

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



مذكرة تخرج ضمن مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بعنوان:

# دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال

"دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بغرداية "

إشراف الدكتور :

محمد طويل

من إعداد الطالب :

عبد العزيز شنيني

السنة الجامعية: 1438-1439هـ/2017-2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

قرأت كل كتي . . راجعت كل قصائدي . . وسألت الدنيا عن أجمل كلمات يمكن أن تكتب لعظيمة مثل أمي . .  
فلم أجد . . غير أنني سأجتهد . . أيتها الصالحة العطوف . . هل أرجوك أن تقبلي اعتذاراتي . . عن كل تعب  
العمر . . أم سأدعوك أن تتناول بيديك السخية . . عملي هذا . . لعله يعوضك عذابات الدهر . . وأعترف  
بعدها . . أنني دونك

لا شيء . . أطال الله في عمرك . . وجعلك سندا وذخرا دائما لنا . . لك حبيتي . . أنخي بكل فخر . . وأهديك

الشرف الأكبر في هذا العمل

\*\*إليك أمي\*\*

من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى راحين حياتي أخواتي وإخوتي كل واحد باسمه وإلى زملائي عز الدين

، عيسى، رشيد .

وإلى أستاذي الدكتور المشرف على هذا العمل "طويل محمد" الذي قدم لنا الكثير بتوجيهاته وصبره معنا جزاه الله

كل خير .

**عبد العزيز شنيني**

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
63	رسم كاريكاتوري لتطور التاريخي لوسائل العمل البشرى	01
64	رسم يبين أدوات و وسائل المساهمة في الإدارة الإلكترونية	02
73	رسم يبين أكثر الدول المطبقة للإدارة الإلكترونية في العالم	03

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يبيّن التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية	63
02	الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية	96
03	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الجنس	98
04	يوضح توزيع الباحثين حسب السن	99
05	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	100
06	توزيع افراد العين حسب المستوى التعليمي	101
07	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	102
08	يوضح توزيع الباحثين حسب المناصب في العمل	103
09	يوضح توزيع الباحثين حسب الوضعية المهنية للعامل	104
10	يوضح توزيع الباحثين حسب المنطقة السكانية	105
11	يوضح العلاقة بين الأجر الذي يتحصل عليه العامل بالمؤسسة	106
12	يوضح العلاقة بين عملية الاستقطاب في المؤسسة وتقييم الأداء بعد الالتحاق بالوظيفة من المسؤول	108
13	يوضح شروط الاستقطاب بالمؤسسة مع سهولة استخدام مختلف البرامج بأريحية	110
14	يوضح علاقة معرفة أساليب العمل الإلكتروني مسبقا واثّر استخدام التكنولوجيا في التقليل من المشاكل	112
15	يوضح مدى تماشي عملية الاستقطاب مع الوسائل الإلكترونية الجديدة و التكنولوجيا التي تساعد في تحسين الأداء .	114
16	علاقة خبرة المستقطبين في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية وارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية	116
17	يوضح تأثير نوع الاستقطاب على تقييم مستوى الأداء	118

120	يوضح اثر الأجر على قدرة التكيف بنمط العمل بالمؤسسة	18
122	يوضح اثر تأقلم العمال المستقطبين وسهولة التكيف مع نمط العمل الإلكتروني	19
125	يوضح العلاقة بين تلقي التدريب على استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على زيادة الأداء	20
127	يوضح علاقة التدريب المقدم بالمنصب وتأثير ذلك على الرضا عن الأداء أثناء العمل	21
128	علاقة للتدريب المتحصل عليه و أثره في تسهيل المهام بالاستخدام الإدارة الإلكترونية	22
130	يبين علاقة تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية	23
131	يوضح تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام	24
133	يوضح أهمية تلقي التدريب بشكل مستمر على ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية	25
135	يوضح اثر اخر عملية تدريب و اثره على نمط الاتصال بالمؤسسة	26

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
04	أسباب اختيار الموضوع
05	أهمية و أهداف الدراسة
08	إشكالية الدراسة
09	فرضيات الدراسة
10	تحديد المفاهيم الدراسة
14	المقاربة السوسولوجية
19	الدراسات السابقة
23	الدراسة الاستطلاعية
23	العينة
24	المنهج المستخدم في الدراسة
25	مجالات الدراسة
25	الأدوات و تقنيات الدراسة
26	صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الاستقطاب و التدريب و تقييم الأداء</b>	
28	المبحث الأول: مفهوم الاستقطاب و متطلباته وفقا للإدارة الإلكترونية
28	المطلب الاول : مفهوم الاستقطاب
29	المطلب الثاني: أهمية و خطوات الاستقطاب
30	المطلب الثالث: مصادر عملية الاستقطاب
32	المطلب الرابع : مبررات الاستقطاب و اسبابه
34	المطلب الخامس: الاستقطاب الإلكتروني و طرقه
36	المبحث الثاني : التدريب و ابعاده التنظيمية
36	المطلب الاول :مفهوم التدريب
37	المطلب الثاني :انواع التدريب
44	المطلب الثالث: مكونات و مبادئ التدريب
47	المطلب الرابع :وسائل التدريب
47	المطلب الخامس :تقييم البرامج التدريبية
49	المبحث الثالث :مفهوم الأداء و أهميته

49	المطلب الأول: مفهوم الأداء
52	المطلب الثاني: محددات الأداء
53	المطلب الثالث: أهداف نظام تقييم الأداء
54	المطلب الرابع: عناصر نظام تقييم الأداء
56	المطلب الخامس: العلاقة بين الأداء و الرضا عن الوظيفة
<b>الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية كنموذج جديد</b>	
59	المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية
60	المطلب الأول: انتقال الإدارة بين التقليدية و الحديثة
64	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
65	المطلب الثالث: متطلبات و أهداف الإدارة الإلكترونية
69	المطلب الرابع: مكونات نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات
73	المطلب الخامس: نماذج الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان
78	المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية في الجزائر
79	المطلب الأول :مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013
81	المطلب الثاني: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
89	المطلب الثالث :معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
90	المطلب الرابع: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية
<b>الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة</b>	
94	المبحث الأول : ميدان الدراسة و خصائص عينة الدراسة
94	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
98	المطلب الثاني: خصائص العينة
107	المبحث الثاني :تحليل و مناقشة الفرضيات
107	المطلب الاول :عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى
124	المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى
125	المطلب الثالث :عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية
137	المطلب الرابع :الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
138	الاستنتاج العام للدراسة
141	الخاتمة
142	اقتراحات و توصيات
145	قائمة المراجع
الملاحق	

# مقدمة

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، و 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 و ادارتها لصالح المؤسسات، ويعتبر ظهور وانتشار الحاسوب الشخصي والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينيات تحولا نوعيا 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 الإلكترونية، بحيث أن استخدام الانترنت للتطبيقات الإدارية يحولها من الناحية النظرية إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

لذلك جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العمال" بالمؤسسة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية ( Air Algérie ) بغرداية باعتبارها أكثر ملائمة لهذا الموضوع . وقد اشتملت الدراسة على أربعة فصول .

الفصل الاول : الإطار المنهجي والذي تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، صياغة إشكالية الدراسة وفرضيتها تحديد المفاهيم والمقاربات السوسيولوجية و الدراسات السابقة ثم التطرق الى المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات و الدراسة الاستطلاعية ثم العينة و المنهج المستخدم في الدراسة و مجالات الدراسة و أخير الصعوبات المتلقية .

الفصل الثاني: تم التطرق فيه الى موضوع الاستقطاب و التدريب و تقييم الأداء انطلاقا من ثلاثة مباحث ، الاول يحمل عنوان مفهوم استقطاب و متطلباته وفقا للإدارة الإلكترونية اهميته و خطواته و مبررات استقطاب و اسبابه ثم اساليب الاستقطاب الإلكتروني، اما الثاني فكان بعنوان التدريب و ابعاده التنظيمية أي مفهوم التدريب و انواعه و

مكوناته و مبادئه و وسائل التدريب و طرق تقييم البرامج التدريبية ، المبحث الثالث حول مفهوم الأداء و تقييمه و محدداته و اهميته و عناصر نظام تقييم الأداء .

الفصل الثالث: خصص الى النموذج الجديد في الإدارة و هو الإدارة الإلكترونية في مبحثين الاول خاص بالإدارة الإلكترونية و انتقال الإدارة بين التقليدية و الحديثة ثم تطور التاريخي لظهور الإدارة الإلكترونية و مكونات هذا النظام ثم نماذج في بعض الدول و ثاني خاص بتجربة الجزائرية بخصوص الإدارة الإلكترونية ، مشروع 2008-2013 مؤشرات الإدارة الإلكترونية و معوقات تطبيق ثم انعكاسات تطبيق ..

أما الفصل الرابع والأخير، فقد تم التطرق فيه الى الجانب الميداني من البحث، وقد تضمننا خمس عناصر. أولاً التعريف المؤسسة ثم ، بعدها وصف خصائص مجتمع الدراسة وتحليل البيانات ومناقشتها واستنتاج النتائج العامة للدراسة.

# الفصل الأول

## 1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث عن دور الإدارة الكترونية في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بوكالة غرداية والتي يمكن أن نقسمها إلى:

### أ- الأسباب الذاتية:

- التحضير لبحث أكاديمي في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع حيث نطمح ان يكون هذا البحث مساهمة في إثراء البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والصناعية.
- اهتمامي بموضوع دور الإدارة الكترونية في تحسين أداء العمال وإيماني بوجود الإدارة الكترونية بتصوراتها البسيطة أو المعقدة بالمؤسسة الجزائرية.
- الميل الى هذا الموضوع باعتباره يهتم بالإدارة وحركيتها التطورية بالمؤسسات الصناعية والخدماتية.
- الرغبة في معرفة تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في مجال المؤسسة الخطوط الجوية لارتباطها بشركات عالمية مما يجعل تطبيقها بين مفروض ومرغوب لتحسين أداء العمال ومواكبة التطور الحاصل.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- تعتبر الإدارة الكترونية من أولويات السياسة العامة في الجزائر من حيث السعي لتسهيل الخدمات في مختلف المؤسسات الخدماتية والصناعية والبحث عن سبل تسهيل خدماتها وتقريبها من مواطن .
- ظهور الإدارة الالكترونية وتوفير ميزانية ضخمة غير ان الاهتمام و واقعها لم يتجلى و يتجسد في نتائج ملموسة أحيانا حيث يعتبر هذا سببا موضوعيا لإثارة التساؤلات و الخوض في مضمار البحث .
- تناول عدة دراسات هذا الموضوع الا انها تختلف في تناولها للموضوع ونقص الاهتمام في علاقته بأداء العمال بمؤسسة الطيران.

- معرفة مدى العلاقة القائمة بين الإدارة الإلكترونية ومستوى فعالية الأداء بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية .

- محاولة تطبيق المعارف النظرية المكتسبة خلال السنة الدراسية وخاصة في علم الاجتماع تنظيم والعمل وربطها

بميدان موضوع الدراسة.

## 2- أهداف الدراسة و أهميتها :

### 1-أهداف الدراسة :

يسعي موضوع الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

-محاولة تأكيد وجود الإدارة الإلكترونية بالجزائر وتفعيلها بمؤسسات عمومية وخدماتية وسهر على تحسينها وتفعيلها

بواقع مؤسساتنا.

-توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية المؤسسة الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة

فيها.

- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من اجل الارتقاء بخدماتها وتحسين مستوي الأداء بها.

-التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، وإبراز أهميتها في الإدارة المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية .

-دور الإدارة الإلكترونية في تقليل نسب خطأ ورفع مستوى أداء العمال الممارسين لها او مستخدميها.

-إبراز مدي أهمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية وهل هي مفيدة بالميدان أم انها مجرد برامج شكلية

فقط.

-محاولة الكشف عن الظروف السوسيو- مهنية للعمال ومدى تأثير هذه الظروف في التطبيق والعمل بالإدارة

الإلكترونية.

- إبراز الدور الهام الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في واقع العمال من خلال سلسلتها في مختلف أعمال الإدارة

وتحسين الأداء.

- دور الإدارة الإلكترونية في تقليل ضغط العمل والتقليل من بيروقراطية الإدارة التقليدية أو الورقية.
- مدى مساهمة كل من الاستقطاب والتدريب للعنصر البشري والمادي في تحسين الأداء بالمؤسسة.

### ب- أهمية الدراسة

لا وجود لدراسة بدون وجود أهمية وفائدة مرجوة منها، ذلك أن البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج العلمية والحقائق التي يتوصل إليها بناء على معطيات مبنية من واقعه وعليه تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما:

#### أ - الأهمية العلمية:

تركز هذه الفوائد على المزايا الإيجابية التي يمكن أن تعود على الساحة العلمية بما فيها المكاتب والبحوث العلمية والنظريات الإدارية، وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى قاموس البحث العلمي فيما يخص الدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة:

- 1- منح ميزة علمية للمكتبات البحثية من خلال إضافة بحث من البحوث العلمية.
- 2- إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.
- 3- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص دور الإدارة الإلكتروني و فعالية توظيفها و علاقتها بالأداء و تحسينه.
- 4- التحقق ميدانيا من بعض القضايا والمفاهيم المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية واستعمالها ونمط تأثيرها على العمال.

### ب- الأهمية العملية:

تبين الفوائد العملية الخصائص الإيجابية التي تعود على الإدارات الجزائرية من خلال تشخيص حالتها ووضعها الإداري وما هي عليه، من خلال الكشف عن المشكلات الإدارية التي تتعلق بظاهرة الإدارة الإلكترونية، وإيجاد الحلول الممكنة والمناسبة لمثل تلك المشكلات:

- 1- تبيان التأثير بين الإدارة الإلكترونية و الإدارات التقليدية في الجزائر.

2-توضيح مدى تخلف بعض المؤسسات الجزائرية عن باقي المؤسسات العربية و العالمية في تطبيق وإدراج الإدارة الإلكترونية في مجال تنظيماتها.

3-قياس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

4-الرجوع بفوائد عديدة على المؤسسات الجزائرية من خلال تطبيق هذه الدراسة عليها.

5-تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6-معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية ، كمدخل إداري حديث يسعى لتطوير الأنظمة والعمليات الإدارية.

### 3- الإشكالية:

منذ أواخر القرن العشرين حدث تطور كبير مس الفكر الإداري بصفة عامة و الإدارة بصفة خاصة حيث مرت بعدة مراحل قبل تبلورها بشكله الحالي كنهج و فكر و أسلوب عمل و تنظيم و تسيير الفكر الإداري من خلال التناول النظري و العلمي حيث ظهرت النظريات الكلاسيكية و التي اعتبرت الإدارة نسق مغلق من خصائصها انما لا تولي أهمية للعامل بل تهتم بالإنتاج و من أهم هذه المدارس هي الإدارة العلمية و المبادئ الإدارية والبيروقراطية حيث تعتبر أهم بداية لدراسة الفكر الإداري و التنظير له ثم النظريات النيو-كلاسيكية و التي امتدت في اعتبارها للإدارة نسق مغلق و ظهرت بوادر او بدايات الاهتمام بالعامل حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية حيث كانت لها إسهامات كبيرة في التنظير إثراء السلوك الإداري و العمال و أخير النظريات الحديثة و التي ضمت عدة مدارس منها مدرسة النظم و الموقفية و الكمية نظرية ( ز ) و الإدارة بالأهداف و الإدارة الجودة الشاملة حيث تغيرت النظرة للإدارة باعتبارها نسق مفتوح و تواصل الاهتمام بالعامل و الجانب الإنساني .

ترتب عن هذا التغيير و التطور حتمية استخدام جميع المؤسسات للأتمتة الإدارية الحديثة لتواكب هذا التطور التكنولوجي كأسلوب حديث للتسيير و التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية و السير نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية و مع هذا التطور في مجال تقنية المعلومة ، اخذت النمط القديمة في الإدارة تنهاوى أمام الزحف التكنولوجي حيث أصبح الحاسب الألي و شبكات التواصل من العناصر التي فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر و أصبح لا غنى عنهما في الإدارة و المؤسسات و المجتمع، وحتى يتسنى للمؤسسات الصناعية و الخدماتية مواكبة التطور الحديث و الاستفادة منه فانه لابد من عصنة الإدارة بمختلف تخصصاتها و مجالات نشاطاتها بالاستفادة من التكنولوجيا و المعلومات و اعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة و المرونة في آن واحد على كافة المستويات و ربط المهام الإدارية بشبكات و الإعلام الى المحلي و الوطني و العالمي سعيا لتحقيق سرعة الانجاز و دقة الأداء و الجودة و إتقان الأداء الإداري و تبسيط مختلف المعاملات و الإجراءات حيث يكاد الإجماع على ان اي خطوة نحو تطبيق الإدارة

الإلكترونية لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام و تأهيل العنصر البشري الذي يتعامل مع التقنية الحديثة بالتدريب لتنمية و تطوير القدرات التقنية و الكفاءات البشرية الإدارية من اجل مساعدتهم على الإتقان و الإلمام و التعامل معها بفعالية نتيجة تحقيق تطبيقها،تكشف لنا النظرة التطورية المتداخلة لتاريخ التكنولوجيا عن انه حين تنضج مرحلة ما من التكنولوجيا،فإنها تمهد الأرضية لكي تظهر ابتكارات جديدة تتجاوز ما سبقها،من هنا جاءت الإدارة الإلكترونية كنتيجة حتمية للتطور التكنولوجي حيث تعبر الإدارة الإلكترونية عن مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل" كونه استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة .

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء محل اهتمام مختلف الباحثين في مختلف المستويات بالمؤسسات الإدارية وذلك للأهمية في تطوير وتحسين مستوى الأداء و قد تضمنت التساؤلات التالية :

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بغرداية؟
- وهل يمكن للاستقطاب والتدريب أن يسهم في إنجاح وتطبيق الإدارة الإلكترونية مما ينعكس على أداء العاملين؟

#### 4- الفرضيات:

##### 1 - الفرضية العامة:

تنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلي فيما يلي: تلعب الإدارة الإلكترونية دورا بارزا وهاما في تحسين أداء العاملين.

##### ب- الفرضيات الجزئية:

1-لاستقطاب الكفاءات دور في تحسن أداء العمال.

2-للتدريب على التقنيات الحديثة اثر في تحسين أداء العمال.

## 5- تحديد المفاهيم:

يلجأ الباحث في اي بحث سوسولوجي الى استعمال مفاهيم و مصطلحات هامة تخدم بحثه و تبرز عمله و هي التي يمكن تأويلها بصورة مختلفة تبعاً للتفكير المختلف للقراء و الباحثين، و لإزالة اي غموض او التباس يلجأ الباحث الى تحديد مفاهيمه عن طريق إجراءات معينة تساعد على إيضاح دلالات مفاهيمه، من ذلك معالجة التعاريف المختلفة و المتوفرة و محاولة الوصول لجوهر المعنى لتقديم تعريف نسقي و إجرائي مبني على هذا الجوهر، و من هذا المنطلق تشمل الدراسة الحالية على مجموعة من المفاهيم التي يجب تحديدها تحديداً دقيقاً و هي:

### 1- الاستقطاب :

الشاغرة أو المتوقعة<sup>1</sup> و ايضا الاستقطاب هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة<sup>2</sup>. إذا هو عملية لا بد منها في عملية تسيير الموارد البشرية، وذلك من أجل جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين للوظيفة.

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة. ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة<sup>3</sup>، ومن وجود تحليل، وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

هو أيضاً العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكثر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة<sup>1</sup>.

1\_ زهير عبد الرحيم مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الراوية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص61

2\_ نفس مرجع ، ص61

3\_ نفس مرجع ، ص 62

وبناء على كل ما سبق يمكن القول ان التعريف الإجرائي والشامل لعملية الاستقطاب:

**المفهوم الإجرائي:** هو العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء وعدد من

الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة وأحسن مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

كما انه البحث عن أفضل المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة او المعلن عنها او المستحدثة ضمن عملية

الانتقاء ومسابقة، وذلك بالعدد والتنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.

**2-التدريب:**أولاً: تعريف التدريب: لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر الفكريين ومنها :

التعريف الأول حسب صلاح الدين عبد الباقي: "التدريب نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من

المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"<sup>2</sup>

بينما يعرفه فيليبو Filipo في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين

بالمعرفة ومهارة الأداء وإتقان عمل معين"<sup>3</sup>

وهو عبارة عن عملية "منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، ومهارات، وقدرات، في مجالات محددة، لتحسين

أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته، وأتماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، بما يساعد على تحقيق

غايات المنظمة"<sup>4</sup>

و "التدريب عمل أو نشاط من أنشطة ادارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف

المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في ادائهم وسلوكهم خلال العمل"<sup>5</sup>

1\_ محمد حسين، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 1999. ص176

2\_ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208

3\_ السعيد ميروك ابراهيم، تدريب وتنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006، ص 36 .

4\_ وفاء برهان برقواوي، ادارة الموارد البشرية، دروب لنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2013، ص 254

1\_ خالد عبد الرحمان الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2003 ص8

**المفهوم الإجرائي للتدريب:** التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم، وهو نشاط يهدف الى التحسين والتطوير بأساليب العمل وتقنيات حديثة داخل المؤسسة اذ اننا نعني به عملية تعليم هادفة من اجل اكتساب افراد ومجموعة من المهارات والمعارف من اجل القدرة على استعمال واستغلال أمثل الوسائل المتاحة والجديدة حيث يتم تغير سلوك الافراد داخل المؤسسة نحو الأفضل مع استعمال أمثل.

**تعريف الإدارة الإلكترونية:** هي "وسيلة انجاز الاعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، ويقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، 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 الاخرى"<sup>1</sup>.  
الإدارة الإلكترونية هي "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء"<sup>2</sup>

الإدارة الإلكترونية هي "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال، بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"<sup>3</sup>.  
وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك لغاية تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي والخدمي.

**التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:** هي إدارة بلا أوراق، حيث تعتمد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من حاسب آلي وشبكات الإنترنت في العمليات الإدارية المختلفة من رقابة وتخطيط وتنظيم للوصول لهدف معين و

2\_ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 22

3\_ موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري، مجلة الباحث، العدد09، بسكرة، 2011، ص 88

4\_ الرفاعي سحر قدوري، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد2010، العدد، 07، الشلف، ص38

محدد مسبقا حيث انه متابعة لمجريات العمل الإداري وتحسين الخدمات الإدارية للموظف و تسهيل عمله في ظل الحراك التكنولوجي و تسهيل و تبسيط العمل الإداري من خلال استعمال التكنولوجيا بالقضاء على رواسب الإدارة التقليدية و عقدها فهي تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

**تعريف الأداء:** تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به.

ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

" الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة"<sup>1</sup>

وقد عرف الأداء انه "عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وكذلك بالحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"<sup>2</sup>

ظهر مصطلح " الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان يعرف آنذاك على أنه : النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح (Performance) الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح

<sup>1</sup> \_ خالد عبد الرحمان الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 14

<sup>2</sup> \_ وفاء برهان بركاوي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج".<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للأداء: نقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق

العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ومتاحة او المدخلة، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمة حيث تعكس درجة كفاءتهم ونمو قدراتهم الوظيفية من خلال تعديل او تطوير تصرفات وسلوكيات داخل العمل.

## 6- المقاربة السوسولوجية:

1- **البنائية الوظيفية:** مما لا شك فيه أن المقاربة النظرية تعتبر من الوحدات الأساسية و الجوهرية في أي دراسة علمية سوسولوجية، فالباحث وعند تحديده للمقاربة السوسولوجية يكون قد وضح الإرث النظري الذي يساعده في الاقتراب من الظاهرة المدروسة، وبما أننا في صدد الكشف عن دور و أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمال ، فلقد كان لنظرية البنائية الوظيفية نصيب أكبر من المفاهيم التفسيرية و لما كانت الادارة الإلكترونية و مخرجاتها من فعالية و الأداء لتحقيق هدف منوط بإنشاء أي منظمة فإنها تعتبر نسق تنظمي له مجموعة من العناصر (الاجزاء) كل عنصر له دور وظيفي و في حالة حدوث ضعف في أداء احدى هذه المكونات البنائية ينتج خلل في البناء العام للنسق التنظيمي ، و من هنا يبدو أن الاقتراب بهذه المبادئ التفسيرية يتماشى في إطار مجال هذا البحث مع مبادئ و المتغيرات التفسيرية لنظرية البنائية الوظيفية ، التي ظهرت 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

<sup>1</sup> \_ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير. جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007/ 2008، ص 79

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 وللبنائية الوظيفية أربعة مستلزمات أساسية وهي: وظيفة التكييف، الاندماج والتكامل، تحقيق الأهداف و ثبات المعايير (المحافظة على النسق).

ويعتبر الاتجاه البنائي الوظيفي من المعالم الرئيسية لعلم الاجتماع الأكاديمي المعاصر، حيث يمثل أكثر الاتجاهات السوسيولوجية 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 التي تعتمد على فكرة التفسير الوظيفي انطلاقاً من دراسة الأنشطة التي يستلزمها استمرار النظام من خلال مجموعة من الأنساق، المكتملة لبعضها البعض. حيث تم الاعتماد على هذا المقترَب انطلاقاً من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظام يؤدي عدداً من الوظائف المرتبطة بالمدخلات و المخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح تفاعل نموذج الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية ويعتبر استعمال المقاربة من الأمور الجوهرية و الهامة في اي دراسة سوسيولوجية بحيث تعتبر من المحددات التي توضح مسار البحث و الدراسة و من خلالها يقترب الباحث الى الظاهرة و في موضوع دراستنا تم توظيف المقاربة البنائية الوظيفية ( Structural Functional Approche ).

1\_ حضر زكريا، نظريات سوسيولوجية، الأهالي، سورية، سنة 1998، ط1، ص64.

ان فكرة "الإدارة الإلكترونية تمثل نظام يؤدي عدد من الوظائف ولكل وظيفة وظيفه اخرى او فرعية تكمن أهمية الوظائف في استمرارها وتسييرها"<sup>1</sup> ومن ثم تحقيق أهدافها عبر التناسق والانسجام والتماسك بين مختلف الوظائف مثل وظيفة التسجيل ثم الحجز والعطل والخدمات والتكوين والتدريب والاستقطاب والترقيات والتعليمات الادارية من مختلف الدوائر الي مختلف الوحدات. حيث تم الاعتماد على هذا المقاربة انطلاقا من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظام يؤدي عددا من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح تفاعل نموذج الإدارة الإلكترونية 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 الحديثة للإدارة الإلكترونية.

### ب- نظرية الإدارة بالأهداف:

نظرية الإدارة بالأهداف :تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر Peter F. Drucker في عام 1954 حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Brown Deived. **An experiential approach. to organization development.** sixth edition. prentice- hall.2001 page 63

<sup>2</sup> \_ احمد الكردي، مقال تحت اسم علم الإدارة، عدد المقال 107 رابط <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/528596> عدد الزيارات 17.174.970 ، بتاريخ 042018/25

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمتدح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق وملاءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة.

هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة (6شهور أو سنة) وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة كما انها:

- نظرية تؤمن بان الإنسان يجب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان.
- لا تؤمن تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

### من خصائص وصفات أسلوب الإدارة بالأهداف:

وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.

الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة.

## ما هي أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالإدارة الإلكترونية؟

من بين الأهداف وأسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالإدارة الإلكترونية ما يلي:

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة ومحاولة توجيهه وتحسينه بتوظيف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة
  - رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأداء من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية كتقليل نسب الخطاء وانجاز عدة عمليات في وقت قصير.
  - المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
  - الاسلوب الاداري متميز يستخدم للإنجاز وظيفته التوجيه في العمليات الادارية ويربط أهداف المؤسسة بسلوك العاملين فيها من خلال عملية توجيه وهو حال الإدارة الإلكترونية
  - قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- من خلال هذه المفاهيم التفسيرية يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء العمال يشكل نسقا اذا ما تحققت أدواره المنوطة بتحسين أداء الفاعلين فيه يحقق بدوره مستوى من تكامل في تأدية ادوار و في مقابل اذا حدث أي خلل في نسق الإدارة الإلكترونية يؤثر على باقي العناصر خصوصا اذا تعلق الأمر بمنظمة ذات خصوصية مثل الخطوط الجوية الجزائرية التي تعتمد على الدقة و أي خطأ يكلف النسق خسائر جسيمة .

**7- الدراسات السابقة:**

**1-دراسة الدكتوراه احلام محمد شوي**

بعنوان " الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه " <sup>1</sup>

لاشك ان أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير حكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حدٍ سواء وإزاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها هذا البحث بالسؤال الاتي:

ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ( حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟ وهدف البحث الى:

1- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.

2- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في مؤسساتنا الاجتماعية.

3- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

استخدمت الباحثة منهج البحث المنهج الوصفي وذلك مراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة في الإدارة الإلكترونية تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. وكانت اهم الاستنتاجات هي:

1- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية . من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.

1\_ د احلام محمد شوي الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية/المجلد 24/ال عدد4

2- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وبتفويض.

### 1- دراسة: حسين علي<sup>1</sup>

كانت بعنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات.

#### فرضيات الدراسة:

توفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

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 إلكترونياً من خلال الاتصالات الهاتفية.

كما يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقع الانترنت الخاص بالمنظمة لتمكين الموظفين الراغبين بالحركة الداخلية من نقل المعارف المتراكمة في مناصبهم الأصلية واكتساب معارف جديدة خاصة بالوظيفة الجديدة وذلك من خلال عملية تبادل المعارف مع الفريق الجديد مما يعبر عن الشفافية في عملية التوظيف داخل المنظمة.

1\_ حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية . جامعة الجزائر 2013

## 3 - دراسة رقم 03: بعنوان " الفرنسيون والإدارة الإلكترونية جو مفضل بين سنة 2004

و2007 «حيث قاما بدراسة كل من جون بول ديلفي وهنري بلاقمل

(Jeun-Paul-Delevoye - Henri Plagmal)

Les Français Et L'administration Electronique, Un Climat Favorable enter  
l'année (2004-2007) - Sondage BVA:group société d'études et conseil<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة: مدى استعمال الإدارة الإلكترونية و مصداقيتها و فعاليتها في حياة الفرنسيين اليومية حيث كانت فروض الدراسة ان هنالك ثقة بين المواطن و الإدارة الإلكترونية و لها فعالية و مصداقية من حيث سرية المعلومة و خصوصيتها و مصداقيتها و خصوصيتها و وضوحها كانت هدف من الدراسة هو طرح واقع الإدارة الإلكترونية في حياة الفرنسيين بين الثقة و الاستعمال و الثقة و حفاظ على السرية و الخصوصية للمواطن و مقارنتها بفعاليتها باختلاف الوسائل المستعملة مثل التقرب للإدارة عن طريق الشبائيك او الاستعمال الأنترنت او الاتصالات الهاتفية او البريد السريع.

نتائج الدراسة:

-ان التواصل مع الإدارة من الإلكترونية من خلال أنترانت مجاله مفتوح على مدار اليوم والساعة عكس وسائل اخرى مثل شبائيك او الهاتف او البريد مع تفاوت سرعة الاتصال فيما بينها.  
-94% من المستهدفين راضين ومقتنعين بضرورة الاستعمال وتواصل الإلكتروني مع الإدارة بشكل يومي في مختلف مجالات الحياة، أنترانت سهلت خطوات الإدارة الكترونية بنسبة 95% وقلصت وقت معالجة البيانات بنسبة 89%.  
-سهلت الخدمة الادارية واعطتها فعالية ومصداقية مع الحفاظ على الخصوصية الفرد وسرية المعلومة والبيانات الشخصية بنسبة 84%

1\_2004-2007 - www.bva-group.com

bva:société française créé en 1970 par Michel Brul

Les Français et l'Administration Electronique, Un Climat Favorable'Jeun-Paul-Delevoye - Henri Plagmal

-نسبة استعمال هاتف وأنترانت للتواصل مع الإدارة كانت بنسبة 91% وهذا لثقتهم بها اما البريد بنسبة 88% وهذا للاختلاف الجغرافي والمناطق يعني من منطقة ريفية إلى ولاية اخرى اما شبابيك 82% وهم اناس تقليديون في حياتهم.

من اهم النتائج ان الفرنسيين جد راضين ومقتنعين بشكل كافي عن استعمال الإدارة الإلكترونية وفعاليتها حيث انها سهلت الاتصال والمعالجة والخدمة مع الحفاظ على سرية وخصوصية الفرد في مقابل هذا ترجع خفيف للمواطنين بالتقرب الى الإدارة بواسطة شبابيك والبريد عكس الهاتف وأنترانت وتعتبر وسيلة مفضلة لديهم. يوجد اختلاف واضح في اهتمام بين متقربين الإدارة الإلكترونية، ونوع الوسيلة المستعملة للتقرب.

#### 4- دراسة رقم 04: بعنوان "مستوي استخدام تكنولوجيا المعلومة و اثره على أداء العاملين في الدوائر العاملين في الدوائر الحكومية الاردنية بمحافظة اربد من وجهة نظر العاملين"<sup>1</sup>.

دراسة كل من :دينز عبد الحافظ الختالين و د.احمد محمد الشاب .

هدفت هذه الدراسة هذه الدراسة الى التعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات ، و مستوى أداء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية بمحافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها ، و تحديد فيما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة الاحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة و نحو مستوى أداء العاملين من جهة اخرى تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية .

(الجنس،العمر،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفية،سنوات الخدمة،)كما سعت الدراسة الى التعرف الى مستوى

استخدام تكنولوجيا المعلومات و اثره على أداء العاملين في الدوائر المبحوثة، و قد تكونت عينة الدراسة من 412 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الادارية في الدوائر المبحوثة .و توزيع استبيانات على افراد عينة الدراسة و استرجع منها(357) استبيان و بعد التحليل الاحصائي تم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها :

<sup>1</sup>دينز عبد الحافظو د احمد محمد الشاب ، مستويات استخدام تكنولوجيا المعلومات و اثره على اداء العاملين ،مجلة الشؤون اجتماعية،الشارقة،المجلد33،العدد132،شئاء2016،

-المستوى العام الاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الدوائر المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها كان بدرجة عالي،و  
بمتوسط حسابي (3.72)

-وجود فروق ذات دلالة الإحصائية لمستوي استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين في الدوائر المبحوثة تعزى  
المتغيرات الديموغرافية المتماثلة في كل من العمر و سنوات الخدمة .

-الاستمرار في رفع كفاية الأداء العاملين و قدراتهم التكنولوجية و الفنية و الادارية و خصوصا الشباب كونهم أكثر  
قدرة على انجاز كم أكبر من الاعمال لما يتمتعون به من حيوية و نشاط .

-زيادة الاهتمام من قبل الادارات الحكومية بضرورة ايجاد مناخ ملائم و مشجع على الابتكار و الإبداع من خلال  
تحفيز الموظفين المتميزين بشتى الوسائل المتاحة .

#### 9-الدراسة الاستطلاعية:

في أي بحث سوسيولوجي، يتطلب من الباحث أن يقوم بافتكاك موضوع بحثه، يضطر إلى استخدام أكثر من وسيلة  
بجمع المعلومات، و بتالي فان اختيار طريقة ما، لا يعني أنها أفضل من غيرها، بقدر ما يعني أنها في نظره تناسب بحثه  
و تستطيع تزويده بالمعلومات التي يسعى للحصول عليها<sup>1</sup> و في بحثنا هذا قمنا باستخدام الاستمارة بالمقابلة كأداة  
لجمع البيانات والمعطيات.

#### 10- عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء ممثل للمجتمع الكلي للدراسة، و في دراستنا هذه استخدمنا أسلوب مسح الشامل بالعينة حيث  
يتكون مجتمع البحث الذي تتكون من 50 عامل من اطارات المكلفين بالمهام و الوظائف التقنية و الإلكترونية في  
كل من المهابط و نقاط البيع و المطارات الدولية و جهوية و وكالات التجارية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

<sup>1</sup>موريس أنجرس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث الإنساني في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م، ص 106

بغرداية (المنذوبية الجهوية غرداية) هذا على مستوى جهوية تضم كل من: الأغواط (حاسي رمل)، ورقلة (حاسي مسعود)، بريان، متليلي، المنيعه، غرداية .

### 11-المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر اختيار المنهج العلمي لإتباعه في البحث من الخطوات الأساسية إن لم نقل هو الأساس في أي بحث علمي مهما كانت طبيعة أو الموضوع المعالج، و يتوقف اختيار نوع المنهج المستخدم في أي دراسة أو بحث علمي على طبيعة المتغيرات و أهداف البحث إلى معالجها و الفرضيات التي وضعت كإجابات مؤقتة لمشكل البحث ومحاولة التأكد من صحتها و بالتالي قبولها أو رفضها<sup>1</sup>

و على اعتبار إن الدراسة التي تقوم بها ذات علاقة تأثيرية تهدف إلى الكشف عن طبيعة التأثير بين متغيرين هما الإدارة الإلكترونية و تحسين أداء العمال هذا يدفعنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعد احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصورها كميًا على طريق جمع البيانات و المعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة و العلمية<sup>2</sup>.

و تعتبر هذا المنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج استعمالا و شيوعا في العلوم الإنسانية و الاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تعتبر دليل الباحث في تفسير و تحليل البيانات و المعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات الدراسة التي يسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة و بالتالي الخروج بإجابات موضوعية على تساؤلات البحث و الحكم على الفرضيات التي وضعها و نسبة تحققها من خلال المقابلة كأداة .

وعند قيامنا بجمع البيانات استخدمنا برنامج SPSS لتفريغ المعطيات الميدانية وتنسيها في جداول إحصائية وهذا لما يتوفر عليه البرنامج من مميزات في معالجة المعطيات من دقة وسرعة في التنفيذ في قياس مستويات الدلالة ودرجة الخطأ

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق ص 110

<sup>2</sup> سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص324

## 12-مجالات الدراسة:

\*المجال المكاني : تعتبر طبيعة موضوع وكذا المتغيرات الدراسة احد السبل في اختيار المكان الذي تنجز فيه الدراسة الميدانية، وقد تم حددنا مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (المندوبية الجهوية لغرداية) نظرا لطبيعة نظام العمل الموجود و الذي يعتمد على الإدارة الإلكترونية مباشرة من خلال مختلف التعاملات .

\*المجال الزماني: بعد اختيار ميدان الدراسة و الحصول على الترخيص من إدارة المؤسسة قمنا بأجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين:

-حيث قمنا في المرحلة الأولى بالدراسة الاستطلاعية و هي المرحلة الأولية التي من خلالها يمكننا من التعرف و التقرب من المجتمع البحث من اجل تصميم الاستمارة تماشيا مع طبيعة المتغيرات و أهداف الدراسة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بغرداية .

-في المرحلة الثانية قمنا بمرافقة المبحوثين ومقابلتهم للإجابة على أسئلة الاستمارة و ذلك من الفترة الممتدة من

2018/03/23 إلى 2018/04/25.

## 13-أدوات و تقنيات الدراسة:

الاستمارة بالمقابلة:

من اجل الحصول على معلومات و البيانات، يتوجب على الباحث استعمال تقنية أو أكثر، بهدف قياس الفرضيات و إعطاءها الصبغة الموضوعية، و علمية في الدراسة.

حيث تعتبر الاستمارة بالمقابلة احد الوسائل التي يعتمد عليها في تجميع البيانات و المعطيات من مصادرها و تعتمد الاستمارة بالمقابلة على استنطاق المبحوثين المستهدفين بالبحث من اجل الحصول على إجاباتهم في الموضوع و التي يرى الباحث أنها مفيدة لبحثه و تساعده على اختبار فرضياته.

#### 14 - 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 الإلكترونية.
- (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) - تداخل المفاهيم فيما يخص الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.
- (5) - صعوبة التنقل بين مختلف الوكالات والمهاتبات أي ان الدراسة مست 03 ولايات وولاية منتدبة وهي المنية.

# الفصل الثاني

## المبحث الأول : الاستقطاب ومتطلباته وفقا للإدارة الالكترونية

### المطلب الاول : مفهوم الاستقطاب

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وقبل القيام ببدء الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة . و من مراجعة خطة و اقتراحات دائرة الموارد البشرية بالمنظمة من تحليل وتصنيف للوظائف شكل بيانات تبين المناصب الشاغرة او المستحدثة او التي تحتاج الى تنشيط أكثر .

1) **مفهوم الاستقطاب:** الاستقطاب هو "عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك

لعدد المطلوب، و بالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة، لشغل

الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها"<sup>1</sup>

حيث تعتبر عملية الاستقطاب هي الية من اليات توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيت المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة.

و هو ايضا يتضمن "البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لا بد أن يهتم

بعملية البحث و إيجاد المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا

كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب"<sup>2</sup>.

بناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب:

1 محمد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، بيروت لبنان ، 1993 ص117

2 نجم عبد الله العزاوي ،الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،دار البازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ،ص155

الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

### المطلب الثاني : اهمية و خطوات الاستقطاب.

#### 1)اهمية الاستقطاب :

الفكرة التقليدية تشير الى ان الاستقطاب يعني البحث و جذب و تشجيع الافراد للعمل في منظمة ما، اما الفكرة الحديثة فتهم بالاضافة لهذه الجوانب بعملية المحافظة على الافراد،وان اهمية الاستقطاب تنبع من كونه يوفر العناصر الكفؤة والتي تحقق النجاح ، وتبرز اهمية الاستقطاب من خلال أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية :

-الاستقطاب الجيد يفتح الابواب للعمل ويوسع قاعدة الاختيارفي ايجاد الافضل و المتميز .

-ايصال رسالة المنظمة الى كافة المرشحين للوظيفة ووضع الخطط موضع التنفيذ.

-نستطيع تحديد وسائل البحث عن الافراد الكفؤين (الاعلان او الاتصال الشخصي ، المؤسسات العلمية ، وكالات

التشغيل )

-توفير فرص متكافئة.

- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على

إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي .

-تركز اهمية عملية الاستقطاب تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة المقدمة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

#### 2)خطوات عملية الاستقطاب :

تمر عملية الاستقطاب للموارد البشرية للموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،1997، ص91

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

ب- طلبات المديرين من العمالة : تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الذهنية والقدرات والمهارات.

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

د- 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.

### المطلب الثالث: مصادر عملية الاستقطاب.

1) مصادر الاستقطاب<sup>1</sup> : تنقسم مصادر الاستقطاب الى مصدرين اساسيين : الداخلية و الخارجية

أ) المصادر الداخلية : و هي المصادر المتاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء اليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج الى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة او غفي حالة الوظائف الاشرافية . و يستعمل المسؤول في هفي هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة اهمها :

مخزون المهارات : و هو يكشف بالتفصيل عن مهارات و رغبات الاشخاص، و يقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الاشخاص الذين يمكن نقلهم او ترقيتهم ثم يقترح الاشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، و تربط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون و بكيفية تحليل الوظائف و تحديدها.

<sup>1</sup> د حمدوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية .مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004 ص 89.

الترقية الداخلية : تستعمل هذه الطريقة كثيرا ، نظرا لبساطتها ولكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات و تترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة . و تتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارههم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير انفسهم للتنقل من منصب لآخر و ربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم .

النقل الوظيفي<sup>1</sup> : تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ، و يتم نقل العمال من وظيفة الى اخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة و متنوعة .

المعارف و الاصدقاء: يتم تقديم طلبات اقارب و اصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات و السمعة و الحماس المطلوب، و تتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لان لديهم المعلومات عن المنظمة و عملها و قيمها.

ب)المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية او عندما تضيف اشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. و من اهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب مايلي:

التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الافراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، عن مستواهم التعليمي ، خبراتهم السابقة ، مهاراتهم ، قدراتهم و رغباتهم...الخ. و تقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات و الاختيار فيما بينها.

الاعلان: تختار المنظمة وسيلة الاعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفاز ، الصحف ، المجلات ، المواقع الإلكترونية ...الخ) و يتم تلقي الطلبات اما مباشرة او عن طريق البريد .

<sup>1</sup> Claude Dubar. **La socialisation: paradigmes, méthodes et implications théoriques**, RH au quotidien:100 fiches,Paris,Dunod 1996 page 107.

المدارس و الجامعات : يتم اجراءات بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية و هذا يمكن المنظمات من تقييم الافراد و الاختيار من بينهم بعد تخرجهم . و تتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة و جاهزة للعمل .

وكالات و مكاتب الوظيف: هنالك مكاتب للتوظيف عامة و خاصة تهتم بعملية استقطاب المرشحين و اختيارهم حسب احتياجات و رغبات المنظمة.

المنظمة المهنية: تقوم بعض الجمعيات او المنظمات المهنية بتأهيل اعضائها للعمل في بعض الميادين و هذا يسهل عملية توظيفهم فيما بعد.

### المطلب الرابع : "مبررات الاستقطاب و أسبابه"<sup>1</sup>

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة ، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها و يمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي:

(أ) إعادة التنظيم: قد يحتاج التنظيم إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل و لكن بالعدد

المناسب من الأفراد حيث انه أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات

(ب) العمل المرن: يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن إتباعها للحفاظ على إنتاجية دون زيادة العاملين أو حتى

الاحتفاظ بنفس عددهم و يمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي هذا إلى جانب

ساعات العمل المرن ، و العمل عن طريق الاتصالات ، و عدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية أي

إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل في المنزل.

(ج) العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين: قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعاملها و إنما

تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق على نصف يوم أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء ، و يتوقف

<sup>1</sup> سعاد نائب برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص215

الاعتماد على أيا منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة و متطلباتها ، و قد تعتمد على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلبات من العمالة حسب كمية العمل لديها.

(د) الاعتماد على متعهدين: يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية و التجارية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من

العمالة دون ضمان إنتاجيتها فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات و خبرات معينة فقط..

(هـ) انتقال العاملين و ترقيةهم : يتم انتقال العاملين من وظيفة لأخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق

تنمية الموظف الذي يتم نقله ، و يفضل الكثيرون انتقال الموظف و ترقيته من داخل المنظمة عن البحث عن شاغل

الوظيفة من خارج المنظمة لأن ذلك على تقليل التكاليف و زيادة الدافعية و تحفيز للعاملين بالمنظمة ، هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي.

(و) مشاركة الوظيفة: تعد المشاركة الوظيفية من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة و ذلك

لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

(ن) زيادة كمية العمل<sup>1</sup>:

قد تزداد كمية العمل التي ينفذها الموظف المعين لدرجة تمتد في جهد إضافي هذه الزيادة قد تكون بحجم يتطلب

تعيين موظفين جدد فمثلا قد تزداد كمية العمل المطلوبة من عمال الإنتاج أو موظفي الحسابات لدرجة تستدعي

جهدا إضافيا يزيد عما يستطيعون تلبيةه بمجرد تسريع العمل ، و يمكن أن تحصل الزيادة في كافة الوظائف أو بعضها ،

كما قد تكون الزيادة نتيجة توسع مخطط له أو قد يحصل بدون تخطيط ، كما قد يكون وقي أو موسمي أو حالة

مستمرة.

(ع) ظهور الحاجة إلى مهام جديدة: قد تظهر الحاجة إلى مهام و وظائف جديدة تستدعي موظفين إضافيين هذه قد

تحصل لأسباب متفرقة قد تباشر إدارة ما بالإهتمام بشكاوى العاملين أو الرقابة على الأداء فتحتاج تكليف موظف

<sup>1</sup> –MICHEL Crozier, **Le Phénomène bureaucratique; deuxième édition**, dalloz,Paris,1987,page

يهتم بذلك ،أو أن تقوم بحوسبة عملها ، فحتاج موظفين يعملون على الحواسيب أو تتعامل مع زبائن أجانب فحتاج من يتقنون لغتهم إلى غير ذلك من الحاجات التي تستدعي الاستقطاب .

(ص) حصول شغل في وظيفة ما: تحدث الشواغر بسبب ترك احد العاملين منصبه لسبب ما كالترقي إلى وظيفة أخرى أو الإحالة أو التقاعد أو الترك ،أو التغيب لفترة طويلة جدا تستدعي إيجاد من يحل محله .

### المطلب الخامس: الاستقطاب الإلكتروني و طرقه :

1( مفهوم الاستقطاب الإلكتروني : هي مجموعة من الادوات ذات طبيعة الإلكترونية تعمل بالاستخدام برنامج

معين حيث تعمل بسرية تامة و تقنية محددة .

يعرف الاستقطاب الإلكتروني 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 من وظائف شاغرة، كما

يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة للمنظمات عبر الانترنت ،ويقدم لهم السرعة في الحصول على النتائج.

### 2( طرق الاستقطاب الإلكتروني :

1( الطريقة المباشرة: ويتم ذلك من خلال عمليه الإعلان عن الوظائف على المواقع و تكون عبر طريقتين و هما:

1(مواقع الشركات الكبرى : اغلب الشركات ان لم نقل جميعها تستقبل طلبات توظيف من الراغبين بالعمل عبر

مواقعها الخاصة على شبكات الإنترنت حيث غالبا ما تخصص هذه الشركات بوابات عبر مواقعها الإلكترونية او

قسما خاص للتوظيف حيث تعلن عن الوظائف المستحدثة او الشاغرة بغرض استقبال السيرة الذاتية لراغبين

بالحصول على الوظيفة. مثال : لشركة نفطال الجزائرية [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz).

(ب) مواقع متخصصة : هي مواقع اكثر تخصصا حيث تعلن عن الوظائف المتاحة في شركات في دولة معينة فقط حيث يكون فيها البحث اكثر تخصصا فهي تفتح خدمات متنوعة في دولة واحدة و تخصص واحد وهو العمل فقط مثال .www.emploitic.com موقع العمل الجزائري الاكثر تصفح في الجزائر.

(2) الطريقة الغير مباشرة: ويتم عن طريق مواقع متخصصة مثل :

(1) مواقع وسيطة:

شركات تعمل في مجال التوظيف، والتي تعتبر مؤسسات تخليلية تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات التي توجد ها وظائف شاغرة نظير تقاضى رسوم معينة و هي مواقع متخصصة للبحث عن وظائف شاغرة فيتيح تخصصات عدة في هذه المواقع التي تلعب دور الوسيط بين الباحثين عن الوظيفة و الشركة المقدمة لطلب او معلنة عن الوظائف حيث غالبا ما تخصص عبر بوابتها فسمما منفصل يحتوى على جميع الوظائف بكل الدول و الشركات بمقابل حيث ان هذه الوساطة غير مجانية مثال : .www.agorjob.com

### المبحث الثاني: التدريب و أبعاده التنظيمية

**المطلب الاول مفهوم التدريب :** يعرف التدريب على انه "التغير في سلوك و اتجاهات الفرد من نمط الذي اتخذه

لنفسه، الى نمط اخر تعتقد الإدارة انه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة "

ايضا عرف **التدريب** "بعملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد مهنيا او وظيفيا .بهدف اكتسابه معارف و مهارات أداء

العمل ،وتعديل مواقفه لصالح العمل و المنظمة فهو محاولة لتغيير سلوك الافراد نحو استخدام طرق و اساليب افضل في

أداء اعمالهم"<sup>1</sup>

اما البرامج التدريبية (training programs) فقد عرفت بانها "مجموعة من النشاطات المنظمة و المخطط لها

،المستمرة و الهادفة الى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة .و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير

سلوكياتها و اتجاهاتها بشكل ايجابي و بناء " و هو ايضا نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة

من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو

تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ونتاجية عالية كما انه هي عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في

عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب هي :

1-أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.

2-أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجوه.

<sup>1</sup> د حمداوي وسيلة، مرجع سابق الذكر، ص 97

3- أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية و المستقبلية.

### المطلب الثاني: أنواع التدريب<sup>1</sup>

على أي شركة أو منظمة، تحدد سياستها العامة في التدريب، و هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها، و يعني هذا عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب، و هناك العديد من أنواع التدريب و تتمثل في الاختيارات المتاحة أمام الشركة و هذه الأخيرة تستطيع أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، و طبيعة النشاط المرتقب و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و تنظيم و عمل الشركة، و يمكن تقسيم أنواع التدريب كالتالي:

#### 1) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

أ) **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته التقنية لسنوات عديده قادمة. و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تدريبهم على كيفية أداء العمل. و هناك بعض الطرق التي تستعملها المشروعات في تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، و أهم البيانات و المعلومات التي تحرص هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له.

- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.

- ملابس العمل.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية ط 2، 2000، ص 326-327

- الأجور و الاستحقاق و العلاوات و الاستقطاعات.

- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون و الآت التصوير.

- الإجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها.

- السلوك في العمل و قواعد التدخين و الأكل و المشروبات.

- قواعد الأمن الصناعي و السلامة.

- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.

- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.

- الإجازات و الأعباء.

- الترقيات و الحوافز.

- "أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين".<sup>1</sup>

و تدريب الموظفين الجدد يكون من " الحاجات الملحة للمنظمة و سنتطرق للتدريب على الصنعة، تدريب خريجي

الجامعات و التدريب الاستدلالي و الاستقرائي".<sup>2</sup>

\* **التدريب على الصنعة:** هذا النوع هو أقدم وسيلة في التدريب الصناعي، و هنا يتم التعاقد مع المدرب لفترة

تدوم عدة سنوات ما بين (3 إلى 6 سنوات)، و تشمل برامج التدريب على الصنعة مايلي:

- تدريب خارج الوظيفة على المهارات الأساسية، يجري هذا عادة في مدرسة تدريب على الصنعة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 223

<sup>2</sup> مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب و البرجمة، إدارة العربية للعلوم-الطبعة الأولى-1997 ن ص 78

- تطوير الخبرات خلال الوظيفة بإشراف شخص آخر.

- تعليم نظري مرافق للوظيفة أو لفترة محددة خارج الوظيفة<sup>1</sup>.

\* **التدريب الاستدلالي الاستقرائي:** هذا التدريب الفعال للموظفين الجدد في أي شركة أو مؤسسة مهم جدا خاصة في بداية مستقبلهم المهني، و التجارب الأولى لهؤلاء الموظفين في عالم العمل مهمة لتطورهم اللاحق بقدر أهمية تجاربهم الأولى في مرحلة الطفولة.

و الاستدلال ضروري لأولئك الذين ينتقلون إلى وظيفة جديدة أو الذين حصلوا على ترقية لمركز جديد ضمن الشركة أو المؤسسة، و غالبا ما يتم إهمال هذا النوع من التدريب لدى ترقية شخص للمرة الأولى إلى مركز له مسؤوليات إشرافية أو إدارية، و لكن المراكز الإدارية لها مهاراتها الخاصة التي تدعو إلى التدريب بكل عناية و انتباه. و تشمل عناصر برنامج التدريب الاستدلالي على مايلي:

- عرض الحقائق الأساسية عن الشركة أو المؤسسة.

- توضيح مجال عمل الموظفين.

- توضيح نوع وظيفة الموظف.

- توفير فرص التدريب و التنمية البشرية.

- وصف الأحوال الأساسية للتوظيف و بيئة العمل.

\* **تدريب خريجي الجامعات:** هذا التدريب لا يختلف كثيرا عن التدريب الاستدلالي له أنماطه و أشكاله، و تحصل المشاكل عندما تكون شهادة المتدرب مهنية بشكل واضح كما في شهادة المحاسبة و الحقوق و الهندسة الميكانيكية

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 81-82

مثلا، لأنه قد يتم توظيف أصحاب هذه الشهادات في مراكز تطبيقية فور تخرجهم من الجامعة أو الكلية، كذلك تنشأ المشاكل عندما تكون شهادة التخرج غير مهنية (في مواضيع التاريخ، الجغرافيا و العلوم الاجتماعية). و تزيد المشاكل عندما يحصل هؤلاء على وظائف إدارية خاصة مع تزايد عدد خريجي الجامعات اليوم حيث الوظائف المتوفرة غير كافية.

و يكون على خريجي الجامعات الذين يحملون شهادات غير مهنية و لا يلحقون بوظائف إدارية أن يتمرنوا على مهارات وظيفية تطبيقية حيث لا تصلح الجولات التدريبية العامة في توفير ذلك التمرين، وهكذا تقوم الحاجة إلى التدريب ضمن و خارج الوظيفة في المهارات الملائمة مع توفير الإسناد و التشجيع للحصول على مؤهلات مهنية فضلا عن التدريب الناجح.

**ب) التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين، و مما يزيد من أهمية التدريب أن كثيرا من الآلات الحديثة تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها، و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجا يحتذي به.

**ج) التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:** حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و

المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة<sup>1</sup>

(د)التدريب بغرض الترقية و النقل<sup>2</sup>: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لإخلاف المهارات و المعارف الحلية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل عليها. و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة إدارية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المهارات و

## 2)أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ) التدريب المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء و التجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل، اللحام و غيرها. و تمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني الفني، و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال(عادة صغار السن)، و يحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية).و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب)التدريب التخصصي: و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل عادة الأعمال المحاسبية،المشتريات، المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة، و المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة، و التخطيط لها، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

<sup>1</sup> حمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 325

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 326

ج)التدريب الإداري: و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية، الدنيا (الإشرافية)، الوسطي أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرار، توجيهه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، و التنسيق و الاتصال.

### 3)التدريب حسب الغاية منه:<sup>1</sup>

أ)التدريب التوجيهي: يهتم هذا التدريب بتوجيه العاملين الجدد، و ذلك من خلال تقديم الفرد المعنيين إلى أعمالهم بطريقة مناسبة و تعريفهم بالمهام التي سيقومون بها و الزملاء الذين سيتعاملون معهم، و كذلك إعطاؤهم فكرة عن أهمية الوظيفة، و هذا النوع من التدريب يساعد الفرد على تأقلمه و تكيفه مع الوظيفة الجديدة بسهولة و سرعة، و ا مايو لد لديه رغبة في العمل و تحسين أدائه و بالتالي يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب)التدريب العلاجي: يأتي هذا النوع من التدريب نتيجة فشل الفرد في اجتياز تدريب معين، و بالتالي قد يحتاج إلى تدريب إضافي و هو ما يدعى بالتدريب العلاجي، فهو يدرس أسباب فشل الفرد التي قد تعود نسيان الطرق و الأساليب التي تعلمها، و إهمال الطرق الطويلة و إتباع طرق مختصرة، و يدرس هذا التدريب أيضا جوانب الضعف لإزالتها.

ج)التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم: يسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية معارف و ثقافات الأفراد و تعليمهم في مجالات علمية و ثقافية كالعلوم الإنسانية و الاقتصادية و المحاسبة و التاريخ، فهو يهدف إلى تنمية وعي العمال و مستوى كفاءتهم و معارفهم.

د)التدريب على الأمن: بسبب زيادة أهمية توفير ظروف أمنية مناسبة داخل المصانع و المؤسسات، أصبحت أهمية لهذا الجانب، و ذلك من خلال وضع برامج تدريبية لرفع درجة وعي و كفاءة الأفراد العاملين في التعامل مع الوسائل

<sup>1</sup> بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 15

المستخدمة في الأمن الصناعي، فالتدريب على الأمن يساعد العامل على التوعية بأهمية الأمن و المحافظة على ممتلكات المؤسسة، و تدريبهم على الوقاية من الحوادث.

#### 4) أنواع التدريب حسب مكانها<sup>1</sup>:

أ) **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من الداخل أو من خارج الشركة، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

و هناك نوع آخر من التدريب الداخلي، و هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، و في الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

ب) **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي، إما بشركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

ج) **شركات التدريب الخاصة:** على أي شركة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص سوق التدريب، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 328

د) البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة بمصر، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

### 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<sup>1</sup>:

أ)المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب

مستهدفاً القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي

ب)المكون المهاري: إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة و المفضية إلى نشد

الكفاءة الفردية و التنظيمية.

ج)المكون لانتجائي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار و المعتقدات

أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق الأهداف التغيير السلوكي ، الذي سعت إليه العملية التدريبية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، افاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب ،المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب، مصر، 2007، ص171-172.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية ،ص 331.

## 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 عامّة ثم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المنشآت المختلفة، وفيما يأتي . سنذكر بإيجاز هذه المبادئ

## (أ) 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 و مستوياتهم الوظيفية، بهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخريّن لتحقيق الاستفادة

الفعالية منها<sup>1</sup>

## (ب) - خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قويا لدى 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 .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة ظهران للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن 1991،ص220

(ج) - 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 المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، و هذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، و التحقق من الاستيعاب النظري و التطبقي لمحتوى برنامج التدريب<sup>1</sup>

(د) 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.

(هـ) 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 مشاركة لما هو موجود في بيئة العمل، وإن يعرف المتدرب معنى ومغرى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

1 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، اسكندرية، 1993، ص260

## المطلب الرابع : وسائل التدريب

"يستخدم المدرب اثناء عملية التدريب مجموعة من الوسائل التي تساعده على غرس المعلومات ، و زيادة المهارات لدى المتدربين ، و من هذه الوسائل المساعدة في عملية التدريب "1

(أ) استخدام الحاسوب الالي : و يكون عن طريق استخدام المدرب للحاسوب الالي في عملية الشرح او عرض النماذج او الدخول الى مواقع الانترنت من اجل زيادة معلومات المتدربين او توضيح الافكار.

(ب) استخدام الالعب في عملية التدريب : و هنا يقوم المدرب باستخدام أي لعبة مسلية من اجل اوصول المعلومات و غرسها لدى المتدربين ، او من اجل اكسابهم مهارات معينة ، و قد تكون هذه الالعب على شكل فردياو جماعي .

(ج) استخدام الافلام التدريبية : "وهي الافلام التدريبية التي تحتوي على معلومات و مهارات ، يتم تعلمها عن طريق المشاهدة من قبل المتدربين . و يستخدم المدرب من اجل عرض هذه الافلام عبر التلفاز ، او powerpoint عن طريق الحاسوب او عرض شاشي كبير... الخ"2

## المطلب الخامس : تقييم البرنامج التدريبي

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط و التصميم لها ، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه . ويعتبر التقييم جزء هاماً وأساسياً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب ، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب . لذا تعتبر عملية التقييم وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها ، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> د وفاء برهان بركاوي ، مرجع سابق الذكر، ص 295

<sup>2</sup> مجموعة خبراء ، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب ، مصر ، 2007 ، ص 168

ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات هامة هي<sup>1</sup> :

**1-رد الفعل:** ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى،

التوقيت... الخ ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في

الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

**2-التعلم:** وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، مهارت، و

العمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي و بصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم

**3-السلوك:** ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج

التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير

في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

**4-النتائج:** ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو

معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة

العملاء.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدر الجامعة

مصر، 2003، ص361.362

المبحث الثالث : مفهوم الأداء و اهميته

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 فترة 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.

إن الأداء يتألف من قسمين:

-فعالية Activité

-الفعالية هذه نتيجة The outcome of the activity

- الموسيقي فالأداء Musil performance

ليس فقط شخصا يصدر سلسلة من الاصوات و لكنه يقوم بذلك مع نتيجة معينة هي قطعة موسيقية يستمتع بها

المشاهدون المتمتعون بها

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور ،ادارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، ط 2، بيروت ، 1979 م ، ص 50

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 ويمكن أن نلاحظ ما يلي:

الأداء - performance

وبين الانجاز Accomplishment

وبين لسلوك Beator:

في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات : هو ما يقوم به الافراد من اعمال Beaujon تعريفه للسلوك

و اعطاء تغذية راجعة او تصميم نموذج او تفتيش .. الخ هو ما ترى الناس يقوم به عندما يعملون .

أو ما تعريفه للانجاز Accomplishment

أي أنه مخرج، أو نتائج ومن الأمثلة عليه، إنتاج قطعة ما وطرح مقترحات وخطة محددة أو انتهاء مرحلة معينة في خطة (

هو ما يتركه الناس وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل)

الأداء أما Performance

فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز ، انه مجموعة السلوك و النتائج معا ، و هو اتحاد السلوك و نتائجه ، هو ليس

السلوك لوحدة ، انه تكامل معا انه ما تسعى المنظمة الوصول اليه

و حتى يكون مفهوم الأداء واضحا اكثر ، فيما يلي امثلة من الواقع موافق العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الاداء البشرية المفهوم و اساليب القياس و النمادج 2001، عمان ص 95-96

يبين مفهوم الأداء :

السؤال	الجواب
ماهو الأداء ؟	للأداء قسمان و هما فعاليات و النتائج الي تنتج عنها
كيف يقاس الأداء؟	- يقاس الأداء من حيث الوقت المستغرق و الجودة و الكلفة - الفعالية تقاس حسب الكلفة - المنتج يقاس حسب الوقت المستغرق و الجودة - المنهج يضيف قيمة بينما الفعالية تضيف كلفة
امثلة	-الأداء المدير هو عدد من الفعاليات ،بينما مايصدر من قرارات و خطط و تعليمات او نتائج عمل هي النتيجة . -أداء اصدار وثائق التأمين عبارة عن فعالية ، بينما عدد الوثائق الصادرة يوميا او في وقت محدد هي النتيجة و هي اشياء قابلة للقياس
ماهو الشئ المشابه للأداء و لكنه ليس أداء	من الاشياء المشابهة للأداء و لكنها ليست في الواقع أداء : -التدريب على العزف ،و الغناء و رمي الكرة - كل مايعمله المدير بدون ان يكون مدون في جدول القائمة . - المناقشات دون ان يعمل بها محضر او تصدر عنها توصيات او قرارات .

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

## 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، ويقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس 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 وفوقهم 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 فأن 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 و الخصائص 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 مزاوله أي نشاط وأي كان نوعه يجعله هذا في أن يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

<sup>1</sup> طنكة بلال -بوزيان محمد ، الحوافز و علاقتها باداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس 2003-2004،مركز جامعي المدية ص 60

### 3- ادراك العامل لسلسلة الوظيفة :

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:

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

### المطلب الثالث : أهداف نظام تقييم الأداء .

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها<sup>2</sup>:

- معرفة الكفاءات : و يعني الكشف على المعارف و المهارات و القدرات المتوفرة في المنظمة
  - تحفيز الافراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف و تشجيع العمال المتحصلين على نتائج جيدة في العمل .
  - تقييم فعالية نظام التوظيف :الان نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم لوظيفة ،و العكس صحيح
  - تقييم احتياجات التكوين : لان التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال ،و التكوين في الغالب اهمهم
  - تسهيل اتخاذ القرارات : خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية و النقل)
- و يرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءاته من جهة ،و بحماسة اثناء أداء عمله من جهة اخرى و يركز نظام التقييم على هدين العنصران في أداء وظيفته و يعتمد في ذلك على :

-معرفة لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة

-شرح متطلبات العمل و المهام المختلفة المكونة لكل وظيفة

<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص61

<sup>2</sup> الدكتوروة وفاء برهان برقاوي ، مرجع سابق ذكره ،ص299

- تحديد الأهداف و المشاريع المستقبلية للمنظمة

-تحديد أهم التطورات و التغيرات المدخلة في المنظمة .

و يمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية)كالربحية،رفع مستوى الأداء و تحقيق المركز

التنافسي... الخ) و الأهداف الفرعية التي تؤدي الى تحقيقها و ذلك عبر تحقيق العناصر التالية :

-مراقبة التناسب بين العمال و متطلبات العمل :يتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحدد مسبقا و المعروفة لدى

العمال مند بداية تصميم عملية التقييم ،

-تحضير مخطط استراتيجي للتكوين : من خلال تحديد الاحتياجات الفردية و الجماعية و من خلال عملية التقييم

-تطوير الوظائف او المناصب الموجودة : مما يسهل تكيفها او ادخال و وظائف جديدة عند الحاجة .

-تطوير العمال و تسيير مساراتهم الوظيفية : و يرتبط ذلك بنتائج التقييم .

-توزيع المسؤوليات : معرفة قدرات الافراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .

-يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة : مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الاستراتيجية الممكنة ، و يسمح نظام

التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة و تمنعها من تحقيق أهدافها و مراقبة هذه العوامل تسمح لها من اعادة

تعريفها لوظائفها ،تغيير سياساتها او اساليب تسييرها و من تعديل معلوماتها عن الافراد العاملين بها .

### المطلب الرابع : عناصر نظام تقييم الأداء

يتعمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف و السلوك الوظيفي المطلوب في

المنظمة ، و من اهم هذه العناصر مايلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> الدكتور وفاء برهان بركاوي ،مرجع سابق ذكره ،ص 287

1)عوامل الأداء :

و هي العوامل او العمليات التي تؤثر على أداء العمال مباشرة و يقيم على اساسها الفرد،مثل كمية الانتاج و نوعيته ،الخدمة المقدمة للعملاء ،المعرفة الجيدة للعمليات و الاستعداد للتطور ،الكفاءة ..الخ  
و تعتبر عوامل الأداء ،المعبرة عن سلوك الفرد في عمله، في اطار اسلوب التسيير بالأهداف ،أهدافا موضوعة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة

2)معايير قياس الأداء :

من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات ،و تستمد هذه المعايير اصولها من الأهداف المحددة في الخطة .

و تستعمل في الحكم على كفاءة العمال ،المصلحة او الفرع من الناحية الكمية و الكيفية .و يمكن تصنيف هذه المعايير الى ثلاثة انواع هي :

ا)نواتج الأداء : تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين اساسين :كمية نتائج و جودة نتائج الأداء ،و هناك صعوبة في ايجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الامر تعريف الجودة بصورة محددة و بالاعتماد على أهداف العمل ذاته .

ب) سلوك الأداء :يعتمد على اسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي الى تحقيق النتائج مثل معالجة شكاوي معالجة و ادخال بيانات ، المواظبة على العمل ، التعاون مع الزملاء ..الخ

ج) تحليل و توصيف العمل :تعتمد اساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الانشطة و المهام التي يحتويها العمل ،الخصائص و المواصفات المطلوبة من القائم بالعمل .

3) تحديد مواعيد التقييم : يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم للإجراء هذا التقييم ، حيث يمكن للمنظمة ان تقرر اجراء التقييم في نهاية كل ستة اشهر كما تستطيع ان تقرر اجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية او نقل)

### المطلب الخامس : العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفية

من خلال العديد من الدراسات التي أجريت سابقا حول موضع الأداء، يتضح أن هناك علاقة بين الأداء و الرضا عن الوظيفة 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 وجهلت النظر التي تفسر هذه العلاقة نذكر منها ما يلي:

- 1- الأداء يتبع الرضاء عن الوظيفي : أي أن ارتفاع مستوى الرضا لدى العمال يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي .
- 2- الرضا عن الوظيفي يتبع الأداء : 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 الرضاء عن الوظيفي والأداء: يعتبر المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا عن الوظيفي والأداء ، 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> .

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ط1 ،2004، ص 176

<sup>2</sup> سالم عواد الشمري ،الرضا الوظيفي لدي العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض السعودية ،2009، ص 19-20

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>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص83

# الفصل الثالث

## المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية الى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. حيث انه له عدة مميزات وهي<sup>1</sup>:

- 1- تسارع الابتكار وسرعة الاستجابة للمتغيرات وتعميق نظم الجودة.
- 2- دورات إنتاج قصيرة وتزايد المرونة ودعم العمل البشري بالتقنية.
- 3- سرعة تطوير منتجات جديدة متنوعة و حسب الطلب.
- 4- تقصير الوقت بين إصدار الطلب والتسليم والاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.
- 5- استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات مباشرة كثير من العمليات كالشراء والتسويق والبيع.
- 6- استخدام تقنيات البيع المباشر للمستهلكين وتجاوز الوسطاء مما يقلل التكلفة ويخفض الوقت المستغرق في الاستجابة لطلبات الزبائن.
- 7- تطوير نظم فعالة ومرنة في مجالات ادارة الموارد البشرية والإدارة المالية والرقابة الادارية تتناسق مع معطيات التقنية العالية وضغوط الوقت والمنافسة.

<sup>1</sup> \_ نجم عبود، الادارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية -الوظائف -المجالات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 157

## المطلب الأول: انتقال الإدارة بين التقليدية و الحديثة

## الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني. لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:

**أولا/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو ملاحظة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

**ثانيا/ مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل:** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق

والاستثمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية ، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

**ثالثا / مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التحلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت وأقل جهد ، وأقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية ، مما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الإلكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال

الإلكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوى علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية ، فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات ، و تكوين

حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية في الآتي:

1- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل- :خدمات شخصية، خدمات تجارية ،

خدمات تعليمية ، خدمات صحية.

2- الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل :- خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق

بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية ، خدمات التشغيل والتوظيف.

3- الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل- :خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات

مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي و يركز أصحاب هذا الاتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات

الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في

الآتي

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي ، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة

- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.

- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

- توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة و المتقدمة.

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية

جدول رقم 01: يبين التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية

الإنترنت	الذكاء الصناعي	الأتمتة	الآلية	الحرفية
آلة التشبيك الفائق من	الآلة تقلد	الآلة تحل محل	الآلة تحل محل	الإنسان هو
استخدام البيانات لإنجاز	وتحاكي الذكاء	العمل المرتبط	العمل اليدوي	العامل
العمليات عن بعد	والسلوك الإنساني	ببرمجة ورقابة	في الإنتاج	الأساسي في
		العمل والإنتاج		الإنتاج

← اتجاه التطور

رسم كاريكاتور يبين تطور العمل من التقليدي الى الإلكتروني .



شكل رقم 01 : رسم كاريكاتور لتطور التاريخي لوسائل العمل البشرية .

رسم يبين أدوات و وسائل الإدارة الإلكترونية .



شكل رقم 02 : رسم يبين أدوات و وسائل المساهمة في الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: مراحل تطور للإدارة الإلكترونية

التحول الى الإدارة الإلكترونية يحتاج الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل

ما يلي<sup>1</sup>

**1-قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة :** ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية

الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل الى

الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> \_ درمان سليمان صادق، عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل - العراق مشاركة في مؤتمر الثاني لكلية الاعمال -الجامعة الاردنية، 2009، ص 17.

2- تدريب و تأهيل الموظفين :الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل الى الإدارة الإلكترونية ، لذا لا بد من

تدريب و تأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3.توثيق وتطوير إجراءات العمل :من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى

بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القدم منها كي تتوافق مع كثافة العمل.

4-توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من

تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة

5-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي

حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال:

إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70٪ تقريباً الى مستند الكتروني.

6-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها الى

معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الاوراق<sup>1</sup>

المطلب الثالث: متطلبات وأهداف الإدارة الإلكترونية

1- متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>:

إنّ مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله

كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والّا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع، ص 18

<sup>2</sup>\_ حمد قبلا نال فطیح، دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الامنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2008، ص 36

خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات منها:

- أولا:** البنية التحتية، إذ أنّ الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- ثانيا:** توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- ثالثا:** توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

- رابعاً:** التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة.

- خامسا:** توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكّن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.
- سادسا:** توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ\*
- سابعا:** وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- ثامنا:** توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.
- تاسعا:** خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

## 2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

ان الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:

1- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات

2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات

3- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

5- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

6- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به

7- إلغاء عامل المكان، إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

8- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز

بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

وأخيراً وليس آخراً من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي

في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسسه أو دي أي الأمريكية المتخصصة بأنها

إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات

العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

### المطلب الرابع: مكونات نظام إدارة إلكتروني في المؤسسات

مكونات أي نظام إدارة إلكتروني في المؤسسات يكون على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1- إدارة التخطيط:

**الهدف:** تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإدارتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها

الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة

معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد، ويتم ذلك بشكل إلكتروني.

**المهام:** استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة وحتى مستوى الأفراد

والتعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية والفرعية.

#### \* إدارة التكاليف:

**الهدف:** التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف.

<sup>1</sup> \_ احمد قبلان الفطحي، نفس المرجع، ص 38

**المهام:** متابعة أداء العمل داخل المؤسسة وبحث موقف التكاليفات والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكاليفات التي توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة، كما يمكن من خلاله توجيه مهام وتكاليفات داخلية من رؤساء القطاعات أو مديريات الإدارات للعاملين.

## 2- إدارة المعرفة:

**الهدف:** إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

**المهام:** استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها.

## 3- إدارة العملاء:

**الهدف:** الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.

**المهام:** توثيق البيانات الخاصة بالاجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها والتواصل معها في أي وقت، كذلك توثيق آراء المستفيدين والإجراءات التصحيحية لتنمية العلاقة معهم.

## 4- إدارة الوثائق:

**الهدف:** توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة إلكترونياً.

**المهام:** حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسله أو المستقبله.

## 5- إدارة الاجتماعات:

**الهدف:** التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة.

**المهام:** حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

## 6- إدارة الأنشطة والأحداث:

**الهدف:** تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث وآخر وذلك بشكل إلكتروني، إضافة لتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة.

**المهام:** التعرف على الأحداث والمناسبات الهامة التي تنظمها أو تشارك فيها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، حيث تقوم كافة كيانات المؤسسة بتسجيل مناسباتها التي سوف تنظمها أو تنوى الاشتراك بها بشكل يتيح لجميع العاملين التعرف على طبيعة الحدث والمشاركين فيه والجهة المنظمة له وطبيعة الدور الذي سوف تقوم به كل جهة بالمؤسسة.

## 7- إدارة المراسلات الإلكترونية:

**الهدف:** تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

**المهام:** تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

## 8- إدارة الخدمات الإلكترونية:

**الهدف:** تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.

**المهام:**

- **دائرة الحوار:** وتتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، إقتصادية، إجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.
- **إستقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة:** يتم لقياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.
- **الأجندة الإلكترونية:** تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.
- **توحيد نماذج العمل المستخدمة:** بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
- **الإعلان عن نشاط الإدارات:** نبذه عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.
- **العروض الإلكترونية ونشر الثقافة داخل المؤسسة:** يمكن من خلالها استعراض جميع العروض الإلكترونية التي تمت بالمؤسسة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين.

## مطلب الخامس: نماذج الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان

نماذج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

في العصر التقني تعد المعلومات والمعلوماتية مقياسا من مقاييس التقدم والرقى، 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:

بعض التجارب العربية والأجنبية

شكل رقم (03) التالي يوضح أكثر الدول المطبقة للإدارة الإلكترونية في العالم :

مدى جاهزية أعلى 25 دولة للإدارة الإلكترونية في العالم - حسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2010<sup>2</sup>

11	Germany	0.8050
12	Netherlands	0.8021
13	New Zealand	0.7987
14	Japan	0.7801
15	Iceland	0.7794
16	Austria	0.7602
17	Switzerland	0.7548
18	Belgium	0.7381
19	Estonia	0.7347
20	Ireland	0.7251
21	Malta	0.7012
22	Chile	0.6963
23	France	0.6925
24	Israel	0.6903
25	Italy	0.6794

	Country	Index
1	United States	0.9062
2	Denmark	0.9058
3	Sweden	0.8983
4	United Kingdom	0.8777
5	Republic of Korea	0.8727
6	Australia	0.8679
7	Singapore	0.8503
8	Canada	0.8425
9	Finland	0.8231
10	Norway	0.8228

<sup>1</sup> - سمير مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص - 45

<sup>2</sup> Porter Albert , **Operations Management** , ventus publishing , 2011.p45

حيث لوحظ تقدم الولايات المتحدة الأمريكية في الاستخدام و تطبيق الإدارة الإلكترونية ثم الدنمارك و تحتل فرنسا المرتبة 23 حسب التصنيف المعلن عنه .

\* التجارب الأجنبية<sup>1</sup> :

#### ■ 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:

❖ تقديم الخدمات مباشرة للمواطن

❖ الابتعاد عن الإجراءات المعقدة.

❖ اعتماد اللامركزية في انجاز المعاملات.

❖ تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية.

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

■ تبسيط توزيع الخدمات إلى المواطنين.

■ إزالة البيروقراطية الحكومية.

■ تبسيط عمل الوكالات الفيدرالية.

■ خفض تكاليف العمل الإداري وتحقيق سرعة فائقة في أنشطة الحكومة وضمان الاستجابة السريعة.

<sup>1</sup> — سمير مطر المسعودي، نفس المرجع، ص 211

■ تجربة الإدارة الإلكترونية الكندية:

نجحت كندا في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية نجاحاً متميزاً 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 الإلكترونية

■ 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 وتتميز هذه الحكومة بتقديم العشرات من الخدمات والتي لها علاقة مباشرة بالمواطن وسهلت عملية الاتصال والاستخدام من خلال التوضيحات والإرشادات المختلفة

تجارب بعض الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

■ الإمارات العربية المتحدة:

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية ، لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات ، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم ، فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها ( مدينة دبي للإنترنت ) ، واستقطبت منذ إنشائها في عام 2000 حوالي 200 شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات ، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات ، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات ، وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى ، بحيث

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 230

شجع ذلك على استقطاب الكفايات العالية والمهارات الإبداعية ، وخلقت الأجواء المشجعة والمبادرات الحكومية لدعم الأعمال

ومن الجدير بالذكر أن دولة الإمارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل كانت بداياته في عام 2003، فمثلا ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها من خلال تقنية الإنترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة إلى العملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات، حيث وفر النظام الجديد إمكان استقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في الاشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصيا إلى مقر تلك الوزارات

#### ■ تجربة الإدارة الإلكترونية الجزائرية:

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة تجربة الخدمات والوظائف الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة لاللكترونية، وهذا ما يمكن تناوله من خلال تجارب الجزائر .

من خلال نموذج البريد والمواصلات في إطار التحولات الجذرية التي شاهدها الجزائر في مجالات الاقتصادية والسياسية وفي ميادين تكنولوجي المعلومات تولدت الحاجة إلى القيام بالتغيرات والتعديلات الجذرية التي مست قطاع البريد والمواصلات، والشؤون الدينية في عملية الحج والتسجيل الإلكتروني لعملية الحجز 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 الإلكتروني:** ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين وهي كالأجهزة التي تسمح بسحب الأوراق النقدية الكترونيا.

**بطاقة السحب الإلكتروني:** تمثل بطاقة السحب **la cart ccp** بطاقة يتم استعمالها للحصول على خدمات مالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل بوجد الشباك الإلكتروني . إذ عن طريقها يستطيع المواطن سحب النقود و

في أي مكان عبر تراب الوطن ويقوم استخدام هذه البطاقة على الأمن (sécurité) و (rapidité) السرعة (disponibilité) التوفر :

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

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

خدمات الاطلاع على الرصيد: اد توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الافراد والمتعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر والذين يملكون حساب بريدي جاري، حيث يمكنهم الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي واجراء مختلف التعاملات دون عناء مثل تسديد فواتير الى غيره.

## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

### الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغيرات الاجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في مواجهة الناتج من الظواهر الاجتماعية وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الاجتماعية، يقوم المسؤولون في الجزائر بتعميق مفهوم مجتمع المعلومات (برنامج أسرتك توصيل المؤسسات بالإنترنت إدخال المعاملات الرقمية في النشاطات الاقتصادية) إلا أن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الاجتماعية التي تقف أمام تطبيق مجتمع المعلومات ومنها:

ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع عرقلة التوغل في شبكة المعلومات لدى شريحة كبيرة من المجتمع فكان استهلاك الإنترنت ضعيفا ما باعد بين الأهداف الحضارية والواقع المعيش.

-ضعف التوصيل بشبكات الإنترنت جعل منها عملية كمالية لا تقتصر إلا على شريحة مميزة تحصل عليها من خلال الوظائف.

-ضعف الخدمات المعلوماتية وضعف الاستثمار في هذا المجال.

- نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية جعل منها عملية جامدة داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية

للعلم انه تم ربط الجزائر بالإنترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني في مارس 1994 وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة (CERIST) والتي تلعب فيها الجزائر -بحكم موقعها- بؤرة الانطلاق، (RINAF) الإفريقية للمعلومات إلا أن طاقة الخط التي تم لها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كانت ضعيفة

96 كيلوبايت /ثا ثم طورت عام 1997 م إلى 256 كيلوبايت /ثا باستخدام الألياف البصرية

## المطلب الاول: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013<sup>1</sup> :

تبنّت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تملّيه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة ، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

### 1. تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية : سيحدث إدخال تكنولوجيات

الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب ، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية : استكمال البنى الأساسية المعلوماتية وضع نظم إعلام مندجة نشر تطبيقات قطاعية متميزة تنمية الكفاءات البشرية تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

### 2. تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات : استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال

أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات و لهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية : دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

<sup>1</sup> [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)

3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات

تكنولوجيات الإعلام والاتصال :إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط

توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع الزيادة بقدر معتبر في عدد

الفضاءات العمومية

الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة ..إلخ.

4. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي :مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد

استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" توفير الظروف الملائمة لثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج

البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون توجيه النشاط الاقتصادي في مجال

تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير.

5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة :تأهيل البنية التحتية الوطنية

للاتصالات تأمين الشبكات نوعية خدمات الشبكات التسيير الفعال "DZ"

6- تطوير الكفاءات البشرية : إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام

والإتصال تلقين تكنولوجيات الإعلام والإتصال لجميع الفئات الإجتماعية.

7-تدعيم البحث والتطوير والابتكار : يستلزم الإقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم

الإقتصاد ، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات

الإعلام والإتصال

8-ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني : يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة

القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن إستخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والإتصال وتشديد

مجتمع المعلومات وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشياً مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

9-الإعلام والاتصال : إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر إقامة نسيج جمعي كإمتداد للمجهود الحكومي.

10-تثمين التعاون الدولي : المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

11-آليات التقييم والمتابعة : إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية، إعداد قائمة مؤشرات ملائمة

12-إجراءات تنظيمية : تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنياً وبين القطاعات، تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

13-الموارد المالية : يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة ، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المصدر مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)

### المطلب الثاني: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرزات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد ، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي:

1- قطاع البريد والاتصالات : في إطار التغيرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية ، وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، تولدت الحاجة إلى القيام بتغييرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات ، وهو ما سمي بإعادة هيكلة هذا القطاع ؛ حيث أنه ووعياً منها بالتحديات التي يفرضها

التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في هذا القطاع تجسدت فيما يلي :

### 1- إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر : لقد تجسدت تعديلات هذا القطاع

(البريد والمواصلات ) في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 والذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات ، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ، وماليا ، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية ، والخدمات المالية البريدية ، وآخر بالاتصالات ، وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع صناعي وتجاري ، إلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق الآتي :

\*بريد الجزائر : تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري شركة ذات أسهم

\*اتصالات الجزائر : هي مؤسسة عمومية اقتصادية

\*سلطة الضبط : اذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة

تتخذ من الجزائر العاصمة مقرا لها

### 2-مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية : تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها

حماية شبه كلية من الدولة ، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية ، وفي ظل الضعف او الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها ، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال ، وبالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا ، وهو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في مجال تقديم الخدمات إذ تقوم - مؤسسة بريد الجزائر - بجملة خدمات تتمثل في:خدمات الحساب البريدي الجاري ، وتقديم خدمة الاطلاع على

الحساب ، الدفع ، السحب ، صناديق التوفير ، الطرود البريدية ، الحوالات البريدية ، الرسائل

المصدر :موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصالات - [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)

وتمشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر ، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين ، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة ، وموازة مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات ؛ وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر ، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

حيث تم ذكرها سابقا و هي الشباك الإلكتروني و بطاقة السحب الكتروني و خدمة الاطلاع على الرصيد و خدمة كشف عن العمليات الحسابية و خدمة طلب صك او بطاقة الذهبية و كذلك خدمة تسديد فواتير و تعبئة رصيد و تجارة الإلكترونية .

**2-قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**<sup>1</sup>: عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنه الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة ، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي ، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الإدارة الإلكترونية ، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين ، إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة ، من خلال الربط بين العديد من الجامعات ، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين. إن أهمية التحول للإدارة الإلكترونية ، وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة ، قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي، والاقتصادي ، والاجتماعي للشعوب المتحضرة ، خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني ، والجامعات الافتراضية ، والتعليم عن بعد، أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة ، سعيا إلى تجسيد ها في الواقع العملي داخل جامعاتها،وفيما يتعلق بمختلف التحولات التكنولوجية الرامية إلى تطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ومفاهيم الإدارة الإلكترونية في الجامعة

<sup>1</sup> [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

الجزائرية ، فانه يمكن الانطلاق من الذي يهدف إلى دعم مبادرة الجامعة الافتراضية ، (Avicenne) مشروع

اللجنة الأوروبية و الارتقاء بمستوى جامعات البحر الأبيض المتوسط ، عن طريق خلق روابط شبكية فيما

بينها ، تؤدي إلى تطوير نظم التعليم بواسطة التكنولوجيا.

و يطرح مشروع الجامعة الافتراضية العديد من الإشكالات ، قامت بتحديد لها منظمة اليونسكو ، التي اهتمت بدراسة

هذا المشروع ، حيث من بين التحديات التي سجلت هو مسألة التكلفة الباهظة ، وهو ما يعيدنا إلى طرح فكرة

الفجوة الرقمية ، وأسبابها ، و في مقدمتها العجز عن التكفل بالإنفاق التكنولوجي ، كذلك ضرورة الانفتاح على

القطاع الخاص ، كأحد الأقطاب التي تغطي عجز الدولة ، وفتح المجال أمامه للمساهمة في دعم

مجال التعليم ، والبحث والتكوين.وهنا يمكن تسجيل الدور الرائد للممون لبياد (LEEPAD) وما يقوم به من دور

هام في ، التغطية الشبكية ومحاولة تعميم النفاذ إليها ، وذلك ضمن التوجه نحو انفتاح الشبكة على

الزبائن ، ومؤسسات التكوين حيث تحتوي على بناء قاعدي للموارد البيداغوجية ضمن الخط ، ترقى إلى بعث وتنمية

نظام التعليم عن بعد وترقيته لقد تم الاعتماد على شبكة الانترنت لدى مؤسسات العليم العالي والبحث العلمي في

العديد من المجالات إذ تتوفر العديد من المخابر ، ومراكز البحث، والجامعات على التغطية الكاملة من طرف الشبكة

، وهذا تماشيا مع حاجة القطاع الملحة إلى مواكبة التطور التقني والتكنولوجي. وبالتالي البحث عن أساليب تطوير هذا

القطاع ، في ظل بروز مفاهيم ، ومداخل جديدة لتحسين نوع خدمات هذا القطاع ، وتطوير مردوديته ، وهو ما

أصبح يعبر عنه بجودة التعليم العالي؛ فتطبيق الخدمات الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يرمي بالأساس إلى تحقيق

عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي وتحديث كامل طرق التسيير ، بما يضمن السرعة العالية في أداء المهام ،

ويدعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي ، والانصهار في مجتمع المعلومات ،والاستفادة من الخبرات التي

تكونها الجامعة ، أو تقوم باستقطابها ، حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية ، إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل

تقنيات الإدارة الإلكترونية ، والتي يمكن استعراضها من خلال:

-التسجيلات الجامعية<sup>1</sup>: حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد ، وتمنحهم - الجامعة - فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية ، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية هي:

www.mesrs.dz

www.orientation.ini.dz

www.ini.dz

إذ تتم عملية التسجيل الجامعي الأولي وفق المراحل التالية:

أ/ ملأ وإرسال البطاقة الإلكترونية : إذ من خلال هذه المواقع يتمكن الطالب عبر منفذ الانترنت المشاركة في الترتيب ، حيث يتم إرسال البطاقة الإلكترونية للتسجيل الأولي عبر مواقع الواب المبينة أعلاه ، ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط ، وتعتمد عملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادة البكالوريا ، كما يتم التعرف على قائمة الميادين ، والجذوع المشتركة ، والفروع التي يمكن للطلاب الجديد الاستفادة منها والتسجيل ضمنها ، والتي يطلع عليها الطلبة من خلال المواقع الإلكترونية ويقوم بتحميلها و بطباعتها، كما يوفر تنبيه البرنامج المعلوماتي في الحين للطلاب الذي يقوم بعملية التسجيل ، إذا ما قام بأي خطأ محتمل مثال: يرفض البرنامج المعلوماتي الاختيار الذي لا يتوافق مع علامة البكالوريا، وهو ما يسمح له بتفادي وتجنب خانة معينة من الاستمارة الإلكترونية الخاصة بالرغبات ، وبالتالي فقدان الحق في أحد الاختيارات ، وهذا ما كان موجود أثناء التسجيلات التقليدية ، وبفضل الاستمارة الإلكترونية يمنح الطالب إمكانية تصحيح وتعديل بطاقته مرة ثانية بعد إيداعها ، أي تعديل وتصحيح الرغبات مرة ثانية ؛ غير أنه في المرة الثانية تقبل الاستمارة

<sup>1</sup> - بوجلانسي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2011، جامعة الجزائر3 ص 175

الإلكترونية المودعة ، وهي تمثل الاستمارة النهائية ، والتي تحتوي على أسماء الفروع ، ورموزها بشكل مرتب حسب رغبات الطالب ونتائجه.

ب/ مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه : بعد إيداع الاستمارة الإلكترونية تخضع الاختيارات إلى نظام المعالجة المعلوماتية الوطنية ، وضمن هذه المعالجة يتم الترتيب ، والتوجيه ، حسب الفروع مع الأخذ في الاعتبار نتائج المعالجة الوطنية. كما تظهر أهمية هذه الأخيرة في كونها توفر عنصر الحياد ، وشفافية التعامل أثناء التوجيه، فالتعامل يتم آليا دون تدخل العوامل الأخرى ، إذ يتم الاطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب عبر زيارة وتفقد المواقع الإلكترونية الخاصة بالتسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الانترنت عبر الخط مباشرة.

ج/ مرحلة تأكيد التسجيل : بعد الاطلاع على نتائج التوجيه على المواقع سابقة الذكر تأتي مرحلة تأكيد التسجيل وذلك عن طريق استمارة الكترونية يتم الحصول عليها عبر مواقع التسجيل أنفة الذكر.

د/ مرحلة الطعون : وهي تتزامن مع مرحلة تأكيد التسجيل ، حيث يمكن للطالب الذي وجه إلى فرع أو تخصص لا يرغب في التسجيل ، والدراسة ضمنه ، أن يقدم طعنا خاص حول توجيهه ، وتتم الطعون كذلك عبر الخط فقط و من خلال نموذج التسجيل الأولي عبر الانترنت الذي تم التطرق إليه ، يمكن القول أن ذلك يترجم توجهها فعليا للمنظومة الجامعية لتطبيق الخدمات الإلكترونية ، الأمر الذي يسمح لها بأن تحقق بعض الامتيازات والانجازات والتي تشمل:

-القضاء على ظاهرة الطابور في مراكز التسجيل الأولي داخل الجامعات

-تخفيض تكلفة السفر والتنقل الخاصة بالطلبة.

-ترشيد استخدام الموارد داخل الجامعات ، والاحتفاظ بها للحاجة الملحة

السرعة والدقة في تقديم الخدمات على الخط.

-مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالمي كما هو الحال لدى الدول المتطورة ، كخطوة أساسية في التحول نحو الجامعات الافتراضية، إضافة إلى ذلك تتيح مواقع التسجيل الأولي على شبكة الانترنت خدمات الكترونية، تمكن الطالب من الاطلاع على شروط الاستفادة من الخدمات الجامعية المنحة ، الإطعام ، النقل، كما تعتمد الجامعة الجزائرية على شبكة الانترنت لتقديم بعض الخدمات الإلكترونية ، وهذا ما يتجلى على بوابات الجامعات والمراكز الجامعية ، من إتاحة للإعلان عن فتح المسابقات ، وإعلان النتائج عن طريق موقع الجامعة ، وهذا كله يرمي إلى التوجه نحو مشروع الجامعة الافتراضية ، التي يتم التحضير لها ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.

### 3 الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة<sup>1</sup>:

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية ، والذي ترمي من ورائه إلى محاولة تحقيق النزاهة ، وإقرار العدالة ، والتأسيس لدولة الحق والقانون ، كمتطلبات هامة في ظل الحكم الرشيد. أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير ، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية ، وهي توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع، والتي تهدف ضمنها إلى التحول نحو تقديم خدمات الكترونية ؛ ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة ، يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في الآتي

أولاً : الأنظمة المعلوماتية : هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن ، والمتقاضي ، ولتحسين الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء ، حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في:

أ/ النظام الآلي لتسيير الملف القضائي يسمح هذا النظام بـ:

1- تسيير الملف القضائي آليا ، منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوى ، إلى غاية صدور الحكم أو القرار ، وفي المادة الجزائية منذ تحريك الدعوة العمومية ، وصدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة.

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع ، ص 199

2- يمكن المواطن من الاطلاع على القضية التي تمه من خلال الشباك الإلكتروني ، والحصول على المعلومة الخاصة به في الحين ، دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط.

3- يسمح بإضفاء الشفافية على عمل القضائي ، وفي التعامل مع المتقاضين.

4- المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العدالة.

ب/ النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي : وهو نظام:

1- يتكفل بتسيير نشاط وملف النزيل، منذ أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه ، و التمكن من

الحصول على قاعدة معطيات خاصة بالإجرام بمختلف أشكاله.

2- معالجة سريعة وفعالة لإجراءات العفو.

3- الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإفراج المشروط ، أو

اتخاذ أي إجراء آخر من طرق قاضي تنفيذ العقوبات.

ج/ نظام صحيفة السوابق القضائية : هو نظام يمكن من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 للمواطن، والصحيفة رقم

02 للإدارات العمومية في وقت قصير ، ومن أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني ، وكذلك يتم بواسطة هذا

النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة

القانون بصفة آلية.

د/ النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي : يتكفل هذا النظام بفتح المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الجزائرية ،

وهذا بهدف حفظ الذاكرة الوطنية ، وخدمة لهذه الفئة التي تتقدم إلى وزارة العدل في الغالب ، بهدف الحصول على

شهادة التواجد بالسجن أثناء الثورة.

هـ/ نظام تسيير الأوامر بالقبض : يهدف نظام تسيير الأوامر بالقبض إلى ضمان الحريات الفردية ،من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف على كل المبحوث عنهم في إطار القانون ،وكذا الذين كف البحث عنهم ، وهذا النظام متاح بأيدي الضبطية القضائية تستعمله في تنفيذ أوامر القضاء.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية فيما يلي:

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

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

-عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، 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 الإلكترونية.

-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 الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

<sup>1</sup> \_ حمد قبلا نال فطیح، مرجع سابق ذكره ص 42-43

- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

### المعوقات المالية والتقنية :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة

### المطلب الرابع: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة :

- تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة من شأنه التأثير عليها سواء من ناحية هيكلية إدارة أنظمة إعمالها أو من ناحية وظائفها الإدارية والتي ستؤثر لا محال على طبيعة الخدمات التي سوف تقدمها للمستنفدين. من الوظائف الإدارية التقليدية إلى الوظائف الإلكترونية:

- تبقى الإدارة الإلكترونية 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 الإلكتروني:** تعتبر الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل جوهر عملية التخطيط والتي من خلالها تحقق أهداف إي المؤسسة حيث تتم ترجمة الخطط إلى برامج رمانية لأداء الأعمال بالتفصيل وعادة ما تقوم الإدارة بوضع خطط سنوية لأداء أعمالها ترتبط بميزانية الدولة<sup>1</sup>

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

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

**التنظيم الإلكتروني:** 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 تح ول لها الصلاحية الضرورية لانجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف طاقتهم بشكل أكثر فعالية. ويعتبر التنظيم الإلكتروني مرن ومتغير تبعا لطبيعة المهام والأنشطة التي تكلف بها الإدارة ويعتمد على الاتصالات المتشابكة 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 متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.

**القيادة الإلكترونية:** 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

<sup>1</sup> — إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة 2009 ص10

القياد في الإدارة الإلكترونية ، فالموظف الذي يعمل في نطاق الخدمة ليس في حاجة في الرجوع إلى الرؤساء وإنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله لذا فالقائد الإلكتروني 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 الإلكترونية:** 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 الإلكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابكة عن الأداء الفعلي لأن مما يزيد من فعالية الرقابة لتصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية ، ويتسع أيضا مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية وخاصة الرقابة على التنظيم الإلكترونية وذلك للحفاظ على امن المعلومات فيها، وترتكز الرقابة الإلكترونية على النتائج وليس على المدخلات، ويتطلب نجاح الرقابة الإلكترونية نوعا من الالتزام الذاتي لدى الموظفين وتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية بدافع من الالتزام وليس الخوف

# الفصل الرابع

## المبحث الأول : ميدان الدراسة و خصائص العينة

### المطلب أولى: نظرة عامة على المؤسسة

#### 1- : تعريف الخطوط الجوية الجزائرية

الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة خدمتية طبقا للمادة 07 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 1984/10/25 حيث انها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري و تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المدنية و الاستقلالية المالية لها سمعة تجارية في علاقتها مع المتعاملين ، نشاطها الاساسي ضمان النقل الجوي للمسافرين و البضائع ، و الذي يعتبر عنصرا فعالا ، كافتحت بصرامة الاثبات وجودها في وسط تنافسي عنيف و اختارت بعزم نهج الحداثة و مواكبة العصر من خلال تطويرها لجميع ميادين نشاطها و لها اربعة فروع و هي الصيانة و الاطعام و نقل الاشخاص و نقل البضائع .

#### بطاقة تعريف الشركة :

- تسمية الشركة

بالعربية : الخطوط الجوية الجزائرية

بالفرنسية : AIR ALGERIE

- شعار الشركة : 

- شكل القانوني : شركة عامة الاقتصادية ذات اسهم .

- راس المال الاجتماعي : 43.000.000.000 دج

- المقر الاجتماعي : 01 ساحة موريس اودان — الجزائر العاصمة .

- مهمة المؤسسة : النقل الجوي للمسافرين و البضائع .

لمحة تاريخية : يعود تأسيس شركة الخطوط الجوية الجزائرية الى الفترة الاستعمارية و بالضبط سنة 1947 ، تحت اسم "الشركة العامة لنقل " ان انطلاقتها الفعلية لم تتم الا في 1953/05/23 بدمج كل من الشركة العامة لنقل و شركة الخطوط النقل ، كانت تستغل طبعاً من طرف الحكومة المستعمر الى غاية الاستقلال لتصبح الخطوط الجوية الجزائرية حيث و في سنة 1963 وضعت الحكومة الشركة تحت وصاية وزارة النقل و كانت حصة الجزائر 51% من راس المال و سميت الخطوط الجوية الجزائرية لترتفع في سنة 1970 الى 83% .

بتاريخ 1972/12/15 اشترت الخطوط الجوية الجزائرية كل الأسهم المتبقية و مقدرة ب 17% التي كانت بحوزة الشركة الفرنسية ، وأدمجت الشركة نهائياً في الاقتصاد الوطني بمقتي مرسوم 75/39 الصادر بتاريخ 1975/06/17 حي أصبحت مكلفة بضمان الخدمات الجوية للنقل العمومي في إطار المخطط الوطني لتطور الاقتصادي و الاجتماعي .

ثم انقسمت الى مؤسستين -مؤسسة الشبكات الداخلية و مؤسسة الشبكات الخارجية و استمرت هاتين المؤسستين في الخدمة لمدة 10 أشهر الى ان ظهرت هيكلية جديدة و ذلك بالانقسام مرة أخرى الى مؤسستين:مؤسسة الخطوط الداخلية و مؤسسة الخطوط الخارجية و نتج عن اتحدهما مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية و هذا وفقاً للمرسوم 84/347 المؤرخ 1984/10/27. في 2006 بلغ راس مال الشركة اكثر من 37 مليار دج

**نشاط الشركة :** تحتل الشركة مكانة هامة في قطاع النقل عامة و في النقل الجوي خاصة ، بشبكته التي تغطي 194982 كلم اي ما يعادل 4.87 دورة حول العالم ، و اكتسبت مند نشأتها خبرة واسعة جعلت منها مؤسسة رائدة تجمع بين التجربة و التحكم مما زاد في الوثوق الذي يتجلى من خلال المعدل المسجل للسنوات الاخيرة لعدد الاشخاص المستفيدين من خدمات النقل الذي يفوق 3.7 مليون و حوالي 14154 طن من السلع و البضائع و الذين اختاروا الخطوط الجوية الجزائرية . كما انها تعتمد على احترافية و خبرة عمالها و اطارتها المتميزين بالمهارة و حسن الاستقبال ،فضلاً على كونها الوحيدة في هذا المجال وطنياً فهي تلعب دوراً فعالاً على هذا الصعيد كنقل

البضائع ذات اهمية وطنية كبيرة كالاغراض و المعدات في حالة الازمات المختلفة و كذلك الجرائد و المجلات او نقل حالات مرضية مستعجلة او شخصيات سياسية مهمة اما على الصعيد الخارجي فهي مصدر من مصادر جلب العملة الصعبة يبلغ متوسط الاسطولها 41 طائرة بـ4 سنوات الأخيرة حتى سنة 2010 و يبلغ حاليا 59 طائرة لسنة 2017 ،تتكون الشركة من 7687 عامل منهم 340 طيار ، تقوم الشركة بتلبية جميع طلباتهم و تقديم امتيازات خاصة لغرض وقف نزيف الشركة من كوادرها .

جدول رقم (02) الموارد البشرية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

عدد عمال المؤسسة 7687 عامل الى غاية 2007/12/31		
67 اطار سامي 756 اطار رئيسي 2687 عون تحكم 2619 عون تنفيذ	طاقم ارضي 6129	الموارد البشرية
372 طاقم التقني (الطيارين،مساعدتهم ،ميكانيكين) 513 طاقم طائرة ال (الخدم،المضيفات )	طاقم الطائرة 885	داخل البلاد
673 عامل من اطارات و اعوان تقنيات و اعوان التنفيذ		خارج البلاد

المصدر: المديرية العامة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية .

مهام و أهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية :

مهام الشركة :

يمكن اجمال هذه المهام في النقاط التالية :

-استغلال الخطوط الجوية في اطار الاتفاقيات و المعاهدات الدولية

-استغلال الخطوط الجوية الداخلية و الخارجية لأجل ضمان النقل العام و المنظم للأشخاص و الأمتعة و

الطرود الشحنات المختلفة للسلع و البضائع

-شراء و كراء الطائرات

-النقل ،الخدمات ،الإيداع ،العرض ،الحضور التجاري

- البيع هو أحدا أهم مهام الشركة

الحرص على ربط المدن الأساسية بالمناطق النائية باقصي الجنوب .

أهداف الشركة :

-تلبية حاجات الزبائن بصفة منتظمة

-التطبيق الفعال لتقنيات و طرق الانتاج خاصة فيما يتعلق بقاعدة الصيانة الاسطول الجوي و التموين

-انشاء ورشات و حضائر مخصصة للبضائع

-تنمية و تحسين اجهزة الحجز و العمل مواكبة تطور العالمي.

-تنشيط السياسات التجارية بتصور جديد للتسعير و لنوعية الخدمات المقدمة

-تطوير الهياكل و الاجهزة الموجودة على الارض ،وورشات الصيانة و معدات و اجهزة الطيران المصنعة و برامج

العمل و الخدمات لزبائن او العملاء.

شبكات الشركة : تتوفر مؤسسة الخطوط الجوية على 37 محطة دولية و 29 محطة و طنية زيادة على شبكة تجارية واسعة لها 43 وكالة ممثلة في الخارج و 98 وكالة موزعة عبر التراب الوطني و هذا ما يعطى صورة عن أهميتها في الجزائر و الخارج .

أ) الشبكة الداخلية : و تتضمن ربط كل نقاط التراب الوطني لاحتوائها على 26 اتجاه مبرمج في أكثر من 500

رحلة في الاسبوع منظمة بشكل يغطي جميع انحاء الوطن و يرمز لها برمز 06

ب) الشبكة الخارجية : و تتضمن ربط الجزائر بدول العالم من خلال تغطية 35 اتجاه مبرمج في أكثر من 300

رحلة في الاسبوع و هي في تزايد و تنقسم الى 5 شبكات و هي :

أ) الشبكة الفرنسية : و تضم باريس ،مرساي ،ليون ،تلوز ،نيس،ماكز،اوف ،لين . و رمزها -1-

ب) الشبكة الأوروبية الاولى : و تضم بلدان اوربا الغربية : و هي مدريد:يلما،برستون ،جنيف،زريش ،لندن

،بروكسل،و رمزها -2-

ج) الشبكة الأوروبية الثانية : و تضم بلدان اوربا الشرقية : موسكو ،بلغراد ،بودابست،صوفيا و رمزها -3-

د) شبكة المغرب العربي و الشرق الاوسط: و رمزها -4-

هـ) الشبكة الافريقية : ورمزها -5-

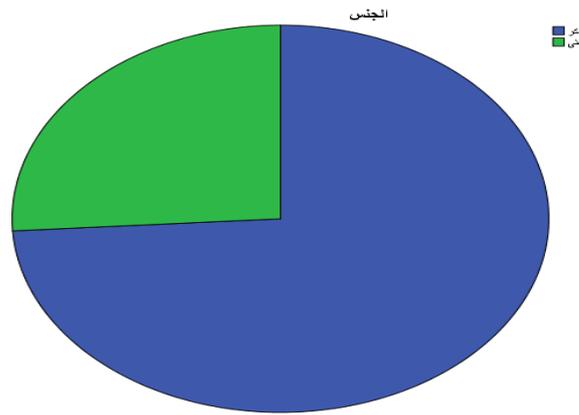
المطلب الثاني :وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم 03 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
74%	37	ذكر
26%	13	انثى
100%	50	المجموع

نلاحظ أن مجتمع الدراسة يتوزع حسب الجنسين كالتالي:

عدد الذكور في مجتمع الدراسة 37 عامل، تقدر بنسبة 74% أما عدد الإناث كان 13 عاملة أي بنسبة 26 % وبالتالي يتضح لنا ان الطابع الذكوري هو الغالب على أفراد العينة و يرجع ذلك الى طبيعة العمل و خصائص الوظيفة سواء بالجانب التقنية او الكترونية الدقيقان والذين يحتاجان الى حضور فيريقي ، حيث تتطلب الحضور دائما مع عدم التأخر واحتكاك الدائم مع زبائن المؤسسة و تنقل بين الوكالة و الفرع و مهبط و نقاط بيع و المطارات الدولية و المحلية مما يؤكد طغيان الجنس الذكوري على حساب جنس اناث ، كما ان عمل المؤسسة على مدار الساعة اي ليل نهار الى جانب اضطرابات الرحلات التي تزعج نوعا ما اقبال اناث و تتناسب مع مقومات السوسو- مهنية لجنس الذكور.

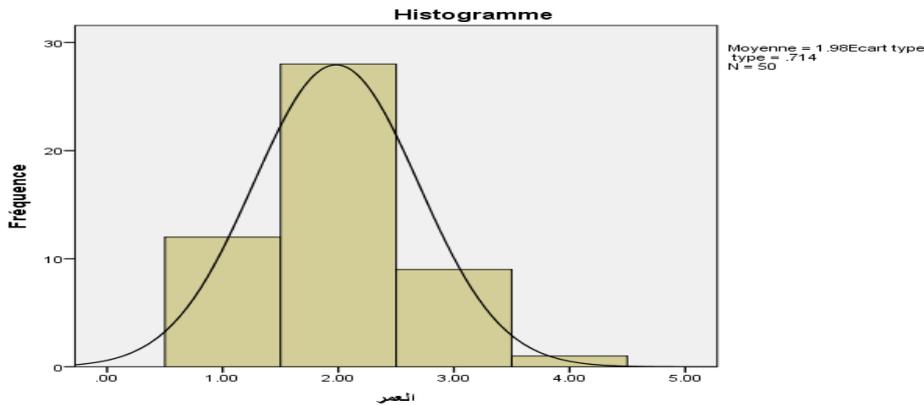


جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن :

العمر	التكرار	النسبة
30-20	12	24%
40-30	28	56%
50-40	9	18%
50- فما فوق	1	2%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان 28 فرد من افراد العينة اعمارهم من 30-40 سنة و بنسبة مئوية مقدرة بـ 56% كما انه هنالك 12 فرد من افراد العينة اعمارهم من 20-30 سنة و بنسبة مئوية مقدرة بـ 24% . و نجد ايضا 9 فرد من افراد العينة أعمارهم من 40-50 سنة و بنسبة مئوية مقدرة بـ 18%، و فرد واحد من افراد العينة عمره من 50 سنة فما فوق بنسبة مئوية مقدرة بـ 2%، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لمتغير السن بالنسبة لأفراد العينة هو 35.5 ويتمركز في الفئة العمرية (30-40) وهي فئة شابة.

نستنتج ان أعمار المبحوثين في المؤسسة هي أعمار شبانية و اغلبهم لا يتجاوز 40 سنة و هذا راجع لعدة عوامل منها سياسة التشغيل بالمؤسسة، و بحث عن الطاقات وإطارات الشابة لضمان الاستمرارية و العطاء و الإبداع و قدرة الأداء وهذا شي ايجابي يتماشى مع تطورات تكنولوجيا المعلومات المعتمدة و المفروضة عالميا على مؤسسات الطيران العالمية التي طغت فئة الشباب عالية ما بين الفئات العمرية .



جدول رقم 05: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
54%	27	اعزب
46%	23	متزوج
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان متقاربة لي حد خفيف حول الحالة الاجتماعية للافراد العينة الموجودة عند الباحثين

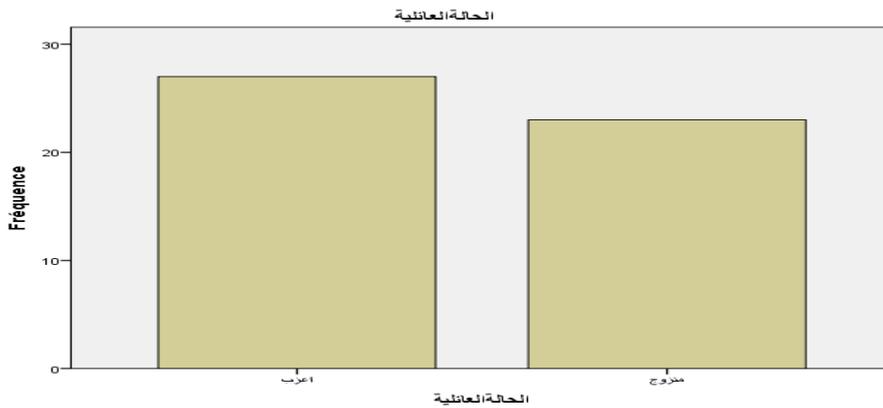
عزاب بعدد 27 فرد أي بنسبة مئوية مقدرة بـ 54%، و تليها فئة متزوجين بعدد 23 فرد بنسبة مئوية مقدرة

بـ 46%، يتبين من خلال الجدول أن المنوال Me يساوي 27 وهو لدى فئة العزاب.

نستنتج ان عدد العمال أعزب هم حديثي التوظيف مقارنة بعدد المتزوجين والدين هم فئة حالتها الاجتماعية مستقرة

و هذا دليل على انهم مثبتون و مستقرين وظيفيا مما جعلهم في حالة الاجتماعية مستقرة و هي زواج و حققوا

هذافهم .



جدول رقم 06: توزيع افراد العين حسب المستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12%	2	متوسط
42%	21	ثانوي
42%	21	جامعي
12%	6	تكوين معهد
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) تعادل عدد أفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي و الجامعين بعدد 21 فرد اي بنسبة 42% يليها 06 افراد هم خرجي معهد اي بنسبة 12% و اضعف نسبة كانت بـ 12% لفردين يحملان مستوي متوسط .

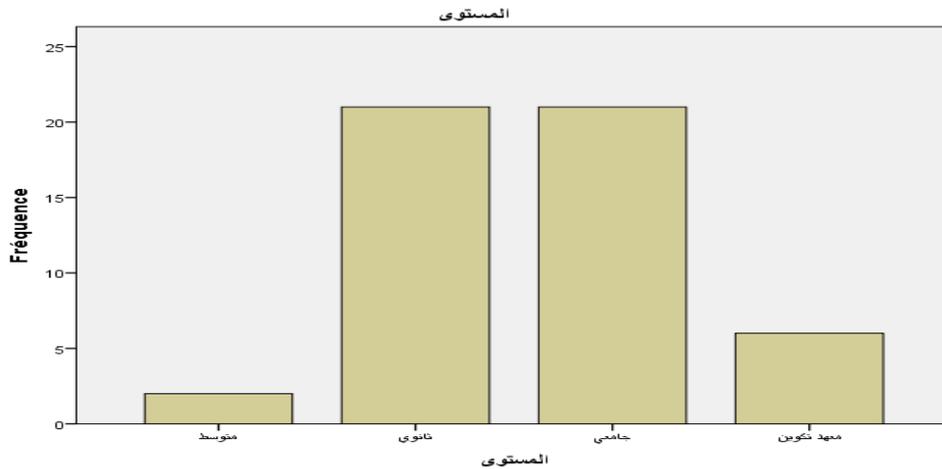
احصائيا لدينا القيم بارزة بمنوالين يمثل قيمة اكثر تكرارا و اكثر شيوعا لخصائص العينة

المنوال في هذا الجدول يساوي=21 ويمثل فئة الجامعين و الحاصلين على مستوى ثانوي.

من خلال المعطيات السالفة نلاحظ ان المؤسسة لها مستوي متقارب للأفراد و هو دليل على تدرجهم التعليمي و

مواصلته كون المؤسسة تتطلب الاتقان على التكنولوجيا و تحسين مستوي التعليمي للأفراد لضمان سير و الأداء

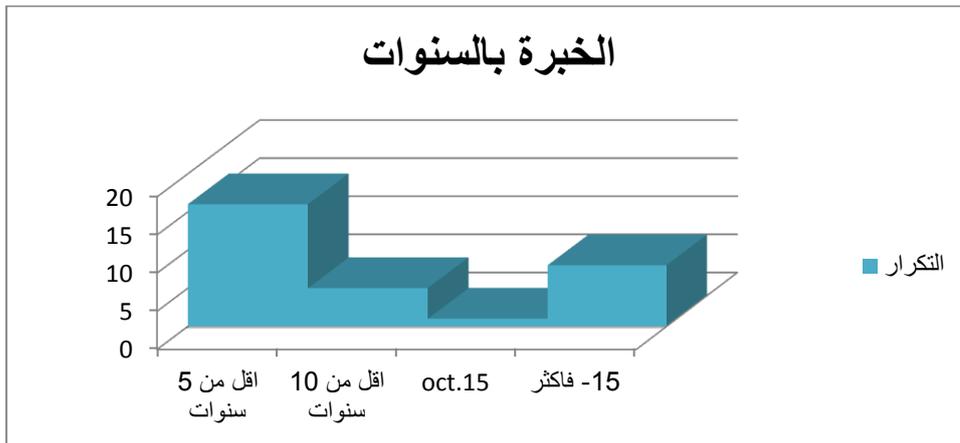
الحسن



جدول رقم 07: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة .

النسبة	التكرار	الخبرة
26%	13	اقل من 5 سنوات
24%	12	اقل من 10 سنوات
22%	11	10 - 15
28%	14	15 - فاكثر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة العالية للخبر دليل على اقدمية هي الفئة اكثر من 15 سنة فما فوق و عددهم 14 فرد أي بنسبة 28% ، تليها الفئة اقل من 5 سنوات و عددهم 13 فرد أي بنسبة 26%، تليها الفئة اقل من 10 سنوات و عددهم 12 فرد أي بنسبة 24% و تمثل الفئة من 10 الى 15 سنة اضعف نسبة و عدد افراد هو 11 أي بنسبة 22%، لمتوسط الحسابي: 11.45 ويتركز في الفئة ذات خبرة مهنية من (10 – 15) من خلال المعطيات السابقة نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على عاملين في بناء ساستها العامة و هي التشييب و الثبت و الاعتماد على الطاقات الشابة، مع الاحتفاظ بالعمال ذوى الاقدمية و الخبرة المهنية من اجل ضمان الاستمرارية و بقاء و تطور المؤسسة عبر جسور التواصل و تبادل الخبرات و ذلك ما يؤدي الى تحسين أداء هذه الفئة .

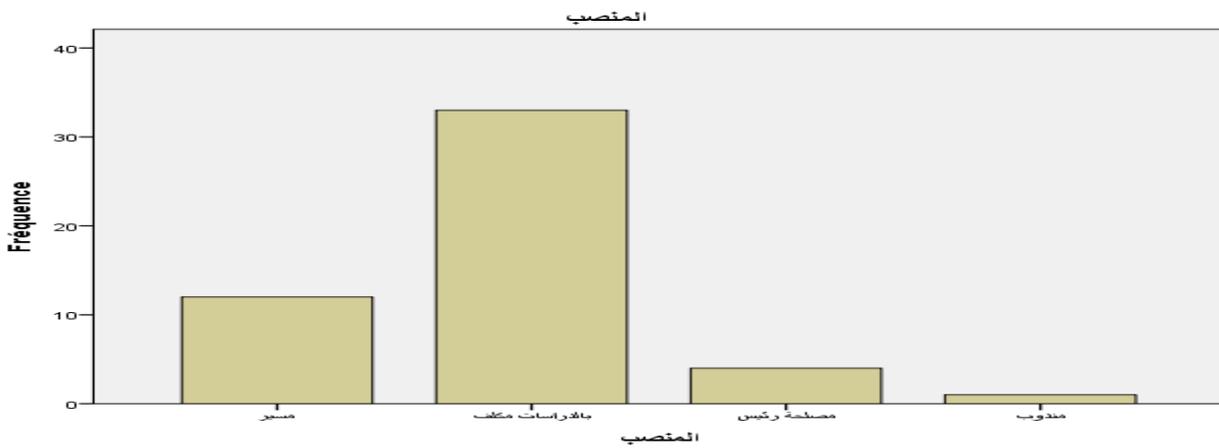


جدول رقم 08: يوضح توزيع المبحوثين حسب المناصب في العمل :

النسبة	التكرار	المنصب
24%	12	مسير
66%	33	مكلف بالدراسات
8%	4	رئيس مصلحة
2%	1	مندوب
100%	50	المجموع

من خلال الجدول و الرسم البياني نلاحظ ان مناصب المبحوثين تتوزع بنسبة 66% من المبحوثين هم مكلفين بالدراسات و تليها 24% مسيرين و هم 12 فرد من المبحوثين ،نجد 4 مبحوثين هم رئيس مصلحة اي بنسبة 8% وفي الأخير مندوب واحد بالمؤسسة اي بنسبة 2%، ويلاحظ أن المنوال في الجدول يساوي  $Me=33$  ويتجلى عند فئة مكلفين بالدراسات.

نستنتج مما سبق ان أكبر افراد العينة هم مكلفين بالدراسات في المؤسسة و هذا يعود ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الجامعين و حاملين شهادات او ذوي خبرة مما يخدم المؤسسة و سياستها و طابع العمل بها .



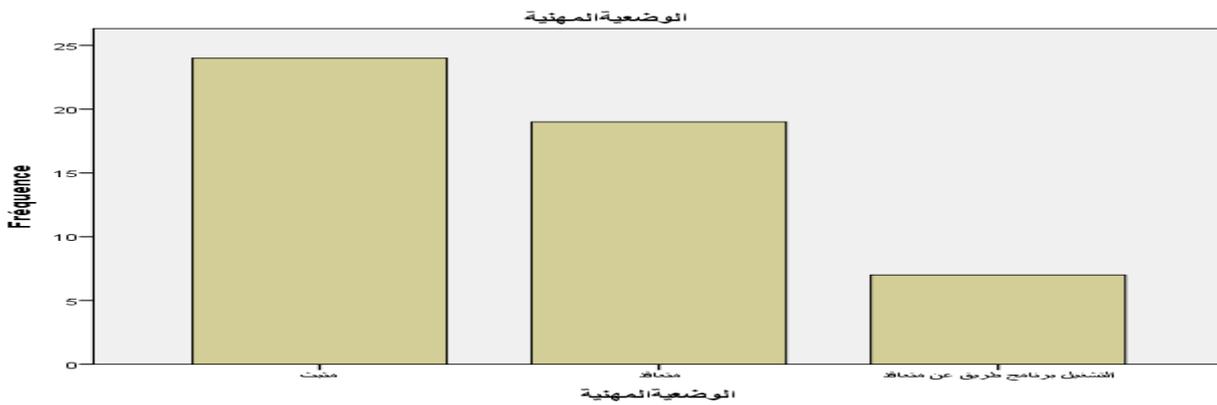
جدول رقم 09: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية للعامل .

النسبة	التكرار	الوضعية المهنية
48%	24	مثبت
38%	19	متعاقد
14%	7	متعاقد عن طريق برنامج التشغيل
100%	50	المجموع

من خلال الجدول و الرسم البياني رقم (09) يتضح ان أكبر افراد العينة هم عمال مرسمين في المؤسسة بنسبة 48% تليها نسبة 38% و هم عمال متعاقدين في انتظار تثبيتهم مقارنة بـ 14% و هم متعاقدين وفق نمط الجديد

لتوظيف اي عقود عمل مدعمة في انتظار انتقالهم الي نمط عقد محدد المدة و من بعده التثبيت ، ويلاحظ أن المنوال في الجدول يساوي  $Me=24$  ويتجلى عند فئة العمال مثبتين.

من خلال هذه النسب يتضح لنا ان نمط التوظيف بالمؤسسة يمر بمراحل و هي اما الاستفادة مباشرة بعقد عمل او الاستفادة من عقد عمل مدعم ثم التعاقد و في أخير مرحلة التثبيت .للعلم المتعاقدين في مرحلة التثبيت مما يعني انها مرحلة ضرورية للاستفادة من الخبرة كما ان للعمل بالإدارة الكترونية يتطلب نوعا من رسكلة و تكوين مستمر و تدريب على التكنولوجيات الحديثة و المعايير الدولية المستعملة الى جانب اخطاء التقنية التي لا تغتفر حيث تعتبر معيار من معايير التثبيت بالمنصب .



جدول رقم 10: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنطقة السكانية.

النسبة	التكرار	المنطقة السكنية
46%	23	ريفي
48%	24	حضري
6%	3	شبه حضري
100%	50	المجموع

من خلال الجدول و الرسم البياني رقم (10) يتضح ان تقارب توزيع المبحوثين في المناطق السكنية بين الحضري و الريفي حيث بلغت نسبة المنطقة السكنية الحضرية 48% و بلغت نسبة ساكني المنطقة الريفية ب 46%،

تكون نسبة ساكني منطقة شبه حضري بنسبة 6%. المنوال =24Me وهو يتركز في المنطقة السكنية ذات

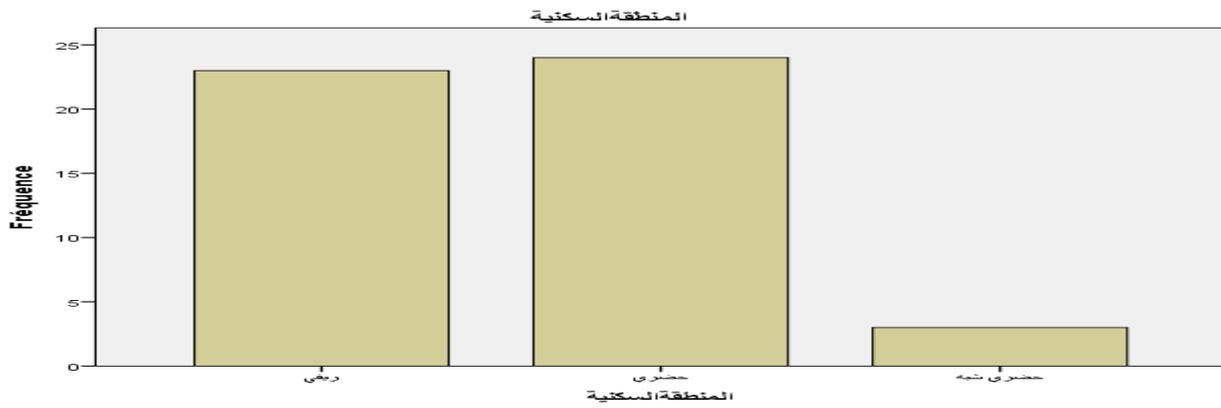
الطابع حضري

كل هذا يعني شيئين مهمين و هو تصنيف التوزيع للمناطق الجنوبية مثل حاسي مسعود و متليلي و المنيعه و

حاسي رمل و الاغواط و ورقلة و بريان ، ضف الى ذلك التوسع العمراني و الاكتضاظ داخل التجمعات

السكانية بوسط المدينة جعل المبحوثين يفضلون الاستقرار بمناطق اما ريفية و او شبه حضرية بحثا عن السكن

الفسيح و الابتعاد عن الاكتضاظ و الازدحام .



جدول رقم 11 :يوضح الأجر الذي يتحصل عليه العامل بالمؤسسة

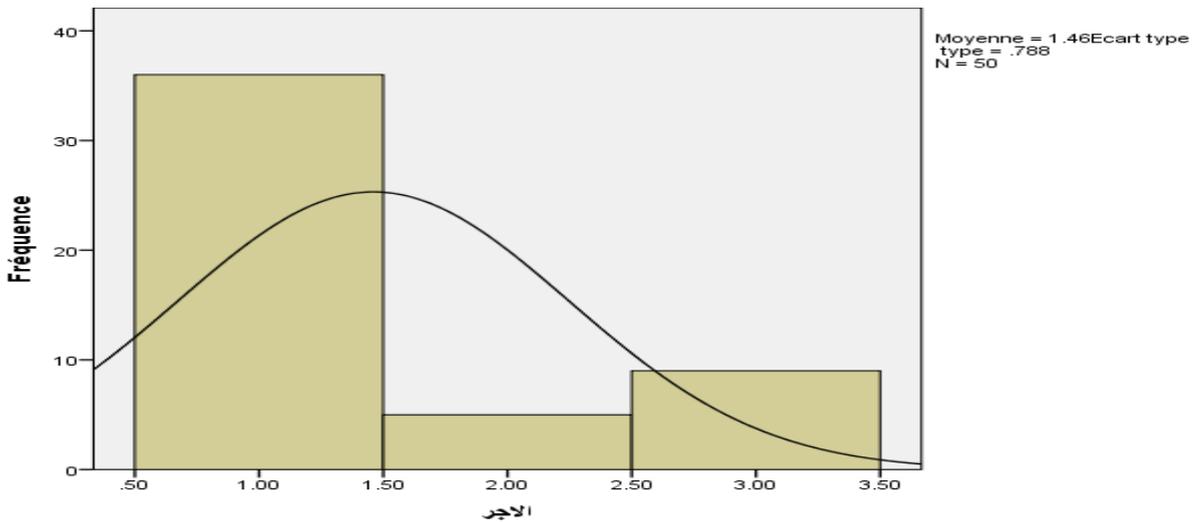
النسبة	التكرار	الاجر
72%	36	50000-30000 دج
10%	5	70000-50000 دج
9%	18	فوق 70000 دج
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا ان اغلب العمال او افراد العين يتقاضون اجر بن 50000-30000 دج هم بنسبة

72% يليها فئة اجور بين 50000 و 70000 دج و في اخير فئة اجر فوق 70000 دج ، المتوسط الحسابي

الاجر هو 37600 دج.

نستنتج من خلال هد التوزيع للاجور ان اغلب العمل لهم نفس خصائص الأجر و تقاربها أي أنهم هم متعاقدين و مستنفدين من عقود مدعمة للشغل بمعنى اخر ان الاجر جيد بالمؤسسة و هو مبلغ يسمح لكل عامل بشراء حاسوب و تدريب على الادارة الإلكترونية ، في مقابل هد ترتفع الأجور لفئة معينة و هذا دليل على الاكتساب هاما مناصب او خبرة او ترقيات و هو عامل الاستقرار بالمؤسسة بالاعتباره حافز مادي مستقطب و مساعد على الاستقرار بالمؤسسة و تحفيزي لبدل جهد و مهارة اكثر فيؤدي الى زيادة في مستوى الأداء فينعكس ذلك على فعالية المؤسسة و الرفع من مستوى خدماتها و بتالي تحقيق الأهداف و نجاح سياستها ، للعلم ان هنالك تحفييزات اخرى مثل تذاكر المجانية لعمال المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية و رحلات المجانية في بعض الدول .



المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الفرضيات  
المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات الفرضية أولى.

\*عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الاولى التي القائمة حول " لاستقطاب الكفاءات دور في تسهيل تحسن أداء العمال" و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات اهمها مايلي :

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين عملية الاستقطاب في المؤسسة وتقييم الأداء بعد الالتحاق بالوظيفة من المسؤول

المجموع		ضعيف		تقييم متوسط		مقبول		تقييم مستوي لأدائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عملية الاستقطاب في المؤسسة
%100	16	%18.8	3	%18.8	3	%62.5	10	طريقة مباشرة
%100	10	%10	1	%70	7	%20	2	مسابقة على أساس الشهادة
%100	1	%0	0	%10	1	%0	0	مسابقة على أساس الخبرة
%100	23	%4.3	1	%65.2	15	%30.4	7	مسابقة على أساس الخبرة والشهادة معا
%100	50	%10	5	%52	26	%38	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الموضح لـ العلاقة بين عملية الاستقطاب في المؤسسة وتقييم الأداء بعد الالتحاق بالوظيفة بالمؤسسة أن الاتجاه العام للجدول كان مع و جود اثر بين عملية الاستقطاب و تقييم الأداء بعد عملية الالتحاق بالمنصب بنسبة 52% تليها نسبة 38% على نفس التصريح و تقابلها في ذلك نسبة 10% مم صرحوا عكس ذلك أي بعدم و جود علاقة بين عملية الاستقطاب و تقييم مستوى الأداء بعد عملية الالتحاق بالمنصب او بعد عملية تنصيبهم .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.04	2	5.29	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة بمستوى دلالة قدره 5.29 و درجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة 0.04 و عليه توجد دلالة إحصائية و علاقة مابين المتغيرين عملية الاستقطاب بالمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية و مستوى تقييم الأداء .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين ان الاستقطاب في المؤسسة يكون بناءا على الخبرة والشهادة عبر معيار الكفاءة وهو ما يقع على عاتق لقائم بعملية الاستقطاب في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ونخص بالذكر مصلحة الموارد البشرية التي تكون المسؤولة عن الاستقطاب ، و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب و المقابلات ، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. عبر عملية التوصيف للوظيفة المراد شغلها ومن ثم البحث عن الأنسب و الأكثر خبرة عبر مسابقة كتابية او مجموع شهادة للكفاءة والخبرة والتي تمر عبر مراحل تكوين تشرف عليها مراكز مخصصة ، لان القيام بهذه المرحلة بطرق سليمة و اختيار المستقطبين الجدد بعناية و وفق المقاييس وحسب حجم الوظيفة المراد شغلها يسهل من عمليات الأداء ويرفع من نسق الشاغل لموظفين و عمال وهو ما ينعكس على تقييم المسؤول المباشر للعامل داخل المؤسسة من اجل التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة ، وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين ، وضمان العدالة في التعامل معهم ، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار و التدريب ، ويساهم في استمرار الرقابة و الإشراف ، ودعم الالتزام والانضباط ، وحتى تتحقق كل من وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضمناً للموضوعية والدقة والشمولية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين وجود علاقة بين الاستقطاب حسب الخبرة والشهادة الذي ينعكس على فعالية الأداء داخل المؤسسة بناء على تقييم المسؤول.

جدول رقم 13: يوضح شروط الاستقطاب بالمؤسسة مع سهولة استخدام مختلف البرامج بأريحية

المجموع		لا		نعم		استخدام مختلف البرامج بأريحية شروط الاستقطاب بالمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	14	%14.3	2	%85.7	12	الخبرة المهنية في مجال الاعلام الآلي والبرمجيات
%100	16	%37.5	6	%62.5	10	المستوى الدراسي
%100	20	%20	4	%80	16	كليهما
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	1	2.49	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك 2 المقدره بمستوى دلالة قدره 2.49 و درجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة 0.02 و عليه توجد دلالة إحصائية مابين المتغيرين المستقل و التابع أي بين شروط الاستقطاب و استخدام برامج بأريحية و سهولة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 الموضح لعلاقة شروط الاستقطاب بالمؤسسة مع سهولة استخدام مختلف البرامج بأريحية ، أن الاتجاه العام للجدول يشير ان لشروط الاستقطاب بالمؤسسة علاقة في سهولة استخدام مختلف البرامج بأريحية بنسبة 76% تقابلها في ذلك نسبة 24% ممن صرحوا عكس ذلك أي تداخل شروط الوظيفة بعملية و سهولة استخدام مختلف البرامج بأريحية. من مجمل من صرحوا بوجود علاقة نجد منهم 85.7% ممن كان معيار التحاقهم هو الخبرة المهنية في مجال الاعلام الآلي والبرمجيات و 62% للمستوى الدراسي.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين تأثير شروط الاستقطاب بالمؤسسة على سهولة استخدام مختلف البرامج بسهولة وان المعايير المتبعة في عملية الاستقطاب بالمؤسسة هي الخبرة المهنية والمستوى الدراسي اللذان يسمحان بالتحكم الجيد في التكنولوجيا المستعملة داخل إدارات مطار غارداية فأهمية التوظيف ترجع لكونها توفر الأساس لعملي الاختيار والتعيين ، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها وسهولة تطبيق البرامج الإلكترونية وتقبل البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظف فيما بعد ، كما تنعكس فعاليتها هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة ككل. و توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بمستوى عالي يساهم في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين مستقبلا ، و يتم الاختيار النهائي من بينهما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين، هذا ما وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين تأثير شروط عملية التوظيف على استعمال مختلف البرامج بسهولة و اريحية .

نستنتج انه كلما كانت عملية الاستقطاب خاضعة لمقاييس واضحة تقوم على حاجيات المؤسسة الفعلية وهذا ما يساعد على العمل بأريحية في تطبيق البرامج الإلكترونية.

جدول 14: يوضح علاقة معرفة أساليب العمل الإلكتروني مسبقا واثرا استخدام التكنولوجيا في التقليل من المشاكل الإدارية

المجموع		لا		نعم		التكنولوجيا المستعملة قللت من المشاكل الإدارية معرفة أساليب الإلكترونية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%8.6	3	%91.4	32	معرفة جيدة
%100	15	%26.7	4	%73.3	11	معرفة سطحية
%100	50	%14	7	%86	43	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.00	1	33.49	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة ك 2 المقدرة بمستوى دلالة قدره 33.49 ودرجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة 0.00 و عليه توجد دلالة إحصائية عاليا جدا ما بين المتغيرين المستقل و التابع أي بين إدراك أساليب الإدارة الإلكترونية وتقليل التكنولوجيا لمشاكل الادارية .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14.الموضح لعلاقة معرفة أساليب العمل الإلكتروني مسبقا واثرا استخدام التكنولوجيا في التقليل من المشاكل الإدارية ، أن الاتجاه العام للجدول يشير انه هنالك علاقة بين معرفة أساليب العمل

الإلكتروني مسبقا واثرا استخدام التكنولوجيا في التقليل من المشاكل الإدارية بنسبة 86% تقابلها في ذلك نسبة 14% ممن صرحوا عكس ذلك أي لا اثر للمعرفة المسبقة بأساليب العمل الإلكتروني و الاستخدام التكنولوجية في التقليل من المشاكل الادارية المختلفة .

من خلال معطيات الجدول السابقة يتبين تأثير معرفة أساليب العمل الإلكتروني مسبقا واثرا ذلك استخدام التكنولوجيا في التقليل من المشاكل الإدارية اي ان الموظف الأكثر جاهزية وتحكما بل ومعرفة أساسيات الأولوية للعمل يكون أكثر قدرة من غيره على سهولة العمل وفق الإدارة التكنولوجية ويسهل ذلك في التقليل من نسبة وقوع الخطأ في التعاملات مع العملاء وفي انجاز العمل. فاتحكم في الإدارة الإلكترونية يتطلب مرونة ومعرفة ، وهو ما يتطلب ايضا معرفة كيفية التعامل مع امن المعاملات الإلكترونية وسبل معالجة المخاطر والتدخل السريع للصيانة ومواصفات البنية الاساسية التقنية والاجتماعية للإدارة التكنولوجية و اساليب المنافسة الإلكترونية واخيرا معرفة التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم المعاملات الإلكترونية ، وحسن استخدام ومتابعة هذا الكم الهائل المتدفق من تقنيات الإدارة الإلكترونية و اساليبها والتي لا تكف عن التطور، خصوصا في بيئة تتسم بالتعامل العالمي كمؤسسة الخطوط الجوية و المطار وبروج المراقبة والملاحة الجوية التي تتبع اساليب تخضع للنظام العالمي وتفرضه مختلف الرحلات القادمة والخارجة منه الركل الوجيهات العالمية

هذا ما وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اهمية اكتساب خبرات مسبقة و اهميته في التمكن واستعمال الإدارة الإلكترونية بسهولة.

جدول رقم 15: يوضح مدى تماشي عملية الاستقطاب مع الوسائل الإلكترونية الجديدة و التكنولوجيا التي تساعد في تحسين الأداء .

المجموع		لا		نعم		التكنولوجيا تساعد في تحسين الأداء الاستقطاب يتمشى مع الوسائل الإلكترونية الجديدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	%10	4	%90	36	نعم
%100	10	% 50	5	%50	5	لا
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.03	1	8.67	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة ك2 المقدرة بمستوى دلالة قدره 8.67 و درجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة 0.03 و عليه توجد دلالة إحصائية عاليا ما بين المتغيرين المستقل و التابع أي بين الاستقطاب يتمشى مع الوسائل الإلكترونية و التكنولوجيا تساعد على تحسين الأداء.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15.الموضح لمدي تماشي عملية الاستقطاب مع الوسائل الإلكترونية الجديدة و التكنولوجيا التي تساعد في تحسين الأداء ، أن الاتجاه العام للجدول يشير ان هنالك علاقة بين عملية الاستقطاب

مع الوسائل الإلكترونية الجديدة و التكنولوجيا التي تساعد في تحسين الأداء بنسبة 82% تقابلها في ذلك نسبة 18% ممن صرحوا عكس ذلك.

من خلال ماسبق يتبين اهمية تماشي عملية الاستقطاب مع الوسائل التكنولوجية الجديدة وتأثير ذلك على المساعدة في تحسين الأداء بإعتبار ان عملية الاستقطاب تعتبر من اهم العمليات في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة اذ هي المفتاح لباقي العمليات ونجاحها يعتبر نجاح متوقعا لباقي مخرجات العملية الادارية ووظائفها الاخرى ولا بد ان تتم بالشكل الصحيح عبر خطوات واضحة ادا ما ارادت المؤسسة تحسن الأداء من خلالها والبداية لا بد ان تكون من حصر الاحتياجات و تتطلب تحويل الوظائف الحالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد إعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة ، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفها ، فكلما زاد عدد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الحالية. و تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم ، عبر اخضاعهم لاختبارات تماشي والوظيفة الإلكترونية و النجاح فيها يعني تحسين المستوى بناء على العملية الادارية المرتبطة اساسا بالتكنولوجيا التي تهدف الى زيادة الأداء.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اهمية تماشي الوسائل الإلكترونية مع العمال الجدد وهو مساهم في تحسن الأداء العام انطلاقا من الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم 16: علاقة خبرة المستقطبين في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية وارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية

المجموع		لا		نعم		ارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية خبرة المستقطبين في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	47	%14.6	7	%85.1	40	نعم
%100	3	%0	0	%100	3	لا
%100	50	%14	7	%86	43	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	2	52.02	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة ك2 المقدرة بمستوى دلالة قدره 52.02 ودرجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة 0.01 و عليه توجد دلالة إحصائية عالية جدا مابين المتغيرين المستقل و التابع و تأكيد علاقة بين لعلاقة خبرة المستقطبين في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية و ارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية نلاحظ من خلال الجدول رقم 16.الموضح لعلاقة خبرة المستقطبين في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية و ارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية ، أن الاتجاه العام للجدول يشير ان هنالك علاقة خبرة المستقطبين في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية و ارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية بنسبة 86% تقابلها في ذلك

نسبة 14 % ممن صرحوا عكس ذلك اى لا علاقة للخبرة في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية و علاقته ب ارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية.

من خلال المعطيات السابقة نجد ان خبرة المستقطبين الكافية تساعد على العمل بشكل جيد بناءا حسن استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية فالتحكم في التكنولوجيا يرفع من نسق الأداء خصوصا في مؤسسة تعتمد كليا على تكنولوجيا المعلومة و ادارتها تقنيا

وهو ما يجعل من مهمة الاستقطاب غاية في الصعوبة ، فإن البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرهم في سوق العمل وتقوم بعدها ادارة الموارد البشرية باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف ، وظروف أسواق العمل ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الحالية بالمنظمة وهنا تأتي عملية تصفية هؤلاء المرشحين ، وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال.

وهو ما ينعكس في الأخير على مخرجات الأداء النهائية عبر الرفع من النسق العام للمؤسسة والتي تدعمت بكفاءات جديدة تطور الأداء والمنافسة الداخلية .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية لتبين اهمية استقطاب كفاءات لها خبرة كافية في استعمال الإدارة الإلكترونية واثر ذلك على ارتفاع الأداء بفضل هذه التكنولوجيا

جدول رقم 17: يوضح تأثير نوع الاستقطاب على تقييم مستوى الأداء

المجموع		تقييم مقبول		تقييم متوسط		تقييم ضعيف		تقييم مستوى الأداء الأسباب التي لاستقطبتك للمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%33.3	12	%58.3	21	%8.3	3	الجانب المادي
%100	14	%50	7	%35.7	5	%14.3	2	سمعة المؤسسة
%100	50	%38	19	%52	26	%10	5	المجموع

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
لاتوجد دلالة إحصائية	0.35	1	2.08	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة ك 2 المقدرة بمستوى دلالة قدره 2.08 و درجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة

0.35 و عليه لا توجد فروق احصائية في الأداء حسب أساليب الاستقطاب تعزى عنصر المبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 الموضح لأثر الأسباب الاستقطاب على تقييم مستوى الأداء ، أن الاتجاه العام

للجدول يشير انه هنالك علاقة بين اسباب الاستقطاب و الحصول على تقييم أداء متوسط بنسبة 52% ومقبول

بنسبة 38% تقابلها في ذلك نسبة 10% ممن صرحوا بعكس ذلك اي لا علاقة بين نوع الاستقطاب و علاقته

بتقييم الأداء .

من خلال المعطيات السابقة يظهر تأثير الجوانب التي ادت الى التحاق العامل بالمؤسسة وتأثير ذلك على تقييم المسؤول لمستوى الموظف بعد الالتحاق حيث كان الجانب المادي هو البارز على دوافع الالتحاق بالمؤسسة اضافة الى سمعة المؤسسة ومحاولة كسب السمعة الحسنة بسبب الالتحاق بها.

وعليه يسعى الشاب الى الالتحاق بعمل لكسب الجانب المادي وتحقيق استقلالته المادية ، فالعمل هو الذي يجعل الانسان قادرا على توفير حاجاته المادية ، من أكل وشرب ومسكن وسيارة وغيرها من اللوازم الضرورية والثانوية في حياة الشباب ، فالعمل ضرورة حياتية وشخصية ، فلا حياة سعيدة لمن لا عمل له ، إذ يفقد القدرة على توفير ما يحتاج إليه من لوازم وحاجات لا يمكن الاستغناء عنها لأي إنسان كان ، ولذلك يسعى كل إنسان إلى تأمين عمل مناسب له كي يتمكن من إشباع حاجاته المادية والأساسية ، فالجانب المادي و الاجر يساعد على كسب المؤسسة لأحسن الكفاءات المتوفرة داخل سوق العمل .

هذا ما جاءت وفقه معطيات الجدول اعلاه لتبين دوافع الاستقطاب التي تميز المؤسسة محل الدراسة اضافة الى السمعة الحسنة والمكانة الاجتماعية و التي يوفرها الالتحاق بالمؤسسة ، ولا بد ان يماثل الاجر المرتفع الأداء العالي وهو ما ينتظره المسؤولون على المؤسسة عبر تقييماتهم الدورية.

نستنتج ان الاستقطاب عملية متبادلة يستفيد منها العامل من خلال تأمين الاجر وكسب السمعة الجيدة وتستفيد المؤسسة من خلال الاستفادة من خبرات افضل الكفاءات .

جدول رقم 18: يوضح اثر الأجر على قدرة التكيف بنمط العمل بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		التكيف مع العمل بالمؤسسة الاجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%16.7	6	%83.3	30	50000-30000 دج
%100	5	%40	2	%60	3	70000 - 50000 دج
%100	9	%11.1	1	%88.9	8	فوق 70000 دج
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 المبين لتأثير الأجر على التكيف في المؤسسة ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع وجود تأثير على مساهمة الأجر في التكيف بنسبة 82% تليها نسبة 18% ممن صرحوا بلا لعدم وجود تأثير للأجر على التكيف.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.03	2	21.45	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة بمستوى دلالة قدره 21.45 ودرجة حرية (02)، و مستوى دلالة قدرة 0.03 و عليه توجد دلالة إحصائية عاليا ما بين المتغيرين المستقل و التابع و ما يؤكد علاقة بين تكيف مع نمط و نوع العمل بالمؤسسة الخطوط الجوية و الاجر .

من خلال المعطيات السابقة نجد ان للأجر تأثيرا على التكيف في المؤسسة من خلال ملائمة الاجر لمستوى طموحات الملتحق للمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وكفايته لاحتياجاته الخاصة فالطموحات تتباين بين الموظفين وهناك من يضع أولوية للمال في تحديد ما يريد من وظيفة مستقبلا والبعض يملك طموحا وظيفيا وتدرج وصعود بدون النظر للمال كخيار أول ، وهكذا من يريد المال أو التطوير أو المنصب أو كلاهما ، فكل شيء متاح وممكن ، ولكن لتتفق أن الأغلب يريد خيار الاجر المرتفع أولا في عمله ورفع معدل دخله وهذا حق مشروع له وللجميع ، ولكن في بلادنا الغالبية تريد الوظيفة الحكومية التي تضمن مرتبا دائما ، وعليه يرتبط التكيف بمدى الحاجة للأجر نظرا لأهميته القصوى في حياة الفرد. هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اهمية الاجر في تكيف الموظف مع نمط العمل في المؤسسة والتي التحق بها اساسا انطلاقا من المرتب.

جدول رقم 19: يوضح اثر تأقلم العمال المستقطبين وسهولة التكيف مع نمط العمل الإلكتروني.

المجموع		لا		نعم		التكيف مع نمط العمل الإلكتروني بالمؤسسة الصعوبة في تأقلم المستقطبين الجدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	20	%15	3	%85	17	نعم
%100	9	%44.4	4	%55.6	5	لا
%100	21	%9.5	2	%90.5	19	احيانا
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 الموضح لأثر تأقلم العمال المستقطبين وسهولة التكيف مع نمط العمل الإلكتروني أن الاتجاه العام للجدول كان مع وجود أثر بين تأقلم العمال المستقطبين و تكيف مع نمط العمل الإلكتروني بالمؤسسة بنسبة 82% تقابلها في ذلك نسبة 18% ممن صرحوا عكس ذلك أي بعدم تأقلمهم مع نمط العمل الإلكتروني بمؤسسة . من بين من صرحوا بوجود علاقة بين تأقلم المستقطبين الجدد نجد منهم 85% ممن وجدوا بالفعل صعوبة في التأقلم في بداية الالتحاق.

مستوى الخطأ	قيمة ك 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
$0.05 \geq$ $0.05 \leq$	51.45	1	0.02	توجد دلالة إحصائية

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدره بمستوى دلالة قدره 51.45 و درجة حرية (01)، و مستوى دلالة قدرة 0.02

و عليه توجد دلالة إحصائية عاليا أي ما يؤكد وجود علاقة بين تأقلم المستقطبين و نمط العمل

من خلال المعطيات السابقة نجد ان تأقلم المستقطبين الجدد لا بد ان يكون من مسؤولية القائمين على المؤسسة عبر توفير مختلف الامكانيات وتهيئة الاجواء المهنية لهم اضافة الى مساعدة زملائهم لهم من خلال اساليب التضامن والتعاون وحل المشاكل و تدليل مختلف الصعوبات مع بعض وهو ما ينعكس على التكيف السهل لهؤلاء مع نمط العمل الإلكتروني داخل المؤسسة ، يجب من اجل ذلك أن يكون الموظف الجديد ودودا وقادرا على التواصل مع بقية الزملاء ، حيث يرتكب الكثير من الموظفين الجدد خطأ شائعا بالتركيز على إبراز قدراتهم ، وإهمال الجانب الاجتماعي مع زملاء العمل ، والذين سيكونون عوننا كبيرا عند الحاجة إليهم ، بالإضافة إلى أنه من المرجح قضاء معظم الوقت معهم ولسنوات طويلة.

هذا ما يسهل عمليات التكيف مع النمط الإلكتروني بسهولة مع مجموعه والتعود يساعد ذلك في رفع مستوى الأداء بفعالية و اتقان في انجاز مختلف الاعمال الادارية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين تأثير طبيعة التأقلم وتأثيرها على الرفع من أداء العمل الإلكتروني داخل المؤسسة.

## المطلب الثاني: الاستنتاج جزئي لفرضية أولى

### \* الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تعتمد على عملية الاستقطاب لجلب الأفراد أو العمال للمؤسسة، حيث تعتمد على مميزات و قدرات معينة و و اهم عنصر هو قدرة على استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة ، كما نستنتج أن المؤسسة تستقطب الكفاءات والموارد الإلكترونية من اجل مواكبة تطورات الإدارة الإلكترونية خصوص و ان الادارة الإلكترونية اصبحت واقع يفرض نفسه في نمط الاداري الحديث و الجديد .

اضافة ان مؤسسة تقدم الامتيازات للعمال المستقطبين نتيجة حسن ادائهم في المؤسسة ، كما نستنتج ايضا من نتائج الفرضية الاولى نسبة عالية من الافراد المبحوثين يصرحون ان تطبيق الادارة الإلكترونية يحسن من أدائهم في المؤسسة و هذا بعد لاستقطابهم كما ان آليات الاستقطاب بالمؤسسة تتمشي و السياسة العامة للمؤسسة كونها مؤسسة صاحبة نمط الاداري الإلكتروني بالامتياز و حديث ، كما ان المستقطبين لا يواجهون صعوبات في تأقلم مع نمط العمل الاداري الإلكتروني بالمؤسسة ويبرز عنه بحسن الأداء و الاستعمال كما ان المؤسسة توفر جميع الإمكانيات و المستلزمات لنجاح هد النوع من الادارة ، ان الاستقطاب العمال الذين لهم قدرات و خبرة و المام بوسائل التكنولوجيا الحديثة ساهم بشكل كبير في نجاح الادارة الإلكترونية بالمؤسسة و تحسن الأداء العاملين بالمؤسسة ، من خلال القدرة على تأقلم مع الوسائل و البرامج التسيير بالمؤسسة و هو نتيجة جهد وسلوك المستقطبين أصحاب الخبرة و الكفاءة و القدرة على الاستعمال مختلف البرامج و حاسوب حيث من شأنه زيادة في وتيرة العمل بالمؤسسة و تأقلم معه و إنجاح جميع العمليات الادارية بالمؤسسة ، و عليه نستنتج ان الفرضية التي تعتبر ان للاستقطاب الكفاءات دور في تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي بدوره يحسن أداء العمال ، قد تحققت حيث دعمت هذه استنتاجات مستوى دلالة من خلال اختبار ك2 في كل من جدول رقم 11 الى رقم 19 و هذا ما يبرر صدق الفرضية.

المطلب الثالث: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

\*تحليل جداول الفرضية الثانية: سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي تتمثل في " لتدريب على التقنيات الحديثة اثر تحسين أداء العمال"، و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات أهمها جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين تلقي التدريب على استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على زيادة الأداء

المجموع		لا		نعم		التكنولوجيا تساعد في تحسين الأداء	تلقي التدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	46	%17.4	8	%82.6	38		نعم
%100	4	%25	1	%75	3		لا
%100	50	%18	9	%82	41		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20الموضح للعلاقة بين تلقي التدريب على استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على زيادة الأداء ، أن الاتجاه العام للجدول يشير ان هنالك علاقة و دور لتدريب على استخدام التكنولوجيا و تأثيرها في زيادة الأداء بالمؤسسة بنسبة 82% تقابلها في ذلك نسبة 18%من صرحوا عكس ذلك اي لا علاقة و لا اثر لتدريب على استخدام التكنولوجيا و تأثيرها في زيادة الأداء .

مستوى الخطأ	قيمة ك 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
$0.05 \geq$	14.43	2	0.02	توجد دلالة إحصائية
$0.05 \leq$				

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة ب ( 14.43)، و هي دالة عند درجة الحرية (2)، و بمستوى دلالة قدره (0.02)، و عليه توجد دلالة إحصائية عاليا مابين المتغيرين المستقل و التابع اى وجود علاقة بين تلقي التدريب و استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على زيادة الأداء.

نلاحظ مما سبق تحليله ان نسبة كبيرة المبحوثين يعبرون عن أهمية التدريب على الاستخدام التكنولوجية و تأثير عملية التدريب في زيادة فعالية الأداء بالمؤسسة ، انطلاقا من أهمية التدريب الذي يعتبر ذلك النشاط المدرس الذي يضمّ عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود وتنمية وتطوير المهارات و الجوانب المعرفية، والعلمية للمتدربين حيث يؤثر هذا الأخير في تحسين مستواهم العلمي و مساندة النمط الجديد المعمول به أي الادارة الإلكترونية و قضاء على راسب النمط الإداري حيث من شأنه تحسين و تطوير الأداء المتدربين و تحسينه، للعلم ان جميع الدول الكبرى تدعم تطبيق الادارة الإلكترونية و تحديث الادارة كونها عامل اساسي و رئيسي في تحسين المستوى الأداء و بناء نمط الاداري حديث يؤدي وظائفه بالاريجية و وتيرة جيدة و نموذجي ، ان التدريب على الوسائل الحديثة و تكنولوجية يحقق احتياجات المؤسسة والمنظمة و يدعم القوى البشرية، بالإضافة إلى اختصار الوقت المطلوب لأداء النشاط أو العمل بفاعلية. هذا بعد ظهور الاهتمام بعلم النفس الإداري ، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج من خلال مدارس الفكر الإداري .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين التأثير الواضح لتلقي التدريب على الرفع من مستوى الأداء.

جدول رقم 21: يوضح علاقة التدريب المقدم بالمنصب وتأثير ذلك على الرضا عن الأداء اثناء العمل

المجموع		الى حد ما راضي		غير راضي		راضي		الرضا عن الأداء للتدريب علاقة بالمنصب الحالي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%17.1	6	%8.6	3	%74.3	26	نعم
%100	15	%0	0	%20	3	%80	12	لا
%100	50	%12	6	%12	6	76%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 الموضح لعلاقة التدريب المقدم بالمنصب وتأثير ذلك على الرضا عن الأداء داخل

العمل ، أن الاتجاه العام للجدول يشير أن هنالك علاقة بين التدريب المقدم بالمنصب وتأثير ذلك على الرضا عن

الأداء داخل العمل بنسبة 76% تليها 12% تقابلها في ذلك نسبة 12% ممن صرحوا عكس ذلك اي لا علاقة

للتدريب بالمنصب و تأثير ذلك على الرضا عن الأداء .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.04	2	33.75	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة ب ( 33.75)، و هي دالة عند درجة الحرية (2)، و بمستوى دلالة قدره

(0.04)، و عليه توجد دلالة إحصائية عاليا ما بين المتغيرين المستقل و التابع

نلاحظ مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة المبحوثين يعبرون عن علاقة التدريب المقدم بالمنصب وتأثير ذلك على الرضا عن الأداء داخل العمل، من هذا يعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في عمليات البناء في شتى المجالات، ومن البديهي أن يكون عاملا مؤثرا في التحولات والتغيرات الحاصلة بسبب الظروف المحيطة به، ويعتبر من العناصر المهمة التي تركز عليها المؤسسات، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي يزخر بها طبعا كل هذا بعد تدريبه في منصبه و تمكينه ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من التدريب بمنصب الذي تم تمكينه منه ، وعلى الأساس يكون العامل قد الاستفادة من امتياز التدريب في منصبه الذي من شأنه أن يكسبه نوع من الرضا عن الأداء داخل العمل .

وهو ما جاءت وفقه نتائج الجدول اعلاه لتبين تأثير التدريب المقدم بالمنصب وتأثير ذلك على الرضا عن نوع التدريب

جدول رقم 22: علاقة للتدريب المتحصل عليه و أثره في تسهيل المهام باستخدام الإدارة الإلكترونية

المجموع		لا		نعم		الإدارة الإلكترونية تسهل المهام تقييمك لعملية التدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%8.8	3	%91.2	31	جد عالي
%100	10	%0	0	%100	10	متوسط
%100	6	%100	6	%0	0	منخفض
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 الموضح لـ : علاقة تقييم العامل لعملية التدريب المحصل عليها و دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل المهام ، أن الاتجاه العام للجدول يشير ان هنالك علاقة لتقييم العامل لعملية التدريب المحصل عليها و دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل المهام بنسبة 82% تقابلها في ذلك نسبة 18% ممن صرحوا عكس ذلك اي لا علاقة للتدريب المتحصل عليه و اثره في تسهيل المهام بالاستخدام الإدارة الإلكترونية .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.00	2	31.68	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة ك2 المقدرة ب ( 31.68)، و هي دالة عند درجة الحرية (2)، و بمستوى دلالة قدره (0.00)، و هذا يعني وجود دلالة إحصائية عالية جدا ما بين المتغيرين المستقل و التابع اي للتدريب المتحصل عليه و أثره في تسهيل المهام باستخدام الإدارة الإلكترونية علاقة .

نلاحظ مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة الباحثين يعبرون عن ان للتدريب المتحصل عليه و أثره في تسهيل المهام باستخدام الادارة الإلكترونية، تشير كلمة التدريب دائما الى اكتساب المعرفة و الكفاءة و الخبرات ، و يبرز قدرة العامل بعد قيام بعملية تدريبيه في واقع عملية اي من خلال ممارسته اليومية بمقر عملة حيث ان التدريب يعكس صورة بشكل مباشر في قدرة العامل و تمكنه و سهولة الاستعماله لمختلف برامج و التكنولوجية المتوفرة التي من خلالها نلاحظ زيادة في كمية العمل و انتاج المعلومات و الخدمات و تدفقها عبر مختلف دوائر او البوابات او الشبكات بكفاية عالية و دقة جيدة و بتكلفة اقل ،اي انجاز في وقت قصير و هذا ما تطمح اليه السياسية العامة للأى الإدارة و في توجهها نحو الحداثة و قضاء على النمط التقليدي اي الإدارة بصف ورقة .

نستنتج مما سبق ان تقييم العامل لعملية التدريب المحصل عليها كان جيد وهو ما ساهم في تسهيل المهام عبر العمل بالإدارة الإلكترونية.

جدول رقم 23: يبين علاقة تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية

المجموع		لا		نعم		استخدام مختلف البرامج بأريحية ما تقيّمك لنسبة الأخطاء بعد عملية التدريب واستعمال التكنولوجيا
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	25	%16	4	%84	21	متوسطة
%100	20	%30	6	%70	14	قليلة جدا
%100	5	%40	2	%60	3	منعدمة
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 الموضح لعلاقة تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية ، أن الاتجاه العام للجدول يشير أن هنالك علاقة تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية بنسبة 76% تقابلها في ذلك نسبة 24% ممن صرحوا عكس ذلك أي لا علاقة بين تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب و استخدام مختلف البرامج بأريحية .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.04	1	19.74	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة بـ (19.74)، و هي دالة عند درجة الحرية (1)، و بمستوى دلالة قدره (0.04)، و هذا يعني وجود دلالة إحصائية ما بين المتغيرين المستقل و التابع اي وجود علاقة بين تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية.

نلاحظ مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة من المبحوثين يعبرون عن تقليل نسبة للأخطاء بعد التدريب ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية كان نتيجة حتمية لنجاح عملية التدريب و ساهم ذلك في اريحة الاستخدام لمختلف البرامج وهو دليل على خطوات و إجراءات متخذة من قبل المسؤولين نتيجة عملية التدريب واضحة و ممنهجة للعمل وفق ما تتطلبه الوظيفة ولا يكون الا عبر الاطلاع على التجارب السابقه والتعلم من أخطاء الآخرين وعدم الوقوع في الأخطاء مرة أخرى فالتدريب من خلال أسلوب التطبيق المباشر أي التعليم والتطبيق الميداني خلال مختلف الدورات التدريبية بالمؤسسة .

فالعمل عبر مختلف هذه الخطوات كان سبيل من سبل نجاح و تقليل من نسبة الأخطاء الإدارية و حصرها في صفر و بتالي الإتقان في استخدام مختلف برامج المؤسسة في وقت مناسب والوصول الى فعالية اكبر و قدرات عالية للعامل نستنتج مما سبق ان التدريب يقلل نسبة الأخطاء بعد الخضوع له ومساهمة ذلك في استخدام مختلف البرامج بأريحية.

جدول رقم 24: يوضح تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام

المجموع		لا تؤثر		تؤثر		تأثير الوسائل الكترونية على أداء المهام تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	23	%17.4	4	%82.6	19	نعم
%100	27	%29.6	8	%70.4	19	لا
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 الموضح لتأثير تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام ، أن الاتجاه العام للجدول يشير الى تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام بنسبة 76% تقابلها في ذلك نسبة 24% ممن صرحوا عكس ذلك اي لا اثر بين تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير في تأدية المهام بالمؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.03	1	30.86	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة بـ (30.86)، وهي دالة عند درجة الحرية (1)، و بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهذا يعني وجود دلالة إحصائية ما بين المتغيرين المستقل و التابع اي وجود علاقة بين تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام .

نلاحظ مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة من المبحوثين يعتبرون تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام اي ان هذا التدريب كان هادفا و متنوع أي بمختلف و بشتى أنواعه ،بفضل الادارة الإلكترونية و التعامل الإلكتروني، اصبح العامل يمتلك قدرة و تميز في تأدية مختلف مهامه ،كما ان الادارة اصبحت تتمتع بنوع من التطور في كافة الوسائل و الخدمات في ظل التطور الحاصل و العولمة مما يسهل التعامل مع مختلف افراد المجتمع و مؤسسة في اقل وقت و اقل جهد و اقل تكلفة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اهمية تأثير تلقي تدريبات الكترونية على بوابات وبرامج التسيير وأثر ذلك في تأدية المهام بسهولة وفعالية.

جدول رقم 25: يوضح أهمية تلقي التدريب بشكل مستمر على ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية

المجموع		لا		نعم		ارتقاء أداء العمال راجع الى الإدارة الإلكترونية التدريب بشكل مستمر يساعد على تطوير القدرات المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	41	%12.2	5	%87.8	36	نعم
%100	9	%22.2	2	%77.8	7	لا
%100	50	%14	7	%86	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 الموضح لـ : يوضح أهمية تلقي التدريب بشكل مستمر على ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية ، أن الاتجاه العام للجدول يشير أهمية تلقي التدريب بشكل مستمر على ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية بنسبة 86% تقابلها في ذلك نسبة 14% ممن صرحوا عكس ذلك اي لا أهمية لتلقي التدريب بشكل مستمر على ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
توجد دلالة إحصائية	0.01	1	29.45	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة ك2 المقدرة بـ ( 29.45)، و هي دالة عند درجة الحرية (1)، و بمستوى دلالة قدره (0.01)، و هذا يعني وجود دلالة إحصائية عاليا ما بين المتغيرين المستقل و التابع أي وجود علاقة بين أهمية تلقي التدريب بشكل مستمر على ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية.

نلاحظ مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة المبحوثين عن أهمية تلقي تدريب و هذا التدريب يكون في شكل مستمر و الذي من خصائصه أو آثاره في واقع العمل الارتقاء بنمط العمل الجديد و هو الادارة الإلكترونية بالمؤسسة لان التدريب المتواصل له إيجابيات على الصعيد الميداني للعمل من خلال علاج نقاط الضعف في الاستعمال الوسائل و برامج و اكتساب مهارات و معارف و قدرات تتناسب مع كل فترة تكوين و المساهمة في ترجمة و معرفة مختلف مصادر المعلومة و طرق العمل بها لتحقيق الأهداف المؤسسة و كذا بناء نوع من القدرات و مهارات الابداعية للأفراد المؤسسة ،لان الاستمرارية في التدريب العمال دليل على نوع من الحركية التكنولوجية بالمؤسسة و هي نتيجة تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة حيث انها في علاقة تسايرية نحو تطوير قدراتها و أهدافها وفقا لما هو حاصل و ما تمليه عليه شركة الطيران العالمية ،نستنتج مما سبق أهمية تلقي التدريب بشكل مستمر ودوره في ارتقاء العمل بفعل الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم 26 : يوضح اثر اخر عملية تدريب و اثره على نمط الاتصال بالمؤسسة .

المجموع		ورقي		الكثروني		نوع و نمط الاتصال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اخر عملية تدريب
%100	36	%38.9	14	%61.1	22	3 اشهر
%100	13	%46.2	6	%53.8	7	6 اشهر
%100	1	%100	1	%0	0	9 اشهر
%100	50	42%	21	%58	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 الموضح لـ : يوضح اثر اخر عملية تدريب و اثره على نمط الاتصال بالمؤسسة ، أن الاتجاه العام للجدول يشير للأهمية اثر أخر عملية تدريب بالمؤسسة و اثره على نمط الاتصال بالمؤسسة بنسبة %58 تقابلها في ذلك نسبة %42 ممن صرحوا عكس ذلك اي لا أهمية لأخر عملية تدريب و اثر ذلك على نمط الاتصال بالمؤسسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ك 2	مستوى الخطأ
لا توجد دلالة إحصائية	0.44	2	1.61	$0.05 \geq$ $0.05 \leq$

هذه النسب تبررها قيمة ك2 المقدرة بـ (1.61)، و هي دالة عند درجة الحرية (2)، و بمستوى دلالة قدره (0.44)، و هذا يعني لا وجود لدلالة إحصائية مابين المتغيرين المستقل و التابع اي لا يوجد فروق مابين نمط الاتصال تعزي الى اخر عملية تدريب.

نلاحظ مما سبق تحليله أن نسبة كبيرة المبحوثين عبروا عن اثر اخر لعملية تدريب بنمط الاتصال بالمؤسسة، حيث ان المشاركة في مختلف الدورات التدريبية و ملتقيات التكوين تحسن من الأداء العمال و تزيد من قدراتهم و مهاراتهم العملية و الابداعية بشكل كبير بالمؤسسة كما انه يساهم في التغير و القضاء على نمط الاتصال و العمل بالمؤسسة من الإدارة الورقية الى الإدارة الإلكترونية و هذا بعد ان قامت المؤسسة بتوفير كل الوسائل و التقنيات و البرامج الحديثة و العالمية لتسيير بالمؤسسة مما يعطي العامل دافعية أكثر و حافز أكثر و الخروج من جو روتيني الى جو تطبيقي حديث و هذا يعطي حافز معنوي حسب فايول خصوص وانه يرى كل هذا في واقعه اليومي و في دوامه بشكل مستمر و آلي.

نستنتج مما سبق اثر اخر لعملية تدريب و ما قدمته لنمط الاتصال بالمؤسسة الذي ازدادت فعاليته بناء على اكتساب عامله ثقافة عالية في التسيير والاتصال المباشر .

## المطلب الرابع : الاستنتاج جزئي لفرضية الثانية

من خلال الفرضية التي ترى ان لتدريب على التقنيات الحديثة دور في تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي بدوره يحسن أداء العمال ، و خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول نستنتج أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تعتمد على سياسة التدريب العاملين و هذا بعد الالتحاقهم بالمؤسسة حيث يتم تدريبهم بشكل دوري و مستمر لغاية واحدة و هي مسايرة نمط العمل على برامج بالمؤسسة ، من خلال الجدول رقم 20 ألدى يعبر عن أهمية التدريب و علاقته بتسهيل المهام باستخدام الادارة الإلكترونية بنسبة 82 % و هذا مؤشر على فعالية التدريب انعكاسه على واقع المؤسسة ، كما ان الجدول رقم 23 الذي تم ربط علاقته تقليل نسله الخطاء و استخدام مختلف برامج العمل بالمؤسسة بكل أيجابية بنسبة 76% دليل على المام العاملين و اكتسابهم لمهارات جديدة و قدراتهم على الاستيعاب و تطبيق حيث نلاحظ ضعف نسبة الخطاء في الأداء العمال .،ضف الى ذلك ان الجدول رقم 25 الذي يعبر عن اهمية تلقي التدريب بشكل مستمر يساهم بشكل كبير في ارتقاء أسلوب العمل بنسبة 86% بمعنى نحاعة عملية التدريب كما ان فكرة او اسلوب الاستمرارية في التدريب يعكس مدى حرص المؤسسة على تاطير و تنمية قدرات كواديتها و مساهمة في تنمية معارفهم العلمية و الميدانية بالمؤسسة .

ان توفر الوسائل المدير و التقنية و تدريب عليها يجعل مستوى الادارة الإلكترونية بالمؤسسة أسلوب مميز و ناجح بالامتياز فهو يوفر جو ملائم للعمال كما انه يجعلهم مواكبين لتطورات الحديثة في الادارة الإلكترونية ، من خلال تقديم أفضل الخدمات الإدارية للمتدربين على المؤسسة .

من خلال ما سبق نستنتج ان الفرضية تعتبر ان لتدريب على التقنيات الحديثة دور في تسهيل تطبيق الإدارة

الإلكترونية الذي بدوره يحسن أداء العمال ، قد تحققت حيث دعمت هذه استنتاجات مستوى دلالة من خلال

اختبار ك2 في كل من جدول رقم 20 الى رقم 26 و هذا ما يبرر صدق الفرضية و اثبتنا صحتها .

الاستنتاج العام:

بناء على ماسبق ذكره نحاول ان نقدم الاستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري و الدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف و تبيان صحة الفرضيات المقدمة ان اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة ام بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني ، حيث بنيت الافتراضات الدراسة على أهمية و دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء كسبيل للخروج من الإدارة التقليدية وولوج عالم الادرة الإلكترونية حيث لا بد أن يكون مبني عبر عدة خطوات مدروسة و انتهاج سياسات واضح و محفزة عبر توفير الجو الملائم لذلك ، حيث ان الادارة الحديثة حققت نتائج ملموس من خلال وفرة الجهد و الوقت و تحسين الأداء العمال او مستخدمين لها .

من خلال استقطاب الكفاءات و التدريب على التقنيات الحديثة ، مما يسهل عملية تخزين و بناء قاعدة بيانات و نقل و تداول المعلومة في وقت قصير بدون جهد و بأقل تكلفة و احيانا بصفر ورقة من خلال التواصل الإلكتروني . فمن خلال العمل الميداني و بالاعتبار لفرضية القائمة على ان الإدارة الإلكترونية تلعب دورا بارزا و هام في تحسين أداء العاملين.

توصلت الدراسة الى إثبات صحة الفروض ، على اعتبار التكنولوجيا او الإدارة الإلكترونية اداة مهمة و فاعلة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تأثير المباشر على كل من :

- الطريقة التي يتم بموجبها تنفيذ الاعمال في المؤسسة او المنظمة من خلال تقليل الوقت للزم لتنفيذ مختلف الانشطة في العملية الادارية

- تقصير المسافات الجغرافية و زيادة الترابط و التكامل بين الاجزاء المنظمة من خلال الأداء كل جزاء لوظيفته بشكل فعال و مضبوط و هذا تتبناه النظرية البنائية الوظيفية .

-خلق نوع من المتعة و ارتياح في عملية الأداء المهام بالمنظمة

-تطوير و تسهيل عملية تداول المعلومات و الانجاز الخدمات في شكل بسيط يبعد عن البيروقراطية الورقية بمفهومها

السلي

-اتساع نطاق الاستشراف و زيادة التنسيق داخل المنظمة داخليا و خارجيا

-الاستقطاب الكفاءات حسب قدراتهم و مهاراتهم بالاستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة

-الاستمرارية رفع كفاء في الأداء و تحسينه من خلال تنمية قدراتهم التكنولوجية و الفنية و الادارية و خصوصا

الشباب و المستقطبين الجدد من خلال تدريبهم بشكل دوري و مستمر لضمان السير الحسن و حيوية العمل و قابلية

و فعالية الانجاز .

ومن التحديات حاربتها المؤسسة لغرض تنفيذ و تطبيق الادارة الإلكترونية هو :

- الاستقطاب اليد العاملة المؤهلة الكترونيا.

- تبني سياسات و الاستراتيجيات الادارية واضحة بخصوص تطبيق نمط الإدارة الإلكترونية.

- توفر الأجهزة الحديثة و البرامج لغرض بناء بنية تحتية متطورة و مواكبة لمختلف القطاعات المحلية و العالمية .

-توفير اساليب تدريب مستمرة و متواصلة لضمان فعالية في الأداء و ضمان الاستمرارية و تحسين الأداء على

مختلف البرامج كل ما يشمل الإدارة الإلكترونية

الخاتمة

لقد 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 الإلكترونية 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 الإلكترونية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في آن واحد من خلال استقطاب وتدريب العاملين، كي يكون لها دور أكثر استراتيجيا في المنظمة، وقد وجدت كثيرا من الدول و المجتمعات 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 الإلكترونية، كذا دور العنصر البشري في خلق المعرفة والتعامل معها.

تبين دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إدارة المعرفة بما تمزجه من استعمالات لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية 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 فعال 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.

### إقتراحات وتوصيات:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها والإجابة على التساؤلات المطروحة والتي شكلت في مجموعها إشكالية الدراسة التي حوصلت ظاهرة الإدارة الإلكترونية في الجزائر و بالمؤسسة الوطنية للخطوط الجوية ، يمكننا أن نطرح الاقتراحات التالية التي من شأنها أن تحسن من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر و تحسين الأداء منها:

1- ضرورة توفير أجهزة الحاسوب الإلكترونية في جميع الإدارات من أجل استخدامها في العمل الإداري وتعويض العمل اليدوي.

2- إنشاء موقع إلكتروني خاص بكل المؤسسات يتم فيه إدراج الوثائق الإدارية التي يحتاجها و خدماتها حيث يتم تحملها من موقع المؤسسة.

3- تدريب الموظفين في الإدارات على إستخدام أجهزة الحاسوب في أداء عملهم.

4- تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية.

5- الإستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات اتصالية داخلية خاصة بكل

إدارة وكذا إنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والمواطنين من جهة و مؤسسات و عروضها و خدماتها من جهة اخرى.

6- تدعيم الدولة للمواطنين في إقتناء أجهزة الحاسوب وكذا الإشتراك في الإنترنت من خلال تخفيض سعرها ، وجعلها في متناول الجميع ، الأمر الذي يخلق الوعي الإلكتروني لدى المواطن ويشكل ما يسمى المجتمع الإلكتروني.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

- 01-برقاوي دوفاء برهان ، ادارة الموارد البشرية، دروب لنشر والتوزيع، عمان ط 2013،1،
- 02-حسين محمد، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 1999
- 03-زكريا خضر ، نظريات سوسيولوجية، الأهالي، سورية، ط1998، 1،
- 04شوقي شادلي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير. جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،2007/ 2008
- 05- عبد الباقي صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،
- 06- عبد الرحيم زهير مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الراوية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2011
- 07-عبد الناصر موسي قريشي ومحمد ، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري، مجلة الباحث، العدد09، بسكرة، 2011
- 08-غالب ياسين سعد ، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005،
- 09-قدوري الرفاعي سحر ، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد2010، العدد، 07، الشلف،
- 10- مبروك ابراهيم السعيد ، تدريب وتنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006،
- 11-الهيبي خالد عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2003
- الكردي احمد ، مقال تحت اسم علم الإدارة، عدد المقال 107
- 11- ماهر أحمد ،ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الاسكندرية ط 2 ،2000
- 12-برنوطي سعاد نائب ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص215
- 13-بلال طنكة- محمد بوزيان ، الحوافز و علاقتها باداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس 2003-2004،مركز جامعي المدية
- 14-توفيق عبد الرحمان :مركز الخبرات المهنية للإدارة التدريب والتنمية البشرية . بيروت لبنان ،1993

- 15-حجازي محمد حافظ ،ادارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية ،
- 16-حنفي عبد الغفار ،السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ،المكتب العربي الحديث ،اسكندرية ،1993
- 17-د وسيلة حمداوي ،ادارة الموارد البشرية ،مديرية النشر الجامعية قالمه ،ط2004 ،
- 18-الدحله فيصل عبد الرؤوف ،تكنولوجيا الاداء البشريالمفهوم و اساليب القياس و النماذج 2001 ،عمان
- 19-سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، بيروت لبنان ، 1993
- 20-الشمري سالم عواد ،الرضاالوظيفي لدي العاملين و آثاره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض السعودية ،2009
- 21-صادق درمان سليمان ، عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل-العراق مشاركة في مؤتمر الثاني لكلية الاعمال -الجامعة الاردنية ،2009،
- عاشور احمد صقر ،ادارة القوي العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،ط2،بيروت ،1979 م
- 22-عبد الباقي صلاح ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ط1 ،2004
- 23-عبد الباقي صلاح الدين و حنفي عبد الغفار ، إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،1997، ص91
- 24-عبد الحافظ زين و د الشايب احمد محمد ، مستويات استخدام تكنولوجيا المعلومات و اثره على اداء العاملين ،مجلة الشؤون اجتماعية ،الشارقة ،المجلد33،العدد132،شئاء2016
- 25-عبود نجم ، الادارة والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية -الوظائف -المجالات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- 26-العزاوي نجم عبد الله ،الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،دار البازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص155
- 27-علي حسين ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية .جامعة الجزائر2013
- 28-فطیح حمد قبلا نال ، دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الامنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2008
- 29-مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، إدارة العربية للعلوم-الطبعة الأولى-1997
- 30-مجموعة خبراء،افاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب ،المنظمة العربية للتنمة البشرية و التدريب،مصر،2007،
- 31-محمد المرسي جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدر الجامعية ،مصر ،2003
- 32-محمد شوي احلام الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية/المجلد 24/ال عدد4: 2017

33-المسعودي سمير مطر ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة

34-ملحم سامي ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000،

35-موريس أنجرس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث الإنساني في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006م،

36-وصفي عقلي عمر ،ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة طهران للنشر و التوزيع ،عمان،الاردن 1991،

مراجع الاجنبية :

01-Claude Dubar. La socialisation: paradigmes, méthodes et implications théoriques, RH au quotidien:100 fiches,Paris,Dunod 1996

02-MICHEL Crozier, Le Phénomène bureaucratique; deuxième édition, dalloz,Paris,1987,

مواقع الانترنت :

[www.bva-group.com](http://www.bva-group.com)

[www.orientation.ini.dz](http://www.orientation.ini.dz)

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

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

[www.mptic.dz-](http://www.mptic.dz)

[.www.agorjob.com](http://www.agorjob.com)

[www.emploitic.com.](http://www.emploitic.com)

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

الملاحق



: الهيكل التنظيمي المؤسسة

