



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية و اثره على انتاجية المؤسسة
الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة.

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
بوالريحان فاروق	بن مبارك محمد ياسين	1
	بولصباغ أكرم	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	بوقجاني جناة
مشرفا ومقررا	بوالريحان فاروق
ممتحنا	دباش صالح

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية و اثره على انتاجية المؤسسة
الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة.

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
بوالريحان فاروق	بن مبارك محمد ياسين	1
	بولصباغ أكرم	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	بوقجاني جناة
مشرفا ومقررا	بوالريحان فاروق
ممتحنا	دباش صالح

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ
رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِيْرًا كَمَا
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ
وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ

الْكَافِرِينَ)

سورة البقرة / آية 286

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين.

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل نعمه الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام دراستنا وعملنا المتواضع هذا، نفعنا الله به وإياكم يطيب لي بعد حمد الله عز وجل أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير ووافر الامتنان والثناء إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل الأستاذ المشرف:

"بوالريحان فاروق"

و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ووقته وكذا المعلومات القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

إلى كل أساتذة المركز الجامعي ميلة وبالأخص أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم إلى لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة هذا البحث.

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وأسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعاً، فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله ولي النعمة كاشف النقمة

و الصلاة والسلام على المبعوث بالهدى المخلص عن مسالك الردى وعلى اله وصحبه نجوم الدجى.
الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على حسن توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

اهدي ثمرة جهدي إلى ينبوع الحنان إلى التي تغمرني بحبها ودعواتها إلى التي لم ولن أنسى فضلها عليا
إلى أُمي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى سندي في هذه الحياة إلى والدي العزيز.

إلى جدي العزيز زواغي محمد شريف رحمه الله.

إلى أختي وإلى أخي أيمن إلى كل الأهل والأحباب، إلى رفريقي في هذا العمل أكرم إلى كل الزميلات
والزملاء، إلى طلاب المركز الجامعي وأساتذته إلى من ساعدني بأي شيء كان لإتمام هذا العمل إلى كل
من يريد أن يرتقي بالمركز الجامعي لميلة أو يحب الخير لهذه المدينة إلى كل من يحب ادارة الاعمال.

إلى كل من يحمله قلبي ونسيه قلبي.

في الأخير نسأل الله العفو والعافية في الدنيا والآخرة.

ياسين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام مذكرة تخرجنا والتي نهدئها بدورنا إلى:

الوالدين الكريمين الذين قال الله سبحانه وتعالى في شأنهما

" وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الذين سهروا في تربيتهما ولم ييخلوا علينا بعطائهما،

إلى كل أفراد عائلتي وأقاربي الذين قدموا لنا الدعم والمساندة

ولو بكلمة طيبة، إلى كل معلم أو أستاذ ساهم في تعليمي أو تلقيني ولو حرفا

في مسيرتي الدراسية، إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير بمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله الذين لم ييخلوا بتقديم

النصح والتوجيه والإرشاد دون أن أنسى زملائي في القسم.

أكرم

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية بالوكالة اتصالات الجزائر Algérie Télécom - فرع ميله - حيث كان التساؤل الرئيسي كما يلي: هل يؤثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وكانت عينة دراسة عشوائية بسيطة، تضمنت 40 موظف من بين 160 موظف.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبيان وتحكيمه، تضمن 36 عبارة استخدمت لجمع المعلومات الأولية من المؤسسة عينة الدراسة في الأخير تم قبول جميع الفرضيات الأربعة، وبناء عليه تم الخروج بعدد من النتائج.

وأخيرا، يمكن القول بأن التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية يؤثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة، مع ذلك ينبغي على المؤسسة الاستمرار في متابعة وتقييم هذا النظام بشكل دوري، والتأكد من تحديثه وتحسينه باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية والاحتياجات المتغيرة للسوق. بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على تدريب الموظفين بشكل مستمر لضمان استفادتهم الكاملة من التقنيات المتاحة، وتحقيق أقصى قدر من الفعالية والإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: التسيير الإلكتروني، الإدارة الالكترونية، الكفاءات البشرية، التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية، إنتاجية المؤسسة الاقتصادية .

Abstract:

This study investigates the impact of electronic human competency management (eHCM) on the productivity of an economic institution. The research focuses on Algérie Télécom's Mila branch, with the central question being: Does eHCM influence the institution's productivity?

A descriptive-analytical approach was employed to clarify relevant concepts. Statistical analysis was conducted using the SPSS program on a simple random sample of 40 employees from a population of 160.

To achieve research objectives, a validated questionnaire with 36 statements was designed to gather primary data from the sample institution. The analysis led to the acceptance of all four research hypotheses. Consequently, the findings suggest that eHCM has a positive effect on the studied economic institution's productivity.

The study concludes with recommendations for Algérie Télécom. These include ongoing monitoring and evaluation of the eHCM system, ensuring its continuous updates and improvements to adapt to technological advancements and evolving market needs. Additionally, the research emphasizes the importance of continuous employee training to maximize their utilization of available technologies, ultimately achieving optimal effectiveness and productivity.

Keywords: *Electronic human competency management (eHCM), human competencies, economic enterprise productivity.*



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اية قرآنية
	شكر وتقدير
	اهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
أ	أولاً: تحديد إشكالية الدراسة
أ	ثانياً: فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً: اهمية الدراسة
ب	رابعاً: اهداف الدراسة
ج	خامساً: اسباب اختيار الموضوع
ج	سابعاً: المنهج المستخدم
ج	ثامناً: الدراسات السابقة
و	تاسعاً: بما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
ل	عاشراً: ماذا استفدنا من الدراسات السابقة
	الفصل الأول: عموميات حول التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات حول التسيير الالكتروني
10	المطلب الأول: ماهية التسيير الالكتروني وعناصره
13	المطلب الثاني: اهداف واهمية التسيير الالكتروني
15	المطلب الثالث: وظائف التسيير الالكتروني
19	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق التسيير الالكتروني
22	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءة البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم كفاءة المورد البشري

23	المطلب الثاني: اهمية كفاءة المورد البشري
26	المطلب الثالث: عناصر ومميزات كفاءة المورد البشري
28	المطلب الرابع: انواع الكفاءات البشرية
30	المبحث الثالث: التسيير الالكتروني للموارد البشرية
30	المطلب الأول: تعريف التسيير الالكتروني للموارد البشرية وخصائصها
32	المطلب الثاني: اهمية واهداف التسيير الالكتروني للموارد البشرية
34	المطلب الثالث: وظائف ومجالات التسيير الالكتروني للموارد البشرية
39	المطلب الرابع: متطلبات التسيير الالكتروني للموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
46	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: عموميات حول انتاجية المؤسسات
48	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية الانتاجية
49	المطلب الأول: تعريف الانتاجية ومحدداتها
50	المطلب الثاني: عناصر الانتاجية وأهميتها
54	المطلب الثالث: أنواع الانتاجية وطرق حسابها
56	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الانتاجية
61	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
62	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
68	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية
72	المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير الالكتروني وانتاجية المؤسسة الاقتصادية
72	المطلب الأول: تأثير التسيير الالكتروني على الأعمال الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه
79	المطلب الثاني: دور التسيير الالكتروني في تحقيق جودة الخدمة وجودة خدمة العميل
82	المطلب الثالث: دور التسيير الالكتروني في تحسين مستوى رضا العاملين
83	المطلب الرابع: مساهمة التسيير الالكتروني في تحقيق رضا الزبون
86	خلاصة الفصل الثاني

	الفصل الثالث: دراسة اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية
88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر فرع ميلة محل الدراسة
89	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة
91	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة
93	المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
94	المطلب الرابع: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
98	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وادوات الدراسة
98	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها
99	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
102	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة ومناقشة واختبار الفرضيات
102	المطلب الأول: تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة
120	المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات
125	خلاصة الفصل الثالث
127	خاتمة
127	النتائج
128	التوصيات المقترحة
129	افاق الدراسة
131	قائمة المراجع
137	الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
16	الجدول 01: مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني
17	الجدول 02: المقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني
33	الجدول 03: منافع تطبيق التسيير الالكتروني للموارد البشرية
35	الجدول 04: الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني
38	الجدول 05: المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
64	الجدول 06: تصنيف المؤسسات حسب الحجم.
65	الجدول 07: توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)
99	الجدول 08: يوضح درجات مقياس ليكرث ذو الخمس درجات
100	الجدول 09: يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ
102	الجدول 10: يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الجنس
103	الجدول 11: يوضح توزيع الافراد حسب الفئة العمرية.
104	الجدول 12: يوضح ترتيب افراد العينة حسب المستوى التعليمي
106	الجدول 13: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
107	الجدول 14: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
108	الجدول 15: اختبار التوزيع الطبيعي
109	الجدول 16: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الاول عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني بالمؤسسة
113	الجدول 17: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الثاني حول التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية في المؤسسة
117	الجدول 18: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإنتاجية المؤسسة الاقتصادية
120	الجدول 19: يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي
121	الجدول 20: يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي
121	الجدول 21: يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي
122	الجدول رقم 22: يمثل نموذج الانحدار الخطي المتعدد حول اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية



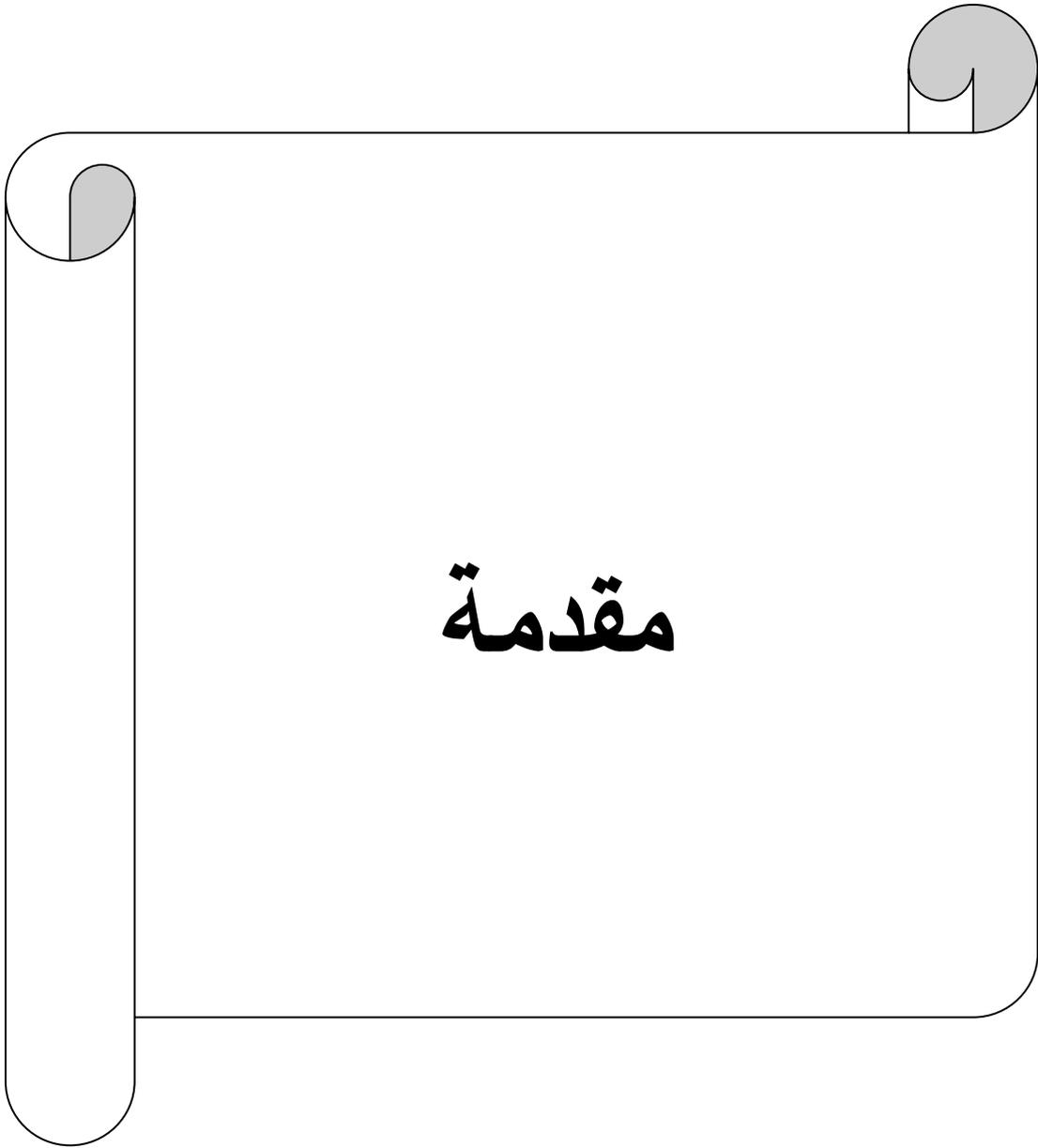
فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
12	الشكل 01: عناصر الإدارة الالكترونية.
23	الشكل 02: مفهوم الكفاءة البشرية
37	الشكل 03: مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
103	الشكل 04: يوضح ترتيب افراد العينة حسب الجنس
104	الشكل 05: يوضح ترتيب افراد العينة حسب الفئة العمرية.
105	الشكل 06: يوضح ترتيب افراد العينة حسب المستوى التعليمي
106	الشكل 07: يوضح ترتيب افراد العينة حسب المسمى الوظيفي
107	الشكل 08: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان
137	الملحق 01 قائمة الاساتذة المساهمين في تحكيم الاستبيان
138	الملحق 02: الاستبيان بصورته الاولى
145	الملحق 03: الاستبيان بصورته النهائية



مقدمة:

أصبح التسيير الإلكتروني ضرورة من ضروريات العصر الحالي، حيث تتجه الإدارات على المستوى الوطني والمحلي في استخدام التسيير الإلكتروني، ويرتكز على أربعة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها وتمثل في الحاسب الآلي ومعداته وبرمجيات وأنظمة المعلومات، إضافة إلى استعمال مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية إلى جانب العنصر البشري الذي يقوم بتصميم وإدارة منظومة التسيير الإلكتروني.

يعد التسيير الإلكتروني من أهم العوامل التي تساعد الإدارة الحديثة في تحسين الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين بما يزيد من رضاهم، يبقى هذا الهدف الأسمى الذي تسعى إليه كل النظم الإدارية في أي دولة، وقد أصبح على الإدارة تطوير نظمها نحو تطبيق التسيير الإلكتروني ليس فقط من أجل ما تحققه من رضا لدى المواطنين بل لكونها مستفيدة بجانبها من مزايا هذا الأسلوب وما يحققه لها من نتائج أفضل، ومع ظهور التكنولوجيات المختلفة ومع ظهور الحاسب الآلي أصبح لكل مورد داخل المنظمة له برنامج خاص لتسييره وإدارته، إلا أن كفاءات الموارد البشرية وما يتعلق بها لم تدخل إلى هذه الإجراءات إلا حديثاً مع تطور الفكر الإداري وما شهده العالم من تطورات تكنولوجية. ولهذا نطرح الإشكالية التالية:

أولاً- التساؤل الرئيسي:

هل يؤثر التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

ولمعالجة الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

ثانياً- الأسئلة الفرعية:

- 1- هل تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة؟
- 2- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية؟
- 3- هل توجد علاقة للتسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثاً- الفرضيات:

- 1- تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.
- 2- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية.
- 3- توجد علاقة للتسيير الإلكتروني بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

رابعاً-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يبحث في موضوع هام وحيوي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ولفهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وتقييم تأثيرها على كفاءة وفعالية المؤسسات في ظل التنافسية المتزايدة في السوق.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- إثراء المعرفة العلمية: تُساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصةً فيما يتعلق بتأثير التسيير الإلكتروني على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- تطوير مهارات البحث العلمي: تتيح الدراسة للباحث فرصة تطوير مهارات البحث العلمي، مثل جمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إنتاجية المؤسسات: تساعد الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين إنتاجية المؤسسات من خلال التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية.
- تقييم تأثير التسيير الإلكتروني على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: تساعد الدراسة على تقييم تأثير التسيير الإلكتروني على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحليل البيانات وقياس المؤشرات.
- فهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية: تساعد الدراسة على فهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

خامساً-أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال بحثنا إلى بيان طبيعة العلاقة الموجودة بين التسيير الإلكتروني والكفاءات البشرية.
- نهدف إلى توضيح مدى تأثير المورد البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- نهدف إلى بيان مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر فرع ميلة على تطبيق التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية.
- نهدف إلى توضيح طبيعة اثر إنتاجية المؤسسة الاقتصادية على التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية.

سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- الموضوع يتناسب مع التخصص.
- اعتماد المؤسسات على مضمون الموضوع.
- اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف.

2- أسباب علمية:

- اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.
- اعطاء الموضوع قيمة علمية مضافة.
- اعطاء اضافات للدراسات الاكاديمية في الجامعة.

سابعا- المنهج المستخدم:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف دور التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية وتحليل أثره على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لمعرفة واقع هذا الدور وأثره.

ثامنا- الدراسات السابقة:

• **الدراسة الأولى:** من إعداد الطالب **لكحل محمد** تحت عنوان " الإدارة الالكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة اتصالات الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ل. م. د في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2019.

وتمثل الهدف الأساسي للدراسة في محاولة الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة العمومية للخدمة من خلال تحقيق الأهداف التالية: الإشارة إلى الإدارة الالكترونية باعتبارها مدخل حديث يساهم في تطوير أنشطة ووظائف الإدارات العمومية، إبراز وضعية الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال المؤشرات والتقارير العالمية، الوصول إلى معرفة آثار تطبيق الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمة العمومية ومدى الاستفادة منها في الوصول إلى الجودة أثناء المعاملة، إظهار نماذج الخدمات الالكترونية المتوصل إليها في الجزائر.

• **الدراسة الثانية:** من إعداد الطالبة وهيبة حارش تحت عنوان " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث ل. م. د في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر-باتنة01، الجزائر، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية بصفة عامة وفي البلديات على وجه الخصوص، تبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية والإدارية الحديثة والتحكم فيها، معرفة مدى تطبيق الأساليب والبرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية وتأثير ذلك على تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

• **الدراسة الثالثة:** من إعداد الطالب عبد الحفيظ مني، تحت عنوان " بناء نظام تسيير الكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، 2018.

هدفت الدراسة إلى بناء نظام تسيير الكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وعليه قام الباحث ببناء مجموعة من المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة للموارد البشرية والتحقق من البنية العملية لها وعرضها على مجموعة من المحكمين، ومن خلال هذه المقاييس قام الباحث ببناء نموذج عملي لتمثيل العلاقة بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، وقد توصل الباحث بالإضافة إلى ما سبق إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المهارات المرنة المدروسة (مهارة التواصل، العمل الجماعي، إدارة الوقت، حل المشكلات واتخاذ القرار، تطوير الذات، المهارة الرقمية) من أهم المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية، هناك علاقة ايجابية بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، النظام الإلكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

• **الدراسة الرابعة:** من اعداد زاوي خالصة، " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بومرداس، 2007.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي تمر بها المؤسسة وتحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة وتقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة، تحديد ماهية الانتاجية والعوامل المؤثرة فيها ومعرفة انواع الرقابة على العملية الانتاجية في المؤسسة، تكون مجتمع الدراسة من 50 عامل من عمال شركة سونلغاز، وتوصلت الدراسة الى ان المؤسسة مهمته بسياسة التدريب لأنه يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية وتحسين اداء المؤسسة وزيادة انتاجيتها وذلك من خلال تغطية العجز في الاداء، وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وبذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

• **الدراسة الخامسة:** من اعداد بوعريوة الربيع، " تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، سطيف، 2017.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الادارة الالكترونية للموارد البشرية ومعرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري ومدى تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة على تطوير رأس المال الفكري والخروج بتوصيات حول مدى اعتماد الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها، وتكون مجتمع الدراسة من 30 مؤسسة اقتصادية وتوصلت الدراسة الى معرفة مدى تأثير كل المتغيرات المستقلة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المتغير التابع رأس المال الفكري والتوصل الى ان هناك تأثير لكل من تطبيقات الادارة الالكترونية للموارد البشرية والتعليم الالكتروني على تطوير رأس المال الفكري بدرجة كبيرة، في حين عدم وجود تأثير لكل من التوظيف الالكتروني ونظام معلومات الموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري.

• **الدراسة السادسة:** من إعداد وزاع محمد، جامع قاصدي مرباح، " الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة موبيليس"، مجلة الدراسات الإعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية، العدد3، المجلد3، ورقلة، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام الإدارة الالكترونية في المؤسسات على العموم كإنجاز المعاملات المطلوبة في الزمن والطريقة المطلوبة والأثر الذي أحدثته هذه الإدارة على الموارد البشرية سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا، وفي نفس الوقت تعمل على دراسة حالة مؤسسة ما من حيث مدى تطبيقها للإدارة الالكترونية، وفي حدود هذا المدى ندرس الأثر الذي خلفه هذا المنهج الحديث للإدارة على الموارد البشرية بمختلف مستوياتها، بحيث نأخذ الإدارة الالكترونية كعنصر مؤثر وعدة جزئيات من العناصر التابعة للموارد البشرية " واقع الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتأهيل، النفقات الإدارية، رضا العاملين... كعنصر متأثر، يتم قياس هذا الأثر باستخدام الطرق والأدوات الإحصائية كمعامل الارتباط وقياس المعنوية وإجراء الاختبارات وغيرها.

• **الدراسة السابعة:** من إعداد دانيا أكرم المدادحة، محمد مفضي الكساسبة، " اثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 10، جامعة عمان العربية، الأردن، 2016.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية لأربع شركات تخلص في الأردن، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية في الابتكار والتحديد، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الالكترونية والبرامج الالكترونية في الابتكار والتحديد، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والأجهزة الالكترونية على الجودة في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج

الالكترونية على الجودة. كما أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للموارد البشرية والبرامج الالكترونية على السرعة في تقديم الخدمة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الالكترونية على السرعة في تقديم الخدمة في شركات التخليص.

• الدراسة الثامنة: من إعداد وهيبة جليل، منير نوري، تحت عنوان " نظام الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية: دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان"، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام الإدارة الالكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية باعتباره احد أهم القطاعات الإستراتيجية للموظف بنسبة كبيرة من موظفي القطاع العمومي في الجزائر، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة من خلال دراسة ميدانية لعينة تتألف من 124 من موظفي مديرية التربية لولاية غليزان من مجتمع يتألف من 210 موظف، بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وباستخدام برنامج الإحصائي SPSS 22، حيث لمس من خلالها مدى مساهمة التحول الذي عرفته المديرية خلال الأونة الأخيرة بانتقالها من تسييرها لمواردها البشرية وفق نمط الإدارة التقليدية والتحول إلى نمط التسيير باعتماد الإدارة الذكية والرقمية، وهو ما ساهم وبقوة في تحسين تسييرها لمواردها البشرية في مراحلها المختلفة.

بما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الرقم	اسم الباحث	اوجه الاختلاف	اوجه التشابه
1	لكحل محمد	- تختلف الدراسات من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (لكحل محمد) بتحقيق جودة الخدمة العمومية بينما تهتم الدراسة الحالية على إنتاجية المؤسسة - تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (لكحل محمد) ما مدى تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق جودة العمل العمومية بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية	- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. - تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل.

<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على الإدارة الالكترونية.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير مستقل، حيث اهتمت دراسة(وهيبة حارش) الإدارة الالكترونية بينما تهتم الدراسة الحالية على التسيير الالكتروني لكفاءات البشرية</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (وهيبة حارش) على (220) عامل في البلديات المركزية لولاية سطيف بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (وهيبة حارش) إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني لكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>	وهيبة حارش	2
<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على كفاءات البشرية كمتغير تابع.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة(عبد الحفيظ مني) بناء نظام تسيير الالكتروني بينما تهتم الدراسة الحالية على التسيير الالكتروني لكفاءات البشرية</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت</p>	عبد الحفيظ مني	3

	<p>عينة دراسة (عبد الحفيظ مني) على 1673 موظفا من مختلف مؤسسات العمومية منها والخاصة بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (عبد الحفيظ مني) الى ما مدى فعالية النظام الالكتروني المقترح لتتبع تشخيص وفيم وتنمية المهارات المرنة لموارد البشرية بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>		
<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- تتفق الدراستان كذلك من حيث تركيز كل منهما على الإدارة الالكترونية لموارد البشرية كمتغير مستقل.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (زاوي خالصة) تطوير راس مال الفكري بينما تهتم الدراسة الحالية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (زاوي خالصة) على 120 موظفا من مختلف المؤسسات الاقتصادية بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة.</p>	زاوي خالصة	4

	<p>- تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (زواوي خالصة) ما مدى تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>		
<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات. - تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على إنتاجية المؤسسة كمتغير تابع.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة (بوعريوة الربيع) على تأثير التدريب بينما تهتم الدراسة الحالية على التسيير الالكتروني لكفاءات البشرية. - تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (بوعريوة الربيع) 80 موظفا في المؤسسة بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة. - تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (بوعريوة الربيع) الى ما هي التدريب ومختلف مراحلها بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>	بوعريوة الربيع	5

<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على الإدارة الالكترونية.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير تابع، حيث اهتمت دراسة (وزاع محمد وجامع قاصدي مباح) دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة بينما تهتم الدراسة الحالية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (وزاع محمد) 740 موظفا يتوزعون على 9 مديريات وعدة مكاتب أخرى بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (وزاع محمد) ماهية الاثار المنعكسة على الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>وزاع محمد وجامع قاصدي مباح</p>	<p>6</p>
<p>- المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على الإدارة الالكترونية.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير تابع، حيث اهتمت دراسة (دانيا أكرم المدادحة) و(محمد مفضي الكساسبة) المزايا التنافسية بينما تهتم الدراسة الحالية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>دانيا اكرم المدادحة ومحمد مفضي الكساسبة</p>	<p>7</p>

	<p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (دانيا أكرم المداحه) و(محمد مفضي الكساسبة) على 112 موظفا في الشركات المبحوثة بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (دانيا أكرم المداحه) و(محمد مفضي الكساسبة) قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>		
<p>- المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- تتفق الدراسات كذلك من حيث تركيز كل منهما على الإدارة الالكترونية.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير تابع، حيث اهتمت دراسة (وهيبة جليل ومنير نوري) على وظائف ادارة الموارد البشرية، بينما تهتم الدراسة الحالية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (وهيبة جليل) (منير نوري) 150 موظفا المبحوثة بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع</p>	وهيبة جليل ومنير نوري	8

	<p>العاملين في مؤسسة على (40) عامل في وكالة اتصالات الجزائر ميلة .</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (وهيبة جليل) (منير نوري) ما مدى تطبيق مديرية التربية لولاية غليزان لنظام الادارة الالكترونية بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.</p>		
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

ماذا استفدنا من الدراسات السابقة:

يتضح لنا من الاطلاع على ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات الى بعض الملاحظات التالية :

- تنوع اهداف الدراسات السابقة والنتائج المتوصل اليها بتنوع الجوانب التي عالجتها.
- هناك توجهات ايجابية نحو تبني التسيير الالكتروني للموارد البشرية.
- تأكيد بعض الدراسات على اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز مستوى خدمات الموارد البشرية، مما يعطي وظيفة الموارد البشرية مكانة كي تصبح شريكا استراتيجيا .
- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :
- الحصول على المراجع المناسبة لإثراء الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تناول الدراسات السابقة عنصر من متغيرات البحث الحالي، والتي تدور حول التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية او انتاجية المؤسسة الاقتصادية والتي ساعدتنا أيضا في بناء جزء من الإستبيان الخاص بدراستنا الحالية
- توفير أمثلة واقعية ودراسات حالة يمكن مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، مما يعزز من موثوقية وعمق التحليل والاستنتاجات.
- تسليط الضوء على التحديات والعوامل المؤثرة التي يمكن أن تواجه المؤسسات عند تطبيق التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية، واقتراح حلول مستندة إلى الأدلة السابقة.

الفصل الاول: عموميات حول

التسيير الالكتروني للكفاءات

البشرية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية هائلة تطال جميع مجالات الحياة، بما في ذلك مجال الإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت أنظمة التسيير الإلكترونية للكفاءات البشرية أدوات لا غنى عنها بالنسبة للعديد من المنظمات وذلك لما تقدمه من فوائد جمة على صعيد تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية. وبناءً عليه سوف نقوم في هذا الفصل بعرض عموميات حول التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: عموميات حول التسيير الإلكتروني.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءة البشرية.

المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول التسيير الالكتروني

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة معلوماتية هائلة، أدت إلى تغييرات جذرية في مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك مجال الإدارة. فظهر التسيير الالكتروني كأحد أهم ثمار هذه الثورة، وبات يشكل حلاً فعالاً لتحديات الإدارة الحديثة.

المطلب الأول: ماهية التسيير الالكتروني وعناصره

التسيير الالكتروني يعتبر مفهوم لتكامل المعلومات بين الإدارات المختلفة و استخدامه في توجيه اجراء العمل داخل المؤسسة مع توفير المرونة اللازمة للإستجابة للتغيرات المختلفة سواء داخليا او خارجيا.

أولاً- ماهية التسيير الالكتروني:

نقصد بالتسيير الالكتروني انه هو نفسه الإدارة الالكترونية، ولتحديد تعريف دقيق للتسيير الالكتروني لابد لنا أن نتطرق إلى معرفة بعض المصطلحات ذات العلاقة به وهي:

1- التسيير:

التعريف الأول: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، التوجيه الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها . (الطيب، 2011، صفحة 13).

التعريف الثاني: يعرفه فردريك تايلور على انه المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أن يقوموا بعملهم بأفضل وأخص طريقة. (كافي، 2011، صفحة 14).

من خلال هذين التعريفين وأخرى اطلعنا عنها يمكننا القول بأن التسيير تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمها تنظيما سليما وتستنعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

2- الرقمنة:

يرى تيري كاني أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيئات (Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها (الرقمنة) ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة" مما تقدم يتضح أن الباحث "تيري كاني" قد ركز على الجانب التقني في تفسيره لمعنى الرقمنة، والذي عادة ما يستند على مجموعة من التقنيات والحاسبات الآلية المتخصصة. (دسوس، 2022، صفحة 97)

من خلال ماسبق يمكننا ان نقول ان الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التناظري الى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته بواسطة الحواسيب والاجهزة الرقمية الاخرى.

3- التسيير الالكتروني:

التعريف الأول: يمكن تعريف التسيير الإلكتروني بأنه: عملية تحويل الوثائق الورقية داخل المؤسسة من شكلها المادي إلى شكلها الإلكتروني باستخدام الأنظمة والبرامج التكنولوجية لسهولة الحصول عليها في أسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد عن طريق برامج الإعلام الآلي والوسائط الإلكترونية كالإنترنت والاكسترنات... الخ (طواهير، عطية، و زرزور، 2022، صفحة 16)

التعريف الثاني: يعرفها السالمي بقوله: "هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً" (السالمي و الرزاق، الادارة الالكترونية، 2008، صفحة 32)

ويرى السالمي كذلك بأنها: عملية مكثفة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة الربط مع الحكومة الإلكترونية. (السالمي و الرزاق، نظم دعم القرارات، 2005، صفحة 235)

التعريف الثالث: يرى عاشور والنمري بأنها الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، المتابعة، التقييم) وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها. (عاشور و النمري، 2013، صفحة 202)

من خلال ماسبق نستنتج ان التسيير الالكتروني هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ادارة وتقديم الخدمات، حيث يعمل على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات والاستغناء عن المعاملات الورقية عن طريق استخدام التكنولوجيا.

ثانياً- عناصر التسيير الالكتروني:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية تتمثل في: (ياسين، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة ص23)

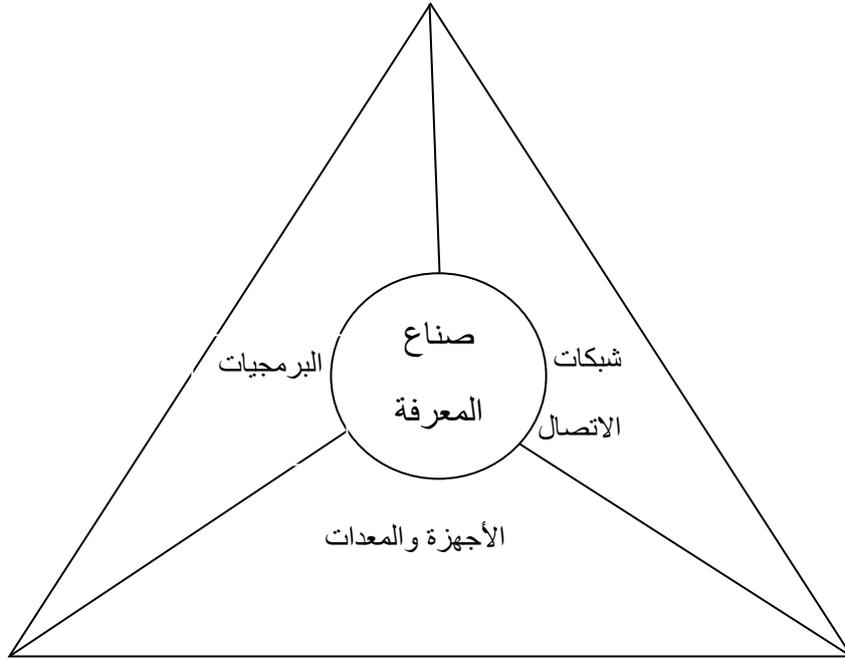
1- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه، شبكاته وملحقاته.

2- **البرمجيات:** هي مجموعة الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو العمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة، للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين مثل البريد الإلكتروني، والبرامج المحاسبية.

3- شبكات الاتصال: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات المتمثلة في الأنترنت والإكسترنات والشبكة الأم المتمثلة في الإنترنت، وبواسطتها تتم بواسطتها بناء روابط اتصالية مباشرة وفورية مع الموردين الموزعين، الشركاء، العملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد.

4- صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية ويتكون من القيادات الرقمية المديرون والمحللون للموارد المعرفية أو رأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى، إذ يذكر أن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثية: الأجهزة والمعدات البرمجيات، وشبكات الاتصال، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: (بوالريحان، 2018، صفحة 119)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسيير الإلكتروني

ان التسيير الإلكتروني بوصفه اسلوباً إلكترونيا للإدارة فهو يهدف الى توفير منظومة عمل متكاملة لما يحقق تقديم ارقى الخدمات للمستفيدين، والاستفادة من المميزات التي يتيحها وتحسين اداء الافراد والمؤسسات والحد من التعقيدات البيروقراطية للإدارة، كما يكتسي التسيير الإلكتروني اليوم أهمية مضاعفة وقيمة أكبر نظرا لما يمكن ان يقدمه سواء للمؤسسة او للأفراد المتعاملين معها.

أولاً- أهداف التسيير الإلكتروني:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف وكلها تنصب في تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، والاستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى الأداء عن طريق انجاز المعاملات الكترونيا وتوفير الوقت والجهد والمال، الأهداف بشكل مجمل فيما يلي:

- 1- التخلص من حدة وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات.
- 2- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.
- 3- ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه.
- 4- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وبالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.
- 5- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق.
- 6- ترشيد الأيدي العاملة، وفرز الأفراد غير الفاعلين.
- 7- ضمان السرية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق.
- 8- ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب، لأن برنامج الإدارة الإلكترونية سيرفض المعاملة الثانية ولن يسمح بإجرائها. (الوادي و الوادي، 2008، صفحة 624)
- 9- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليه.
- 10- فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية وتيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت،
- 11- التوفير وترشيد الإنفاق.
- 12- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء أعمال المؤسسات وتجاوز حالة العاملين النفسية أو الصحية أو المزاجية والتي تؤثر على جودة الخدمة.
- 13- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل ودعمها بالثقة اللازمة، مع توافر ميزة التقييم والمراجعة والتصويب بشكل مستمر.
- 14- تقليل معوقات اتخاذ القرار في ظل توافر البيانات.
- 15- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة.

- 16- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، ويعينها على تطوير منتجاتها. (الحسن، 2009، صفحة 49)
- 17- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- 18- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- 19- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

ما تقدم، نستطيع القول أن محصلة الأهداف الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل تحديداً في تجاوز النواقص والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية وتجاوز مشكلات الإدارة الإلكترونية التي تظهر بالممارسة.

ثانياً- أهمية التسيير الإلكتروني: (العمري، 2003، صفحة 25)

1- بالنسبة للحكومة:

- أ- التقليل من الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الشبكات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة.
- ب- الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه وتسهيل المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمه.
- ج- التقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري من خلال استغلال قواعد البيانات واعتمادها بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسها بدلاً من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين كما هو الحال في الإدارة التقليدية.
- د- خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .
- هـ- التقليل من مخاطر فقدان المعلومات والحفاظ على سيرتها.
- و- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الإدارات الحكومية في إطار علاقتها بالمواطنين ومؤسسات الأعمال.
- ز- تحسين مستوى أداء العاملين في القطاع العام وذلك من خلال إمكانية انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية المختلفة مما يقلص من الازدواجية في إدخال البيانات وبالتالي توفير الوقت والجهد والنفقات.
- ح- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد.
- ط- تسهيل عملية الرقابة وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية بالإضافة إلى التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام.
- ي- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الطرق الجديدة في سير العمليات الإدارية .

2- بالنسبة للمواطنين:

- أ- الحصول على خدمات عالية الجودة وتكاليف أقل.
- ب- التغلب على عائق الزمن والمكان في الحصول على المعلومات ومختلف الخدمات.
- ج- الحصول على مختلف الخدمات في إطار احترام قواعد السرية والخصوصية.
- د- الشفافية والعدالة في الحصول على الخدمة الملائمة من خلال إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التحقيق منها إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات، والقدرة على استيعاب أكبر عدد منها في وقت واحد دون حاجة الانتظار في صفوف طويلة.
- هـ- الحرية المطلقة في تقديم مختلف الآراء أو التنظيمات التي تساعد في تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة.

و- المساهمة في صنع القرارات الإدارية من خلال التفاعل المتاح على مختلف المواقع الالكترونية.

3- بالنسبة لقطاع الأعمال:

- أ- تقليل زمن انجاز المعاملات الإدارية الروتينية مع مختلف الجهات الحكومية.
- ب- تخفيض تكاليف الإنتاج (تكاليف التنقلات، التكاليف الورقية والأرشيف) مما ينعكس إيجابا على ربحية المؤسسة.
- ج- سهولة اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة لتوفير المعلومات الضرورية.
- د- توثيق وتتبع مسار العمليات وتعاملات المؤسسة مع مختلف المتعاملين معها .
- هـ- الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع الأسواق القائمة .
- و- تكييف وتوجه الإنتاج وفقا لرغبات ومتطلبات العملاء .

المطلب الثالث: وظائف التسيير الإلكتروني

للتسيير الإلكتروني وظائف مشتقة أساسا من وظائف التسيير التقليدي، لكن طريقة اداء تلك الوظائف انتقل من الشكل الورقي التقليدي الى الشكل الإلكتروني، فأصبح استخدام مصطلح التسيير الإلكتروني ينطلق على عناصر الادارة في شكلها الإلكتروني، وبالتالي اصبح البحث في عناصر التسيير الإلكتروني ممكنا وفيما يلي عرض لتلك العناصر:

أولاً- التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي لا يختلفان من حيث الغاية، فكلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة من أجل بلوغ هذه الأهداف وإنما يختلفان في النقاط التالية:

1- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي. (احمد، 2009، صفحة 249)

2- التخطيط الإلكتروني هو عملية مستمرة بسبب التدفق الهائل والمستمر للمعلومات وبذلك فالتخطيط الإلكتروني هو تخطيط مستمر عكس التخطيط التقليدي الذي يتميز بالزمنية والانقطاع (وضع التقارير الفصلية).
 3- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي حيث نجد تداخل كبير بين الإدارة والعاملين، في حين أن التخطيط التقليدي هو تخطيط (أعلى أسفل) فالتخطيط الإلكتروني هو التخطيط الذي يتم فيه التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تقسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها. (غنيم، 2004، صفحة 59)

جدول رقم 01: مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطة متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة
خطة قصيرة وانية (أمدها أيام، أسابيع، فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة)
الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية المحتملة	الخطة ترتكز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون
الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية	الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة في الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من اجل المنظمة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: (نجم، 2004، صفحة 243)

ثانيا - التنظيم الإلكتروني:

- 1- يعد التنظيم الإلكتروني أحد وظائف الإدارة الإلكترونية فهو يمثل "الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات مع الزبائن إلكترونياً" (احمد، 2009، صفحة 259)
- 2- إن التنظيم الإلكتروني للإدارة يحدث جملة من التغيرات على المستوى الإداري، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمية التي تتخذ الشكل المفلطح، على عكس ما كان سائداً في النظام التقليدي بالإضافة الى بروز التنظيم المصفوفي القائم على الوحدات الصغيرة والتغير أيضاً في خطوط السلطة والمسؤولية.
- وعليه سنحاول من خلال هذه النقاط توضيح جملة من المتغيرات العميقة التي تتلازم مع التنظيم الإلكتروني بإجراء مقارنة بينه وبين التنظيم التقليدي:

الجدول رقم 02: المقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل الغير محدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	تعليمات مرنة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً
برامج العمل القياسية والمجدولة سابقاً	برامج العمل المرنة والمتغيرة
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: (الحسن، 2009، صفحة 92)

ثالثاً - التوجيه (القيادة) الإلكترونية:

إن القيادة في ظل النظام الإلكتروني طرأت عليها جملة من التغيرات، شأنها في ذلك شأن بقية الوظائف سالفة الذكر، مما يؤدي إلى تغير في طريقة تأدية المنظمة وإدارة أعمالها سواء تعلق الأمر بالعاملين فيها الذين يشترط فيهم أن يكونوا ذوي تخصص ويمتلكون مؤهلات عالية أو المستفيدين منها والقيادة الإلكترونية تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- 1- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة البرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي: سرعة الحركة الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.
- 2- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورية وجود قائد يمتاز بالحرفية والزياد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق وذلك بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- 3- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجازات المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارات العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. (عبان، 2016، صفحة 83)

رابعاً - الرقابة الإلكترونية:

هناك اختلاف واضح بين الرقابة التقليدية التي كانت تأتي بعد عمليتي التخطيط والتنفيذ وتمثل المقارنة بينهما، والتي يتحدد من خلالها الانحراف في التنفيذ والأسباب التي أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح هذا الانحراف الذي يتطلب وقتاً طويلاً وإجراءات معقدة، والرقابة الإلكترونية تعتمد على تقنية المعلومات التي تجعل من عملية الرقابة أسهل، حيث تمكن من معرفة التغيرات أثناء التنفيذ أو قبله بوسائل تعقب جد متطورة، الأمر الذي يجعل عملية الفحص عملية دقيقة وشاملة وآنية، إضافة إلى تكلفتها المنخفضة وعليه تتحقق جملة من المزايا يمكن تحديدها في النقاط التالية: (نجم، 2004، صفحة 277)

- 1- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية.
- 2- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 3- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين والشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.

- 4- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى رقابة النتائج.
- 5- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط من الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط " الكل يعرف ماذا هناك".

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني

يتطلب تطبيق التسيير الإلكتروني الناجح في أي مؤسسة أو قطاع حكومي توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح هذا التحول الرقمي وتضمن استدامته، يمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى عدة فئات نذكرها كما يلي:

أولاً- المتطلبات البشرية:

أي توفر الموارد البشرية اللازمة من الخبراء والمختصين العاملين في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس مال فكري في المؤسسة، ومنهم المديرون والوكلاء المساعدون وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة، ويجب أن يكونوا مؤهلين تقنياً أو حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة، من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال، كذلك المبرمجون وهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها، وأيضاً ضباط البيانات والذين يكون لديهم القدرة على الاتصال بكل أجزاء المؤسسة، ووظيفتهم حفظ البيانات وتعريفها، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها بالإضافة إلى المشغلون أو المحررون وهو الذين يقومون باستخدام الحاسب الآلي، ويكونون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمجون ووظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات . (عبان، 2016، صفحة 75)

ثانياً- المتطلبات الإدارية:

وأهمها: (ياسين، الإدارة الإلكترونية ووافق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 22)

- 1- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- 2- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً: وذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً.
- 3- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين الدخول في العالم الإلكتروني: يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد إطارات متخصصة، وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة

بالبينة الأساسية لنظم المعلومات، وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت، أي ضرورة إعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية.

4- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثالثا - المتطلبات المالية:

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

رابعا - المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛ كتطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي. وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى ما يلي:

1- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** تتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية الممارسة للأعمال الإلكترونية، وتبادل البيانات إلكترونيا .

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

3- **شبكات الاتصال:** أهم هذه الشبكات الإنترنت، وكذا الشبكة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في الإنترنت وشبكتها الخارجية الإكسترانت. (نجم، 2004، صفحة 54)

خامسا - المتطلبات الأمنية:

ويقصد بها توفير إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزا ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه. وأهم هذه الإجراءات ما يلي: (عبان، 2016، صفحة 77)

1- وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيات المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت.

2- تبنى إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في

تنفيذها.

- 3- وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- 4- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقات الذكية التي يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءة البشرية

يعد موضوع الكفاءات من أهم المواضيع الحساسة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة في المجال الاقتصادي والإداري ويعود الدافع الأساسي من دراسة هذا الموضوع هو الأهمية البالغة والتي يكتسبها العنصر البشري الذي بدوره يعتبر أمن أصول المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى إبراز دور الكفاءة في تحقيق الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات وكذا تدعيم القدرة التنافسية لها.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة المورد البشري

ان كفاءة المورد البشري هي حجر الزاوية في نجاح اي مؤسسة سواء كانت حكومية او خاصة، وهي تعكس قدرة الموظفين على اداء مهامهم بفعالية ونتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة، وتتجاوز كفاءة المورد البشري مجرد امتلاك المهارات الفنية والمعرفية بل تشمل ايضا الكفاءات السلوكية والشخصية التي تساهم في بناء بيئة عمل ايجابية وتحقيق التعاون والتكامل بين افراد العمل.

وتعددت المفاهيم حول الكفاءة البشرية نذكر منها:

التعريف الأول: لوك بايور: " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل." (منصوري و صولح، 2010، صفحة 50)

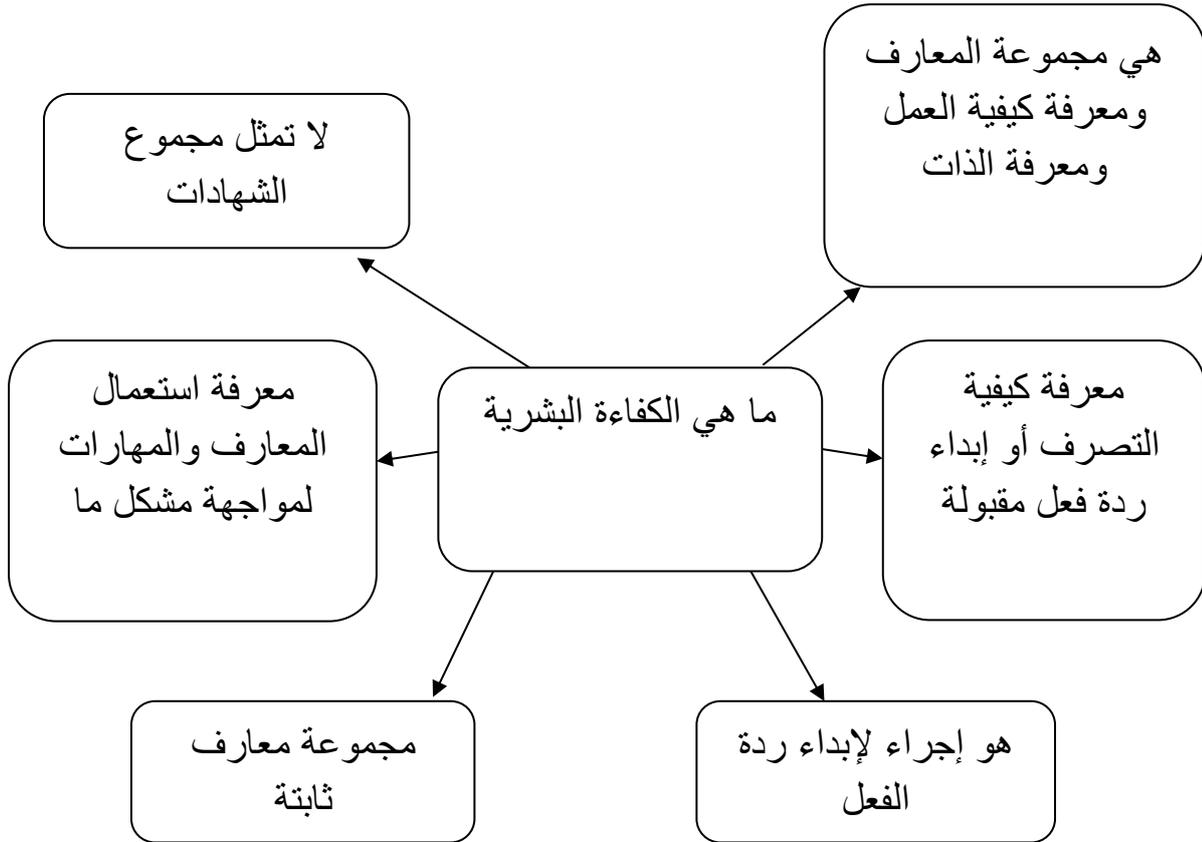
التعريف الثاني: عرفها الباحثان جين مارك ودانيال هيلد على أنها: "القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الذي يلعبه في المنظمة أو في المجتمع، أو هي مجموع المعارف النظرية والعلمية والسلوكية المستخدمة في سياق معين." (ثابتي و عبو، 2009، صفحة 113)

التعريف الثالث: عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (LE MEDEF) على أنها: "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية، هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. (perette, 1999, p. 58)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الكفاءة هي تركيبة بين المعارف والمهارات والخبرة التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ويرجع للمؤسسة تطويرها وقبولها وتقويمها.

كما نستطيع توضيح الكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مفهوم الكفاءة البشرية



Source: (joulis, 2000, p. 22)

المطلب الثاني: أهمية كفاءة المورد البشري

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولاً- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي: (اسيا، 2011، صفحة 25)

1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

2- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- 3- أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- 4- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- 5- تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.
- 6- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ثانياً- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- 1- **العمل الناجح داخل المؤسسة:** يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- 2- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- 3- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وترجع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

ثالثاً- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- 1- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء الخ.
- 2- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

3- لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

رابعا- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة: أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة. كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

1- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

2- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

3- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة ... الخ). أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء ... الخ). لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

4- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف مهارات... الخ). ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة. (اسيا، 2011، صفحة 29)

المطلب الثالث: عناصر ومميزات كفاءة المورد البشري

باعتبار كفاءة المورد البشري تمثل دورا هاما في المؤسسة فهي تحظى باهتمام الباحثين، حيث أن هذه الكفاءات تحتوي على عناصر ومميزات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً- عناصر كفاءة المورد البشري:

تتألف كفاءة المورد البشري من مجموعة من العناصر المترابطة التي تساهم في تحقيق الاداء الامثل للموظفين وتعزيز مساهمتهم في نجاح المؤسسة، حيث نذكر عناصر كفاءة المورد البشري كما يلي:

1- المعرفة: تتضمن المعرفة المعلومات التقنية والعملية التي تهتم المؤسسة، حيث تستمد معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث... الخ، كما يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج. وبالتأليف المعرفة هي المرجعية المعلوماتية للمؤسسة والقواعد النظرية التي تقوم عليها أنشطتها، وتمتاز بكونها متاحة، وتحتاج فقط لباقي مكونات الكفاءة، لتعطي القيمة المضافة.

2- المهارة: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال المعلومات الخاصة بتشغيل المصلحة المعنية، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. (مصنوعة، 2012، صفحة 39)

تأتي المهارة خلاصة لتجربة المعارف التي يكتسبها الفرد، أي الجانب العملي للمكتسبات النظرية، ويختلف نتيجة لذلك مستوى الكفاءة منفرد إلى آخر، وفقا لدرجة إتقانه.

3- السلوكيات: وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك والهوية والإدارة والتحفيز، بحيث يجتمع أبعاد الكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف، ضمن متطلبات وضعية محددة، للوصول إلى أداء متميز.

تظهر الكفاءات السلوكية الصفات الشخصية للفرد خلال أداء مهامه كالدقة، المثابرة، تحمل الضغط وردة الفعل وروح المبادرة. (منصوري و صولح، 2010، صفحة 51)

وترتكز الكفاءات عموما على أربع عناصر تتمثل في:

أ- المعرفة الشرطية: ويعني التحكم الأساسي لتربية العاملين المهرة وهذه المعرفة هي شرط أساسي ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

ب- الكفاءة المتقدمة: يسمح انتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق الفعلي القواعد التربوية والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر استجابة.

ج- فهم أبعاد المؤسسة: هي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باختيار مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأنها تمكن من فهم واستيعاب الأنظمة، بالتالي يستطيع أن يكون السباق إلى المبادرة في رد الفعل بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير مرغوب فيها.

د- الاختراع الذاتي: يتوقف على دور الإدارة، لأن المجموعات القوية المحفزة غالباً ما تحصل على نتائج عالية، لأهمية الابتكار. (مندور، 1999، صفحة 327)

ثانياً- مميزات كفاءة المورد البشري:

بقدر ما تمتلك المنظمات المعاصرة موردين ذوي قدرات ومهارات بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً وتتمثل أهم مميزات كفاءة المورد البشري فيما يلي: (جدو، 2013، صفحة 06)

- 1- الكفاءات ذات غاية هادفة: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.
- 2- الكفاءات مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة من قبل المورد البشري والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- 3- الكفاءات مكتسبة: فالفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- 4- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المتعلقة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن. (بلالي، 2008، صفحة 95)
- 5- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى: وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية سابقة فهو مطالب بالإبداع، إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق المستوى الفردي والمستوى الجماعي، المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية).

أولاً- الكفاءات الفردية:

تسمى الكفاءة الفردية بالكفاءة المهنية حيث يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها أثناء قيامه بوظيفة مهنية في المؤسسة التي يعمل بها، فهي المسؤولة عن اكتشافه وتنبيته وتطويره. وهناك من يعتبر أن المقصود بالكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

وبغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي التكوين المتواصل التجربة والتجارب الشخصية التي يستعملها في النشاط المهني الإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة . (ثابتي و عبو، 2009، صفحة 127)

يمكن القول أن الكفاءة الفردية هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد تتمثل في القدرات والمعارف والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها.

ثانياً- الكفاءة الجماعية:

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظراً للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. فالكفاءة الجماعية تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها،

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها. (مهديد و قبائلي، 2012، صفحة 10)

حسب le BOTERF الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة التعاون، معرفة تعليم الخبرة جماعياً. (منصوري و صولح، 2010، صفحة 54)

الكفاءة الجماعية هي كفاءات خاصة بطريقة العمل، والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم العلاقات السابقة التي تربطهم محفزاتهم، وكذا لأهدافهم الشخصية. (هاملي، 2011، صفحة 77)

إن الكفاءة ليس فقط عبارة عن مجموع الكفاءات الفردية، وأما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

ثالثاً- الكفاءة الإستراتيجية:

الكفاءة الإستراتيجية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة. ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية. (بوقلقول، 2004، صفحة 207)

المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

توجد عدة مصطلحات أطلقت على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ف هناك من يشير إليها ب E- HRM وتعني Electronic Human Resource Management، وهناك من يشير إليها بمصطلح web-based HR، و عدة مصطلحات أخرى، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة في عدة نواحي، وفي مبحثنا هذا نبين مفهومها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها ومجالاتها.

المطلب الأول: تعريف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وخصائصها

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية هو استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة جميع جوانب الموارد البشرية في المؤسسة، بدءًا من عملية التوظيف وحتى إنهاء الخدمة، ويهدف إلى أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات وتحسين كفاءة الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة.

أولاً- التعريف:

التعريف الأول: هي تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق وإدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى . (مجيد، 2014، صفحة 80)

التعريف الثاني: هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات . (برايان و جيمس، 2006، صفحة 18)

التعريف الثالث: هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف ، (فريد، 2008، صفحة 242)

من خلال المفاهيم السابقة للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية يمكن اعتبار هذا الأخير هو القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط ورقابة واستقطاب وتنظيم وغيرها من الوظائف بطريقة إلكترونية، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في هذه الوظائف، كما يمكن اعتبارها تحويل جميع المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية من الأوراق إلى أجهزة الحاسب الآلي كما أنها تشمل على نفس مكونات الإدارة الإلكترونية.

ثانيا- خصائص ومزايا التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

- 1- إدارة بلا ورق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 2- إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة
- 3- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل (24) ساعة متواصلة دون انقطاع بالليل والنهار .
- 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (رأفت، 1999، صفحة 95)

كما يرى (عقيلي، 2005) أن نظام معلومات الموارد البشرية يمتاز بما يلي:

- أ- الحصول على معلومات مرتبة محللة، مبنية مصنفة ودقيقة تساعد على وضع إستراتيجية موارد بشرية جيدة .
- ب- سرعة الحصول على المعلومات واستثمار عنصر الوقت.
- ج- الحصول على المعلومات بأدنى تكلفة.
- د- توثيق المعلومات والحفاظ عليها من التلف أو الضياع أو العبث بها.
- هـ- تقليل عدد الموظفين اليدويين مما يقلل من تكلفة العمل.
- و- خلق علاقات مباشرة بين العاملين من خلال بكة الحاسب الآلي.
- ز- قرارات أكثر صوابا.
- ح- تقليل تكلفة الاتصال.
- ط- تقليل الجهد في الحصول على المعلومات لأدنى جهد.
- ي- توفير درجة عالية من اللامركزية في الحصول على المعلومات وتقديم خدمات الموارد البشرية .
- ك- إحداث التكامل بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ل-تسريع تنفيذ العمل واتخاذ القرارات وحل المشاكل منها على سبيل المثال: إعداد قائمة الرواتب والأجور، معرفة مدى نجاح عمليات التدريب، معرفة من سيحال على التقاعد خلال العام... الخ (عقيلي، 2005، صفحة

(132)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

يمثل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية تحولا استراتيجيا في ادارة الموارد البشرية حيث يوفر العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسات والموظفين على حد سواء، ومن المتوقع ان يستمر في التطور والنمو في المستقبل، بالتالي نستعرض اهمية واهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

أولاً- أهمية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (Electronic-Human Resource Management):

يذكر (براين و جيمس، 2006) أن نظام الادارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية شركة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول الى المعلومات، بالإضافة إلى الرابط بين نظم مختلفة معا مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات. ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه . (براين و جيمس، 2006، صفحة 22)

وتختلف المنظمات في تطبيقها لأنظمة تسيير الموارد البشرية، فمنها من يستخدمها في برامج وأشكال عادية وفي المتناول مثل جداول الغيابات والحضور، أو غيرها من الجداول البسيطة، ومنها ما يعتمد على الأنظمة المعقدة والتي تحتاج إلى خبراء ومسيرين يعملون على تنظيمها سيرها، وهذا الأمر يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فضلا عن اختلافه بين دول العالم، ولاشك أن الدول المتقدمة خطت خطوات كبيرة في هذا المجال، ولعل ما ذكره (امونة و محمد، 2009، صفحة 79) عن المنظمات البريطانية واستخدامها للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، حيث ذكر مجموع الوظائف التالية:

- 1- إدارة الغياب والحضور .
- 2- المكافآت والحوافز .
- 3- التدريب والتطوير .
- 4- إدارة التنوع.
- 5- الاستقطاب والاختيار.
- 6- الأجور.
- 7- تقييم الأداء.
- 8- تخطيط الموارد البشرية.
- 9- إدارة المعرفة.

ويمكن إجمال مجموع الفوائد والمنافع التي بالإمكان تحقيقها بتطبيق كما يذكر ذلك (امونة و محمد، 2009، صفحة 80):

الجدول رقم 03: منافع تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية الى تخفيض الدورة الزمنية.
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة.
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

المصدر: (امونة و محمد، 2009، صفحة 80)

ثانياً - أهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الأمانة إلى المهنة الأمانة ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو E-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- 3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- 4- تسهيل أداء وظائف الإدارة.
- 5- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- 6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- 7- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- 8- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- 9- تحسين صورة الشركة . (امونة و محمد، 2009، صفحة 77)

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على المنظمات، وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل . (برايان و جيمس، 2006، صفحة 24)

المطلب الثالث: وظائف ومجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

حسب ما هو متعارف عليه، فإن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يضع نصب اهتمامه المورد البشري بصفة مباشرة وعلى هذا الأساس فالمجالات والوظائف المتعلقة به موجهة بشكل خاص لهذا الشأن، حيث تتبنى كل ما من شأنه تحقيق رضا الموارد البشرية، نقوم بعرض وظائف ومجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية كالتالي:

أولاً- وظائف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أساسا على القيام ببيانات وإجراءات إدارة الموارد البشرية اعتمادا على تقنيات الويب الوسائط الإلكترونية المتعددة ما أدى الى تحول في طبيعة على وظائف الأساسية للموارد البشرية والتي تتمثل خاصة في:

1- التوظيف الإلكتروني:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تتعلق بتوفير القوى البشرية للمنظمة كما وكيفا، وفي الوقت المناسب والتوظيف الإلكتروني يعني أساسا استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة للقيام بمختلف الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف بدءا بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتلقي واستقبال السير الذاتية للمتشحين وكذا إعلان النتائج، ويساهم هذا الأمر في القضاء على الكثير من العراقيل البيروقراطية التي كانت تشوب عملية

التوظيف البيروقراطية التقليدية من خلال إمكانية سرعة الولوج إلى هذه المواقع من أي مكان وفي أي زمان والاطلاع على شروط التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالنسبة لجميع المترشحين وتلقي النتائج مما يزيد من كفاءة عملية التوظيف بالنسبة للمؤسسة.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التوظيف الإلكتروني والتقليدي:

الجدول رقم 04: الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

سيرورة التوظيف	التوظيف التقليدي	التوظيف الإلكتروني
استقطاب	استخدام مصادر غير تكنولوجية	عن طريق المواقع الإلكترونية
اختبار المترشحين	اختبارات ورقية	اختبارات مطورة وموحدة عبر الانترنت
طريقة الاتصال	الهاتف أو المقابلة	استخدام النظام الآلي لإدارة التوظيف بالمترشحين
إنهاء العملية	الهاتف، الاجتماع والاتفاق	الهاتف، الاجتماع والاتفاق

المصدر: (رزيقة، 2023، صفحة 52)

2- التكوين الإلكتروني:

فتحت الثورة التكنولوجية والانتشار الكبير لوسائطها المعلوماتية والاتصالية فرصا كبيرة لانتشار المعلومات والمعرفة على نطاق واسع وساهمت في مرونة العملية التعليمية والتعلّيمية بشكل كبير جدا، وفي المنظمات انعكس ذلك ببروز ما يعرف بالتكوين الإلكتروني الذي يقوم على تلقي المتكويين للمادة التعليمية عن طريق الاستعانة بالوسائط الإلكترونية الحديثة كالإنترنت الانترنت الأقراص المضغوطة التي تستخدم الصوت والفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة، (Multimedia) والوسائط المتعددة (CD) ، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد، واستخدام المواقع التعليمية المختلفة على الانترنت واستخدام تقنيات الاجتماعات المرئية . (رزيقة، 2023، صفحة 52)

وتأسيسا على ذلك نجد أن هذا الأخير يحقق العديد من المزايا من أهمها:

- أ- التخفيض من تكلفة العملية التكوينية بسبب إمكانية تقادي بعض المصاريف التكوينية بالنسبة للمكويين والمتكويين (النقل الإطعام
- ب- إمكانية إتاحتها لأكثر عدد ممكن من المتكويين.
- ج- مرونة وفعالية العملية التكوينية من خلال إتاحتها للمكويين أينما وجدوا وفي أي وقت يناسبهم، مع تقادي غيابهم المستمر عن مناصب عملهم.

وبالتالي التوفيق بين مختلف وضعياتهم، ومن جهة أخرى تلاؤمه مع الحاجات التكوينية للمتكونين وقدراتهم الاستيعابية من خلال إمكانية الرجوع إليه مرة أخرى المراجعة المحتوى بالنسبة للتكوين غير المتزامن أو حتى عدم الانتقال من فكرة لفكرة إلا بعد التمكن من الفكرة الأولى ... مما يؤدي في الأخير إلى زيادة معدلات الرضا والاستقرار الوظيفيين والمساهمة في تكوين وتجسيد إدارة المعرفة في مجتمع المعرفة .

3- الاتصال الإلكتروني:

نظرا لأهمية عملية الاتصال ولكونها تمثل عصب المنظمات وأداتها الفاعلة في القيام بكل وظائفها وأنشطتها بكل فعالية ومرونة وسرعة وعليه فاستخدام التكنولوجيا في الاتصال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين يسهم في فعالية هذه العملية وسرعة انجاز الأعمال والديناميكية المنظمة. وذلك من خلال إبلاغ الموظفين بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر ملاحظاتهم وتغذيتهم الراجعة مما يجعلهم يشاركون بفعالية وتقدير ويلتزمون أكثر، وأكثر رغبة بالبقاء في المنظمة. (رزيقة، 2023، صفحة 65)

كما أن للاتصال الخارجي الذي يكون بين المنظمة وعملائها ومتعامليلها وشركائها أهميته الكبيرة في القيا بمعاملاتها مع مختلف هذه الأطراف بكل سرعة بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها وزيادة ميزتها التنافسية.

وبالتالي يسهم استخدام التكنولوجيا والإنترنت في الاتصال وعبر تقنيات الاتصال المختلفة في رفع كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمات في أي وقت وفي أي مكان ومع أي طرف. كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل حديثة مثل العمل من خلال الحاسوب (Teleworking) سواء في المنزل أو المنظمة، وما يوفره هذا النمط من مزايا عديدة سواء للأفراد أو المنظمة كزيادة إنتاجيتهم خفض معدلات الغياب ودوران العمل، كما تستفيد المنظمة من إمكانية توظيف الأفراد من مناطق جغرافية مختلفة.

وعليه فالاتصال الإلكتروني يساهم بدرجة كبيرة القيام بكل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والأنشطة الأخرى بكل سلاسة ومرونة وسرعة وانية ودون تعقيدات مما يؤدي لفعالية وكفاءة هذه العملية والمنظمة ككل .

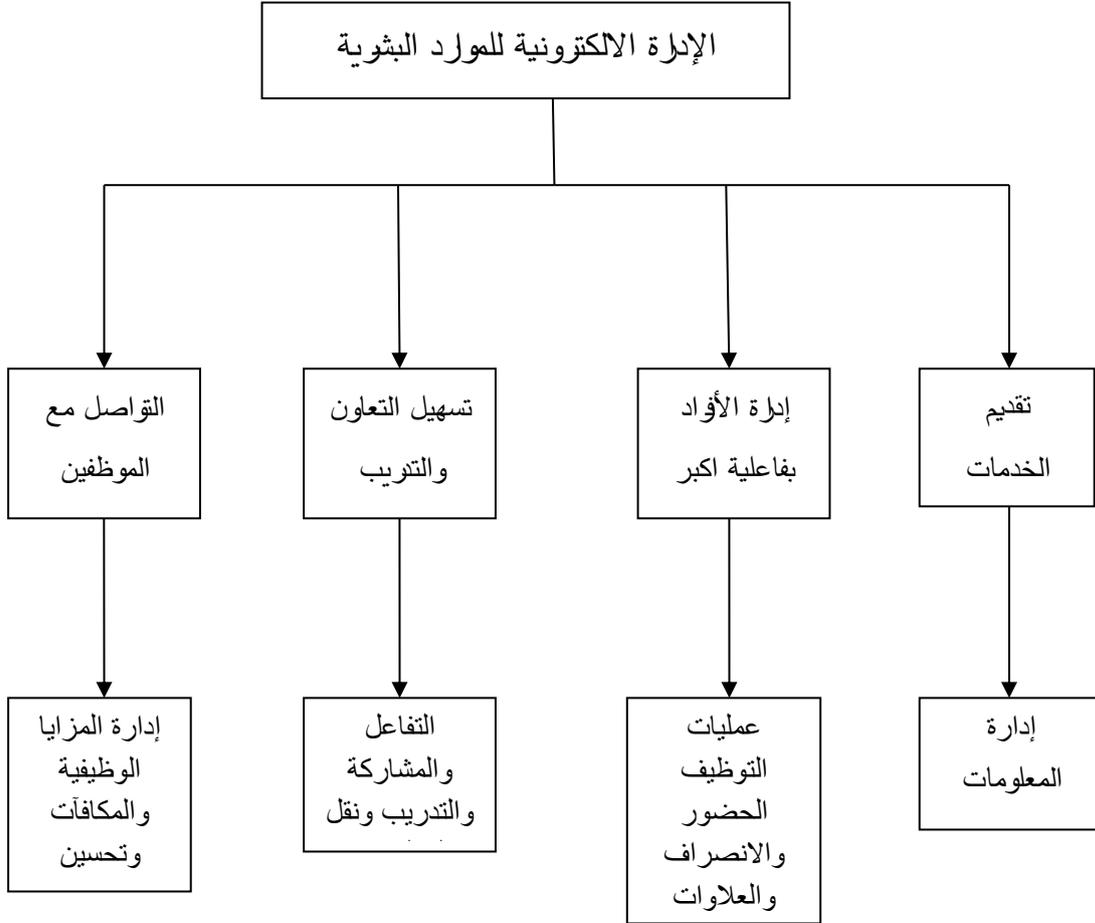
وعليه يتبين مما سبق أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن خلال التحول نحو القيام بمختلف الوظائف والأنشطة نحو الطريقة الآلية الإلكترونية قد ساهم في زيادة كفاءة وفعالية مختلف الأنشطة كالتوظيف الإلكتروني والتكوين والاتصال وتقسيم الأداء والتعويض الإلكتروني وزيادة جودة هذه الأنشطة وبالتالي زيادة رضا الموظفين والمستفيدين من هذه الأخيرة، والتي تحول هذه الأخيرة "إدارة الموارد البشرية" من مجرد وحدة تنظيمية للعنصر البشري إلى كونها شريك استراتيجي" في التخطيط للمنظمة وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة الخدمة الزبون (المستفيد) أكثر من ذي قبل.

(رزيقة، 2023، صفحة 65)

ثانيا- مجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

يمكن تقسيم مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربع مجالات أساسية تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين إدارة الأفراد تسهيل التعاون والتكوين والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة:

الشكل 03: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: (براين و جيمس، 2006، صفحة 23)

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها، فاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الإنترنت أو العكس .

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ولكن قد لا يكون بعضها ملائم لجميع المنظمات وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على

تلبية معظم احتياجات المنظمة، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم 05: المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطور وإدارة الأداء.	- التعليم الإلكتروني. - تقييم الأداء من خلال الانترنت. - تحديد الاحتياجات التكوينية.
2	التزويد.	- الاستقطاب والاختيار من خلال الانترنت. - التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات.	- الانترنت. - مراكز الخدمات المشتركة. - تطوير فرق العمل.
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية.	- خدمات المدراء والموظفين الذاتية. - قياس رأس المال البشري.
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته.	- الأجور. - المكافآت والحوافز. - الخدمات الذاتية للموظفين. - مراجعة البيانات المالية والمكافآت. - إدارة المنافع.

Source: (parry, tyson, selbie, & leighton, 2007, p. 3)

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الإستراتيجية، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية، وفي كثر من الأحيان تساعد على تطويرها.

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها. أما التطبيقات الإستراتيجية، فهي تلك

التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أدائها قبل ذلك، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني البرامج الخاصة بالرسوم أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم.

إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الإستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات. (برايان و جيمس، 2006، صفحة 22)

المطلب الرابع: متطلبات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

يحتاج التسيير الإلكتروني للموارد البشرية الى عدة متطلبات لتحقيق اهداف اي مؤسسة ، ولتحقيق النجاح في المؤسسات يجب التعامل مع التحديات بشكل استباقي، نذكر المتطلبات و التحديات فيما يلي:

أولاً- متطلبات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

إن التسيير الإلكتروني لا يختلف في خطواته ومراحله وأساليبه عن الإدارة الإلكترونية ذلك كونه جزءا من هذه الإدارة، حيث يعتبر تسيير الموارد البشرية إلكترونيا فرعا من فروع الإدارة الإلكترونية، وبذلك تعتبر متطلبات الإدارة الإلكترونية هي نفسها ما ينبغي مراعاته في التسيير الإلكتروني مع ضرورة الاهتمام بالنظم والبرامج التي تساعد على هذه العملية، ويرى (العمرى، 2003) أن أهم المتطلبات التي يجب توفرها في التسيير الإلكتروني والإدارة الإلكترونية ككل هي:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف العاملين.
- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.
- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية . (العمرى، 2003، صفحة 19)

ويؤكد (ياسين، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، 2005) على أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة.

أولاً: المتطلبات البشرية

وهنا تأتي ضرورة إرفاق تعزيز البنية التحتية للاتصالات وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال تطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وضمان تملكها لجميع المستويات.

هذا بالرغم من وجود بعض النقص في تنمية الكفاءات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالنظر إلى الحاجيات الإضافية الكبيرة والضرورية لتشييد مجتمع المعلومات والتي قدرت بـ 100000 مستخدم. (الالكترونية، 2008، صفحة 31)

وتأتي هنا الإشارة إلى ضرورة مرافقة مؤسسات تكنولوجيات الإعلام والاتصال عن طريق وضع وتطبيق برنامج ضروري للتعليم والتكوين المهني يخدم هذا المجال بالإضافة إلى دعم كفاءة استخدام هذه التكنولوجيات كل المستويات.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم تحديد الهدفين التاليين:

1- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال: ويتضمن هذا الهدف دعم التكوين العالي للمهندسين أو ما يعادلهم والتكوين المهني للتقنيين السامين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ويندرج ضمن هذا الهدف العمليات التالية:

أ- إعادة تنظيم الالتحاق بالتكوين العالي في مجال المعلوماتية والاتصالات: كان ذلك من خلال تحديد إجراءات ومعايير توجيه جديدة للالتحاق بشعب تكنولوجيات الإعلام والاتصال لاسيما المعلوماتية والاتصالات في مؤسسات التعليم العالي والتكوين، للوصول تدريجياً إلى تخرج 15000 مهندس أو بشهادة معادلة ماستر مهني في سنة 2011م. و 20000 متخرج في سنة 2013م

ب- دعم التأطير في شعب تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ت- إنشاء مؤسسة دولية للتكوين العالي في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ث- تحديد المهن المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتكثيف التكوين المهني فيها بصفة ملموسة.

2- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية: ذلك لأجل رفع مستوى الوعي بأهمية استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من جهة، ومن جهة ثانية بهدف تسهيل فهم واستخدام تلك التكنولوجيات من طرف فئات المجتمع، ويتضمن هذا الهدف العمليات التالية:

أ- تعميم تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال في منظومتي التربية والتكوين المهني.

ب- تطوير نظام الكفاءات القاعدية لمجتمع المعلومات (الحوار المعلوماتي).

ت- وضع برنامج تكوين لفائدة الأسرة.

ث- تدعيم كفاءات الموظفين والبرلمانيين في مجال الحوكمة الإلكترونية. (بوالريحان، 2018، صفحة

(178)

ثانيا: المتطلبات المادية

لتنفيذ استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" لا بد من رصد موارد مالية كبيرة، يرى القائمون على هذا المشروع أنه من الصعب توفيرها من مصدر تمويلي واحد، وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا.

كما أنه لا بد من أن تكون الإجراءات التشريعية والتنظيمية أو المادية مقرونة بتقييم مالي دقيق قد ما أمكن، وضرورة ترتيب تلك الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر. (الإلكترونية، 2008، صفحة 39)

1- نظرة عامة حول المتطلبات المادية لتطبيق الاستراتيجية: وقد تركز المخطط المتعدد القطاعات لتنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية على تحقيق مجموعة من الأهداف جاري تحقيقها خلال الخمسة سنوات الجارية (2009) (2013)، من أجل تملك استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحقيق الدخول نحو مجتمع قائم على العلم والانتقال إلى الاقتصاد الرقمي.

لقد قدمت الجهات المعنية خلال الفترة (2003-2007) إعانات مالية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية لاقتناء التجهيزات والخدمات المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كذلك إنشاء أجهزة تمويل أخرى منها صناديق الدعم وبرامج الإسناد، تتمثل مهمتها الأساسية في تقديم المرافقة المالية لإنشاء توسيع المؤسسات الاقتصادية وكذلك تأهيل مستواها في مجال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

يبدو الأثر واضحا لجهود الدولة على الهيئات ولمعنية من خلال التجهيزات التي تم تنصيبها على مستوى الإدارات والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن تأثيرها على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المجتمع لم يولى أهمية، و بالرجوع للعدد المحدود من الخدمات المباشرة التي تم تطويرها واستغلالها، يلاحظ تمكن القليل من الهيئات العمومية والمؤسسات الاقتصادية والمواطنين على حد سواء من تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

بالنسبة للصناديق وبرامج الإسناد والدعم القائمة فهي لم تستغل استغلالا كافيا من طرف متعاملي تكنولوجيات الإعلام والاتصال ولم يتم تحديثها، وبالتالي فالأثر المرجو على التنمية الاقتصادية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لم يكن في المستوى المطلوب.

2- المتطلبات المادية لتطبيق الاستراتيجية:

يتطلب تجسيد العمليات المقررة في المخطط الاستراتيجي رصد موارد مالية معتبرة لاسيما العمليات الهادفة إلى استكمال عصنة الإدارات وعرض خدمات على شبكة الأنترنت في إطار الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني.

وبناء على ذلك يعتبر من الضروري توفير أغلفة مالية إقناع، تشجيع ومرافقة المؤسسات الاقتصادية لإدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على أنماط تسييرها بهدف ترقيتها وخلق قيمة مضافة، تساوي على الأقل تلك التي تسجلها البلدان التي تماثل الجزائر اقتصاديا واجتماعيا .

ويرى القائمون على تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية انه من الضروري رصد الموارد المالية لأجل تمكين المواطنين من الحصول على الخدمات الإلكترونية والتعلم والتكوين والتجارة والصحة وغيرها من الخدمات واستخدامها، بغض النظر عن المكان والزمن. (بوالريحان، 2018، الصفحات 179-180)

ويدخل ضمن هذا المحور المخصص للوسائل المالية لتنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية الهدفين التاليين:

- أ- تقدير وتقييم الوسائل المالية الضرورية لتنفيذ جميع العمليات المسجلة في استراتيجية الجزائر الإلكترونية.
- ب- تحديد مصادر واجهزة التمويل.
- 3- الأجهزة اللازمة لتمويل الاستراتيجية:

يتم تقييد المصاريف الخاصة بالاستراتيجية على مستوى الاجهزة التالية:

- أ- ميزانية الدولة بعنوان التجهيزات والتسيير ؛
- ب- صناديق دعم التنمية الاقتصادية منها صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب، وبرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرنامج MEDA لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ت- الموارد الخاصة للمؤسسات.

ثالثا-متطلبات البنية التحتية:

سعى إلى تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة، فإنه تم رصد قدر المستطاع من الإمكانيات لأجل تأهيل البنية التحتية للاتصالات وتأمين الشبكات، عبر كامل التراب الوطني بما يستجيب للمقاييس الدولية في هذا الإطار، وهذا باعتبار أن هذه الشبكات تعتبر الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الزامية إلى اقتراح خدمات إلكترونية للمواطنين والإدارات والمؤسسات الاقتصادية.

خدمة لهذا المسعى تم وضع الهدف الرئيسي في هذا الإطار والمتمثل في إنجاز البنية التحتية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة، وتأمينها وضمان توفيرها لخدمات عالية الجودة، ويتفرع عن هذا الهدف أربعة اهداف رئيسية (الالكترونية، 2008، صفحة 28)

1- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات:

يكون ذلك من خلال تأهيل مؤسسات الاتصالات بما تتضمنه من خدمات التحويل، التراسل والنفذ وتندرج ضمن هذا الهدف العمليات التالية:

- أ- القيام تدريجيا باستبدال تجهيزات المشتركين والتي بلغ عددها سنة 2008م أربعة ملايين والمركبة في مراكز التحويل، بمعدل 900000 خط في السنة، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2009م إلى 2013م.
 - ب- اقتناء تجهيزات نفاذ جديدة لتزويدها في المناطق المحرومة.
 - ت- إعداد برنامج خماسي لتطوير مجموع الشبكات السلكية لربط المشتركين.
 - ث- مد شبكات سلكية في التجمعات السكنية أو المدن الجديدة غير الموصولة بعد بشبكة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، بحيث تسمح هذه العملية بتوصيل مليون مشترك إضافي.
 - ج- إنجاز شبكة ألياف بصرية إلى غاية المنازل والعمارات والأرصفة (FTTX) بقدرة مليون منفذ.
 - ح- إقامة نظام للإشراف على الشبكة وكشف الاعطال، حيث يسمح بتصلح 5000 عطل في الشهر الواحد في آفاق 2013 7. تحويل شبكات الربط المحلي اللاسلكي (WLL) المركبة في المناطق العمرانية نحو المناطق الريفية.
 - خ- مواصلة عملية الفحص والتدقيق الخاصة بالجوانب التقنية وبالإستغلال وصيانة الشبكة، والتأكد من جاهزية خطوط الربط بالإنترنت ذات الدفق السريع.
 - د- إجراء فحص فوري وتدقيق تقني لشبكة التراسل، بما في ذلك الشبكة متعددة الخدمات (RMS)
 - ذ- تأهيل مستوى الشبكة متعددة الخدمات. (RMS)
 - ر- إنشاء مركز وطني لمعالجة المعلومات. (DATA CENTER)
 - ز- تشخيص مستوى ضعف شبكة التراسل واقتراح إجراءات لضمان تأمينها التام.
 - س- تسريع إنجاز شبكة الربط بالألياف البصرية البحرية بين وهران واسبانيا ضمن المخطط. (ORSEC)
- 2- تأمين مؤسسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

يرى القائمون على مشروع الجزائر الإلكترونية بأن مؤسسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال تمثل احد رموز السيادة الوطنية، وعليه فتعزيز أمنها أساسي لبلدنا، ولأجل تحقيق هذا الهدف لا بد من العمل على ما يلي:

- أ- وضع إطار قانوني ومؤسستي لحماية مؤسسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ب- وضع مخطط عمل تقني لحماية مؤسسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ت- تدعيم الكفاءات التقنية فيما يخص حماية مؤسسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
3- نوعية خدمات الشبكات:

في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال يعتبر رضا الزبون امر جد مهم، ولتحقيق ذلك لابد من تحسين نوعية الخدمات، ولأجل ذلك تم اقتراح العمليتين التاليتين:

أ- وضع جهاز قانوني مؤسستي لتحديد الحد الأدنى لنوعية الخدمات.

ب- وضع نظام التقييم المستمر لنوعية الخدمات.

4- التسيير الفعال لاسم نطاق dz:

يكون ذلك من العمليتين التاليتين:

أ- إنشاء وكالة تسيير اسم النطاق ".dz."

ب- إطلاق عملية وطنية لبلوغ استخدام مليون اسم نطاق "dz" في إطار استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013م. (بوالريحان، 2018، صفحة 182، 183، 184)

ثانيا- التحديات التي تواجه تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية e-HRM:

إن الإنسان بطبيعة ينكر ويقاوم كل ما هو مجهول، وعلى غرار التحديثات والتغييرات التي حصلت في الإدارة يحاول الأفراد دائما الوقوف في وجهها ومحاولة عدم الخضوع لها، ويذكر كل من (برايان و جيمس، 2006) مجموعة من العقبات والتحديات التي من الممكن أن تحول دون تطبيق سياسة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية أو تحد من فعاليتها والتي منها:

1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة. بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

2- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية: فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية تحسين مكانة قسم الموارد البشرية، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء: حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفصيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين، ويتطلب التنفيذ

الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.

4- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة: حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل، سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار .

5- فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد: فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد. قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6- النظر في احتياجات الشركة الفعلية: معرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة: فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

8- تأمين المعلومات: حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

9- ضمان الوصول إلى النظام: من قبل كافة العاملين ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة. (برايان و

جيمس، 2006، الصفحات 39-50)

خلاصة:

بناءً على ما تقدم في هذا الفصل تم التوصل إلى أن التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية عبارة عن تحويل لكافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية المتعلقة بالموارد البشرية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية، كما تم التوصل إلى أن إدخال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهل وتزيد من كفاءة وإستراتيجية العمل للعاملين في الموارد البشرية، كما تخلق فرص عمل جديدة وسبل للمساهمة في النجاح التنظيمي للمؤسسات.

لذا اصبحت الادارة الالكترونية للكفاءات البشرية منها لعصرنة وظيفة الموارد البشرية على اعتبار ان فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة تسعى الى التميز والاستمرارية، ومن ثم امكانية مساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة الذي سنحاول توظيفها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

عموميات حول إنتاجية

المؤسسات

تمهيد:

تعد الإنتاجية عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة اقتصادية، فهي تقيس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات المُستهدفة. وترتبط الإنتاجية ارتباطا وثيقا بالتنافسية، فكلما زادت إنتاجية المؤسسة، كلما تعززت قدرتها على المنافسة في السوق وتحقيق الأرباح.

وبناءً عليه سوف نقوم في هذا الفصل بعرض عموميات حول إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال التطرق الى العناصر التالية:

المبحث الاول: ماهية الإنتاجية.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير الالكتروني للكفاءة البشرية وإنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

شهدت الإنتاجية تطور ملموسا مع تطور الفكر الإداري والاقتصادي خلال العقد الماضي، وقد اهتم الاقتصاديون بإنتاجية العمل بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بعلاقة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدى، وفي مبحثنا هذا سنوضح مفهوم الإنتاجية ومحدداتها وعناصرها وأهميتها وأنواعها وطرق حسابها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية ومحدداتها

الإنتاجية هي مفهوم اساسي في عالم الاقتصاد و الاعمال وهي تعبر عن العلاقة بين المخرجات و المدخلات في عملية الانتاج، بمعنى اخر هي قدرة المؤسسة او الفرد على تحقيق اقصى قدر من المخرجات باستخدام اقل قدر ممكن من الموارد.

أولاً- تعريف الإنتاجية:

إن مفهوم الإنتاجية مفهوما قديما حيث لاقى اهتماما كبيرا في الأدب الاقتصادي المعاصر وكان أول من استخدم كلمة الإنتاجية الاقتصادي الفرنسي (J. Bchai)

يمكن وضع تعاريف الإنتاجية كما يلي:

التعريف الأول: الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد: يرى (حسن، 2008، صفحة 202) أن الإنتاجية هي إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة، أي لعلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محددة .

التعريف الثاني: عرف (الشرقاوي، 2003، صفحة 21) الإنتاجية أنها " مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أن: الإنتاجية - المخرجات + المدخلات " .

التعريف الثالث: يرى (فاخوري و حمود، 2009، صفحة 26) أن تعريف الإنتاجية هي النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقابلة .

ويمكن تعريف الإنتاجية بصورة عامة بأنها النسبة بين المخرجات والمدخلات أو بمعنى آخر إنها تعني العلاقة بين المخرجات للنشاط الإنتاجي أو الخدمي خلال مدة معينة وبين مدخلات ذلك النشاط خلال تلك المدة.

ثانيا - محددات الإنتاجية:

يتحدد مستوى الإنتاجية بالعوامل التالية:

1- درجة كثافة رأس المال The degree of capital intensity: فالعامل الذي تساعده الآلات بإمكانه تنفيذ قذرا من الإنتاج، بعكس ما ينجزه غيره بدون آلات، فكفاءة المعدلات من شأنها تحسين وزيادة الإنتاجية.

2- القدرة التنظيمية Organizational capacity: المهارات التي تتمتع بها الإدارة المشرفة المراقبة على الوحدة الإنتاجية والمسؤولة على إدارتها وتنظيمها تساهم كثيرا في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدة .

3- مستوى تدريب اليد العاملة Level of training of workers: يمثل رأس المال البشري العامل الرئيسي في رفع مستوى الإنتاجية. وذلك كونه الحامل الأول لعوامل الإنتاج، لذلك تسعى أغلب المؤسسات المسؤولة عن تدريب العمال إلى إنشاء مراكز تدريبية، يستقي فيها العامل تدريبا في العمل الذي سيوكل إليه. بالإضافة إلى ذلك فإن وقت العمل وكيفية دفع الأجور عنصران مهمان ومؤثران في رفع مستوى الإنتاجية بحيث أن ساعات العمل القليلة ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية . (لعمامرة و فاطمة، 2022، صفحة 235)

المطلب الثاني: عناصر الإنتاجية وأهميتها

الإنتاجية هي المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والازدهار، وهي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها، وللإنتاجية أهمية كبيرة في العالم وخصوصا للمؤسسات، وتاليا نذكر عناصر وأهمية الإنتاجية كما يلي:

أولاً- عناصر الإنتاجية:

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات. ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، وتعتمد على نوع الصناعة، وإمكانيات المنظمات والقابلية للقياس وغيرها. ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية.

إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي: القوة العاملة، المواد الأولية وغيرها، التجهيزات الرأسمالية.

1- القوة العاملة: (الشرقاوي، 2003، صفحة 24)

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج ويكفي أن تذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح المنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها ويتوقف اختبار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين الأول وهو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ- الجانب الإداري:

لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج. كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. ويمكننا القول إنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي:

و هو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام وهي من العناصر البارزة الأهمية في التحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لمتخرج مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارة والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة . (الشرقاوي، 2003، الصفحات 26-27)

2- التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني المصنع الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.

ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواحي:

- التكلفة المناسبة
- التشغيل الملائم
- استغلال الطاقة

و تناقش كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:

أ- التكلفة المناسبة:

إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول. لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية. ومعنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية قد تم بطريقة سليمة. ف شراء الآلات مثلاً بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

ب- التشغيل الملائم:

لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لا بد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإذا كانت عملية الشراء سليمة والتجهيزات مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية

ت- استغلال الطاقة:

تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3- المواد الأولية:

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية. وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق

للمواد والسرعة في التوريد وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها. (الشرقاوي، 2003، صفحة 25).

ثانياً- أهمية الإنتاجية:

لقد حظيت الإنتاجية بنظرة خاصة من المهتمين والمفكرين والباحثين، وهذا من خلال الاهتمام الواسع الذي حظيت به، وتجلى في مظاهر عديدة أهمها: (الطنوبي، 1999، صفحة 51)

- تأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم باسم مراكز الإنتاجية غطت أغلب البلدان في العالم.
- ظهور أدب متخصص بقضايا الإنتاجية.

حيث برزت الأهمية المتعاظمة والمكانة الفريدة التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة المؤسسة واقتصاد الأمم، حيث لا غرابة في أن يتم الاهتمام بها، خاصة أن جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية في علمنا المعاصر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية، فإقامة الصناعة العصرية وتحديث الزراعة وتزويد بالتجهيزات والآليات الحديثة ورفع المستوى المادي والثقافي والتقني للعامل وتسهيل العمل وتخفيض ساعات العمل، وتوفير الخدمات الصحية والترفيهية والاجتماعية، كل ذلك مرهون برفع الإنتاجية والوصول بها المستويات الأعلى وبصفة مضطردة.

ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية تتعكس على النطاق التالي: (شطبي، 1991، صفحة 40)

أولاً- بالنسبة للعاملين:

يرتبط موضوع الإنتاجية بمبدأ هام ألا وهو ضرورة حصول العاملين على نصيب عادل من النتائج المادية والمعنوية التي تحصلت عليها مؤسستهم، حيث أن للعنصر البشري دور رائد في تحقيق ذلك، وعلى هذا الأساس لا بد من وضع أنظمة مناسبة للحوافز المادية والمعنوية للعاملين إلى جانب خطة لتطوير الإنتاجية، إذ لا شك بأن هذه الحوافز ستكون دافع قوي للعاملين في عملية رفع الإنتاجية، وهو ما سيعود عليهم بالنفع وذلك من الناحية المادية، وبالتالي تحسين مستواهم المعيشي، وكذا تخفيض ساعات العمل مع ثبات الأجور وهو الأمر الذي يحقق للعاملين إحدى المزايا المعنوية التي تجعلهم أكثر اطمئناناً ورضاً في عملهم.

ثانياً- بالنسبة لأرباب العمل:

إن الإنتاجية تعتبر مهمة بالنسبة لأصحاب المؤسسة سواء كانت تابعة للدولة أو الشخص، حيث تمثل الزيادة في الربح أو العائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات المحققة من زيادة الإنتاج والذي لا يكون إلا من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المادية من طرف العنصر البشري المكون لها وهو ما يحتم على رب العمل الاهتمام به بتوفير جميع الشروط التي تحقق له ذلك، وجعله راض في عمله.

ثالثاً- بالنسبة للمستهلكين:

إن انخفاض الأسعار وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للسلع والخدمات هو نتيجة لزيادة الإنتاجية التي تجعل من المستهلك المستفيد الأول من هذا الوضع.

رابعاً- بالنسبة للاقتصاد:

تعتبر الإنتاجية من أهم محددات الإنتاج الوطني، حيث أن زيادة إنتاجية المؤسسات يؤدي حتماً إلى زيادة الدخل الوطني، ومنه زيادة معدلات الاستثمار وأيضاً زيادة الدخل الوطني سيؤثر إيجاباً على دخل الأفراد، وهو ما سيؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للمواطن .

المطلب الثالث: أنواع الإنتاجية وطرق حسابها

نميز هنا بين عدة أنواع من الإنتاجية، وقياسها وهو جزء طبيعي من عملية التحليل المراقبة، التقييم وعملية الإدارة. فالإداري يجب أن يقيس الإنتاجية من أجل تحسينها فهي تساعد على معرفة: (محسن و النجار، 2009، صفحة 22)

- درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة (فعالية الإدارة).
- كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.
- الحكم على فاعلية المنشأة.
- القدرة على المنافسة والبقاء في سوق الأعمال.

يمكن تمييز هنا بين ثلاثة أنواع من الإنتاجية: الإنتاجية الكلية، الإنتاجية الحدية والإنتاجية المتوسطة.

أولاً- الإنتاجية الكلية: هي عبارة عن مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات بنفس الكمية أو بكمية أقل من عناصر الإنتاج، ويتضمن هذا المقياس العلاقة بين إجمالي المخرجات وإجمالي المدخلات، حيث تشمل المخرجات كل السلع والخدمات التي تنتجها مؤسسة معينة، بالإضافة إلى كل ما ينتج من العمليات الإنتاجية من قيمة مضافة يمكن أن يستفيد منها المصنع من سلع وسيطة أو نصف مصنعة يستفاد بها في الإنتاج. أما إجمالي المدخلات فهو كافة العناصر البشرية والمادية والفنية التي استخدمت في الحصول على هذه المخرجات. ويعبر عليها بالعلاقة التالية: (صخري، اقتصاد المؤسسة، 1993، صفحة 75)

الإنتاجية الكلية = (إجمالي المخرجات / إجمالي المدخلات)

ثانياً- الإنتاجية الجزئية (الحدية): هي مقياس للتغيرات التي تحصل في أحد عناصر الإنتاج على كمية الإنتاج عندما تكون العناصر الأخرى ثابتة، ومن خلالها يمكن تشخيص المشاكل بشكل أكثر دقة وتحديد أسباب

التغير في مستوى الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة. ونميز بين الإنتاجية الحدية لرأس المال MPL، والإنتاجية الحدية للعمل MPK وتعطى بالعلاقات التالية:

$$MPL = \frac{\partial Q}{\partial L} \dots (01)$$

$$MPK = \frac{\partial Q}{\partial K} \dots (02)$$

بالتالي تظهر العلاقة بين المخرجات وعناصر الإنتاج، إذ يتم اختيار عنصر من بين العناصر الأخرى ومعرفة مدى تأثيره على كفاءة العمليات، ثم يتم قياس الإنتاج الكلي إليه، وبعدها يمكن الحصول على مؤشر جزئي يعبر عن الإنتاجية الجزئية للعنصر موضوع القياس، من خلال التعريف السابق يمكن تقسيم الإنتاجية الجزئية بناءً على عناصر الإنتاج إلى: (عودة، 2006، صفحة 21)

- إنتاجية العمل.

- إنتاجية رأس المال.

- إنتاجية الأرض.

- إنتاجية الموارد.

- إنتاجية المواد: يعتبر من العناصر المهمة باعتبار أن المواد الأولية تدخل في العملية الإنتاجية خاصة في المنشآت الصناعية التحويلية، حيث تكلفه المواد الأولية تمثل أكثر من نصف النفقات الإجمالية، وعليه فإن الرقابة على تكلفة الخامات ضرورية وذات فاعلية في تخصيص التكاليف الإجمالية من أجل زيادة الإنتاج، ويستدعي ذلك اعتماد على نظام محاسبي فعال لإمكانية التحكم فيها.

أما عنصر الإدارة والتنظيم فيدخل قياس إنتاجيته في عنصري العمل ورأس المال والتي تشكل عناصره الأصلية. أما عنصر التكنولوجيا فيتم قياس إنتاجيته في كل عنصر من العناصر الأربعة الأخرى، وذلك لأنه يدخل في كافة عناصر الإنتاج الأربعة. ويتم تقسيم التكنولوجيا إلى نوعين رئيسيين هما:

1- تكنولوجيا العمل: التي يتم قياس إنتاجيتها عن طريق قياس إنتاجية العامل عند استخدامه للتكنولوجيا وإنتاجيته بدون استخدامها، حيث يوضح الفارق بين الإنتاجيتين الإنتاجية التي أضافتها التكنولوجيا إلى طاقات عنصر العمل وإمكانياته.

2- تكنولوجيا رأس المال: وتنقسم بدورها إلى قسمين هما (التكنولوجيا الصلبة Hardware والتكنولوجيا الناعمة Software). ويتم قياسهما عن طريق قياس إنتاجية رأس المال ذاته إذا كانت داخلة في عنصر رأس

المال، وإنتاجية الأرض إذا كانت التكنولوجيا داخلية في عنصر الأرض، وإنتاجية العمل إذا كانت التكنولوجيا داخلية في عنصر العمل أو حتى الإدارة والتنظيم .

حتى نستفيد من قياس الناتج الحدي لأي عنصر من عناصر الإنتاج لابد من قياس التكلفة الحدية لذلك العنصر أيضاً (أي تكلفة الوحدة الواحدة المضافة من عنصر الإنتاج المعني) فالمنتج يتوازن عندما تتساوى التكلفة الحدية لعنصر الإنتاج المعني مع الناتج الحدي له، حيث إنه عند هذا المستوى من الإنتاج يكون مستوى إنتاجية ذلك العنصر مثالياً ولا يحتاج إلى تغيير. وبالتالي فإن أية زيادة في عنصر العمل عن الحجم المثالي تؤدي إلى خلق بطالة مقنعة، كما أن أي نقص فيه يؤدي إلى سوء استخدام وتعطيل لباقي عناصر الإنتاج المستخدمة معه في وحدة الإنتاج. وما ينطبق على عنصر العمل ينطبق بالتالي على كافة عناصر الإنتاج، بالتالي فإن المنتج الرشيد هو المنتج الذي يسعى إلى خلق التوازن المثالي بين كافة عناصر الإنتاج، والتوليف بينها بشكل مدروس لتغييرها وتكييفها حسب ظروف السوق .

ثالثاً- الإنتاجية المتوسطة: وهي العلاقة بين حجم الإنتاج وبين كمية كل عنصر من عناصر الإنتاج، ويقصد بالإنتاجية المتوسطة هو متوسط ما يضيفه كل عامل من عوامل الإنتاج إلى الناتج الكلي ونميز هنا كذلك بين نوعين: الإنتاجية المتوسطة للعمل APL، والإنتاجية المتوسطة لرأس المال APK، وتحسب بالعلاقة التالية: (zamoum, 2005, p. 138)

$$APL = \frac{Q}{L} \dots\dots(03)$$

$$APK = \frac{Q}{K} \dots\dots(04)$$

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني وغيرها من العوامل الأخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأن كل تصنيف يقوم على أسس ومبادئ منها ما يلي:

- التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج.

- التصنيف حسب طبيعة وخاصة كل عامل اجتماعية، اقتصادية

- التصنيف حسب المكان والموقع الجغرافي داخلية وخارجية.

- التصنيف حسب التحكم والسيطرة على العوامل.

- التصنيف حسب الزمن. (العلا، 1983، صفحة 105)

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقي التأكيد والمعارضة، لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية على أساس الموقع الجغرافي، ثم نشير إلى أهم التصنيفات الأخرى.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي:

يمكن تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما:

أولاً- العوامل الداخلية:

تتميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت.

ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع: (samsal, 1991, p. 27)

- عوامل مادية وتقنية.

- عوامل تنظيمية.

- عوامل بشرية.

1- العوامل المادية والتقنية:

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة المدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية كما أن توفر المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية .

2- العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كاف ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتنظيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية.

كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة .

3- العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم. لذلك لا بد من الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة.

وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال: (sansal, 1991, p. 29)

- التدريب.
- الاتصال الجديد.
- تحسين ظروف العمل.
- تلبية حاجيات العمال.
- الترقية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تحسين العمل النقابية داخل المؤسسة.

ثانيا- العوامل الخارجية:

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة، حيث أنه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي:

1- أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايدا، فإن ذلك عامل محفزا على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة ... الخ.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق .

2- القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

3- سلوك ورغبات المستهلكين: (joseph, 1990, p. 12)

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحدد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزداد .

4- تصنيفات أخرى:

أ- أسلوب البروفيسور R.Sutermeister :

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ما يلي:

• الجانب الفني:

يرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الأولية المستخدمة، الطرق المستخدمة في عملية الإنتاج والطرق الوظيفية. حيث أن العلاقة مباشرة بين التقدم الفني والأداء الوظيفي.

• الجانب الإنساني:

وتتمثل في الأداء الوظيفي الناتج عن تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري وتتأثر قدرة الفرد بالمعرفة والمهارة، أما المعرفة فتتأثر بمعدل الخبرة والتدريب ودرجة الاهتمام، في حيث أن المهارة يمكن اكتسابها من الاستعداد والخبرة والتدريب .

• الجوانب الفسيولوجية:

من العوامل الفسيولوجية المؤثرة على الإنتاجية تلك التي ترتبط بالصحة الدنية والجسمانية المتعلقة بالسلوك الوظيفي للأعضاء وإن كان تأثيرها محدودا نسبيا إلا أنه لا يمكن إهمالها ومنها: الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية....

• الجوانب الاجتماعية:

تؤثر العوامل الاجتماعية على الإنتاجية وذلك من خلال إشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتمثل بعض هذه العوامل في النقابات النمط القيادي، التنظيمي الرسمي والغير الرسمي .

ب- أسلوب البروفيسور **Kukoleka**:

تنقسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى نوعين هما:

• النوع الأول: العوامل الموضوعية:

تعرف على أنها تلك العوامل التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها وتقسم كذلك إلى:

- عوامل اجتماعية: من أمثلتها درجة تطور القوى المنتجة، الحالة الصحية، معدلات الوفيات العادات والتقاليد....

- عوامل فنية: منها جودة المواد الأولية، ظروف العمل، حجم الإنتاج، تنظيم العمل...

• النوع الثاني: العوامل الذاتية:

يقصد بها العوامل التي تخص المؤسسة والعاملين فيها، لذلك قد تستطيع المؤسسة السيطرة على هذه العوامل ومنها: درجة استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، مهارات العمال، نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة. (عامر و الخلف، 1984، الصفحات 62-69).

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

المؤسسة الاقتصادية لها أهمية كبيرة في عصرنا الحالي، وهذا راجع الى الخدمات التي توفرها وارتباطها بالإدارة الالكترونية جعل لها مميزات عديدة، وسنتطرق في مبحثنا هذا على تعريفها وخصائصها وتصنيفاتها وأهدافها ووظائفها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

المؤسسة الاقتصادية هي كيان اجتماعي منظم يسعى لتحقيق اهداف اقتصادية محددة من خلال انتاج وتوزيع السلع والخدمات، تعتبر المؤسسات الاقتصادية الحجر الاساسي في اي نظام اقتصادي، حيث تلعب دورا حاسما في تلبية احتياجات المجتمع وتوفير فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي.

أولاً- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت التعاريف للمؤسسة الاقتصادية نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: المؤسسة هي وحدة اقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة بها من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي تواجدت المؤسسة من اجلها. (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2008، صفحة 24).

التعريف الثاني: المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة. (عدون، 1999، صفحة 14)

التعريف الثالث: المؤسسة الاقتصادية هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من اجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها. (العدلوني، 2002، صفحة 14)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني معين الهدف منه دمج عوامل الإنتاج مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

ثانياً - خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص نذكر منها:

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات او من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- 2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها.
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- 5- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- 6- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد
- 7- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .. (صخري، اقتصاد المؤسسة، 1993، صفحة 25، 26)

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة، نذكر أهمها:

أولاً- حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات (هلال، 2005، صفحة 25)

- 1- الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص
- 2- الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.
- 3- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأس مالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ثانيا - حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف، وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منها آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقا لمبدأ المنافسة، أما حاليا فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات أجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل . الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة، ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: تصنيف المؤسسات حسب الحجم.

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. - سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. - ليس هناك ارتباط بين عدد العمال ورأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني والمكاني (إلا في حالة التضخم). - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.	- ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال والنتيجة (إلا في حالة اخذ النتيجة كمعيار إضافي). - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. - يسمح بقياس الإنتاجية. - يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي والدخل الوطني الإجمالي.	- يختلف حسب درجة التكامل. - يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. - يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف والقيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة.	- المساحة المالية للمؤسسة. - إمكانية الدخول للأسواق المالية.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: (AURIAC & autres, 1995, p. 49)

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيارين العمال ورقم الأعمال)، ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال "معياري العمال كأساس للتصنيف"، وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل وفيها تتوزع إلى: (roger-machart, 1991, p. 27)

أ- المؤسسات الصغيرة جدا T.P.E: تشغل ما بين 1-9 عمال.

ب- المؤسسات الصغيرة P.E: تشغل ما بين 10-199 عامل.

ج- المؤسسات المتوسطة M. E: تشغل ما بين 200 و499 عامل.

2- **المؤسسات كبيرة الحجم:** وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر وبلغة الأرقام ان

النوع الأول يفوق 99% من مجموع المؤسسات في الدول المتقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)

عدد العمال	المجموعات	9-1	499-10	$500 \leq$
الولايات المتحدة الأمريكية	% 74.6	% 25	% 0.4	
اليابان	% 71.3	% 28	% 0.7	
التجمع الأوروبي	% 81.85	% 17.95	% 0.2	

المصدر: (عدون، 1999، صفحة 72)

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

ثالثا- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي:

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاث قطاعات اقتصادية أساسية: القطاع الأولي، القطاع

الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي: (عدون، 1999، صفحة 25)

1- **القطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم

استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2- **القطاع الثانوي:** ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال

أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

3- القطاع الثالث: ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل البنوك والمؤسسات المالية التجارة، الصحة والاتصال.

رابعا: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني: (عدون، 1999، صفحة 26)

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

1- المؤسسات الخاصة: وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

أ- المؤسسات الفردية: وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية المحلات التجارية، الفنادق ... الخ.

ب- مؤسسات الشركات: وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة ... الخ.

2- المؤسسات العمومية: هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها بالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف التالية: (عدون، 1999، الصفحات 17-18)

أولاً- الأهداف الاقتصادية:

1- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

2- عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بهدف تقادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

3- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي: (زيتوني، 2006، صفحة 43)

أ- مستوى عالي من المرونة.

- ب- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد ودون تقديم أو تأخير.
ج- أن يتم تسليمه لطالبه في الوقت المحدد.

ثانيا- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقها ما يلي:

- 1- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا القابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي.
- 2- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم.
- 3- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.... الخ . (عدون، 1999، صفحة 19)
- 4- **تأهيل العمال:** حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال. (بختي، 2003، صفحة 5)

ثالثا: الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة هو هدف البحث والتنمية حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة إذا تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة. كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدول المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية. (عدون، 1999، صفحة 21)

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية ووظيفة المالية ووظيفة التمويل من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية حيث نتعمق في شرحها كما يلي:

أولاً- وظيفة الإنتاج:

مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى:

1- إنتاج للتخزين Production sur stock إذا كان العرض يسبق الطلب.

2- إنتاج حسب الطلبية إذا كان بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض.

3- إنتاج ممزوج الأوليتين Production mixte ويهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة

أوامر متناقضة وهي:

أ- **الجودة:** ويقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين ومطابقة لمواصفات مكتب الدراسات، احترام أجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، وبالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

ب- **المرونة:** بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة الجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة - أجال - نوعية. (bussentault & prete, 1955, p. 57)

ثانياً- وظيفة التسويق:

هي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، وقد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة General Electric وتهدف هذه الوظيفة إلى دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين، إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب، الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها، بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة اتجاه السوق. (هلال، 2005، صفحة 26)

ثالثاً- وظيفة الموارد البشرية: (هلال، 2005، صفحة 31)

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح بحالها يشمل: التشغيل، التأخير، التكوين، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية. ويكمن الدور الأساسي الوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كليا ونوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

1- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة: من ناحية هرم الأعمال الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس والجنسية.

2- تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح).

3- التعريف الدقيق للمناصب.

ولتقادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأخير، وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هادين الشرطين الأخيرين.

رابعاً - وظيفة المحاسبة والمالية: (separi و brennemann، 2001، صفحة 369)

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالي للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما وهي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

1- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية والرامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

2- **المهمة الاقتصادية:** أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية، وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

- أ- المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية أو محاسبة التسيير ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.
- ب- أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

خامسا: وظيفة التمويين: (brennemann & separi, 2001, p. 327)

في إطار دورة استغلال المؤسسة يعتبر التمويين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق، ويقصد بالتمويين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة أمان تكلفة نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

1- **المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى (Taille) مديرية أو مصلحة حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- أ- **سياسة المنتج:** التوثيق والاستكشاف والتطور التكنولوجي.
- ب- **سياسة المصدر:** ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين وكذا بدراسة شعب التمويين.
- ج- **سياسة الأسعار:** تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد وحتى بتحليل القيمة.
- د- **سياسة الاتصال:** يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات Moyens promotionnels (صالونات مثلا)، أو باستعمال وسائل ترقية (تقليدية كدليل المنتجات كتيبات...) ونمر دراسة طلبات الشراء غير عدة مراحل هي:

- **الاستشارة:** وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختبار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض للموردين ويقع الاختبار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وأجال التمويين.

- **التفاوض:** ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية القانونية والضمانات.

• **عقد الصفقة:** وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه.

• **تسير المخزونات:** إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد والسلع واختبار أحسن نوعية لتقادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر محزون في الشركات اليابانية بهدف تقادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها ... وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم المنتوجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخريبها.
- تقادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة الدرة المنتوجات في السوق.
- تقادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.

هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تعلق بالمخزونات تتمثل في:

- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الأجل المحددة لها للاستعمال.
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتوجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
- كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضالعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات. (هلال، 2005، صفحة

المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير الإلكتروني وإنتاجية المؤسسة الاقتصادية

تعد الإدارة الإلكترونية أداة حديثة تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال تسهيل تبادل المعلومات وأتمتة العمليات وتحسين التواصل بين مختلف أطراف العمل، وتلعب هذه الأداة دوراً هاماً في رفع إنتاجية المؤسسة، وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى تأثير التسيير الإلكتروني على الأعمال الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ودور التسيير الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمة وجودة خدمة العميل ودور التسيير الإلكتروني في تحسين مستوى رضا العاملين ومساهمة التسيير الإلكتروني في تحقيق رضا الزبون.

المطلب الأول: تأثير التسيير الإلكتروني على الأعمال الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي

وتحسينه

أحدث التسيير الإلكتروني ثورة في الأعمال الإدارية مما أثر بشكل كبير على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، نذكر هذا التأثير كما يلي:

أولاً- تأثير الإدارة الإلكترونية على أعمال الإدارة:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها التي تقود إلى تغيير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للإدارات العمومية وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في إنجاز المعاملات.

التغيرات التي انعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية: (ياسين، الإدارة الإلكترونية، 2010، الصفحات

46-54)

من أبرز هذه التغيرات التي طرأت على وظيفة الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1- الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية:

كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى المزيد من الانتشار واللامركزية، ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات .

2- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية: بإمكان الإدارة

الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة .

- 3- الانتقال من نظم المعلومات بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية: تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرن والسريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر .
- 4- العمل من خلال الشبكات: تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل الإنترنت Intranet والإكسترنات Extranet .
- 5- العمل على أساس تقنية حوسبة المزود / الزبون يتألف نظام المزود / الزبون من الزبون Client والمزود (المضيف) Server اللذين يرتبطان من خلال شبكة Network وبرنامج خاص Software Special يساعد الزبون والمزود على تبادل الاتصال بينهم: الزبون هو حاسوب يطلب الخدمة Service من حاسوب آخر يسمى في بعض الأحيان باسم الخادم Server المزود أو الخادم هو حاسوب يقوم بتجهيز الخدمة المطلوبة للزبون تحت ظروف محددة مسبقا .
- 6- تحول الإدارات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية: كان من نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية حدوث تغيير جوهري في بيئات المؤسسات العمومية من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية الوظيفية ذات الهياكل التنظيمية المرنة والايكولوجية المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ من نبوغ وخبرة . وقد رافق هذا الاتجاه انبثاق الاقتصاد الجديد، وإدارة الشبكات وتكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية، والتوجه نحو العولمة بالإضافة إلى الاستخدام المكثف للتقنيات الحديثة والمتجددة في مجال إدارة الموارد وتطوير أساليب العمل الإداري .
- 7- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة: ظهر مفهوم الميزة التنافسية الذي يستند على قدرات عمل المؤسسة مع قوى المنافسة الخمس التي يتكون منها نموذج بورتر Porter قوى المنافسة الإستراتيجية هي شدة المنافسة في السوق قوة مساومة المجهزين قوة مساومة المشتريين تهديدات منتجات وخدمات بديلة وتهديدات الداخلين الجدد . وتستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق تكاملا شبكيا أماميا مع المشتريين وتكاملا شبكيا خلفيا مع الموردين، بالإضافة إلى قدرات العمل مع المنافسين الحاليين والجدد من خلال شبكاتها ونظمها وما تتيحه من أدوات تقنية للتحليل ونتاج القيمة المضافة للمؤسسة .
- 8- تحول الوظائف الإدارية التقليدية إلى وظائف إدارية إلكترونية: أسهمت التغيرات التكنولوجية في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب القديم، وذلك في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال وتحسين الخدمات المقدمة سواء بين الإدارات العمومية أو بالنسبة للمواطن .
- 9- التخطيط الإلكتروني E-Planing: (شواي، 2016، صفحة ص336) إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارستها جميع الأنشطة التي تقوم الإدارة بأدائها، فهو يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تسهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها

... والتخطيط الإلكتروني يعتمد بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإداراتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على نظم جديد للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية وعلى تبسيط نظم وإجراءات العمل. ويعرف أيضا على أنه تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وفقا لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطة أنية وقصيرة الأمد.

10- التنظيم الإلكتروني E-Organizing: عرف التنظيم بأنه هو الأكثر ارتباطا بالمكان فهو ترتيب

الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية... ويمكن إجمال التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الإلكتروني في النقاط التالية:

أ- الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

ب- التقسيم الإداري:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

ج- سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

• الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا.
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

• المركزية واللامركزية:

- المركزية: هي تمركز السلطة في القمة أما في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة.
- اللامركزية: هي السلطة الموزعة أما في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتيا.

11- القيادة الإلكترونية E-leader: لقد واجهت القيادة تحديان أساسيين هما المهام والعاملون ومع تطور

الفكر الإداري أدى هذان التحديان إلى ظهور مدخلين هما:

أ- المدخل المرتكز على المهام: وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري، القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة العوائد وقوة المعلومات وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء .

ب- المدخل المرتكز على العاملين: وهو المدخل الناعم المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من الإدارة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة .

ولقد أدت التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات في مجال القيادة تمثلت في تطور المدخل المرتكز على المهام إلى التركيز على التكنولوجيا وتطور المدخل المرتكز على العاملين إلى التركيز على المستفيدين أو المستهلكين. وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أنماط أساسية هي:

- القيادة التكنولوجية العملية: أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة .

- القيادة البشرية الناعمة: وتعني القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها .

- القيادة الذاتية: وتعني قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت .

ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية ولم تعد حكرا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة، بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات الإدارة الإلكترونية بحكم اللامركزية الموجودة، وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة كل موظف قائد في الإدارة الإلكترونية.

12- الرقابة الإلكترونية E-controlling (درة و جودة، 2012، صفحة 264): إن الرقابة هي عبارة

عن عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه، فالهدف الرئيسي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف . أما الرقابة الإلكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للإدارة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين. فهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية

والولاء الإلكتروني سواء من العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة .

وتتميز الرقابة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص منها:

أ- قاعدة معلومات أي تحتوي على معلومات عن أداء وأنشطة التشكيلات التنفيذية لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار في مجال معين؛

ب- القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي؛

ت- العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون الاحتكاك مع الموظفين، فيمكن للمراقب أن يؤدي عمله من أي مكان دون الحاجة إلى الحضور في موقع العمل

ث- يمكن الاعتماد على البرامج الرقابية في تحديد الانحرافات واعطاء التنبيه بشكل إلكتروني من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة إلى تدخل المراقب في عمليات البحث والتحري؛

ج- تحديد ما هو مرضي أو غير مرضي من الأداء من النواحي المختلفة للوصول إلى حكم عام على أداء الإدارة ككل باستخدام المقاييس والمعايير المناسبة لقياس الأداء وحسب طبيعة

ح- الإدارة في نواحي مختلفة مرنة بما فيه الكفاية لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط .

ثانياً- تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه:

1- زيادة حجم العمل حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة. أي أن خدمات المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالموظفين والإداريين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع (الرشوة) والعمولة (المباشرة) إلى الموظفين في القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يجد من مظاهر الفساد الإداري.

2- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولاً بأول.

3- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير .

4- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

- 5- يتيح مديات واسعة من فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود المرونة Flexibility في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.
- 6- يقلل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- 7- يسهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكراً على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، وهكذا لا بد من الاهتمام بتتمية قدرات العاملين بالتنظيم أو المنظمة ليكون أدائهم فاعلاً ويتحملون المسؤولية تجاه ما ينسب إليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- 8- يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرئية تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانبا حيويا في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة، علماً أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنضوين تحت لواء المنظمة بعيداً عن نمط اتخاذ القرار التسلطي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها وعائدها واختيار المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة ما يسهم في وضوح الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 9- يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية Self-leadership القائمة على التفاعل بين القائد والزمون لأن النظام الإلكتروني ينأى بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملون إلا النزر القليل منها وبقدر ما يسمح به تقسم العمل هذا من جهة؛ ويتيح للزمون في إبداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة من جهة أخرى. بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية إبداء الرأي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يسهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات.
- 10- نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات العقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر. فهو يختزل كثير من حلقات العمل وروتينية ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية.
- 11- ضبط الرقابة على التنفيذ، فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل على وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف فيها ومحاسبة المقصرين من جهة؛ وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيداً عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية.

- 12- نظام الإدارة الإلكترونية يتبع إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذاك، بمعنى أن هناك شفافية في التعامل.
- 13- متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر .
- 14- أثرت الإدارة الإلكترونية في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وذلك بما توفره من فرص الاطلاع على المعلومات بشكل سهل ما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرارات.
- 15- للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات .
- 16- ومن جهته أشار (السلمي) إلى بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الأداء الوظيفي والإداري يمكن أن نذكر منها ما يأتي:
- 17- الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث.
- 18- تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
- 19- التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.
- 20- إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.
- 21- وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، ووضع بدائل للطرق التقليدية. (الضافي، 2006، صفحة 27)

المطلب الثاني: دور التسيير الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمة وجودة خدمة العميل

يلعب التسيير الإلكتروني دورا حاسما في تحقيق جودة الخدمة وجودة خدمة العميل في مختلف القطاعات و المؤسسات ، نذكرها كالتالي:

أولاً- دور التسيير الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمة:

يرى عدد من الباحثين بأنه مكنت الإدارة الإلكترونية جميع المؤسسات من التفكير بشكل مختلف مما 2 ساهم في تحقيق الجودة من خلال: (قدوري، 2010، الصفحات 168-169)

1- التركيز على الزبون: لقد أصبح التوجه للزبون فلسفة للمؤسسات الناجحة في عصرنا الحديث، فالزبون هو الأصل الوحيد الذي تملكه المؤسسة وتحقيق الرضا والإشباع والولاء له هو الذي يجعل المؤسسات تستمر وتتجج. أما أن الزبون الذي يشعر بالرضا تجاه منتجات وخدمات المؤسسة سوف يكون مستعدا للعودة مرة أخرى ودفع الأموال نظير الحصول على نفس المنتج أو الخدمة مرة أخرى.

فإدراك الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة له يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة من جانب المؤسسة والنتائج المترتبة على حصوله على هذه الخدمة، وعليه فإن أحد العوامل التي يمكن أن تميز المؤسسة هو مدى قدرة تلك المؤسسة على التعرف على متطلبات زبائنها والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منظم. وباختصار فإن الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة ما عن أخرى هي مدى قدرة هذه المؤسسة على تقديم خدمة متميزة.

فتطبيقات الإدارة الإلكترونية تعزز مركز الزبون في قلب المؤسسة بحيث أن هذه التطبيقات تمكنه من التعريف بنفسه وباحتياجاته والتي تعتبر حجر الزاوية في تحقيق للجودة. حيث يمكن تقديم المنتجات له عبر شبكة الانترنت، وعرض المنتجات أو الخدمات التي كان الإقبال عليها كبيرا من طرف الزبائن. إضافة إلى أنه يمكن للزبون الاتصال بمراكز الاتصال أو مراسلة المؤسسة مباشرة عبر البريد الإلكتروني، في حالة عدم تحقيق رضاه أو من أجل الإجابة على تساؤلاته بخصوص منتج معين أو خدمة معينة، أما أن الأدوات الجديدة لإدارة المعرفة التي أتى بها الانترنت وتكنولوجيا المعلومات الأخرى البوابات الداخلية، ونماذج البيانات المتعلقة بالزبائن التي من شأنها إدماج الحلقة التفاعلية للزبون بالمعلومات الخاصة به مما يمكن من إدارة وإثراء المعرفة التي تمكن من هيكلية المعلومات حول الأفراد وتحديثها وتحسينها باستمرار.

فنشر إجراءات الجودة اليوم وتشكيلها ونشر مؤشرات المتابعة تم تجديدها وإثرائها من خلال أدوات وبرامج توثيق (الإدارة الإلكترونية للوثائق) قواعد إدارة المعارف والنمذجة لا تمكن فقط من الوصول إلى نماذج الوصف العمليات السهلة التي يمكن توصيلها إلى الزبائن ولكن أصبحت هنالك برامج تمكن من الاتصال والعمل على انسجام الإجراءات من جهة، ومن جهة أخرى القيام بتطبيقات معلوماتية لإدارة تدفق المعلومات، ويمكن اليوم

من خلال البنية التحتية للإنترنت الوصول إلى هذه الأدوات المختلفة في الوقت الحقيقي من المكتب الخاص بكل فرد مهما كان دوره في توثيق العلاقة مع الزبائن ورجال البيع، والعاملون في مراكز الاتصال، ورجال التسليم، والمنتجون، ومقدمو الخدمات، فالكامل يمكنهم تغذية ملفات الزبائن والاطلاع عليها في الوقت الحقيقي.

2- تعظيم نظام الجودة: تمكن تطبيقات الإدارة الإلكترونية الزبون من الحصول على أدوات المتابعة الجديدة والفعالة مثل الإرشاد المستمر بشأن وضعية الصفقة المرتبطة بمنتج معين أو خدمة معينة مما يمكن الحصول على المعلومات وتوفيرها في الوقت الحقيقي لتدفق العملية على الحاسوب الشخصي للزبون ذاته، والاتصال بشأن حالة ووضعية الإجراءات الإدارية، وتسهيل إمكانيات تحسينها.

أما تمكن هذه التطبيقات من نشر المستجدات التي قد تهم الزبون بحسب الخصائص التي يرغبها وتوفير أدوات المحاكاة بالنسبة للخدمات الجديدة التي يمكن الوصول إليها مباشرة على الشبكة. أما أن هذه التكنولوجيا تمكن من إيجاد علاقة تفاعلية مع الزبائن التي تسمح بالتعرف على ردود أفعالهم وتقديم الجديد لهم، وشرح وتوضيح ما قد يستفسرون عنه. وأخيرا حيث تجعل الإدارة الإلكترونية لا داعي لمبرر انه أمر معقد يصعب القيام به من طرف الجميع مبررا واهيا وضعيفا حيث وبالنسبة لفئات كبيرة، ومن خلال حقوق الدخول، وسهولة استخدام هذه التطبيقات، نمذجة العمليات، والبحث عن المعلومات والاتصال المباشر بالمواطنين... الخ، أصبح بالإمكان تطوير العمليات أو تنفيذها.

3- إدارات علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة: في ظل المنافسة الحادة ووجود بدائل لا متناهية بالنسبة للزبائن، فإن حل مشكلة إدماج الأنشطة الخاصة بالتسويق والمبيعات والدعم لتميز المؤسسة من خلال تعاملها مع الزبائن، أي إيجادهم والعمل على المحافظة عليهم وتحويل رغباتهم في الشراء إلى مبيعات حقيقية، يكمن في مجموعة ضخمة من الأساليب التكنولوجية التي يطلق عليها اسم إدارة علاقات الزبائن وتتضمن العديد من العمليات، وهدفها الأساسي هو خلق تعاون بين الأنشطة الخدمية الخاصة بالمبيعات والتسويق .

4- إدارة سلسلة التوريد من دعائم إدارة الجودة: لقد توصلت العديد من المؤسسات إلى أن الوصول إلى مستوى أعلى للتنافسية يمر عبر رفع كفاءة العمل وفاعليته، وان الخطوة الأولى في هذه العملية تتمثل في إدارة سلسلة التوريد، حيث تمثل عملية تهيئة الممارسات الداخلية المتعلقة بالحصول على المواد الخاصة بمكونات العمل، علاوة على المعاملات التي تتم مع الموردين والزبائن وذلك من أجل طرح منتجات في الأسواق بصورة أكثر فاعلية، أما أنها تعمل على خفض تكلفة العمل من خلال خفض تكلفة الإنتاج، مما يكون له عظيم الأثر على المحصلة النهائية، حيث يفوق الحصول على مصادر دخل جديدة. فإدارة سلسلة التوريد المرتبطة بالتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر من الدعائم الأساسية لتحقيق وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والفاعلية من خلال تخفيض التكاليف والحصول على الموارد في الوقت المناسب دون إفراط أو تفريط.

ثانيا- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمة العميل: (حجازي، 2014، الصفحات 29-30)

تعتبر جودة الخدمة إحدى أهم الحلول التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم فالاهتمام المتزايد بتحسين الجودة وإنتاج الخدمات وفقا لرغبات وحاجات الزبائن والأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة الإنتاجية المالية، التسويقية ونتيجة الاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها البشرية والتكنولوجية، يؤدي إلى تحقيق أكبر مستوى من الرضا، فالزبون الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء هو الذي يبقي المؤسسة متواجدة في السوق ويدعمها، من خلال وفائه تجاه خدما واقتنائها بصفة مستمرة، ولهذا وجب على المؤسسات المصرفية العمل على الإبداع لكي تحسن من جودة خدمات وتحقيق رضا زبائنهما، ويمكن تحقيق هذا من خلال استغلال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي توفر لها ما يلي:

1- تقديم الخدمات الحرة: بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يستطيع الزبون تنفيذ الخدمة بنفسه مباشرة دون اللجوء إلى المكان المادي للمؤسسة، أو الاستعانة بأشخاص معينين ومثال ذلك اللجوء إلى الانترنت ودخول موقع المؤسسة والبحث عن استفسارات أو طلب خدمة معينة.

2- القضاء على زمن الانتظار وضياح الوقت: يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسة والزبائن خلق التفاعل بطريقة مباشرة، وبالتالي كسب الوقت من خلال تلبية المؤسسة لرغبات عدد كبير من الزبائن في وقت واحد من جهة، ومن جهة أخرى تجنب الزبون مشقة الانتقال من مكان إلى آخر، وبالتالي ربح الوقت والقضاء على زمن الانتظار.

3- القضاء على المركزية: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى القضاء على المركزية والبقاء في مكان ثابت وتفاذي التنقلات والطواير وغيرها من الأمور التي يستاء منها الزبون والتي تزيد من احتمال تركه واستغنائها عن خدمات المؤسسة.

4- تطوير خدمات الاستعلام عن بعد للزبائن: بفضل الوسائل الرقمية يمكن للمؤسسة متابعة زبائنها عن بعد من اجل معرفة آراءهم حول خدماتها، ويكون هذا عن طريق إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني أو عبر الهاتف... الخ، وكل هذا لتشعر الزبون انه محل اهتمامها وبالتالي كسب رضاه عنها.

هذه المزايا تساعد المؤسسة على بناء علاقات وطيدة بالزبائن، ولهذا يجب على المؤسسات المصرفية استغلالها كنقطة تجعلها متميزة عن باقي المنافسين الأمر الذي يحفز الزبون على التعامل معها وتفضيل خدماتها.

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفهوم جودة خدمة العميل، مما نتج عنه أداء الخدمات للعملاء في مرحلة اتسمت بتشكك معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية المعوقات التي تعترض خدمة العميل. إذ أن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين خدمة العملاء أصبح يقدم تحسينات هامة على جودة تلك الخدمات، من خلال خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع،

والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، مما ينتج عنه تطوير الأنشطة والمهام المقدمة من طرف المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص.

فالإدارة الإلكترونية تمكن من اختصار الوقت وتوفير السرعة في إنجاز المعاملات، كما تعمل على تقريب المسافات وذلك من خلال إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقة .

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين المؤسسة المقدمة للخدمة والعميل انطلاقا من التحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الخدمية من الشكل التقليدي إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت والإنترنت والإكسترنات والبرمجيات، مع الاستعانة بالإطارات البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات لتلبية حاجات العملاء بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل المؤسسات. (الكريم، 2010، صفحة 13)

المطلب الثالث: دور التسيير الإلكتروني في تحسين مستوى رضا العاملين

للتسيير الإلكتروني دورا هاما في تحسين مستوى رضا العاملين في المؤسسات، وذلك من خلال توفير بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية.

يرى (برايان و جيمس، 2006) "انه يزيد احتمال بقاء الموظفين الراضين عن ظروف العمل عن غير الراضين، وهناك أدلة على ذلك، حيث أوضحت إحدى المؤسسات الأمريكية المتخصصة في إعداد الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في دراسة لها، انخفاض معدل دوران العمالة بنسبة 2% . لهذا، من المفيد أن نحسن من الخدمات المقدمة للعاملين لان ذلك يساهم في زيادة مستوى رضاهم.

هناك من يرى أن الهدف الأساسي لقسم الموارد البشرية في أي مؤسسة هو تطوير نظام عمل عالي الأداء عن طريق: (برايان و جيمس، 2006، الصفحات 37-38)

- 1- ربط قرارات اختيار الموظفين وترقيتهم بنظم تقييم محددة معتمدة على عنصر الكفاءة .
- 2- وضع استراتيجيات لتحديد الأفراد المطلوبين لمساعدة المؤسسة في الاستجابة لمتغيرات السوق والعمل على تعيينهم .
- 3- جذب العاملين ذوي الكفاءة العالية والإبقاء عليهم وتحفيزهم.

هذا، ويمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلبية تلك الاحتياجات، حيث تؤكد نظم الإدارة الذاتية على ثقة المؤسسة في قدرة الموظفين على التعامل مع معلوماتهم الشخصية، وبهذا، سيتم الحفاظ على السرية.

فهم يقومون على إدخال المعلومات إلى النظام دون الحاجة إلى تسليم المعلومات الشخصية إلى موظفين ربما يكونون من الموظفين الصغار للقيام بمعالجة البيانات.

قد تسهم الكثير من الخدمات الالكترونية في تحسين مستوى رضا الموظفين، ومن الأمثلة على ذلك لآتي:

أ- تتيح خدمات المزايا الوظيفية الالكترونية للعاملين التحكم بشكل اكبر في المزايا الوظيفية الخاصة بهم، وذلك عن طريق الاشتراك في الخدمات التي يحتاجونها في تلك المرحلة من حياتهم كالحج مثلا أو العمرة أو الاستفادة من قروض، ويتم التسجيل والإفادة الكترونيا.

ب- تساعد بيانات إجمالي المزايا الوظيفية الالكترونية للعاملين في معرفة المزايا التي يقدمها لهم صاحب العمل بجانب رواتبهم إضافة للشفافية وارضاء للعاملين.

ت- يمكن أن تساعد الخدمات الخارجية، مثل التسوق الالكتروني وغيرها من الخدمات العامة، في توفير قدر كبير من الوقت.

ث- تزداد خصوصية المعلومات، حتى يشعر الأفراد بأنهم دروع في آلة كبيرة.

ج- لقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والاحتفاظ بهم في نفس الوقت.

المطلب الرابع: مساهمة التسيير الالكتروني في تحقيق رضا الزبون

لقد أصبح التوجه للزبون فلسفة للمؤسسات الناجحة في عصرنا الحديث، فالزبون هو الأصل الوحيد الذي تمتلكه المؤسسة وتحقيق الرضا له هو الذي يجعل المؤسسات تستمر وتنجح وعليه فان احد العوامل التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة ما عن أخرى هي مدى قدرة تلك المؤسسة على التعرف على متطلبات زبائنها والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منتظم، وتطبيق الإدارة الالكترونية تعزز مركز الزبون في قلب المؤسسة بحيث الإدارة الالكترونية تمكنه من التعريف بنفسه وباحتياجاته، حيث يمكن تقديم المنتجات له عبر الانترنت، وعرض المنتجات أو الخدمات التي كان الإقبال عليها كبيرا من طرف الزبائن، إضافة إلى أنه يمكن للزبون الاتصال بمراكز الاتصال أو مراسلة مباشرة عبر البريد الالكتروني، فالإدارة الالكترونية دور في تحقيق رضا الزبون من خلال الخصائص التي تتميز بها:

أولاً- مساهمة السرعة والوضوح وتخفيض التكاليف في تحقيق رضا الزبون: (علي و طوال، 2019،

الصفحات 24-25)

1- السرعة والوضوح: تتفاعل الإدارات الالكترونية بسرعة فائقة مع الزبون، مما يمنحها خاصية لم تكن الإدارات التقليدية التي تعتمد على الأوراق في المعاملات، مما قد تحتاج وقت كبير في انجاز تلك المعاملات أو

الخدمات، فالإدارة الالكترونية تحقق للزبون استلام الخدمة في الوقت الذي حدده بل حتى في وقت أقل من ذلك لم يتوقعه، وهذا ما سيزيد من رضاه في سرعة تلبية حاجاته.

2- تخفيض التكاليف: إن شكل الإدارة الالكترونية يختلف من الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين وإنشاء المباني الضخمة واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الالكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة ودون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، كما أن الإدارة الالكترونية تمكن المؤسسات من تقليل مخاطر تراكم المخزون عن طريق تخفيض الوقت الذي يستغرق في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالطلبات ويترتب على ذلك أيضا تخفيض نفقات المخزون مما يخفض من تكاليف الإنتاج ويزيد الأرباح، بالإضافة أنها تساهم في تخفيض تكاليف كل من الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات والخدمات إلى الزبون الذي يبحث عن تلبية حاجاته أقل تكلفة ممكنة، وتحقق له الإدارة الالكترونية ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار منخفضة بالإضافة إلى تلقي الخدمة في المكان المتواجد فيه دون الانتقال إلى المؤسسة وتحمل تكاليف التنقل.

ثانيا - مساهمة المرونة وتبسيط الإجراءات في تحقيق رضا الزبون:

1- المرونة: تحقق الإدارة الالكترونية المرونة في انجاز المعاملات، وذلك بواسطة تقنياتها حيث من خلال شبكاتها تستطيع أن تدقق في خيارات العملاء لتحسين الاستجابة الحاجات الزبون وتفصيلاته، فالعميل يعتبر احد شركاء المؤسسة يرتبط بها من خلال الشبكة الخارجية (Extranet)، أو من خلال الانترنت يتفاعل معها في كل وقت بكل ما يفكر به أو يريده، والإدارة الالكترونية تأخذ هذا الأمر باهتمام وتبادر بالاستجابة السريعة في تلبية حاجاته وتحقيق توقعاته لضمان كسب رضاه.

2- تبسيط الإجراءات: إن الإدارة الالكترونية تعمل على تبسيط الإجراءات في العمل واختزال الخطوات والمستندات المطلوبة لإنهاء المعاملات الإدارية والابتعاد عن السلوك الروتيني الذي يضع الوقت ويعقد الإجراءات ويقلل من مستوى رضا الزبائن فهي تعمل على تقديم اقتراحات وتوليد حلول غير تقليدية لتبسيط إجراءات العمل وتقليل وقت أدائها والجهد المستغرق في انجازها، فالزبون قد يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله إجراءات دقيقة محددة ينفذها عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها على جهاز إن كانت المعاملات عبر الانترنت أو عبر أجهزة الإدارة الالكترونية المتواجدة في الأماكن المخصصة لها كالصرافات الآلية، وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الذي يبحث عن تلبية حاجاته بطريقة بسيطة وسريعة.

ثالثاً- مساهمة السرية والخصوصية وعدم التقيد بالزمان والمكان في تحقيق رضا الزبون:

1- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الالكترونية أنها تضمن السرية والخصوصية في إجراء التعاملات وذلك بتأمين الشبكات الالكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها، فالمتعامل مع الإدارات الالكترونية تكون بياناته محمية ومخزونة على شبكة الإدارة الالكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته، بعيدا عن التدخل البشري، وهذا ما يؤدي شعور الزبون بالأمان في خدمات الإدارة الالكترونية، وثقته بها مما يزيد من مستوى الرضا عنده.

2- عدم التقيد بالزمان والمكان: ومن الخصائص بالإدارة الالكترونية أنها تستطيع التواصل الآتي مع العميل في كل مكان وفي كل زمان، حيث تتوفر خدمات الإدارات الالكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتها في أي وقت سواء من الأجهزة في التنازل عبر الانترنت، أو غير أجهزتها ونوافذها الالكترونية الخاصة، ويمكن أيضا على مدار اليوم تلقي المعاملات، حيث ذلك كله ينفذ وفق برنامج معد سلفا للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه حسب مطابقته ببياناتها أو مخالفتها إياها، فالإدارة الالكترونية تتفاعل أنيا مع الزبون لتحديد له ما يريده من أجل تلبية حاجاته دون أن تقيده، بمكان أو زمان معينين . (علي و طوال، 2019، صفحة 26)

خلاصة:

خلال هذا الفصل تمت دراسة العلاقة بين التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية وإنتاجية المؤسسة، أي دراسة دور تطبيق التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية في إنتاجية المؤسسة، وتم التوصل إلى أن التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية لها دور كبير في زيادة إنتاجية المؤسسة، حيث تبين أن كل من وظائف التسيير الإلكتروني تؤثر إيجاباً على إنتاجية المؤسسة، وذلك من خلال اختصار الوقت وتخفيض التكاليف وتوفير موارد بشرية قادرة على الإبداع مما يزيد من جودة منتجات وخدمات المؤسسة التي تطبق التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية، وبالتالي تزيد من حصتها السوقية وربحيتها.

الفصل الثالث:

دراسة اثر التسيير الالكتروني

للكفاءات البشرية

على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل دراسة حالة حول التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة-، حيث نتناول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة وذكر ابرز مهامها واهم الخدمات التي تقدمها وكذا التطورات الحاصلة فيها، ونذكر ايضا وصفا لمجالات الدراسة والمنهج المتبع وعينة الدراسة واداة الدراسة المستخدمة وطريقة اعدادها ومدى صدقها والمعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وذلك من خلال التطرق الى العناصر التالية:

المبحث الاول: تقديم اتصالات الجزائر فرع ميلة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والاستبيان

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

المبحث الاول: تقديم اتصالات الجزائر فرع ميلة محل الدراسة

تعمل شركة اتصالات الجزائر على تطوير شبكاتها وبنيتها التحتية لتوفير خدمات اتصالات عالية الجودة للمواطنين و الشركات في جميع انحاء البلاد، كما تعمل على تطوير خدماتها الرقمية وتوفير حلول مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

المطلب الاول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة

شركة اتصالات الجزائر هي الشركة الوطنية للاتصالات في الجزائر، وهي المزود الرئيسي لخدمات الهاتف الثابت و الانترنت في الوطن، تأسست الشركة سنة 2003 بعد اعادة هيكلة قطاع الاتصالات في الجزائر.

أولاً- نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة:

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطها البريد والمواصلات (وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2003 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في ، 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

أن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 2003/03 المؤرخ في 05 أوت ، 2000 حيث نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر لتتكفل بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، أذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها من وزارة البريد. (<https://www.algeriatelecom.dz>) في 02/05/2024 الساعة 13:42

ثانيا- تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة ، 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس، وخدمات الأنترنت "جواب" والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل البريد عن قطاع الاتصالات، ودخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003 وسطرت مجموعة من الأهداف متمثلة في: (<https://www.algeriatelecom.dz>) في 02/05/2024 الساعة 14:17)

- المردودية

- الفعالية

- الجودة في الخدمات

قد بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى سنة: 2008 5.128.262 مشترك منها 922.731 مشترك الهاتف الثابت، أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك موبيليس نهاية 2010 .
تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط خدم المواطنين والمؤسسات، إذ تهدف إلى تطوير وإنعاش الاقتصاد باعتبار السبيل الوحيد للازدهار.

ثالثا- الإطار القانوني:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم (spa) برأس مال عمومي تنشط في سوق الخدمات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

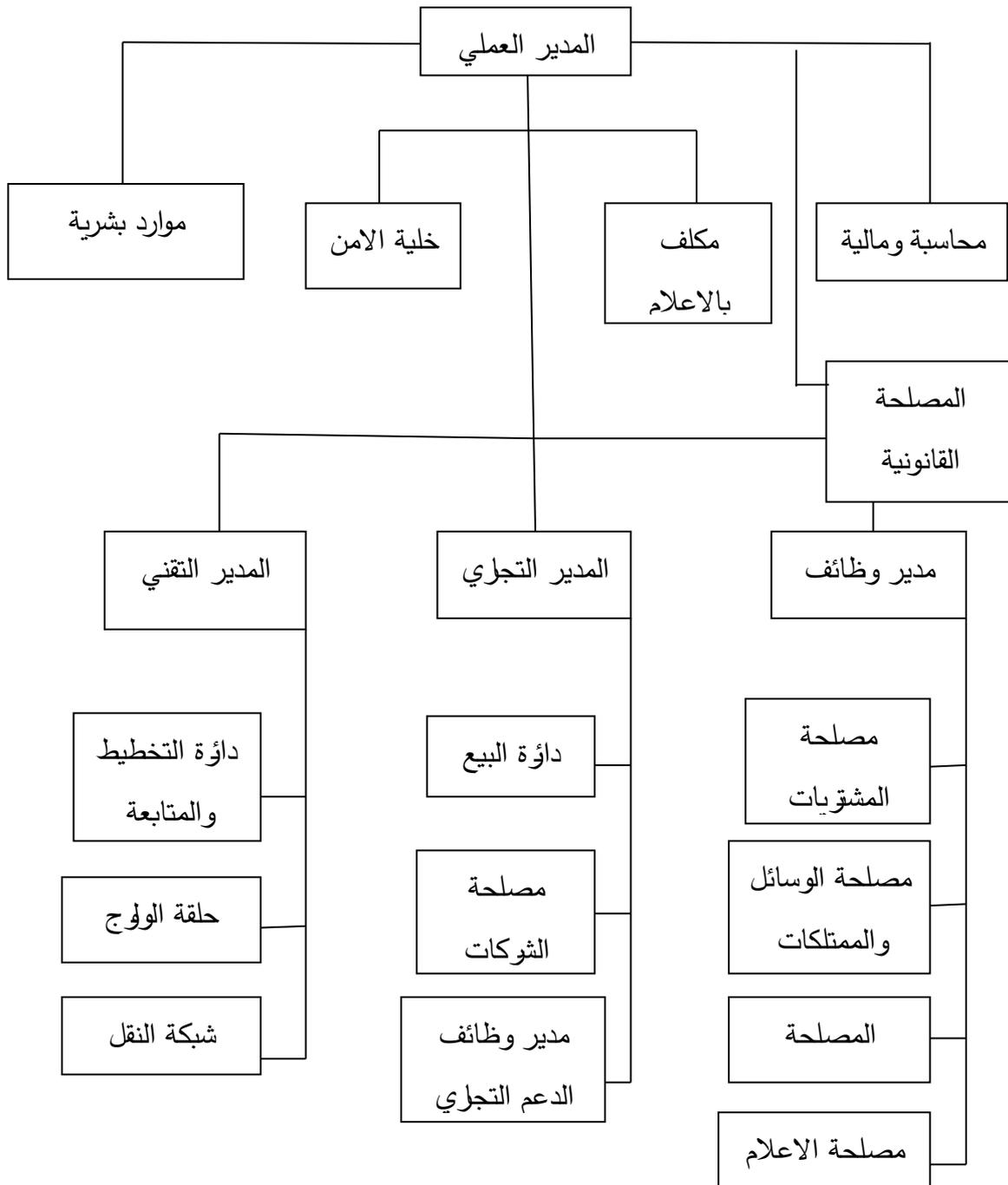
تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت ، 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قواعد المجلس الوطني للمساهمة الدولة (CNEP) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها أسم اتصالات الجزائر.

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات رأس مال اجتماعي قدره 50.000.000.000 دينار جزائري، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 b02 . (<https://www.algeriatelecom.dz>) في 02/05/2024 الساعة 14:38)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة

نقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي.

أولاً- الهيكل التنظيمي:



المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر (خلية الاعلام والاتصال).

ثانياً - شرح الهيكل التنظيمي:

- 1- المدير العملي: هو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية، وله الصلاحيات التي خولها القانون في اتخاذ القرارات الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها بعد المسؤول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة. يسهر على الحفاظ على الحصة في السوق وتطوير السوق العملي كما يعمل على المحافظة على السير العادي والجيد للمديرية.
 - 2- موارد بشرية: تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية، بالإضافة إلى تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة. كما تعمل على القيام بالدراسات والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال المكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد البشرية والتكوين، إدارة الأجور، والأداءات الاجتماعية بالإضافة إلى الشؤون الاجتماعية.
 - 3- المحاسبة والمالية: هي المكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها في الجداول المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العملية.
 - 4- المصلحة القانونية: وهي المصلحة المتعلقة بكل الامور القانونية وفك النزاعات بين العمال داخل المؤسسة.
 - 5- خلية الأمن: دورها توفير كل شروط الحماية والامن لمختلف هياكل المؤسسة التقنية التجارية والادارية.
 - 6- خلية الإعلام والاتصال: دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة.
- أ- المدير التقني: هو المشرف على المصالح التقنية للمديرية وتطبيق استراتيجية المؤسسة في هذا المجال ويندرج تحت مسؤوليته العديد من المصالح وهي:
- ❖ دائرة التخطيط والمتابعة: المكلف التخطيط والمتابعة لإيصال الشبكة الهاتفية لمساحة أكبر وبجودة ونوعية أفضل وكذا تكلفة اقل كما يتابع تنفيذ مشاريع المديرية.
 - ❖ حلقة الولوج: تهتم أساسا بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط والمتابعة، استغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت) وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
 - ❖ شبكة النقل: تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديرية العملية من مكلف بشبكة الإذاعة ومكلف بتجهيزات النقل ومكلف بشبكة الخطوط أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.
- ب- المدير التجاري: هو المشرف عن المصالح التجارية للمديرية العملية وتطبيق استراتيجية المؤسسة في هذا المجال، ويندرج تحت مسؤوليته العديد من المصالح وهي كالاتي:
- ❖ دائرة البيع: تختص بمراقبة البيع والمبيعات، أي مسؤول المبيعات.
 - ❖ شركات كبرى تقوم هذه الادارة بالتخطيط للتنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالزبائن المهنيين (الزبائن المهنيين نوعان: محترفون مثل المطاعم، الاطباء ... الخ، والزبائن الإداريون والشركات الاقتصادية مثل: البنوك، سونلغاز، صناديق التأمينات ... الخ) مهامها تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم، متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية

الفرعية للدعم، وتتكون هذه الدائرة من رئيس الدائرة يساعده مكلف بالأعمال ورئيس المشاريع كما يشرف على المركز التقني.

ت- مدير وظائف الدعم: هو المشرف على مصلحة المشتريات والدعم اللوجستي ومصلحة الوسائل والممتلكات والمصلحة القانونية ومصلحة الاعلام الالي. (مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر في 07/05/2024)

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق الريادة في سوق الاتصالات من خلال تقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم وتتمثل مهام واهداف المؤسسة فيما يلي:

أولاً- مهام المؤسسة:

بصفة عامة تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:

- 1- توفير الخدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- 2- اعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الاجل في اطار موضوع التنمية.
- 3- تسيير وتكوين الأشخاص الازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- 4- تعزيز وضمان جودة خدماتها لتحقيق اهدافها.
- 5- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
- 6- تطوير، انشاء، استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.
- 7- تعمل على تطوير وتنمية، واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

ثانياً- أهداف المؤسسة:

- 1- العمل على تنمية المبيعات والحفاظ على الحصة السوقية.
- 2- التركيز على الجودة والفعالية ونوعية الخدمات المقدمة، وهو ما يجعل المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر.
- 3- تحسين مستوى التسيير للمصالح الموجودة في المؤسسة لمواكبة التسيير الدولي في مجال خدمات الهاتف والإنترنت.
- 4- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الاعلام.
- 5- كسب ولاء العملاء وثقتهم.

- 6- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.
 7- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير المؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.
 وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- أ- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
 ب- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 ت- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات. (مقابلة مع السيد ع.و.
 يوم 08/05/2024)

المطلب الرابع: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة واسعة من الخدمات التي تلبي احتياجات الافراد والشركات على حد سواء، وتشمل هذه الخدمات مايلي:

أولاً- الهاتف الثابت:

تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، وتضمن الجودة العالية في نوعية المكالمات وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي التي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني بوجود عرض ترويجي "أحكي"، حيث أن تسعيرة آليات الهاتف الثابت المتعلق بالخواص تتمثل ب 3 دج للدقيقة الواحدة وذلك دون رسوم محليا ووطنيا.

تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل فيما يلي: إعلام ببناء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، المحاضرة الثلاثية، تحويل النداء، ترقيم مختصر، التعريف برقم طالب المكالمة، إقفال الاستعمال الدولي، الفاتورة المفصلة.

ثانياً- الهاتف النقال:

اتصالات الجزائر " موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح:

- 1- هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي (BTS).
- 2- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس.
- 3- أزيد من 10 ملايين مشترك .
- 4- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

موبيليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة.

ثالثا- الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

إضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف . بالدائرة المحلية راديو " ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية

فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على التكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL، ومن بين خصائصه ما يلي:

1- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.

2- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.

3- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة.

4- مكالمات مؤمنة وجودة الخدمات مضمونة مع تكنولوجياية متطورة.

ومن أهم الخدمات المتاحة ما يلي:

أ- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت الفاكس المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون ... الخ)

ب- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي

ت- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبايت ساعي)

رابعا- خدمة الانترنت:

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسايرة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيايات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

وفي كل يوم يلمس متعاونو اتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي حيث تعمل على المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي، وتعمل أيضا على تشجيع استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على

مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن والإبحار في تكنولوجيا الإنترنت، كما تقوم بالعمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالإنترنت وكذا تسويقها مثل، محاضرات الفيديو، " الصوت عبر الإنترنت، الصوت والصورة"، الإنترنت في النقال... الخ، وتضمن أيضا تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة. من بين أهم الخدمات المتاحة:

1- انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الإنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر جواب مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة، (NETWORK NGN NEW Generation متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء:

- أ- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Elite Anis نقتح عليكم الإنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت / ثانية حتى 8 ميغابايت.
- ب- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الإنترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت.

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

2- عرض سهلي SEHELLI:

أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض سهلي " عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "أمل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر

صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

3- مزايا عرض سهلي:

- أ- امكانية الحصول على بطاقة "امال" مجانية بعد تسديد القسط الأول.
- ب- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنيت ذات التدفق العالي "جواب".
- ت- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.
- ث- تسديد الديون بشروط مخففة.

هذا العرض خاضع لشروط حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزيائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون. (معلومات من داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، خلية الاتصال والاعلام، 2024)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وادوات الدراسة

في هذا المبحث نذكر الاجراءات المنهجية التي قمنا بها للدراسة الميدانية وكذا ادوات الدراسة وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وكذا تحديد مجتمع الدراسة وعينته، وادوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان والمقابلة التي تسمح بكشف التأثير بين متغيرات الدراسة.

المطلب الاول: الإجراءات المنهجية وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الميدانية وكذا تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

اولا- الاجراءات المنهجية:

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه اكثر المناهج استخداما، وقمنا بجمع المعلومات في الجانب النظري من خلال الكتب والمقالات ومذكرات الدكتوراه والابحاث والدراسات السابقة، اما من الجانب التطبيقي قمنا بجمع البيانات الاولية عن طريق توزيع الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وقمنا بالاستعانة بالمقابلة وطرح بعض الاسئلة على العمال للحصول على بعض المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة.

ثانيا - تحديد مجتمع الدراسة:

قمنا باختيار مؤسسة خدماتية المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للتطور الذي تشهده خدمات الاتصال والانترنت سواء عالميا او محليا، وازدياد المنافسة في هذا القطاع بين عدة متعاملين مثل اوريديو وموبيليس وجيزي.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومسؤولي اتصالات الجزائر في الوكالة المتواجدة على مستوى ولاية ميلة، بالإضافة الى مسؤولي المديرية الولائية، والبالغ عددهم 160 من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة الاجوبة على الاشكالية.

ثالثا - دراسة العينة:

تم توزيع 45 استبيان على مسؤولي وموظفي اتصالات الجزائر فرع ميلة بمواقيت العمل الرسمية، وبعد استرداد الاستبيان تم قبول 40 واستبعاد 5 لعدم اكتمالها، أي بنسبة 25 %.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في هذا المطلب نقوم بذكر أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان والمقابلة للمساعدة على معرفة الاثر بين متغيرات الدراسة.

أولاً- الاستبيان:

قمنا بوضع محاور للاستبيان وتحديد الاسئلة الاولية وتم تقييمها وتحكيمها من قبل الاساتذة وبعدها قمنا بتصحيح الاسئلة وتوزيعها على مسؤولي وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، حيث تضمن الاستبيان تعريف لموضوع الدراسة لجعل افراد العينة يفهمون الموضوع بشكل اوضح والتعاون المدرك لملأ الاستبيان بدقة من اجل ان تكون الدراسة صادقة وموضوعية.

وتضمنت المحاور مجموعة من الاسئلة حيث تم تقسيم المحاور الى 3:

1- المحور الاول: يتمثل في اسئلة عامة متمثلة في المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

2- المحور الثاني: يتمثل في مؤشرين لقياس اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة وهوما:

أ- عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في الوكالة.

ب- التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية في الوكالة.

وشمل المحور الثاني عدة عبارات بين المؤشرين، المؤشر الاول يتكون من 12 عبارة، بينما المؤشر الثاني يتكون من 13 عبارة.

3- المحور الثالث: يتمثل في انتاجية المؤسسة الاقتصادية ويتضمن 11 عبارة.

ثانياً- المقابلة:

تم الاستعانة بالمقابلة لمعرفة بعض المعلومات عن المؤسسة عينة الدراسة، حيث قمنا بطرح بعض الاسئلة على رئيس المصلحة واحد اطارات المؤسسة وذلك للحصول على المعلومات المتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومعرفة وسائل التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية وكيفية تطبيقها. اخترنا خيارات الاجابة على عبارات الاستبيان بطريقة مقياس ليكرث ذو الخمس درجات والذي تتراوح اوزانه بين (موافق بشدة +5) و(غير موافق بشدة +1).

الجدول رقم 08: يوضح درجات مقياس ليكرث ذو الخمس درجات

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة ب غير موافق بشدة، الدرجة (2) للاستجابة ب غير موافق، الدرجة (3) للاستجابة ب محايد، الدرجة (4) للاستجابة ب موافق، الدرجة (5) للاستجابة ب موافق بشدة. وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس كالتالي:

$$\text{المدى: } 4 = 1 - 5$$

$$\text{طول الفئة: } 0.8 = 5/4$$

✓ فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين [1 - 1.80] وتدل على درجة جد متدنية من الحادث.

✓ فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين [1.80 - 2.60] وتدل على قلة الحادث.

✓ فئة محايد: تتراوح درجاتها بين [2.60 - 3.40] وتدل على درجة وقوع متوسطة للحادث.

✓ فئة موافق: تتراوح درجاتها بين [3.40 - 4.20] وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.

✓ فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين [4.20 - 5] وتدل على ديمومة وقوع الحادث.

ثالثا- اختبار الاستبيان:

1- الصدق الظاهري:

بعد اتمام الاستبيان الاولي تم توزيعه على الاستاذ المشرف ومجموعة من الاساتذة ذو خبرة من اجل تحكيمة وتقيمه (انظر الى الملحق رقم 01)، حيث التقينا بهم شخصا وابدو رأيهم بخصوص وضوح العبارات وكذلك تعديل وحذف وازافة العبارات، وبعد اجراء ما يلزم من التعديلات في ضوء الاقتراحات المقدمة من طرف المحكمين تحصلنا على الاستبيان النهائي والذي وافق عليه الاستاذ المشرف.

2- ثبات الاستبيان:

بعد الانتهاء من تصميم وتوزيع الاستبيان والتأكد من الصدق الظاهري له، نقوم بتحديد ثبات الاستبيان عن طريق حساب المعامل ألفا كرونباخ والذي نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ
36	0.80

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد مخرجات الـ SPSS)

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة المعامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بلغت 0.80 وهي قيمة ثبات عالية للاستبيان.

بعد الانتهاء من الصدق الظاهري للاستبيان وثباته تم توزيعه على مكان اجراء الدراسة التطبيقية المتمثلة في اتصالات الجزائر فرع ميلة، تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة.

رابعاً- اساليب المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة:

لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) اي Statistical Package For Social Sciences، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية تتدرج من الاحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط والانحراف المعياري.

كما تم استخدام الاحصاءات التالية:

- 1- النسب المئوية: يتم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة افراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل اسئلة الاستبيان، ويحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد افراد العينة واستخدام النسب التراكمية التي تحسب بجمع كل نسبة مع ما بعدها حتى النهاية.
- 2- المتوسط الحسابي: وهو القيمة الوسطية لمجموعة من القيم ويتم معرفة المتوسط الحسابي من خلال العلاقة التي تربط ما بين القيم وتكون عبارة عن مجموعة من العناصر الخاضعة للتحليل.
- 3- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت اجابات افراد العينة فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما كان التشتت في الاجابات صغيرا.
- 4- معامل ألفا كرونباخ: يتم حسابه باستخدام برنامج (SPSS) والذي نعرف من خلاله معامل التميز لكل سؤال وقد تم استخدامه لثبات الاستبيان.
- 5- قيمة شابيرو ويلك Shapiro-Wilk: يتم حسابه باستخدام برنامج (SPSS) ويستخدم لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 6- اختبار T-test للعينة الواحدة (One Sample T-test): يتم استخدامه ببرنامج (SPSS) لمعرفة الفروق بين الوسط الحسابي والفرضي.
- 7- معامل الارتباط Pearson: يتم حسابه باستخدام برنامج (SPSS) لمعرفة قياس الارتباط بين متغيرين اثنين.
- 8- إجراء تحليل الانحدار المتعدد: يتم استخدامه ببرنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، ومعرفة تأثير المتغيرين المتمثلين في المتغير المستقل (التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية) والمتغير التابع (انتاجية المؤسسة الاقتصادية).

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة ومناقشة واختبار

الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل البيانات التي تم التوصل اليها من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله ، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة، ثم بعدها تحليل نتائج الدراسة والتي قسمت الى محاور واختبار ومناقشة الفرضيات.

المطلب الاول: تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة

في هذا المطلب يتم عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول البيانات العامة وكذا محاور الدراسة كما يلي:

اولا-تحليل بيانات المحور الاول عينة الدراسة:

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، توضح خصائصهم من حيث الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وذلك نوضح كما يلي:

1- الجنس:

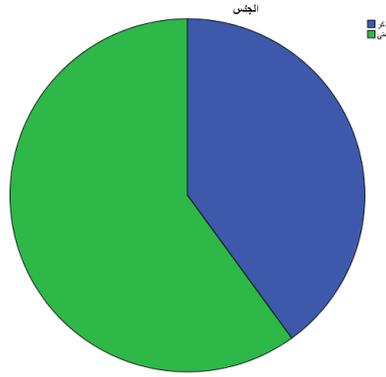
فيما يلي يتم عرض عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%40	%40	16	نكر
%100	%60	24	انثى
	%100	40	المجموع

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS)

الشكل رقم (04): يوضح ترتيب افراد العينة حسب الجنس



المصدر: (من اعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS)

يظهر من الجدول رقم 10 والشكل رقم 04 ان النسبة الاكبر كانت نسبة الاناث والتي قدرت ب 60% اما نسبة الذكور قدرت ب 40% وبالتالي فإن نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة.

2- الفئة العمرية:

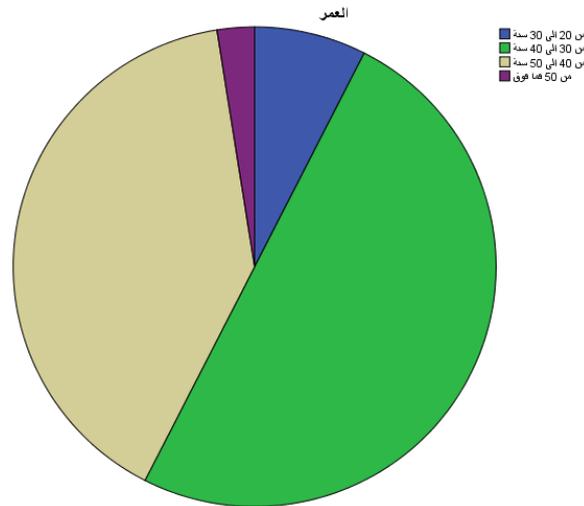
فيما يلي يتم عرض عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع الافراد حسب الفئة العمرية.

النسب التراكمية	النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
7.5%	7.5%	3	من 20 الى 30 سنة
57.5%	50%	20	من 30 الى 40 سنة
97.7%	40%	16	من 40 الى 50 سنة
100%	2.5%	1	من 50 سنة فما فوق
	100%	40	المجموع

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

الشكل رقم 05: يوضح ترتيب افراد العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: (من اعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS)

يظهر من الجدول رقم 11 والشكل رقم 05 ان نسبة الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بلغت 50% وهي الاكثر تمثيلا من الفئات الاخرى ثم تليها فئة من 40 الى 50 سنة بنسبة 40% ثم تأتي بعدها فئة من 20 الى 30 سنة بنسبة 7.5% ثم تليها اخر فئة وهي فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 2.5%، وهذا ما يمثل ان الفئة الاكثر انتشارا في مؤسسة اتصالات الجزائر هي الفئة ما بين 30 الى 50 سنة.

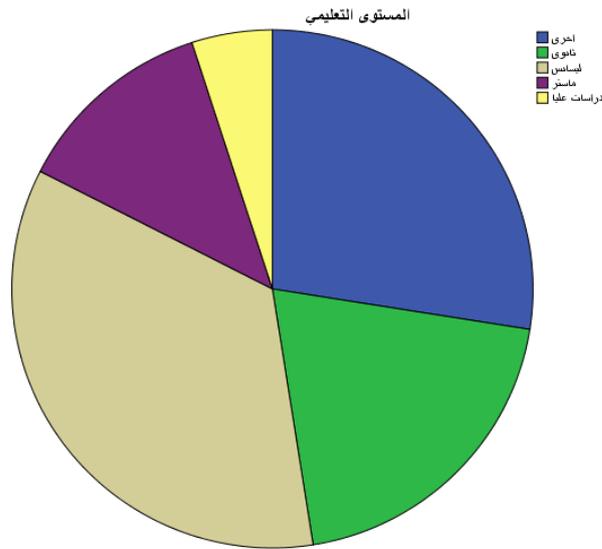
3- المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 12: يوضح ترتيب افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
27.5%	27.5%	11	اخرى
47.5%	20%	8	ثانوي
82.5%	35%	14	ليسانس
95%	12.5%	5	ماستر
100%	5%	2	دراسات عليا
	100%	40	المجموع

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

الشكل رقم 06: يوضح ترتيب افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: (من اعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 06 ان عدد الحاصلين على شهادة الليسانس المقدر عددهم ب 14 شخص اي بنسبة 35% وهذا ما يدل على ان العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ذو شهادات جامعية وهي اكبر نسبة ثم تليها فئة الاخرى الذين قد درسوا تقني سامي في الاعلام الي وتقني سامي في الاتصالات السلكية واللاسلكية والعديد من الموظفين الذين درسوا خارج الاطار الجامعي والتي تمثل 11 شخص بنسبة 27.5 %، ثم تليها فئة الثانوي والمتمثل عددهم 8 اشخاص بنسبة 20%، ثم تليها فئة المتحصلين على شهادة الماستر والمتمثل عددهم 5 اشخاص بنسبة 12.5% ثم اخر فئة وهي فئة الدراسات العليا المتمثلة في شخصين بنسبة 5% .

4- المسمى الوظيفي:

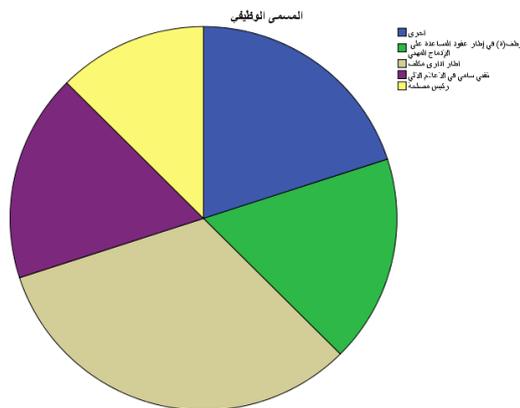
فيما يلي يتم عرض عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
اخرى	8	%20	%20
موظف(ة) في اطار عقود المساعدة على الادمج المهني.	7	%17.5	%37.5
اطار اداري مكلف	13	%32.5	%70
تقني سامي في الاعلام الالي	7	%17.5	%87.5
رئيس مصلحة	5	%12.5	%100
المجموع	40	%100	

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

الشكل رقم 07: يوضح ترتيب افراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: (من اعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS)

يظهر من الجدول رقم 13 والشكل رقم 07 ان عدد الاطارات الادارية المكلفة بالمؤسسة يتمثل عددهم في 13 اطار بنسبة %32.5 وهي اعلى نسبة في المسمى الوظيفي بالمؤسسة ثم تليها فئة اخرى المتمثلة في عدة مسميات مثل المهندسين والتقنيين ويتمثل عددهم في 8 اشخاص بنسبة %20، تليها فئة تقني سامي في الاعلام الالي وفئة موظفي في اطار عقود المساعدة على الادمج المهني المتمثل عددهم في 7 لكل فئة ونسبة كلا الفئتين %17.5، واخر فئة هي رئيس مصلحة والمتمثل عددهم في 5 اشخاص بنسبة %12.5.

5- عدد سنوات الخبرة:

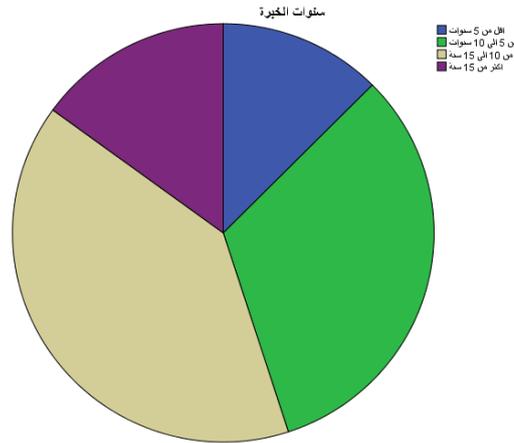
فيما يلي يتم عرض عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
اقل من 5 سنوات	5	%12.5	%12.5
من 5 الى 10 سنوات	13	%32.5	%45
من 10 الى 15 سنة	16	%40	%85
اكثر من 15 سنة	6	%15	%100
المجموع	40	%100	

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

الشكل رقم 08: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: (من اعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 08 نلاحظ ان افراد العينة من 10 الى 15 سنة يمثلون اكبر نسبة في المؤسسة والمتمثل عددهم في 16 عامل بنسبة %40 ثم تليها فئة من 5 الى 10 سنوات المتمثل عددهم في 13 عامل بنسبة %32.5، بعدها فئة اكثر من 15 سنة والمتمثل عددهم في 6 عمال بنسبة %15، واخر فئة هي فئة الاقل من 5 سنوات المتمثل عددهم في 5 عمال بنسبة %12.5، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم 15: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة Shapiro-Wilk	قيمة Sig
عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في المؤسسة	0.97	0.55
التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية في المؤسسة	0.95	0.16
انتاجية المؤسسة الاقتصادية	0.97	0.48

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج الSPSS)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان جميع نتائج Sig الخاصة باختبار التوزيع الطبيعي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي بيانات المتغيرات الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه سيتم استخدام الاحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

ثانيا- عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول اسئلة المحور الثاني

يتم عرض اجابات افراد العينة حول اسئلة المحور الثاني المتعلقة بالتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية والعمل يكون من خلال مخرجات برنامج (SPSS)، انطلاقا من المدخلات المتكونة من اجابات افراد العينة عن طريق الاستبيان، ويتمثل التحليل كما يلي:

الجدول رقم 16: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الاول عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني بالمؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الرقم الترتيبي
1	تتوفر لدى المؤسسة خطة إستراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.	3.87	0.51	موافق	10
2	يتوفر لدى الوكالة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني.	3.87	0.46	موافق	11
3	تدعم المؤسسة ثقافة العمل داخل المؤسسة باستخدام أنظمة التسيير الإلكتروني.	4.05	0.50	موافق	7
4	يساهم التسيير الإلكتروني في التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين.	4.25	0.43	موافق بشدة	3
5	توجد لدى المؤسسة البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التسيير الإلكتروني.	3.92	0.57	موافق	10
6	تعمل المؤسسة على تطوير البرامج الالكترونية تماشياً مع المتغيرات الجديدة.	4.17	0.50	موافق	5
7	يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية وخارجية (Intranet) كافية عملياً لتطبيق التسيير الإلكتروني.	4.22	0.42	موافق بشدة	4
8	يتوفر لدى المؤسسة شبكة الانترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني.	4.10	0.37	موافق	6
9	تمتلك المؤسسة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية.	4.42	0.50	موافق بشدة	1
10	التسيير الإلكتروني يجعل بيئة العمل تتصف بالمرونة.	4.30	0.46	موافق بشدة	2
11	تعتمد المؤسسة على التسيير الإلكتروني في توزيع المهام على الموظفين في الوكالة.	3.85	0.66	موافق	12
12	يساهم التسيير الإلكتروني في زيادة درجة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم.	4.02	0.53	موافق	8

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS)

تقيس العبارات اتجاهات افراد العينة حول عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في المؤسسة، ونقوم بتحليل العبارات كما يلي:

- العبارة رقم 01: تتوفر لدى المؤسسة خطة إستراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.87 وانحراف معياري قدره 0.51، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة لديها فعلا خطة استراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (10).

- العبارة رقم 02: يتوفر لدى المؤسسة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني" قدر المتوسط الحسابي لها 3.87 وانحراف معياري قدره 0.46، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تتوفر فعلا على دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (11).

- العبارة رقم 03: تدعم المؤسسة ثقافة العمل داخل المؤسسة باستخدام انظمة التسيير الالكتروني" قدر المتوسط الحسابي لها 4.05 وانحراف معياري قدره 0.50، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تدعم فعلا ثقافة العمل داخل المؤسسة باستخدام انظمة التسيير الالكتروني، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (7).

- العبارة رقم 04: يساهم التسيير الالكتروني في التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.25 وانحراف معياري قدره 0.43، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 4.20 الى 5) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية جداً على أن التسيير الالكتروني فعلا يساهم في التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (3).

- العبارة رقم 05: توجد لدى المؤسسة البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التسيير الالكتروني" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.92 وانحراف معياري قدره 0.57، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة

توجد فعلا لديها البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التسيير الالكتروني، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (10).

- العبارة رقم 06: "تعمل المؤسسة على تطوير البرامج الالكترونية تماشيا مع المتغيرات الجديدة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.17 وانحراف معياري قدره 0.50، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تعمل فعلا على تطوير البرامج الالكترونية تماشيا مع المتغيرات الجديدة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (5).

- العبارة رقم 07: "يتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية وخارجية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق التسيير الإلكتروني" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.22 وانحراف معياري قدره 0.42، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 4.20 الى 5) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة". وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية جداً على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة لديها فعلا شبكة اتصالات داخلية وخارجية كافية عمليا لتطبيق التسيير الإلكتروني، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (4).

- العبارة رقم 08: "يتوفر لدى المؤسسة شبكة الانترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.10 وانحراف معياري قدره 0.37، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة يتوفر فعلا فيها شبكة انترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (6).

- العبارة رقم 09: "تمتلك المؤسسة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.42 وانحراف معياري قدره 0.50، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 4.20 الى 5) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية جداً على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تمتلك فعلا أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (1).

- العبارة رقم 10: "التسيير الالكتروني يجعل بيئة العمل تتصف بالمرونة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.30 وانحراف معياري قدره 0.46، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 4.20 الى 5) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية جداً على أن التسيير الإلكتروني يجعل بيئة العمل تتصف بالمرونة فعلا بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (2).

- العبارة رقم 11: "تعتمد المؤسسة على التسيير الالكتروني في توزيع المهام على الموظفين في المؤسسة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.85 وانحراف معياري قدره 0.66، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تعتمد فعلا على التسيير الالكتروني في توزيع المهام على الموظفين في المؤسسة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (12).

- العبارة رقم 12: "يساهم التسيير الالكتروني في زيادة درجة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.02 وانحراف معياري قدره 0.53، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني يساهم فعلا في زيادة درجة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (8). وبشكل عام نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 اعلاه ان المتوسط الحسابي لأغلب العبارات هو 4.08 وانحراف معياري قدره 0.49 في اتجاه الموافقة وهذا يدل على قلة تشتت اجابات الافراد وتقارب آرائهم وبالتالي نستنتج ان المؤسسة تتوفر على متطلبات تطبيق التسيير الالكتروني.

الجدول رقم 17: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الثاني حول التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية في المؤسسة

الرقم الترتيبي	اتجاه الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق بشدة	0.47	4.22	تمتلك المؤسسة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني.	1
4	موافق	0.61	4.07	لدى المؤسسة مهندسين يعملون على برمجة رغبات وتطلعات الإدارة إلى برامج تسيير حديثة.	2
10	موافق	0.53	3.85	توفر المؤسسة الدعم الفني أو التقني للكفاءات البشرية لتسهيل التعامل مع البرامج.	3
13	موافق	0.81	3.50	تستخدم المؤسسة نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف.	4
8	موافق	0.76	3.92	يساهم التسيير الإلكتروني في جمع آراء الموظفين إلكترونياً لتحسين بيئة العمل.	5
12	موافق	0.64	3.72	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب الكفاءات البشرية للتعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية.	6
2	موافق	0.46	4.12	تساهم المؤسسة في تدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية.	7
11	موافق	0.57	3.85	ساهم التسيير الإلكتروني في الحد من النزاعات والصراعات بين الموظفين.	8
6	موافق	0.53	4.02	ساهم التسيير الإلكتروني في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.	9
5	موافق	0.50	4.05	ساهم التسيير الإلكتروني في التقليل من أخطاء العمل.	10
9	موافق	0.41	3.92	ساهم التسيير الإلكتروني في توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.	11
7	موافق	0.55	4	ساهم التسيير الإلكتروني في تحسين الرقابة على الموظفين داخل المؤسسة.	12
3	موافق	0.56	4.12	ساهم التسيير الإلكتروني في توجيه الموظفين داخل المؤسسة.	13

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

تقيس العبارات اتجاهات افراد عينة حول التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية في المؤسسة، ونقوم بتحليل العبارات كما يلي:

- العبارة رقم 01: تمتلك المؤسسة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني " كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.22 وانحراف معياري قدره 0.47، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 4.20 الى 5) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية جداً على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تمتلك فعلاً الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الالكتروني، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (1).

- العبارة رقم 02: لدى المؤسسة مهندسين يعملون على برمجة رغبات وتطلعات الإدارة إلى برامج تسيير حديثة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.07 وانحراف معياري قدره 0.61، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة لديها فعلاً مهندسين يعملون على برمجة رغبات وتطلعات الإدارة الى برامج تسيير حديثة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (4).

- العبارة رقم 03: توفر المؤسسة الدعم الفني أو التقني للكفاءات البشرية لتسهيل التعامل مع البرامج" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.85 وانحراف معياري قدره، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة توفر فعلاً الدعم الفني او التقني للكفاءات البشرية لتسهيل التعامل مع البرامج، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (10).

- العبارة رقم 04: تستخدم المؤسسة نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.50 وانحراف معياري قدره 0.81، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تستخدم فعلاً نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (13).

- العبارة رقم 05: يساهم التسيير الالكتروني في جمع اراء الموظفين الكترونيا لتحسين بيئة العمل" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.92 وانحراف معياري قدره 0.76، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني يساهم فعلاً في جمع اراء الموظفين الكترونيا لتحسين بيئة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (8).

- العبارة رقم 06: تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب الكفاءات البشرية للتعامل مع البرامج والأجهزة الالكترونية" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.72 وانحراف معياري قدره 0.64، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تسعى فعلا باستمرار لاستقطاب الكفاءات البشرية للتعامل مع البرامج والأجهزة الالكترونية، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (12).

- العبارة رقم 07: تساهم المؤسسة في تدريب الموظفين على استخدام البرامج الالكترونية" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.12 وانحراف معياري قدره 0.46، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تساهم فعلا في تدريب الموظفين على استخدام البرامج الالكترونية، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (2).

- العبارة رقم 08: ساهم التسيير الالكتروني في الحد من النزاعات والصراعات بين الموظفين" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.85 وانحراف معياري قدره 0.57، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني يساهم فعلا في الحد من النزاعات والصراعات بين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (11).

- العبارة رقم 09: ساهم التسيير الالكتروني في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.02 وانحراف معياري قدره 0.53، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني ساهم فعلا في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الاداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (6).

- العبارة رقم 10: ساهم التسيير الالكتروني في التقليل من أخطاء العمل" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.05 وانحراف معياري قدره 0.50، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.41 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني ساهم فعلا في التقليل من أخطاء العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (5).

- العبارة رقم 11: ساهم التسيير الالكتروني في توفير المعلومات اللازمة الكترونيا لجميع المستويات الإدارية" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.92 وانحراف معياري قدره 0.41، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني ساهم

فعلا في توفير المعلومات اللازمة الكترونيا لجميع المستويات الادارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (9).

- العبارة رقم 12: "سأهم التسيير الالكتروني في تحسين الرقابة على الموظفين داخل المؤسسة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4 وانحراف معياري قدره 0.55، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني ساهم فعلا في تحسين الرقابة على الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (7).

- العبارة رقم 13: "سأهم التسيير الالكتروني في توجيه الموظفين داخل المؤسسة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.12 وانحراف معياري قدره 0.56، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الالكتروني ساهم فعلا في توجيه الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (3).

وبشكل عام نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 اعلاه ان المتوسط الحسابي لأغلب العبارات هو 3.95 وانحراف معياري قدره 0.56 في اتجاه الموافقة وهذا يدل على قلة تشتت اجابات الافراد وتقارب آرائهم وبالتالي نستنتج ان المؤسسة تتوفر على التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية.

ثالثا- عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول اسئلة المحور الثالث

يتم عرض اجابات افراد العينة حول اسئلة المحور الثالث المتعلقة بإنتاجية المؤسسة الاقتصادية والعمل يكون من خلال مخرجات برنامج (SPSS)، انطلاقا من المدخلات المتكونة من اجابات افراد العينة عن طريق الاستبيان، ويتمثل التحليل كما يلي:

الجدول رقم 18: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإنتاجية المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الرقم الترتيبي
1	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة الى زيادة إنتاجية المؤسسة.	4.02	0.53	موافق	5
2	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في ربح الجهد والوقت.	4.37	0.49	موافق بشدة	1
3	يساهم التسيير الإلكتروني في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.	4.05	0.45	موافق	3
4	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في الرفع من جودة الخدمات.	4.05	0.45	موافق	4
5	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في الحصول على التجهيزات الرأسمالية كالمعدات والأجهزة المتطورة بأقل تكلفة.	3.97	0.73	موافق	6
6	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في التأثير على القوة العاملة.	3.82	0.54	موافق	10
7	يؤدي التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في تحسين اداء المؤسسة بشكل عام.	3.95	0.38	موافق	8
8	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في استغلال الطاقة من اجل تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات.	3.95	0.71	موافق	7
9	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في تحفيز الموظفين على الابتكار.	3.85	0.62	موافق	9
10	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاج الخدمات.	4.07	0.41	موافق	2
11	يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في عمليات الشراء السليمة والسريعة والفعالة.	3.80	0.46	موافق	11

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

تقيس العبارات اتجاهات افراد العينة حول انتاجية المؤسسة الاقتصادية، ونقوم بتحليل العبارات كما يلي:

- العبارة رقم 01: " يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة الى زيادة إنتاجية المؤسسة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.02 وانحراف معياري قدره 0.53، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في زيادة انتاجية مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (5).

- العبارة رقم 02: " يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في ربح الجهد والوقت" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.37 وانحراف معياري قدره 0.49، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 4.20 الى 5) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية جداً على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في ربح الجهد والوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (1).

- العبارة رقم 03: " يساهم التسيير الإلكتروني في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.05 وانحراف معياري قدره 0.45، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في تحقيق اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة بشكل اكثر فاعلية، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (3).

- العبارة رقم 04: " يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في الرفع من جودة الخدمات" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.05 وانحراف معياري قدره 0.45، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في الرفع من جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (4).

- العبارة رقم 05: " يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في الحصول على التجهيزات الرأسمالية كالمعدات والأجهزة المتطورة بأقل تكلفة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.97 وانحراف معياري قدره 0.73، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في الحصول على التجهيزات الرأسمالية كالمعدات والأجهزة المتطورة بأقل تكلفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (6).

- العبارة رقم 06: " يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في التأثير على القوة العاملة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.82 وانحراف معياري قدره 0.54، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه

يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في التأثير على القوة العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (10).

- العبارة رقم 07: يؤدي التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.95 وانحراف معياري قدره 0.38، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني يؤدي فعلا في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة بشكل عام، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (8).

- العبارة رقم 08: يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في استغلال الطاقة من اجل تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.95 وانحراف معياري قدره 0.71، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في استغلال الطاقة من اجل تخفيض الاسعار وزيادة المبيعات بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (7).

- العبارة رقم 09: يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في تحفيز الموظفين على الابتكار" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.85 وانحراف معياري قدره 0.62، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في تحفيز الموظفين على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (9).

- العبارة رقم 10: يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاج الخدمات" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 4.07 وانحراف معياري قدره 0.41، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاج الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (2).

- العبارة رقم 11: يساهم التسيير الإلكتروني بالمؤسسة في عمليات الشراء السليمة والسريعة والفعالة" كان المتوسط الحسابي الخاص بها 3.80 وانحراف معياري قدره 0.46، والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (من 3.40 الى 4.20) حسب مقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق"، وعليه يُجمع أغلب أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة عالية على أن التسيير الإلكتروني ساهم فعلا في عمليات الشراء السليمة والسريعة والفعالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي فإن الرقم الترتيبي للعبارة هو (11).

وبشكل عام نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 اعلاه ان المتوسط الحسابي لأغلب العبارات هو 3.99 وانحراف معياري قدره 0.52 في اتجاه الموافقة وهذا يدل على قلة تشتت اجابات الافراد وتقارب آرائهم وبالتالي نستنتج ان التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات

نقوم في هذا المطلب باختبار وتحليل ومناقشة الفرضيات حيث يتم قبول او رفض هذه الفرضيات.

اولا-اختبار الفرضية الاولى:

تنص الفرضية الاولى على ما يلي: "تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة"

1-الفرضية الصفرية: لا تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

2-الفرضية البديلة: تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

بالرجوع الى تحليل اجابات افراد العينة حول المحور الثاني (المؤشر الاول) ضمن الجدول رقم 16 نجد انه تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة وقد تم تدعيم ذلك من خلال اختبار T-test كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي

المحور	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T-test	مستوى الدلالة
المؤشر الاول	40	48.88	2.43	36	33.47	0.000

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول اعلاه رقم 19 يتبين ان قيمة T بلغت 33.47 بمستوى دلالة Sig(α) بلغت 0.000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الوسطين الحسابي والفرضي في اتجاه الوسط الحسابي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، وبالتالي يمكننا اعتبار ان الفرضية الاولى مقبولة.

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية"

1-الفرضية الصفرية: لا تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية.

2-الفرضية البديلة: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية.

بالرجوع الى تحليل اجابات افراد العينة حول المحور الثاني (المؤشر الثاني) ضمن الجدول رقم 17 نجد انه تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية وقد تم تدعيم ذلك من خلال اختبار T-test كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي

المحور	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T-test	مستوى الدلالة
المؤشر الثاني	40	51.40	3.59	39	21.82	0.000

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول اعلاه رقم 20 يتبين ان قيمة T بلغت 21.82 بمستوى دلالة $\text{Sig}(\alpha)$ بلغت 0.000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الوسطين الحسابي والفرضي في اتجاه الوسط الحسابي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية، وبالتالي يمكننا اعتبار ان الفرضية الثانية مقبولة.

ثالثا- اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: "توجد علاقة للتسيير الالكتروني بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة

1-الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة.

2-الفرضية البديلة: توجد علاقة للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة. بالرجوع الى تحليل اجابات افراد العينة حول المحور الثاني (المؤشر الثاني) والمحور الثالث (المؤشر الثالث) ضمن الجدول رقم 17 والجدول رقم 16 نجد انه توجد علاقة للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة وقد تم تدعيم ذلك من خلال حساب T-test كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي

المحور	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T-test	مستوى الدلالة
المؤشر الثاني	40	43.92	3.09	33	22.28	0.000

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول اعلاه رقم 21 يتبين ان قيمة T بلغت 22.28 بمستوى دلالة $\text{Sig}(\alpha)$ بلغت 0.000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الوسطين الحسابي والفرضي في اتجاه الوسط

الحسابي، ومنه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة، وبالتالي يمكننا اعتبار ان الفرضية الثالثة مقبولة.

رابعاً-اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية"

1-الفرضية الصفريّة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.

2-الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.

بالرجوع الى تحليل اجابات افراد العينة حول المحور الثاني والمحور الثالث ضمن الجدول رقم 15 والجدول رقم 16 والجدول رقم 17 نجد انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية وقد تم تدعيم ذلك من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: يمثل نموذج الانحدار الخطي المتعدد حول اثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط P	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل
0.002	1.004	9.419	0.279	0.52	7.162	0.002	ثابت الانحدار
0.035	2.186	0.279					معامل التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية
0.035	2.190	0.412					معامل عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني

المصدر: (من اعداد الطلبة باعتماد اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS)

يتضح من خلال الجدول اعلاه رقم 22 انه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل التالي:

$$Y=9.419+0.279X1+0.412X2$$

حيث :

Y: تمثل المتغير التابع وهو إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

X1: تمثل مؤشر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني.

X2: تمثل مؤشر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم 22 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي استخدم لتقدير العلاقة

بين المتغيرات ، حيث قدرت قيمة F المحسوبة 7.162 و قيمة Sig المرافقة لها هي اقل من 0.05 وتساوي

0.002 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو

دلالة احصائية للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05

، كما تدل قيمة معامل التحديد على ان النموذج له قدرة تفسيرية ضعيفة قدرت ب ($R^2=0.279$) بمعنى ان

نسبة 27% من انتاجية المؤسسة الاقتصادية هي ناتجة عن التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية، كما يشير

النموذج الى وجود اثر ايجابي للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية بنسب

تقدر ب 0.279% و 0.412% على التوالي وهذا مايفسر صحة الفرضية الرابعة.

من خلال ما سبق من تحليل لإجابات افراد عينة الدراسة نجيب عن الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تتوفر عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة؟

من خلال النتائج التي سبق وان درسناها نستنتج انه فعلا تتوفر بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة متطلبات

تطبيق التسيير الالكتروني.

السؤال الثاني: هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية؟

من خلال النتائج التي سبق وان درسناها نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة فعلا تطبق التسيير

الالكتروني للكفاءات البشرية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال النتائج التي سبق وان درسناها نستنتج انه فعلا توجد علاقة للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية

بالإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

السؤال الرابع: هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة

الاقتصادية؟

من خلال النتائج التي سبق وان درسناها نستنتج انه فعلا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسيير الالكتروني

للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية

بالرجوع الى الفرضيات السابقة نقوم بالإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:
هل يؤثر التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

حيث يمكن القول ان التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية يؤثر بشكل ايجابي على انتاجية المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال النتائج التي سبق وان درسناها في محل الدراسة، ويمكن القول ان التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية له دور كبير في عصرنا الحالي لما له من فوائد كثيرة تعود على المؤسسات بالإيجاب.

الخلاصة :

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى النبذة وتأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر وذكر خدماتها والهيكل التنظيمي الخاص بها ومهامها واهدافها، وكذا الاجراءات المنهجية وعينة الدراسة وتحليل وعرض عينة الدراسة ومناقشة الفرضيات حيث تم توزيع استبيان على 45 عامل في المؤسسة للإجابة عن الاسئلة، تم قبول 40 استبيان واستبعاد 5، وتم استخدام برنامج SPSS الاحصائي للتحليل حيث تم التوصل الى المؤسسة تتوفر على متطلبات تطبيق التسيير الالكتروني وان له اثر ايجابي على انتاجية المؤسسة الاقتصادية كما تم التوصل ايضا ان المؤسسة تهتم بتطبيق التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية وان كفاءة المورد البشري يؤثر على انتاجية المؤسسة.



خاتمة

خاتمة

في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول أن إدارة الكفاءات البشرية وتحسين إنتاجية المؤسسات تمثل أمراً حيوياً في العصر الحالي، ويُظهر التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية فرصة مثمرة لتحسين هذين الجانبين بشكل كبير من خلال توظيف التكنولوجيا في عمليات إدارة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها وزيادة كفاءة استخدام مواردها البشرية مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتها وأدائها العام بوساطة استخدام الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات المتقدمة يمكن للمؤسسات تحليل البيانات بشكل أفضل وتتبع تطور الأداء الفردي وتحسين عمليات التدريب والتطوير وبناء بيئة عمل إيجابية وملائمة لتحقيق أهدافها الإنتاجية.

ومع ذلك يجب أن نفهم أن التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية ليس مجرد حلاً سحرياً بل يتطلب توجيهاً وإدارة متخصصة وتفهماً عميقاً لاحتياجات المؤسسة وأهدافها كما ينبغي الاهتمام بجوانب الأمان والخصوصية أثناء تطبيق التسيير الإلكتروني بهذا يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية وإنتاجية المؤسسة الاقتصادية، حيث يمكن للتقنيات الحديثة أن تكون عاملاً محفزاً لتحقيق الأداء المتميز والتنافسية في سوق الأعمال العالمي.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

أولاً - نتائج الدراسة:

تم تصنيف النتائج المتوصل إليها إلى نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- يمثل التسيير الإلكتروني ثورة حقيقية في عالم الأعمال، حيث يُتيح للمؤسسات تحقيق نقلة نوعية في كفاءة عملياتها وفعاليتها أدائها
- التسيير الإلكتروني هو نقل الأعمال الورقية إلى البيئة الإلكترونية لإدارة المعلومات والعمليات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- تركز أي مؤسسة بشكل كبير على الموارد البشرية، حيث أنها تمثل المحور المركزي والشاغل الرئيسي لعملها.
- الكفاءات البشرية في المؤسسة تمثل مجموعة المهارات والمعرفة والخبرات التي يتمتع بها موظفو المؤسسة والتي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

- التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية هو استخدام التكنولوجيا لإدارة وظائف الموارد البشرية المختلفة داخل المؤسسة.
- معظم وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تحويلها إلى وظائف إلكترونية، لذلك تواجه المؤسسة تحديات هامة .
- إنتاجية المؤسسة الاقتصادية هي مقياس لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق مخرجاتها.
- يؤدي تطبيق التسيير الإلكتروني إلى رفع معدلات الإنتاجية في المؤسسة.

2-نتائج الدراسة التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تتوفر على متطلبات وعناصر تطبيق التسيير الإلكتروني.
- بينت النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تتوفر على كفاءة بشرية مؤهلة وقادرة على العمل بكفاءة في مجال التسيير الإلكتروني، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية.
- أثبتت النتائج المتحصل عليها أن التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية في تنفيذ العمليات وتقليل الوقت والجهد المبذول.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية له اثر ذو دلالة احصائية على انتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- أظهرت نتائج الدراسة انه هناك علاقة بين التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية بالإنتاجية في المؤسسة عينة الدراسة بنسبة 43%.

3- توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج السابقة للدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- العمل على تبني التسيير الإلكتروني وتطبيق أنظمتها بشكل رسمي وعملي.
- زيادة الوعي الثقافي بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستخدام أدواتها، والعمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة لتشمل جميع الجوانب الإدارية.
- إلقاء بعض المحاضرات وعقد جمعيات لكل من العمال والمدراء، يدور محتواها حول التسيير الإلكتروني مع التركيز على كيفية تطبيقه للاستفادة القصوى منه.
- تطوير وتحديث البنية التحتية التقنية في المؤسسة لضمان عمل الأنظمة الإلكترونية بكفاءة.

- توظيف أنظمة إلكترونية حديثة لإدارة الموارد البشرية، مثل برامج التوظيف الإلكتروني ونظام إدارة الأداء

- تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين استخدام الأنظمة الإلكترونية.

- الاستثمار في البحث والتطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الأنظمة القائمة.

4- افاق الدراسة:

عالجت هذه الدراسة موضوع التسيير الإلكتروني لكفاءات البشرية وأثره على انتاجية المؤسسة الاقتصادية، ولإثراء هذا الموضوع نقترح مواضيع مستقبلية تتمثل فيما يلي:

- دور التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في تطوير المهارات وتنمية القدرات.

- استخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية لتحسين التواصل والتعاون بين الموظفين.

- أثر التسيير الإلكتروني على تحسين جودة العمل ورضا الموظفين.

- استخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية لتحسين عملية صنع القرار.

- أثر التدريب الإلكتروني على تطوير الكفاءات البشرية.

- أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على عملية الرقابة في المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا-الكتب:

1. احمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
2. احمد محمد غنيم، مداخل ادارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
3. رضوان رأفت، عالم التجارة الالكترونية، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، ط1، 1999.
4. السالمي علاء عبد الرزاق، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الاردن، ط1، 2008.
5. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، الاردن، ط1، 2005.
6. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العربية، السعودية، 2005.
7. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
8. سمية عباس مجيد، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، الحاضنة المستتصرية، مصر، 2014.
9. عبد الباري ابراهيم درة، محفوظ احمد جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط، 2012.
10. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة بغداد، العراق، ط3، 2009.
11. علي الشرقاوي، ادارة النشاط الانتاجي: مدخل التحليل الكمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ط1، 2003.
12. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1993.
13. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2008.
14. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
15. محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، 2002.
16. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: وظائف - تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2011.
17. محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
18. محمد عمر الطنوبي، الانتاجية الزراعية بين البحث العلمي والارشاد الزراعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ط1، 1999.
19. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

20. مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية ... ادارة بلا ورق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، 2011.
21. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.
22. النجار فريد، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2008.
23. نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية-الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.
24. هايل يعقوب فاخوري، خضير كاظم محمود، ادارة الانتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، الاردن، ط1، 2009.
25. هوبكنز برايان، ماركهام جيمس، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
26. وجيه عبد الرسول العلا، الانتاجية (مفهومها-قياسها-العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1983.
27. ياسين سعيد عامر، خالف يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1، 1984.
- ثانيا-الرسائل والاطروحات:**
28. درهمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
29. فؤاد محمد ابراهيم عودة، استخدام معادلات الانتاجية في بناء خطط الانتاج عن طريق المحاكاة-دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال، فلسطين، 2006.
30. عبد القادر عبان، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر-دراسة سوسولوجيا ببلدية الكاليتوس العاصمة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل، بسكرة، 2016.
31. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الاداء في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2011.
32. شريف شطبي، انتاجية العمل في القطاع الزراعي -دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير فرع الاقتصاد، قسنطينة، 1991.
33. محمد الامين بن جدو، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية، سطيف، 2013.

34. فاروق بوالريحان، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر الاردن وفرنسا، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 2018.
35. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الادارية والامنبة لتطبيق الادارة الالكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003.
36. رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، بومرداس، 2011.
37. محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006.
38. عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
39. ابو امونة، يوسف محمد، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2009.
40. ابراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق-دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003.
41. احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية-دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال، الجزائر، 2008.
- ثالثا-الملتقيات والندوات المنشورة في المجالات العلمية:**
42. فاطمة الزهراء مهديد، امال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، الجزائر، 2012.
43. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة الجلفة، 2010.
44. احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة الشلف، 2012.
45. سارة لعامرة، محبوب فاطمة، اثر ادارة المعرفة في تعزيز انتاجية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجر السود سكيكدة، مجلة الاقتصاد والبيئة، الجزائر، 2022.

46. سحر قدوري، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، العراق، 2010.
47. احسان بن علي، هيبة طول، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق رضا الزبون، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، 2019.
48. ابو عاشور، جميل النمري، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، الاردن، 2013.
49. عبد الجليل طواهير، نزيه عطية، براهيم زرزور، دور التسيير الالكتروني في تحسين الخدمة العمومية-بلدية بئر مقدم بولاية تبسة نموذجا، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2022.
50. احلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بابل، العراق، 2016.
51. عمير سعيد، التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، الاردن، 2005.
52. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.
53. يطور زريقة، واقع التحول نحو الادارة الالكترونية للموارد البشرية في الادارة العمومية الجزائرية-دراسة حالة وزارة المالية-، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، 2023.
54. عادل دسوس، واقع التسيير الالكتروني للبلديات الجزائرية على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية، مجلة مدارات سياسية، الجزائر، 2022.
55. اسماعيل حجازي، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين جودة خدمة العميل، الملتقى الدولي حول استراتيجية الانتقال الى الادارة الالكترونية اداة لتطوير الاداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في الدول النامية، مصر، 2014.
56. الحبيب ثابتي، الجبلاي بن عبو، تطوير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مصر، 2009.
57. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجيا في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج: اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2004.
- رابعا- المؤتمرات:**
58. سعيد بن علي حسن، تعريف الانتاجية واساليب قياسها وأليات تحسينها-الدفاع المدني... رؤية استراتيجية، مؤتمر الدفاع المدني، السعودية، 2008.

59. حسين بن محمد الحسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، السعودية، 2009.

خامسا - القوانين والمراسيم والمشاريع:

60. اللجنة الالكترونية: مشروع الجوائز الالكترونية، رئاسة الجمهورية، ديسمبر 2008.

سادسا - المراجع باللغة الاجنبية:

61. Auriac & autres , Economie d'entreprise , paris , 1995.

62. Brenne Mann, separi, économie de l'entreprise, Edition Dino, paris , 2001.

63. Bussentault, prete, économie et gestion de l'entreprise, Vuibert , 1955.

64. Joseph Prokopenko , gérer la productivité , Genève , 1990.

65. Sansal Boualem , la mesure de la productivité , Alger , 1991.

66. Roger Machar , réussir nos PME préface de jacques Delors, Dunod Edition , France , 1991.

67. Perette , jean marie , dictionnaire des ressources humains , Edition unibert, paris , 1999.

68. Emma Parry , Shaun Tyson , Doone Selbie , Raymond Kenneth Leighton, HR and Technology: impact and advantages, Chartered Institute of Personnel and Development, UK , 2007.

69. Nadine Jolis , la compétence au cœur du succès de votre entreprise, Edition d'organisation, paris, 2000.

70. Zamoum Said, comprendre la micro-économie, offices des publications universitaires, alger,2005.



الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الاساتذة المساهمين في تحكيم الاستبيان

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
استاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	قرين ربيع	01
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	براهم نور الهنى	02
استاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	مجدوب علاء الدين	03
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	بوفنش وسيلة	04
استاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية	لمزاودة رياض	05

الملحق رقم 02: الاستبيان في صورته الاولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة بحث بعنوان:

التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ميلة.

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض المعطيات التي تخدم مباشرة أهداف دراستنا بعنوان: "التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة الاقتصادية"، وهذا الاستبيان يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

يرجى منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع إشارة (x) داخل المربع المناسب، علما أن هاته المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

الأستاذ المشرف:

الطالبة:

د. بوالريحان فاروق

بن مبارك محمد ياسين

بولصباغ اكرم

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات العامة:**1- الجنس:**

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25-30 سنة من 31-35 سنة
 من 36-40 سنة من 41-45 سنة 46 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي وائل جامعي دراسات عليا

4- المستوى المهني:

رئيس مصلحة تقني سامي في الإعلام الآلي إطار إداري مكلف
 موظف (ة) في إطار عقود المساعدة على الإدماج المهني

5- عدد سنوات الخبرة:

من 1-5 سنة من 6-10 سنة من 11-15 سنة
 من 16-20 سنة من 21-25 سنة أكثر من 25 سنة

6- مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية:

إستخدام كلي إستخدام جزئي
 عدم إستخدام

المحور الثاني: التسيير الإلكتروني

أولاً- عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في الوكالة:

يرجى وضع علامة (x) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى الوكالة خطة إستراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.					
2	يتوفر لدى الوكالة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني.					
3	المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحول أنظمتها الإدارية إلى أنظمة التسيير الإلكتروني.					
4	تساهم نظم تكنولوجيا المعلومات بالوكالة بنشر الثقافة الإلكترونية بين مختلف الموظفين بالوكالة.					
5	يتوفر لدى الوكالة بنية تحتية تعتبر كافية لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
6	تعمل الوكالة على تطوير برامج تماشياً مع المتغيرات الجديدة.					
7	يتوفر لدى الوكالة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عملياً لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
8	يتوفر لدى الوكالة شبكة الأنترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
9	تمتلك الوكالة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية.					

					تمتلك الوكالة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني.	10
					لدى الوكالة موارد بشرية تقوم ببرمجة رغبات وتطلعات الإدارة عبر لغات البرمجة إلى برامج تسيير حديثة.	11
					توفر الوكالة الدعم الفني أو التقني للموظفين لتسهيل التعامل مع البرامج.	12

ثانيا- التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية في الوكالة:

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم الوكالة (المديرية) وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير الكفاءات البشرية.					
2	تعلن الوكالة (المديرية) عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الإلكتروني.					
3	يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً.					
4	تستخدم الوكالة نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف.					
5	تستخدم الوكالة نظام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.					
6	يتم الاتصال بين مختلف مصالح الوكالة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية.					
7	يتم تسجيل الحضور والانصراف من العمل بشكل إلكتروني.					
8	تقوم الوكالة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها إلكترونياً.					
9	تقوم الوكالة بتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.					
10	تقوم الوكالة بتدريب الموظفين إلكترونياً.					
11	تتم عملية إنهاء علاقة العمل للموظفين إلكترونياً.					

المحور الثاني: انتاجية المؤسسة الاقتصادية

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم التسيير الإلكتروني في تحقيق أهداف الوكالة بشكل أكثر فاعلية.					
2	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في ربح الجهد والوقت وتقليل التكاليف.					
3	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في زيادة انتاجية المؤسسة.					
4	حسن علاقات المؤسسة مع الزبائن يزيد من الانتاجية.					
5	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة					
6	حسن العلاقات المالية للمؤسسة مع الموردين يزيد من الانتاجية.					
7	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسريع الاتصال بين مختلف المصالح.					
8	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تقييم المشاريع والموظفين بشكل أسرع.					
9	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسهيل استقبال طلبات التمويل بشكل أفضل ومعالجة اكبر قدر من الملفات.					
10	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.					
11	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين تواصل أفقياً وعمودياً.					

					يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية.	12
					يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين أداء الأفراد العاملين .	13

شكرا لكم على منحنا جزءا من وقتكم، من فضلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال بدون إجابة.

الملحق رقم 03: الاستبيان بصورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: سنة ثانية ماستر ادارة اعمال

استمارة بعنوان:

التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ميلة.

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض المعطيات التي تخدم مباشرة أهداف دراستنا بعنوان: "التسيير الالكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة الاقتصادية"، وهذا الاستبيان يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. يرجى منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع إشارة (x) داخل المربع المناسب، علما أن هاته المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظة: نقصد بالتسيير الالكتروني استخدام التقنيات الرقمية والبرمجيات المتقدمة لتسيير وتبسيط عمليات الادارة والتنظيم ونقل الاعمال الورقية الى البيئة الالكترونية.

الأستاذ المشرف:

د. بوالريحان فاروق

الطلبة:

بن مبارك محمد ياسين

بولصباغ اكرم

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات العامة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

من 20 الى 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة
من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس ماجستير دراسات عليا
اخرى

4- المسمى الوظيفي:

رئيس مصلحة تقني سامي في الإعلام الآلي إطار إداري مكلف
موظف(ة) في إطار عقود المساعدة على الإدماج المهني اخرى

5- عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة
اكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التسيير الإلكتروني

أولاً- عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في الوكالة:

يرجى وضع علامة (x) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى الوكالة خطة إستراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.					
2	يتوفر لدى الوكالة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني.					
3	تدعم الوكالة ثقافة العمل داخل المؤسسة باستخدام أنظمة التسيير الإلكتروني.					
4	يساهم التسيير الإلكتروني في التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين.					
5	توجد لدى الوكالة البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التسيير الإلكتروني.					
6	تعمل الوكالة على تطوير البرامج الإلكترونية تماشياً مع المتغيرات الجديدة.					
7	(كافية Intranet يتوفر لدى الوكالة شبكة اتصالات داخلية وخارجية) عملياً لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
8	يتوفر لدى الوكالة شبكة الانترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
9	تمتلك الوكالة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية.					
10	التسيير الإلكتروني يجعل بيئة العمل تتصف بالمرونة.					
11	تعتمد الوكالة على التسيير الإلكتروني في توزيع المهام على الموظفين في الوكالة.					
12	يساهم التسيير الإلكتروني في زيادة درجة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم.					

ثانياً - التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية في الوكالة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تمتلك الوكالة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني.					
14	لدى الوكالة مهندسين يعملون على برمجة رغبات وتطلعات الإدارة إلى برامج تسيير حديثة.					
15	توفر الوكالة الدعم الفني أو التقني للكفاءات البشرية لتسهيل التعامل مع البرامج.					
16	تستخدم الوكالة نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف.					
17	يساهم التسيير الإلكتروني في جمع آراء الموظفين إلكترونياً لتحسين بيئة العمل.					
18	تسعى الوكالة باستمرار لاستقطاب الكفاءات البشرية للتعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية.					
19	تساهم الوكالة في تدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية.					
20	ساهم التسيير الإلكتروني في الحد من النزاعات والصراعات بين الموظفين.					
21	ساهم التسيير الإلكتروني في زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.					
22	ساهم التسيير الإلكتروني في التقليل من أخطاء العمل.					
23	ساهم التسيير الإلكتروني في توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.					
24	ساهم التسيير الإلكتروني في تحسين الرقابة على الموظفين داخل الوكالة.					
25	ساهم التسيير الإلكتروني في توجيه الموظفين داخل الوكالة.					

المحور الثالث: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة الى زيادة إنتاجية المؤسسة.					
27	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في ربح الجهد والوقت.					
28	يساهم التسيير الإلكتروني في تحقيق أهداف الوكالة بشكل أكثر فاعلية.					
29	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في الرفع من جودة الخدمات.					
30	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في الحصول على التجهيزات الرأسمالية كالمعدات والأجهزة المتطورة بأقل تكلفة.					
31	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في التأثير على القوة العاملة.					
32	يؤدي التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.					
33	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في استغلال الطاقة من اجل تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات.					
34	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحفيز الموظفين على الابتكار.					
35	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاج الخدمات.					
36	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في عمليات الشراء السليمة و السريعة والفعالة.					

شكرا لكم على منحنا جزءا من وقتكم، من فضلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال بدون إجابة.