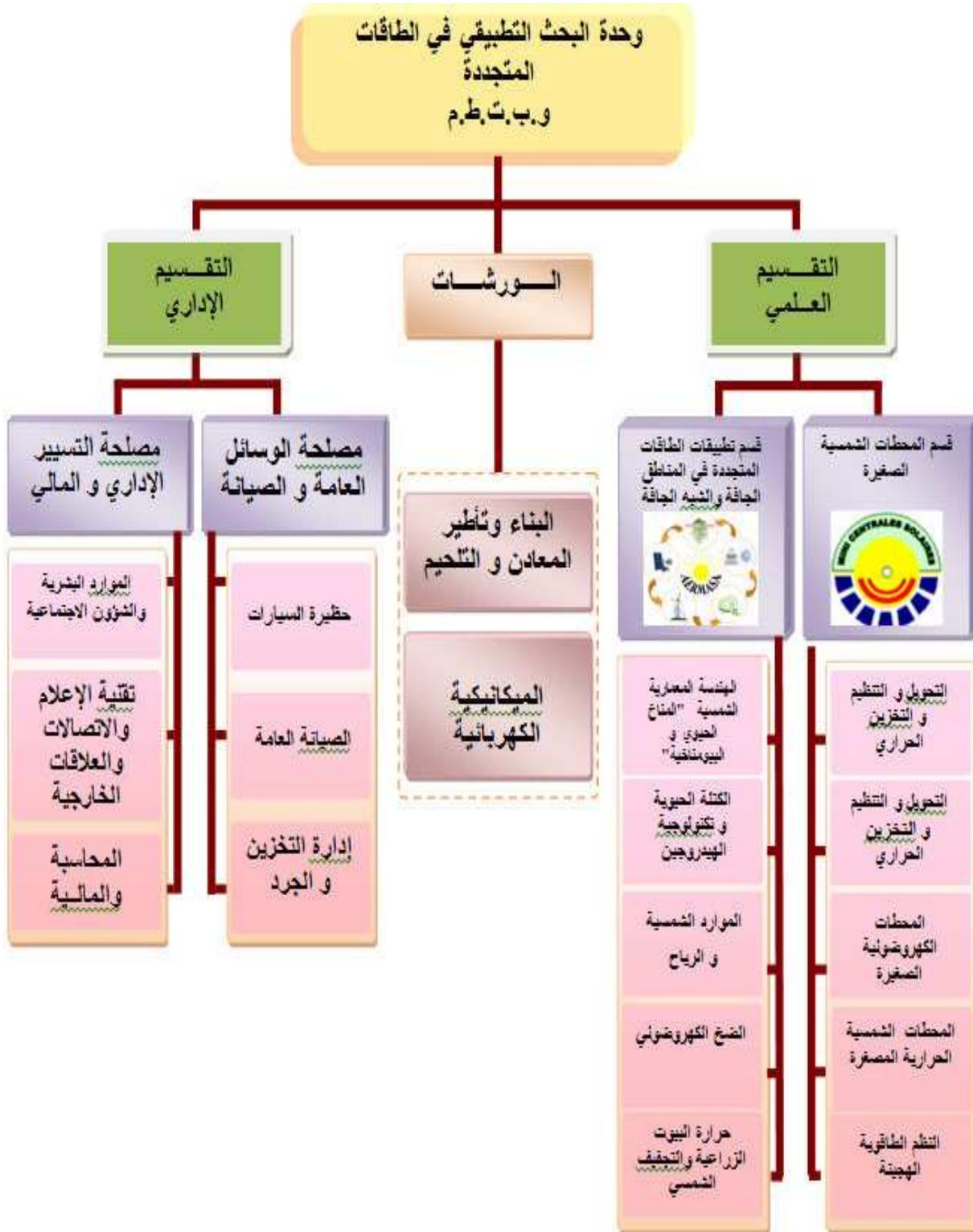
45) هل تلقيت تحفيزات مادية ومعنوية نتيجة حسن أدائك في العمل ؟

نعم  لا

46) هل شاركت في الملتقيات التي تقوم بها المؤسسة في إطار البحث ؟

نعم  لا

خريطة تنظيمية لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة.



## ملحق (03)

المقاييس الإحصائية المستعملة:

- الوسط الحسابي

- معامل الاقتران

- استخدام spss الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

جدول يوضح بيانات إحصائية لمعامل الاقتران.

رقم الجدول	العلاقة بين المتغيرين	معامل الاقتران	القرار النهائي لمدى قوة الارتباط
14	مواكبة عملية استقطاب وسائل تكنولوجيا المعلومات والرضي عن الأداء في المؤسسة	0.84	ارتباط عال جدا
19	توفر المؤسسة على احدث وسائل تكنولوجيا المعلومات ومساهمة إستراتيجية المؤسسة في تحسين أداء العمال	0.20	ارتباط ضعيف جدا
20	الاستغناء عن جهاز الكمبيوتر والتأخر في تقديم مشاريع البحث المكلفة من طرف المؤسسة	0.40	ارتباط متوسط
30	إعادة تدريب الأفراد والتوصل إلى النتائج المطلوبة خلال الفترة المحددة لتقديم المشاريع	0.48	ارتباط متوسط
34	مساعدة التدريب في عملية اكتساب مهارات في الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء	1	تام