



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



المرجع : ...../2020

المبدآن: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

## مذكرة بعنوان:

### التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة

دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ . ميلا.

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة الأعمال "

تحت إشراف الاستاذ:

بوالريحان فاروق

إعداد الطالبين:

عيفاوي خلود

بن أمحمد نهاد

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	هبول محمد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	بوالريحان فاروق
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	عقون شراف

السنة الجامعية 2020/2019





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



المرجع : ...../2020

المبدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

## مذكرة بعنوان:

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة

دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ . ميلا.

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة الأعمال "

تحت إشراف الأستاذ:

بوالريحان فاروق

إعداد الطالبين:

عيفاوي خلود

بن أمحمد نهاد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

إنه من العرفان بالجميل أن نتوجه في بداية هذا البحث بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور بوالريحان فاروق الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وحرصه المستمر إلى غاية إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الخالص لكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساهموا في تكوينينا وسهروا على تعليمنا طيلة مسيرتنا التعليمية. إلى كل موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ميلة- وأخص بذكر: مجالدي حمزة، بن عويده محمد على دعمهم لنا. إلى كل من كان لنا سندا وعونا من أجل إتمام هذا العمل نقول لكم شكرا جزيلا.



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي وبهجتها، سر نجاحي  
وتوفيقي بعد الله " أمي " العزيزة الغالية حفظها الله وأطال لي في عمرها.

إلى من علمني ولقني أولى أبجديات الحياة وفتح طريقي بنصائحه

وتوجيهاته التي أنارت دربي " أبي " الغالي الذي ساندني بالنفس والنفيس.

إلى الذين امتزجت روعي بروحهم وتقاسمت معهم هموم الدنيا بحلوها ومرها

إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى صديقاتي العزيزات كل باسمه دون تفضيل

إلى كل من دعا لي بالتوفيق والنجاح أهديه هذا العمل.

## خلود

# إهداء

الحمد لله قيوم السماوات والأرض، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الخلق  
أجمعين الذي بعثه الله بأكمل دين وعلى آله وصحبه أجمعين.  
اللهم إني أحمدك أطيب الحمد عندك، وأقرب الحمد إلى رضاك، وأزكى الحمد من  
عبدك، وأدنى الحمد من قبولك، وأسألك أن تقبل أعمالنا قبولا حسنا، وأن تجعل فيك  
رجاءنا وعلينا معتمدنا، وإليك لجأنا ورجبتنا، وبك معتصما ولي ذلك كله.  
أهدي مشاعري من وراء كلمات... حب من وراء سطور إلهام من وراء أبداع  
إلى أغلى شيء في هذه الحياة والذي العزيز... حماه الله فهو من علمني  
كل المعاني السامية والمعاني الخالدة.  
إلى من غمرتني بالحب والعطف والدتي... رفيقة المشاعر كالملاك  
رائعة الصورة كالحوريات طيبة القلب أنت لا سواك.  
إلى عمتي الوحيدة العزيزة التي طالما وقفت بجاني وساعدتني  
أكن لها كل عبارات التقدير والاحترام.  
إلى شقائق روعي وشموس حياتي وسندي الذين امتزجت روعي بروحهم وتقاسمت معهم  
هموم الدنيا بحلوها ومرها أخواتي الأشقاء حفظهم الله.  
إلى صديقاتي اللواتي تعلقت بهن وجمعتني إياهن أياما تقاسمت معهن فيها السراء  
والضراء.  
أهديه كذلك إلى كل من رأني جاهلة فعلمني، ورأني تائهة فأرشدني، ورأني مخطئة  
فصوبني، ورأني عاجزة فأخذ بيدي.  
إلى كل من أحيم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

# نهاد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء المؤسسة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"- فرع ميلة، حيث كان التساؤل الرئيسي كما يلي: كيف يؤثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ولاية ميلة؟

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 21 موظف من بين 38 موظف.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبيان وتحكيمه، تضمن 36 عبارة استخدمت لجمع المعلومات الأولية من المؤسسة عينة الدراسة، في الأخير تم قبول الفرضيتين الأولى والثالثة ورفض الفرضية الثانية، وبناء عليه تم الخروج بعدد من النتائج.

وأخيرا، يمكن القول بأن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة عينة الدراسة، إلا أنه توجد بعض النقائص التي تخص التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، والتي يتوجب على الوكالة العمل على تداركها وتطويرها مستقبلا لزيادة فعالية التسيير الإلكتروني والرقمي بأداء المؤسسة أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير الإلكتروني، إدارة الموارد البشرية، التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، أداء المؤسسة.



## Abstract

---

### ***Abstract:***

This study aimed to identify the impact of e-human resources management on the performance of the National Youth Employment Support Agency (ANSEJ) - Mila branch, where the main question was: How does e-human resources management affect the performance of the National Youth Employment Support Agency (ANSA) in Mila?

The study was based on a descriptive analytical approach to clarify the concepts related to the subject, and the Statistical Analysis Program (SPSS) was used, and a sample of a small random study, involving 21 of the 38 staff members, was used.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and arbitrated, which included 36 phrases used to collect preliminary information from the institution sample the study, in the end the first and third assumptions were accepted and the second hypothesis was rejected, and accordingly a number of results were produced.

Finally, it can be said that the electronic management of human resources has a positive impact on the performance of the organization sample the study, but there are some shortcomings concerning the electronic management of human resources, which the Agency must work to remedy and develop in the future to increase the effectiveness of electronic management and improve the performance of the institution further.

***Keywords:*** E-management, human resources management, e-human resources management, enterprise performance.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والتقدير
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات حول التسيير الإلكتروني للموارد البشرية</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: التسيير الإلكتروني
10	المطلب الأول: مدخل للتسيير الإلكتروني
13	المطلب الثاني: وظائف التسيير الإلكتروني
20	المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني
25	المطلب الرابع: عوامل نجاح التسيير الإلكتروني ومعوقاته
28	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: وظائف وخصائص إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
33	المطلب الأول: ماهية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
35	المطلب الثاني: مجالات ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
38	المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
39	المطلب الرابع: تحديات التي يواجهها التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
40	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية بالمؤسسة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الأداء
43	المطلب الأول: ماهية الأداء
46	المطلب الثاني: مكونات لأداء
48	المطلب الثالث: أبعاد الأداء
49	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
53	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء
53	المطلب الأول: قياس الأداء
55	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء
61	المطلب الثالث: تقييم الأداء
64	المبحث الثالث: علاقة التسيير الإلكتروني بأداء المؤسسة
64	المطلب الأول: علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء المالي
67	المطلب الثاني: علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء الإنتاجي
70	المطلب الثالث: علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء التسويقي
73	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" فرع ميلة
76	المطلب الأول: أساسيات حول المؤسسة عينة الدراسة
80	المطلب الثاني: وسائل التسيير الإلكتروني بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع ميلة
84	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع ميلة
88	المبحث الثاني: الاستبيان وأدوات الدراسة والإجراءات المنهجية
88	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية
88	المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة
92	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة
92	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة

106	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
109	خلاصة الفصل الثالث
111	خاتمة
114	قائمة المراجع
124	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	14
02	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني	15
03	التنفيذيون الرؤساء هم علامة السلالة الجديد	17
04	المنافع المحتملة التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة استخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية	34
05	المجالات التي يمكن توفيرها من خلال التسيير الإلكتروني	37
06	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	48
07	التمويل الثلاثي الممنوح من طرف الوكالة	79
08	التمويل الثنائي الممنوح من طرف الوكالة	79
09	درجات مقياس ليكرت الخماسي	89
10	قيمة معامل ألفا كرونباخ	90
11	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	92
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	93
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	94
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	95
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)	96
17	اختبار التوزيع الطبيعي	97
18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الأول عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني في الوكالة	98
19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الثاني حول واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة	100
20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المؤسسي	103
21	يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي	106
22	يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي	107
23	يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي	107

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الرقابة التقليدية والإلكترونية	19
02	المكونات الأساسية لبرامج الحاسوب عموماً	22
03	عناصر الإدارة الإلكترونية	24
04	مجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية الأساسية	36
05	مثلث الأداء	47
06	العوامل المؤثرة على الأداء	52
07	عملية تقييم الأداء	63
08	التسيير الإلكتروني للأداء المالي	67
09	التسيير الإلكتروني للإنتاج	69
10	التسيير الإلكتروني للأداء التسويقي	72
11	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة	84
12	ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	92
13	ترتيب أفراد العينة حسب العمر	93
14	ترتيب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	95
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	96
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)	97

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
123	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	01
128-124	استبيان الدراسة في صورته الأولية	02
129	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
134-130	استبيان الدراسة في صورته النهائية	04



# مقدمة

## مقدمة

عرف العصر الحديث تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مجالات الحياة، أبرزها المجال التكنولوجي، خاصة في مجتمع المعلومات والاتصالات لتطوير العمل المؤسسي بما ينعكس إيجاباً على المؤسسات والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تتواجد فيها إحدى أهم ميزات المؤسسات العصرية، فمع دخول عصر الثورة المعلوماتية أصبح على الدول أن تقوم بتطبيق التسيير الإلكتروني والذي أصبح ضرورة من ضروريات العصر، لإدخال هذه التقنية في أنشطتها ووظائفها، والجزائر واحدة من الدول التي تحاول اللحاق بالموجة التقنية الحاصلة في العالم، فهي تسعى لتطبيق ما يسمى بمشروع "الجزائر الإلكترونية" لإنشاء مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، وتعزيز أداء المؤسسات والإدارة وتحسين قدرات التعلم والبحث والابتكار فقد أصبح الاعتماد على التسيير الإلكتروني أمراً مهماً على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونه آلية مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفؤ ودقيق وسريع، فنقل التسيير الإلكتروني من شكله التقليدي إلى شكل جديد، يعتمد على إدارة بلا ورق، وبلا مكان وبلا زمان.

حيث نجد أن منظومة التسيير الإلكتروني ترتكز على أربعة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها مما يسمح لها ببلوغ الأهداف المنشودة، وتتمثل هذه العناصر في استخدام أجهزة الحاسب الآلي ومعداته وبرمجيات وأنظمة المعلومات، إضافة إلى استعمال مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية إلى جانب العنصر البشري الذي يقوم بتصميم وإدارة منظومة التسيير الإلكتروني.

وبناءً عليه أصبح يفرض استخدام أسلوب التسيير الإلكتروني الذي أضحي بدوره يمثل مطلباً مهماً وضرورياً في الإدارات والمؤسسات بشكل عام، وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص من حيث مختلف أنشطتها ووظائفها الإدارية نظراً لما يحققه من نتائج إيجابية ويساعد في تحسين وتقييم ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل. سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء المؤسسة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ولاية ميلة.

## أولاً- إشكالية الدراسة:

ومن أجل الإلمام بموضوع الدراسة وتحليله، والإحاطة به من جوانب مختلفة، قمنا بصياغة الإشكالية التالية:  
كيف يؤثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ولاية ميلة؟  
ولمعالجة إشكالية البحث قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يتوفر بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني؟
- 2- هل تهتم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية؟
- 3- هل يساهم التسيير الإلكتروني على تحسين أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة؟

## ثانياً- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها فيما يلي:

## الفرضية العامة:

يؤثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بشكل إيجابي على أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - وكالة ميلة.

## الفرضيات الفرعية:

- 1- يتوفر بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني.
- 2- تهتم الوكالة بدرجة كبيرة بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
- 3- يساهم التسيير الإلكتروني على تحسين أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.

## ثالثا-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- معرفة مدى يتوفر بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-ميلة-عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني.
- 2- معرفة مدى اهتمام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
- 3- الوقوف على مدى مساهمة التسيير الإلكتروني على تحسين أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة.-
- 4- الاستفادة من نتائج الدراسة لتقديم بعض المقترحات والتوصيات.

## رابعا-أهمية الدراسة:

نظرا للأهمية البالغة للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية على مستوى المؤسسة أصبحت هناك ضرورة حتمية لاعتماد أساليب حديثة لتحسينه والارتقاء بمستوياته ولهذا تتجلى أهمية الدراسة في:

### 1-الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحية النظرية تتمثل فيما يلي:

- تتناول موضوع التطوير والتحديث في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-ميلة-
- تتناول موضوعين هامين وهما التسيير الإلكتروني وتطوير أداء المؤسسة.
- تبين كيفية توظيف تطبيقات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية لتحقيق تطوير أداء المؤسسة الذي يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة صعوباتها، واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المؤسسة لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها.

### 2-الأهمية العملية:

وتنتبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة في:

تحديد دور التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في تحقيق تحسين وتقييم أداء المؤسسة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-ميلة- بصفة خاصة وأهم العقبات التي تواجه توظيف دور التسيير الإلكتروني للموارد البشرية لتحقيق

ذلك. كما تطلعنا إلى أن ترفع هذه الدراسة من كفاءة وفعالية المؤسسة وأن تزيد من وعي الإدارة العليا بأهمية تحسين أداء المؤسسة.

#### خامسا- أسباب اختيار الموضوع:

ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- زيادة الأعمال التكنولوجية وتطورها في كل لحظة أدى إلى ظهور شكل آخر من الأعمال ألا وهي الأعمال الإلكترونية.

- أصبح ولا بد الانتقال للعالم الإلكتروني للوصول إلى أفضل مستوى من ناحية الوظائف الإلكترونية.

- تطبيق التسيير الإلكتروني أسهل بكثير من التعاملات الورقية.

#### سادسا- حدود الدراسة:

تكمن حدود الدراسة في:

1- الحدود البشرية: موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة.

2- الإطار الزمني: يتم إجراء الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني لسنة 2020.

3- الإطار المكاني: تقتصر الدراسة على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة.

#### سابعا- مصطلحات الدراسة:

**التسيير الإلكتروني:** هو الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا [السالمي، 2009، ص32]

#### التعريف الإجرائي:

يعرف التسيير الإلكتروني بأنه تحويل العمل الإداري إلى عمل إلكتروني بالاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات ومن ثم استخدامها فيما بين الإدارات والأقسام المختلفة.

**التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:** هو نظام يعتمد على الانترنت، عن طريق الاستفادة من أحدث تطبيقات الويب، لتوفير حلول حقيقية لإدارة الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام شامل وسهل الاستخدام.

#### الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

#### التعريف الإجرائي:

"هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئية الداخلية والخارجية لأنشطتها".

**ثامنا - صعوبات الدراسة:**

إن هذه المذكرة تم انجازها في سنة دراسية تميزت بانتشار فيروس كورونا كوفيد19 حيث وجدنا عدة صعوبات متمثلة فيما يلي:

- غلق الجامعات مما تسبب في قلة المراجع.
- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة لإنجاز الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية بسبب غلق المؤسسات.

**تاسعا - المنهج المستخدم:**

من أجل إتمام الدراسة نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة. ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T-test. كما تم الاستعانة ببرنامج EXCEL لتمثيل الاشكال البيانية.

**عاشرا-الدراسات السابقة:**

يعتبر موضوع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين ومع التطورات التكنولوجية الكبيرة لقي التسيير الإلكتروني الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين وفيما يلي سنعرض بعض الدراسات التي تتلاءم مع موضوع دراستنا ومن ضمن هذه الدراسات نجد:

**الدراسات العربية:**

❖ **الدراسة الأولى:** من إعداد رشاد خيضر وحيد الدايني تحت عنوان " أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، بمصرف الرافدين بالمملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية العراق سنة 2010.

وتمثل الهدف الأساسي للدراسة في محاولة الكشف عن دورة الإدارة الإلكترونية ودور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، هذا من خلال تحقيق الأهداف التالية: دراسة أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)، تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية، تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة، ثم جمع وتحليل واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- 1- أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة أما مستوى أهمية المضمون المالي فكان متوسطاً.
- 2- كل من مستوى أهمية تطور الموارد البشرية ومستوى الربحية وكذلك مستوى الحصة السوقية بمصرف الرافدين كان مرتفعاً بالنسبة لعينة الدراسة.
- 3- وجود تأثير ذي دلالة معنوية بمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية والمالية) على كل من تطوير الموارد البشرية وكذلك على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) عند مستوى الدلالة (0.05).

❖ **الدراسة الثانية:** من إعداد الطالب يوسف محمد يوسف أبو أمونة، تحت عنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية"، قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2009. تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة و التعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى المستويات الإدارية المختلفة، ومعرفة مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز التكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية المختلفة وبلغ عددهم 239 موظف مع تكوين عينة الدراسة من 148 فرد. استخدم الباحث استبيان مكون من (88) فقرة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران، يساهمان بشكل عام وكبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص. كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات كما أظهرت النتائج وجود تطبيق الوظائف وأنشطة E-HRM وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية، فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية.

❖ **الدراسة الثالثة:** من إعداد الطالب حسين علي، تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM" كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري خاص بإدارة المعرفة، مداخلها، أبعادها وعملياتها.

تقديم إطار نظري لأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات المعاصرة وتوضيح سبل الاستفادة من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة، تشخيص واقع المنظمات المعاصرة الجزائرية شركة جازي نموذجاً، فيما يتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة للموارد البشرية. استخدم الباحث مزيج بين المنهج الوصفي، التحليلي، والتاريخي مع أسلوب دراسة الحالة الاستبيان كأداة أساسية والملاحظة بالمشاركة في عملية جمع المعلومات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة جازي للاتصالات الذين يملكون عقود غير محدودة والبالغ عددهم (4020) موزعين على 03 مديريات جهوية و85 مركز خدمات، تم توزيع (150) استبيان ما يشكل نسبة 4 بالمئة من مجتمع الدراسة، خلصت هذه النتائج التالية:

- تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات تأثير هام والفعال على نجاح المنظمات وهي مزيج يتكون من الخبرات والقيم والمعلومات، كما تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم وظائف المنظمات الحديثة.
- تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات البشرية لتوليد المعرفة، وعلى كل متطلبات تطبيق المعرفة وعلى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، على نظام للتكوين الإلكتروني.

#### الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى:** دراسة ك.ريدي سواروب "K.REDDI SWAROOP" بعنوان: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيف يمكن أن تقلل من تكاليف المنظمة" **E-HRM AND HOW IT WILL REDUCE THE COST IN ORGANISATION** " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في خفض تكاليف المنظمة، معرفة فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تم الحصول على بيانات الدراسة من مختلف المراجع الموجودة في هذا المجال.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن **E-HRM** توفر البوابة التي تمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرض أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات بسرعة، وقد ساعدت الشبكة العنكبوتية في تعديل العديد من عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار، إدارة الأداء، وتدفق العمل، والتعويض، وقد مكنت هذه النظم الجديدة خبراء الموارد البشرية من تقديم خدمة أفضل لجميع أصحاب المصلحة فيها ( على سبيل المثال، المتقدمين والموظفين والمديرين)، كما أنها يمكن أن تقلل من العبء الإداري في هذا المجال، ومن التكلفة بطريقة فعالة جدا.

**الدراسة الثانية:** دراسة بارفين كور "Parveen Kaur" بعنوان " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نعمة أم نقمة" **E-HRM: ABOON OR BANE** ركزت هذه الدراسة على مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارتها إلكترونيا قد حولها إلى إدارة استراتيجية، كما أن الموظف سوف يصبح وكيل تغيير وشريك استراتيجي، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمزاياها وعيوبها سوف تساهم في زيادة كفاءة الأداء.

## إحدى عشر - هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة الى ما يلي:

**الفصل الأول:** بعنوان "أساسيات حول التسيير الإلكتروني للموارد البشرية" ولقد اشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه التسيير الإلكتروني، أما المبحث الثاني مفاهيم التسيير الإلكتروني والمبحث الثالث التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** كان تحت عنوان " أداء الموارد البشرية في المؤسسة" تضمن بدوره ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه أساسيات حول الأداء، أما المبحث الثاني مؤشرات قياس الأداء، والمبحث الثالث علاقة التسيير الإلكتروني بأداء المؤسسة.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "الدراسة الميدانية، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية" وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" فرع ميلة، أما المبحث الثاني الاستبيان وأدوات الدراسة والإجراءات المنهجية، أما المبحث الثالث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة.



# الفصل الأول:

أساسيات حول التسيير

الإلكتروني للموارد البشرية

## تمهيد

أصبح تفعيل التسيير الإلكتروني وتطوير الموارد البشرية أبرز عناصر الإدارة الحديثة خاصة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة، ومما لا شك فيه أن تفعيل التسيير الإلكتروني وتطوير الموارد البشرية يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي عصر التوجه إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، كتوجه يستجيب للتغيرات ويعطي مرونة أكثر لوظيفة الموارد البشرية. وبناءً عليه سوف نقوم في هذا الفصل بوضع عرض عام حول التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: التسيير الإلكتروني.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

## المبحث الأول: التسيير الإلكتروني

يعتبر التسيير الإلكتروني المدرسة الأحدث في المؤسسة، التي تقوم على استخدام الإنترنت، وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة، حيث أن مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه.

### المطلب الأول: مدخل للتسيير الإلكتروني

إن فكرة التسيير الإلكتروني يتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة للإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل المعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدامها في توجيه إجراءات عمل المؤسسة، مع توفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المختلفة المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

#### أولاً- مفهوم التسيير الإلكتروني

يعتبر مصطلح التسيير الإلكتروني من المفاهيم التي قدمت له العديد من التعريفات، غير أنه قبل أن نقوم بتحديد بعض التعريفات له فإنه جدير بنا أن نقدم تعريفات لكل من مصطلحي التسيير والإلكتروني كل على حدا.

#### **1- تعريف مصطلح التسيير:**

**لغة:** ظهر مصطلح التسيير بمعنى منجمنت (Management) في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوساكسونية عموماً والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، غير أن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية غالباً ما يعتريه بعض اللبس والغموض. وهو الأمر نفسه بالنسبة للغة الفرنسية فبعض المختصين يترجمون مصطلح " المنجمنت " (Management) إلى الفرنسية بعبارة "تسيير" (Gestion) والبعض الآخر بعبارة "إدارة" (Administration) عبارة أو "قيادة" (Conduite). ويرجع هذا التباين إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم (الإنجليزية) وثقافة المجتمعات التي نشأ فيها.

ففي دول المشرق العربي ترجم إلى مصطلح "الإدارة"، وعندنا في الجزائر ترجم إلى مصطلح " التسيير " وفي تونس مصطلح "التصرف" وفي المغرب الأقصى مصطلح " التدبير " والذي يعتبره المهتمون أقرب مصطلح عربي لمصطلح " المنجمنت " (Management) نظراً إلى الأبعاد التي يكتسبها هذا المصطلح في اللغة العربية. [بوقلقول، 2015، ص:1، 2].

**اصطلاحاً:** يرى علماء الإدارة أنه عبارة عن عملية إدارية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وذلك من أجل استغلال الإمكانيات المادية والموارد البشرية المتاحة له من أجل تحقيق مختلف الأهداف التي تم تحديدها سابقاً بكفاءة وفعالية.

وقد عرفه فريدريك تايلور ( Fredirik Taylor ) بأنه: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأرخص التكاليف.

أما فيغنور برشوش (Fignour barchouche) حيث اعتبر التسيير بأنه: "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف مرغوبة".

وأمام تعدد تعريفات مصطلح التسيير وغياب تعريف جامع شامل له يمكن تقديم تعريف له باعتباره ذلك البناء الحيوي الذي يتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية التي تسعى لتسيير الموارد المجتمعية (البشرية والمادية) وتحويلها لطاقات إنتاجية قادرة على تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأحسن جودة.

## 2- تعريف مصطلح الإلكتروني:

مصطلح الإلكتروني: هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الاتصال ألا وهي الإنترنت التي تسمح بتبادل الاتصالات والمعلومات وتمكن من تسهيل الحصول على المعاملات والخدمات، ولذلك عرف بكونه مجموع الهياكل اللازمة للتكنولوجيا والشبكات المعلوماتية والاتصالات عن بعد والمستعملة لمعالجة وتحويل المعطيات الرقمية. [بن مرزوق وآخرون، 2018، ص.ص: 20-22].

ولقد تعددت تعاريف مصطلح التسيير الإلكتروني لعدة أسباب أهمها أن المصطلح من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطا وثيقا بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

يعرف التسيير الإلكتروني على أنه: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. [سايح، 2018، ص 63].

والمفهوم الشائع للتسيير الإلكتروني على أنه: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا. [السالمي والسلطي، 2018، ص 31].

كما يقصد بالتسيير الإلكتروني بأنه: إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية لتحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها. [عبود نجم ، 2009، ص 156].

في حين ينحو تعريف آخر إلى أن التسيير الإلكتروني هو: إدارة بلا ورق فهو يشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا نستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية. [الوليد، 2014، ص 145].

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكننا أن نعرف التسيير الإلكتروني على أنه: إدارة آلية تستخدم الحاسب الآلي بدل المعاملات الورقية، وتتعامل مع موارد معلوماتية، فتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتي تساعد في اتخاذ القرارات في وقت قصير وبتكلفة أقل.

### ثانياً - أهمية التسيير الإلكتروني

يكتسي التسيير الإلكتروني اليوم أهمية مضاعفة وقيمة أكبر نظراً لما يمكن أن يقدمه سواء للمؤسسة نفسها أو للأفراد المتعاملين معها.

وفيما يلي نستعرض أهمية التسيير الإلكتروني:

❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

❖ جعل الموارد البشرية تشارك في بناء وتصميم المعلومات.

❖ يسهم في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات من خلال تحقيق احتياجات الأسواق وإشباع رغبات واحتياجات المستهلكين وتقديم أجود الخدمات.

❖ يعين التسيير الإلكتروني المؤسسات على التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد. [محمد حسن، 2011، ص. ص: 65، 64].

❖ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، حيث يؤدي التسيير الإلكتروني إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية فالمؤسسات.

❖ اتساع نطاق الأسواق الذي تتعامل فيه المؤسسة، حيث يمكن المؤسسة من دخول أسواق جديدة ومن ثمة الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق سواء على مستوى الأسواق المحلية أو العالمية نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية والحدود المكانية التقليدية.

❖ يتيح التسيير الإلكتروني تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة في هذا المجال.

❖ تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات في الأسواق العالمية بأقل الأسعار بعيداً عن الوسطاء والوكلاء، بما يسهم في منع الاحتكار واختيار أحسن العروض من حيث السعر والجودة. [درير، 2017، ص. ص: 42-45].

### ثالثاً - أهداف التسيير الإلكتروني

إن التسيير الإلكتروني بوصفه أسلوباً إلكترونياً للإدارة فهو يهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، إن الهدف الأساسي من تطبيق التسيير الإلكتروني هو الاستفادة من المميزات التي يتيحها وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات والحد من التعقيدات البيروقراطية للإدارة، بالإضافة إلى العمل على تدنية التكاليف والمجهودات غير ضرورية. ويمكن بيان هذه الأهداف فيما يلي:

❖ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبأقل تكلفة.

❖ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

- ❖ تعميق مفهوم الشفافية والمرونة.
  - ❖ الحفاظ على سرية المعلومات وحقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
  - ❖ صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
  - ❖ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، من حلول وأنظمة من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر قادر على التعامل مع التقنيات الجديدة والمتجددة، مما يؤدي تشجيع التعلم المستمر وبناء رأسمال الفكري وتطويره.
- [علوطي، 2008، ص 48].

### المطلب الثاني: وظائف التسيير الإلكتروني

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر تطور التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات، وتكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

#### أولاً- التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد. [العايشي، 2016، ص 198].

كما يعرف كذلك بأنه: عملية تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الزمنية والموضوعية وأساليب العمل ومصادر التمويل والمشكلات المتوقعة وسبل علاجها ومواجهتها. [عبد الحافظ، 2009، ص 71].

**التخطيط الإلكتروني:** هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط. [عبود نجم، 2009، ص 297].

كما يعتبر التخطيط الإلكتروني مدخلاً للجميع وفي كل الاتجاهات التي تنتجها شبكة الأعمال والإنترنت وصلاتها الفائقة وإزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لا بد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (1): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة.	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد. (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	- خطط قصيرة وأنية. (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
- الخطة تحدد الأهداف والمراحل ووسائل تنفيذها.	- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
- الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
- المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون. (مدخل أعلى-أسفل)	- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع-في كل الاتجاهات الشبكية).
- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.	- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	- الثقة في الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاحه من أجل المؤسسة.

المصدر: [عبود نجم، 2009، ص.ص 306، 305].

**ثانياً - التنظيم الإلكتروني**

قبل التطرق إلى التنظيم الإلكتروني نقدم تعريفاً للتنظيم التقليدي:

**التنظيم:** وتشمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية. [عبد المتعال، جودة، 2003، ص34].

**التنظيم الإلكتروني:** هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (إلكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة. فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المؤسسة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة. [بوزكري، 2016، ص 69].

وفي ظل الإدارة الإلكترونية يمكن عرض أهم التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني**

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

المصدر: [محمد الحسن، 2011، ص 92].

يتبين من خلال الجدول أنه بفضل التنظيم الإلكتروني أصبح دور القيادات العليا استشاريا بعد زوال الشكل التقليدي للتقسيم الإدارية القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال إلى التنظيم الإلكتروني الجديد القائم على الفرق والمجموعات، والتحول من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن التنظيم الإداري القائم على مركزية الرئيس المباشر وسلطته شبه مطلقة، إلى التنظيم متعدد الرؤساء، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة والفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز



السلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها وعدم إتاحة الاطلاع عليها إلى تبادل المعلومات وتداولها وإتاحتها للاستفادة منها.

### ثالثا - القيادة الإلكترونية:

لا تعني القيادة بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتنطلع إليه.

حيث تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. [عبود نجم، 2015، ص 23].

تعريف الثاني: القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة، لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة. [العلاق، 2010، ص 13].

والقيادة حجر الزاوية في نجاح التسيير الإلكتروني، ولكن ليس من منطلقات التسيير التقليدي التي تجعل من المدير أساس الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية، فلهذا وجب بروز ما يعرف بالقائد الإلكتروني باعتباره محور القيادة الإلكترونية والذي سند إليه جملة من المهام نذكرها على النحو التالي:

❖ تستند القيادة الإلكترونية في تسيير أعمالها على استخدام تقنية الانترنت وعلى المعلومات، ولذلك فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.

❖ يستخدم القائد الإلكتروني ما لديه من معلومات ويستفيد منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يناط بها مهمة إدارتها.

❖ يمتلك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة سريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات.

❖ يعتمد القائد الإلكتروني على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ، ولا يتردد ولا ينتظر إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى.

❖ يناط بالقائد الإلكتروني تكييف برامجه وخططه ومرئياته الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي ينتقل للعمل بها إن نقل إلى موضع إداري مختلف. [محمد الحسن، 2011، ص.ص 93، 94].

وهناك وجهات نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير، وذلك أن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب تسيير جديد لا يعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكي وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة وإشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني

للعاملين وبين الزبائن وسيبرز في هذا المجال ما يعرف بقيادة الذات ويتسم قادة الذات بعدة خصائص، نذكرها على النحو التالي:

- ❖ القدرة على تحفيز أنفسهم.
- ❖ الولاء للمؤسسة والرغبة في العمل.
- ❖ المهارة والمرونة في التكيف.
- ❖ سرعة التأثر بالبيئة الإلكترونية.
- ❖ تنمية المخزون الذاتي.
- ❖ التصحيح الشخصي. [الوفاي، 2019، ص 40].

ويمكن إجراء مقارنة بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي من ناحية الصفات أو الخصائص التي تميز كل واحد منهما وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التنفيذيون الرؤساء هم علامة السلالة الجديد

الرئيس التنفيذي التقليدي	الرئيس التنفيذي الإلكتروني
الشجاع	مبشر Evangelizing
متيقظ Alert	مرتاب Paranoid
ودي-قلبي	صريح بقوة Brutally Frank
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات Infotech Semiliterate	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على أقل Infotech literate
واضح التركيز Clearly Focused	كثيف التركيز Intensely Focused
سريع الحركة	الأسرع حركة
يكره الغموض Hates Ambiguity	يحب الغموض Likes. A
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج من الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
العمر: 57	العمر: 38
غني	غني حقا

المصدر: [عبود نجم، 2009، ص 336].

يتضح من الجدول أعلاه أن القائد الإلكتروني يختلف عن القائد التقليدي في جوانب عدة لعل أهمها الإلمام بتكنولوجيات المعلومات والمبادرة والقدرة على التكيف ظروف عدم التأكد والغموض، وهي الخصائص التي تمكنه من القدرة على النجاح بمؤسسته في ظل بيئة الأعمال الجيدة.

#### رابعا - الرقابة الإلكترونية

قبل التطرق إلى الرقابة الإلكترونية نقدم تعريفا للرقابة التقليدية:

الرقابة: هي التأكد من أن الكل يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف

عن المعوقات وتصحيحها. [خيري، 2013، ص 36].

كما تعرف بأنها: عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج

الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا. [ديري، 2011، ص 35].

حيث يلاحظ أن الرقابة التقليدية تحتوي على قصور يمكن من عدم قدرتها على اكتشاف الانحراف عن

الخطة حتى نهاية الفترة الدورية عندما يقدم تقرير الرقابة، وهذا القصور يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية

نتيجة لطول كشف فترة الفجوة والتصحيح.

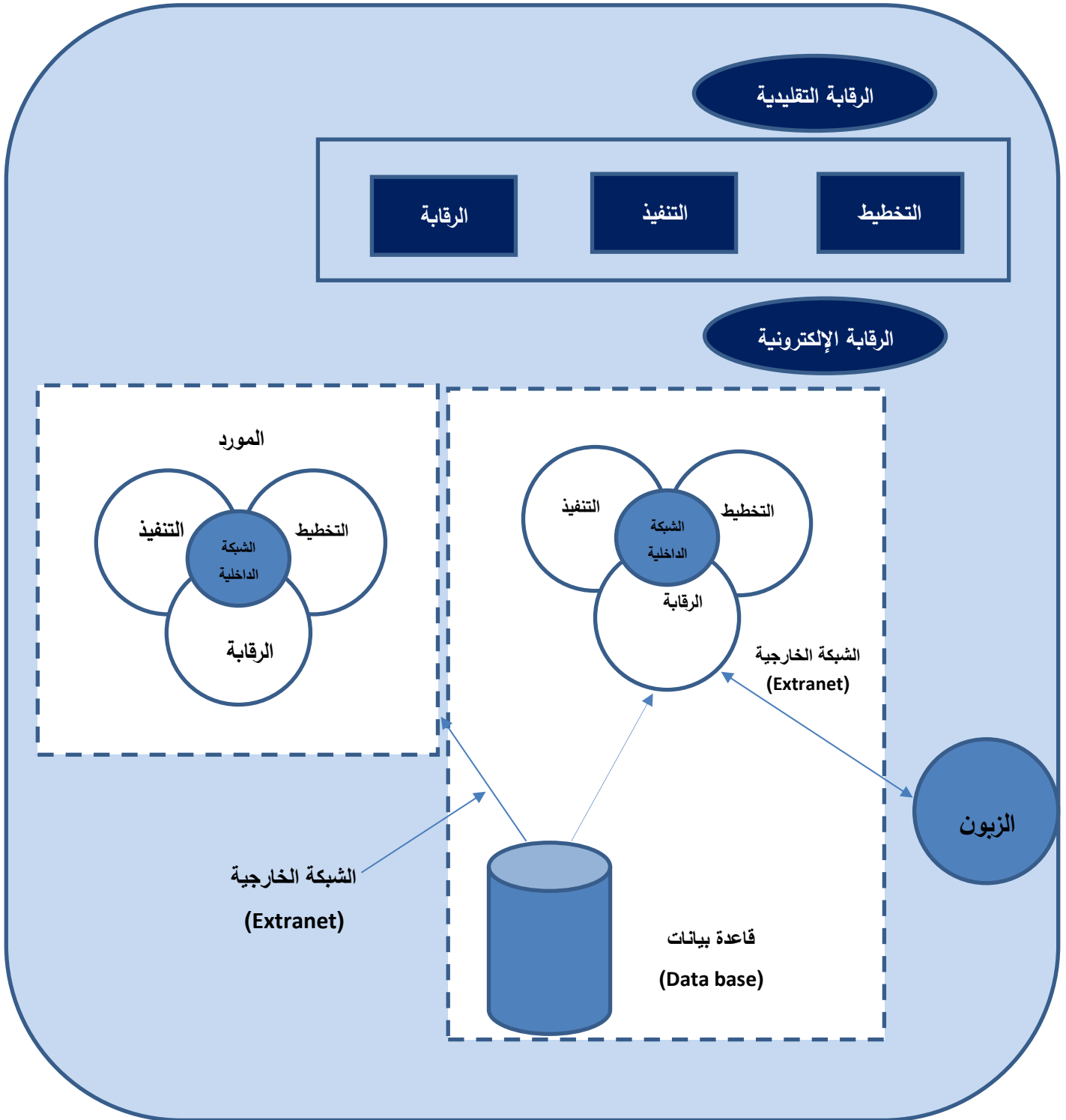
وبفضل التسيير الإلكتروني تم تحقيق إنجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي، مما جعله يضمن

للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على نقاط ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على

تقييم أفرادها بحياد وموضوعية وبأدوات قياس دقيقة، تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها.

[محمد الحسن، 2011، ص 99].

الشكل رقم(1): الرقابة التقليدية والإلكترونية



المصدر: [عبود نجم، 2009، ص 71].

إن ما يلاحظ على الرقابة في عصر الإنترنت وشبكات الأعمال، تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع، بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات الصحيح التي تصل في الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، فإذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ أو عملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف، ولا يؤول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين العاملين والمديرين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة والمستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

### مزايا الرقابة الإلكترونية:

لاشك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت)، وشاملة (و في كل مكان وبتكلفة ووقت محددين). وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:

- ❖ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي (الآن) الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقيق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- ❖ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- ❖ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
- ❖ إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

❖ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية (Extranet)، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد.

إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. [عبود نجم، 2009، ص.ص: 350، 349].

### المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني

التسيير الإلكتروني يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وتتمثل في العتاد والبرمجيات والشركات، وعندما تتوفر هذه العناصر الثلاثة الأساسية فإنها تحتاج إلى نظم دعم التسيير الإلكتروني، بالإضافة إلى عنصر مهم

وهو العنصر البشري متمثل في صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، ويمكن تفصيل هذه العناصر فيما يلي:

### أولاً- عناصر التسيير الإلكتروني

التسيير الإلكتروني يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وتتمثل في العتاد (Hardware) والبرمجيات (software) والشبكات (Network-communication) ، وعندما تتوفر هذه العناصر الثلاثة الأساسية فإنها تحتاج إلى نظم دعم التسيير الإلكتروني، بالإضافة إلى عنصر مهم وهو العنصر البشري متمثل في صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، ويمكن تفصيل هذه العناصر فيما يلي:

#### 1- العتاد (Hardware):

ويتمثل في أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى والتوصيلات الأرضية والخلوية بالشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية والضرورية لممارسة المهام الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً، وعليه ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير أجهزة الحاسوب اللازمة مع مراعاة الإمكانيات اللازم توافرها في تلك الأجهزة قد تحتاج إلى مواصفات معينة من حيث أحجام الشاشات وسرعتها وسعتها التخزينية، وملحقات تلك الأجهزة الخارجية كالطابعات، وأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين ووسائط النقل، والأقراص المدمجة، وأجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها، وما يلزم لذلك العمل. [محمد حسن، 2011، ص.ص 69،70].

#### 2- البرمجيات (Software):

ويوجد صنفين من البرمجيات برامج أنظمة التشغيل خاصة بعمل الجهاز، وبرامج تطبيقية مكملة للصنف الأول يحتاجها المستخدم ويختار الضروري منها لتثبيتها على الجهاز حسب الحاجة وهي:

#### 2-1- برمجيات نظم التشغيل:

تتمثل برمجيات نظم التشغيل في مجموعة من البرامج التي تعمل مباشرة مع وحدات الحاسوب المادية. ونذكر هنا أهم الأنظمة المعروفة:

أ- نظام التشغيل (System Operating): هو مجموعة من البرمجيات المسؤولة عن تسيير الموارد (عتاد الحاسوب، وبرمجيات الحاسوب) ويمثل وسيط بين المستخدم، وعتاد الحاسوب، وبتعريف آخر يمثل نظام التشغيل جسر لتشغيل برامج المستخدم، ويقوم بالمهام الأساسية مثل: تخصيص مصادر الحاسوب (الذاكرة، القرص الصلب، الوصول للأجهزة الملحقة إلخ....) وترتيب أولوية التعامل مع الأوامر، والتحكم في أجهزة الإدخال والإخراج مثل: لوحة المفاتيح وكذلك لتسهيل التعامل مع الشبكات وإدارة الملفات.

ب- نظام النوافذ (Windows): هو نظام تشغيل الكمبيوتر تم تطويره من قبل شركة مايكروسوفت بهدف تشغيل أجهزة الحاسوب الشخصية، وهو نظام تشغيل يضم أول واجهة مستخدم نوع GUI خاصة بأجهزة

الحاسوب، وتتوافق مع IBM، وحاليا يسيطر نظام التشغيل ويندوز على سوق أجهزة الحواسيب، حيث تستخدم إصدارات ويندوز بنسبة 99%.

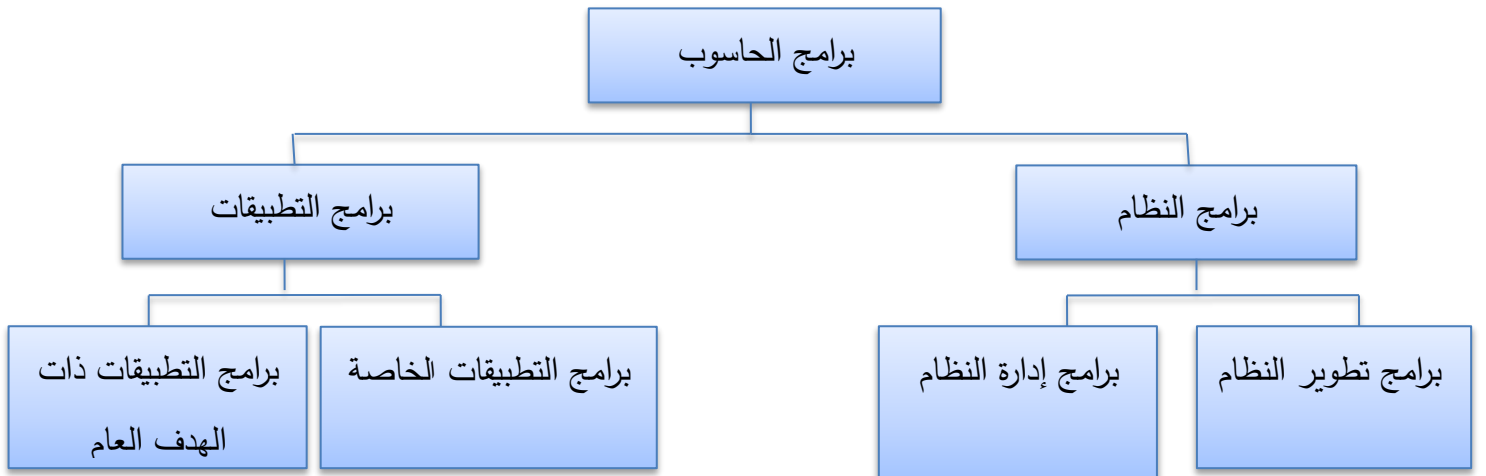
ج- أنظمة تشغيل أخرى: ظهرت أنظمة تشغيل أخرى لا تقل أهمية عن باقي الأنظمة، ولقد صب اهتمامنا حول نظام ويندوز لأنه الأكثر شيوعا في المؤسسات الجزائرية.

## 2-2- البرمجيات التطبيقية:

وهي مجموعة من البرامج التي يتعامل معها المستخدم، حيث يقوم من خلالها بالقيام بإنجاز الأعمال اليومية التي يحتاجها في العمل أو في الأنشطة الأخرى خارج العمل، لمعالجة النصوص، القيام بالأعمال الإدارية والمحاسبية، المطالعة والتحاور مع الآخرين، معالجة الصور والفيديو وغيرها. [بوالريحان ، 2018، ص. 107-110].

وفيما يلي يمكن توضيح بشكل مختصر المكونات الأساسية لبرنامج الحاسوب بشكل عام، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2): المكونات الأساسية لبرامج الحاسوب عموما



المصدر: [غالب ياسين، 2010، ص27].

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن البرامج تنقسم إلى نوعين أساسيين، برامج خاصة بأنظمة التشغيل وهي تساعد في التعامل مع الحاسوب بشكل أسهل وإعطاء التعليمات بسرعة والحصول على المخرجات من المعلومات في شكل أكثر بساطة، وتنقسم إلى برامج تطوير النظام وبرامج إدارة هذا النظام. والنوع الثاني يتمثل في برامج التطبيقات، وهي التي يعتمد عليها المستخدم للقيام بمختلف المهام التي يحتاج فيها الحاسوب.

## 3- الشبكات:

أ- تعريف الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة بكل أنواعها عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترانت والإكسترانت وفيما يلي عرض حول أنواعها المختلفة. [بوزكري ، 2016، ص57].

ب- أنواع الشبكات:

❖ **شبكة الاتصال المحلي:** وهي شبكة تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في مجال جغرافي محدود يمكن للمؤسسة أن تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية وتسمح بتبادل البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها أو تحديثها وإجراء الاستعلامات وطلب التقارير في أي وقت.

❖ **شبكة الأنترنت:** وهي شبكة خاصة بالمؤسسة وتستخدم تكنولوجيا الإنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عملية وأنشطة المؤسسة التي يتم تنفيذها في المؤسسة الأم أو في فروعها ووحدات أعمالها، ولا يتمكن الأشخاص غير العاملين في المؤسسة من الدخول إلى مواقع الشبكة الداخلية، كونها مرتبطة مباشرة بالشبكة الخارجية للمؤسسة.

❖ **شبكة الإكسترنانت:** تهدف هذه الشبكة خصيصا لتلبية احتياجات المستفيدين والمستخدمين من خارج المؤسسة من المجهزين، الزبائن، مجموعات المؤثرين وحملة الأسهم، وكل المتفاعلين مع المؤسسة عن بعد وقد وضعت هذه الشبكة أساسا لتزويد الأشخاص المتعاملين والمؤسسات بالمعلومات ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال. كما تستخدم تقنيات الحماية من الاختراق، ويتطلب الدخول إليها استخدام هوية إلكترونية وكلمة المرور تمنح فقط لمن يملك التصريح بالدخول من المتعاملين أو المستخدمين.

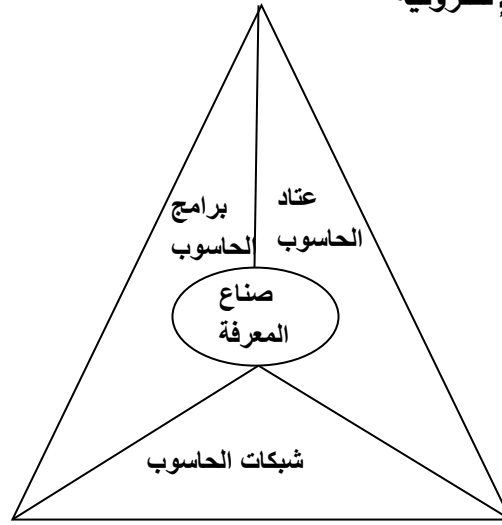
❖ **شبكات الإنترنت:** هي شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة ومتداخلة من آلاف الشبكات المحسوبة في العالم. وتقدم شبكة الإنترنت العديد من الخدمات نذكر منها: خدمات البريد الإلكتروني مجموعة الأخبار والمسارد البريدية، الولوج إلى نظام النسيج العالمي للمعلومات، بروتوكول نقل وتفسير الملفات أي نقل الملفات من موقع إلى آخر، التخاطب والتشغيل عن بعد، محطات البحث، نظام الفهرسة أو الأرشفة. [إبوالريحان ، 2018، ص.ص 113-119].

4- صناع المعرفة

وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها. ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، والمتمثلين في الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة التسيير الإلكتروني. [بوزكري، 2016، ص 48].



الشكل رقم (3): عناصر الإدارة الإلكترونية



مصدر: [غالب ياسين ، 2010 ، ص 31].

#### ثانيا: متطلبات التسيير الإلكتروني

إن مشروع التسيير الإلكتروني شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه بنجاح وتقادي خسارة المال والجهد. لذلك مشروع التسيير الإلكتروني يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

#### **1- البنية التحتية:**

إن التسيير الإلكتروني يتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

#### **2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي يقدمها التسيير الإلكتروني:**

والتي تتمكن من خلالها التواصل بمختلف الأجهزة الإلكترونية وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

#### **3- وجود التشريعات والنصوص القانونية:**

التي تسهل عمل التسيير الإلكتروني وتضفي عليه المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليه.

#### **4- المتطلبات الأمنية الإلكترونية:**

لحماية المعلومات والبيانات ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد.

#### 5-التدريب وبناء القدرات:

وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات ويتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، إضافة إلى نشر ثقافة استخدام التسيير الإلكتروني وطرق ووسائل استخدامه للمواطنين. [يوسف كافي ، 2011، ص 67].

#### 6-المتطلبات التنظيمية والإدارية:

يتطلب التسيير الإلكتروني تغييرا جذريا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص والعام ومع المواطنين. [بوزكري، 2016، ص 87].

#### 7-المتطلبات السياسية:

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة للاستراتيجية التسيير الإلكتروني عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني. [الشهب ، 2017، ص 27].

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح التسيير الإلكتروني ومعوقاته

ظهر التسيير الإلكتروني نتيجة للتطورات المتسارعة والحاجة الملحة في المجتمع للمعلومات، ولهذا يعد قيد التجربة وبالتالي يلقي عدة معوقات تعترض سبيل تطبيقه وفي المقابل تبرز مجموعة من العوامل نجاح لمواجهة هذه المعوقات وفي هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة هذه المعوقات وما يقابلها من عوامل نجاح التسيير الإلكتروني.

#### أولاً-عوامل نجاح التسيير الإلكتروني

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى التسيير الإلكتروني أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح ومن أهمها:

1-وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنظمة. والاستيعاب الشامل لمفهوم التسيير الإلكتروني من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.

2-الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والبعد عن الاتكالية والارتجائية في معالجة الأمور.

3-التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

4-التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.

5-التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

6-تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

7-تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

8-الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

9-التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية. [محمد سمير، 2009، ص. 71، 70].

### ثانيا-معوقات التسيير الإلكتروني

على الرغم من أهمية التسيير الإلكتروني كأداة فاعلة ورئيسية في تحقيق جودة الإدارية وفاعلية في تحقيق أهدافه إلا أن هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضع موضع التنفيذ إلا أنه يمكن تقسيم تلك المعوقات التي تتمثل فيما يلي:

#### 1-المعوقات الإدارية:

- ❖ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التسيير الإلكتروني.
- ❖ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال التسيير الإلكتروني.
- ❖ محاولة التمسك بمبادئ التسيير التقليدي.
- ❖ غياب الإرادة السياسية الفاعلة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ عدم مرونة الإجراءات الإدارية في كثير من المؤسسات.
- ❖ قلة وعي الإداريين بالمميزات المتوقعة من تطبيق التسيير الإلكتروني.
- ❖ غياب القوانين والتشريعات لحماية تطبيق التسيير الإلكتروني.
- ❖ ضعف أمن المعلومات وهو حماية المعلومات والأجهزة وتشريع القوانين وسلامة وصول المعلومات للمستفيدين.

#### 2-المعوقات البشرية:

- ❖ مقاومة التغيير والخوف منه.
- ❖ التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- ❖ عدم وجود تخطيط للموارد البشرية.
- ❖ النقص في الكوادر البشرية المؤهلة في استخدام التكنولوجيا.
- ❖ زيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين.
- ❖ مشاكل الفقر المعلوماتي.
- ❖ ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء للموارد البشرية.

#### 3-المعوقات المالية:

- ❖ ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
- ❖ عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة التسيير الإلكتروني بالبنية التحتية نظر للالتزامات الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- ❖ عدم تفهم المسؤولين لعملية التغيير وتوفير الموارد المالية لذلك.

- ❖ محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ❖ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- ❖ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة الإلكترونية.

#### 4-المعوقات التقنية:

- ❖ انعدام البنية التحتية من ناحية توفير الشبكات والأجهزة في الكثير من المؤسسات.
- ❖ نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من ناحية معرفة جودتها وميزاتها.
- ❖ نقص الخبرة ولا يوجد أجهزة رقابة مهنية متخصصة في الرقابة على جودة البرمجيات.
- ❖ سرية المعلومات تشكل العقبة الأساسية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ اختراق أنظمة التشغيل في المؤسسة يشكل عائق أمام التطبيق. [عثمان الطائش ، 2016 ، ص.ص 29-34].

#### 5-المعوقات الأمنية:

- من المعروف أن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بشبكة أنترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية نظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:
- ❖ التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
  - ❖ التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
  - ❖ تركيب جدار ناري بين المستخدمين ومصادر الفيروسات.
  - ❖ عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
  - ❖ ينبغي أن تتكون كلمة السر من ستة خانات على الأقل وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام. [محمد سمير ، 2009 ، ص 74].

## المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

قبل التعرف على الإطار النظري للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية، لا بد من أخذ لمحة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية فهي تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل التي تؤثر على مدى تحقيق المنظمة كالتكيف مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال التعرف على مفهومها، ووظائفها وخصائصها، وكذلك العوامل وتحديات التي تواجهها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمة مركزا حساسا، فنجاح أي مؤسسة يرتبط أساسا بنجاح هذه الإدارة مما يجعلها إدارة مهمة لأية مؤسسة ويجب إعطائها اهتماما كبيرا، فسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها.

#### أولا- مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعر أسواثاباك ( Aswathappa K ) إدارة الموارد البشرية: "بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المؤسسة". [أحمد جودة، 2014، ص 20].

كما يعرفها أندرو ف.سيكولا (Andrew F. Sikula): "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد". [كافي، 2014، ص 17].

أما نيجرو ( Antonio Nigro ) فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون "فن اجتذاب العاملين، واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". [هاني محمد، 2014، ص 30].

أما راندل.شولر (Randell S. Schuler, 1995) فعرفها" بأنها الإدارة المسؤولة عن فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع". [الطائي والعبادي، 2015، ص 28].

وفي تعريف آخر: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الأهداف العامة. [محمد مرجان، 2012، ص 41].

ومن خلال التعاريف السابقة نذكر تعريف شامل للإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للإدارات تختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع المكافآت لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسة. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى إحداث الانسجام والتداخل الايجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال،

وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعمليا ووظيفيا.

### ثانيا- أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- ❖ مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج، هي الضمان الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج ولا مداخيل وبالتالي لا ثروات.
- ❖ اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المؤسسة.
- ❖ تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ❖ تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- ❖ تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- ❖ تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المؤسسة. [الكرخي، 2014، ص26].

أما عندما نتحدث عن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة عند المديرين، فنقول أنه لا يقتصر على القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بالمؤسسة بأنشطة الموارد البشرية والتي تتمثل في:

- ❖ ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المنافسين وتحفيزهم وغير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
- ❖ تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم. [حسن، 2003، ص 21].

### ثالثا- أهداف إدارة الموارد البشرية

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها:

- ❖ تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ❖ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف. [الطائي والعبادي، 2015، ص.ص 43، 44].
- ❖ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجياتهم ومكاسبهم المادية.
- ❖ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم على العمل فيه وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- ❖ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة. [جاسم الشعيان وصالح الأبعج، 2015، ص.ص 44، 45].

## المطلب الثاني: وظائف وخصائص إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف وخصائص إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة في استخدام القوى البشرية الملائمة ووضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية ويؤدون إسهامات ذات قيمة لتحقيق أهداف المؤسسة وسنتعرف على هذه وظائف وخصائص إدارة الموارد البشرية.

### أولا-وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الأساسية للموارد البشرية فيما يلي:

- 1- **تصميم وتحليل العمل:** ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.
- 2- **الاختيار والتعيين:** وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل واختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية.
- 3- **وضع هيكل الأجور:** وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين.
- 4- **وضع أنظمة الحوافز:** وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.
- 5- **التدريب:** وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.
- 6- **تقييم أداء العاملين:** وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.
- 7- **التخطيط لحركة الوظائف:** ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المؤسسة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفيغ وغير ذلك.
- 8- **تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية:** وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات. [الكرخي، 2014، ص 28].
- 9- **تقديم الخدمات للعاملين:** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات السائدة بالعمل وخلق الولاء والانتماء للمؤسسة. [كاظم حمود وكاسب الخرشة، 2015، ص.ص: 30، 31].

### ثانيا-خصائص إدارة الموارد البشرية

على ضوء التعريفات السابقة نستخلص الخصائص المميزة للموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ وظيفة إدارية في أي مؤسسة تتضمن مجموعة الأنشطة والبرامج ويكون المدير مسؤولاً عن هذه الأنشطة والبرامج وتقترن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمؤسسة والمجتمع.
- الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها التغيير المستمر.
- ❖ الإدارة مسؤولة عن اقتناء الموارد البشرية واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى بمدخلات معينة وصيانتها والحفاظ عليها.
- ❖ وظيفة متميزة لإدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد. [الطائي وآخرون، 2006، ص 39].

### المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تلعب العوامل المؤثرة لكل مجتمع دوراً مؤثراً على إدارة الموارد البشرية بكافة المؤسسات ومن هذه العوامل ما يلي:

#### 1-العوامل التعليمية: تتمثل في:

- ❖ المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في المؤسسات.
- ❖ نوعية التعليم المهني ونوعية الأفراد الذين يتلقون هذا التعليم ونيتهم في قطاع الأعمال.
- ❖ نوعية البرامج التخصصية في الإدارة وعددها وكذا نوعية عدد الملتحقين بها.
- ❖ مدى التطابق بين النوعيات المعروضة والاحتياجات المطلوبة من العمالة.

#### 2-العوامل الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

- ❖ تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل.
- ❖ التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر.
- ❖ مدى تفهم المدير للسلطة ونظرته للمرؤوسين.
- ❖ مدى التعاون بين المؤسسات وأجهزة الحكومة والمؤسسات التعليمية في دفع عجلة الصناعة.

#### 3-العوامل الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

- ❖ سياسة الدولة من حيث الحكومي وتوقيته وحجمه من جملة الإنتاج القومي الإجمالي.
- ❖ النظام الاقتصادي للدولة.
- ❖ القوة الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- ❖ الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على محاربة التضخم والانكماش.

#### 4-العوامل الاقتصادية والسياسية: وأهمها ما يلي:

- ❖ نوعية الأنظمة والتشريعات في قطاع الأعمال، والقوانين العامة المرتبطة بمجال الأعمال.



- ❖ السياسة الخارجية للدولة وتأثيرها على المؤسسات في إطار القيود التجارية.
- ❖ مرونة الأنظمة والتشريعات.
- ❖ الاستقرار السياسي. [عبد الباقي، 2002، ص.ص: 56-58].

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

- تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعدد عملياتها. ومن أهم تلك التحديات:
- ❖ التطور التكنولوجي الذي استتبع إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمؤسسات.
  - ❖ التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك.
  - ❖ منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
  - ❖ نشر المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمؤسسة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.
  - ❖ ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.
  - ❖ الازدياد المضطرد في أعداد العاملين في المؤسسات نتيجة لكبر حجم المؤسسات وبروز الشركات متعددة الجنسيات.
  - ❖ تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وخاصة بعد انتشار استخدام الإنترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات. [أحمد جودة، 2014، ص.ص: 43، 44].

### المبحث الثالث: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

قد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية للسوق العمل وتطوراتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية، تحدياً رئيسياً ترفعه المؤسسة الاقتصادية في مختلف القطاعات وفي تدعيم بقائها واستمرارها في إطار المنافسة، وهو ما أدى إلى ظهور التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

#### المطلب الأول: ماهية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر التغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفعالة ويستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه.

#### أولاً- مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، هذا التعبير يحمل تعريفات ومسميات لها نفس المعنى، فهناك من يطلق عليه باللغة الأجنبية E-HRM (Electronic Human Resource Management) أو E-HR أو Virtual HRM (إدارة الموارد البشرية الافتراضية)، وآخرون يطلقون عليه مصطلح آخر وهو Computer Based HRM، بالإضافة إلى آخرون يطلقون عليه HR Portals (البوابات الإلكترونية للموارد البشرية). [شاعو، 2018، ص 81].

وهناك عدة تعريفات للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية يمكن عرضها في الآتي:

"هو منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية". [السلمي، 2007، ص 336].

حسب ماري غوون (Mary Gowan) فإن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية: "هي نظام يعتمد على الانترنت، عن طريق الاستفادة من أحدث تطبيقات الويب، لتوفير حلول حقيقية لإدارة الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام شامل وسهل الاستخدام". [Nenwani and Raj, 2013, p 423]

يعرف (H.J.M. Ruël وآخرون) التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه: "وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات، من خلال الدعم الكافي والموجه لاستفادة من تكنولوجيا الإنترنت". [parry and Tayson, 2011, p 03]

كما عرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بأنه: "مظلة يغطي جميع آليات التكامل بين محتويات إدارة الموارد البشرية، وتقنيات المعلومات التي تهدف إلى خلق القيمة داخل وبين المؤسسات المستهدفة للموظفين والإدارة". [بوخاري، 2015، ص 105].

وبالتالي يمكن أن نعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بأنه: "أسلوب إداري حديث يقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فهو إذاً ذلك التكامل بين

إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى للمؤسسة".

### ثانياً- أهمية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

تبرز أهمية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية من خلال أنها تساهم في:

- ❖ تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
- ❖ تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
- ❖ إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.
- ❖ زيادة إمكانية الوصول للموظفين إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- ❖ إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف، تسجيل الوقت والحضور...
- ❖ تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- ❖ التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، إدارة المزايا الوظيفية، المكافآت وتحسين الخدمة المقدمة. [زواوي، 2017، ص 34].

وعموماً يمكن القول بأن المؤسسة تحصل على عدة منافع جراء تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وتتقسم هذه المنافع إلى منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر والجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول رقم (4): المنافع المحتملة التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة استخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

المنافع عادية الأثر	المنافع عظيمة الأثر
إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية.	تقليل التكاليف عن طريق حوسبة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.
زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي.	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.
مؤشر محتمل للتغيرات في الثقافة التنظيمية، التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.	تحسين إنتاجية الموظف، عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت وفي أي زمان.
	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها، عن طريق الخدمات الذاتية للموظفين والمدراء.

	زيادة كفاءة اتخاذ القرارات، من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.
	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

المصدر: [بوخاري، 2015، ص 107].

### ثالثا- أهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المؤسسات وقضايا العولمة، تغيرت النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك من أهم أسباب توجه المؤسسات نحو التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ❖ زيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية.
- ❖ زيادة مرونة الإجراءات والممارسات.
- ❖ زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تقليل التكاليف.
- ❖ توجيه إدارة الموارد البشرية نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة.
- ❖ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- ❖ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ❖ تعميم مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- ❖ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية ورفع مستوى العملية الرقابية. [حسين، 2014، ص. ص: 100، 99].

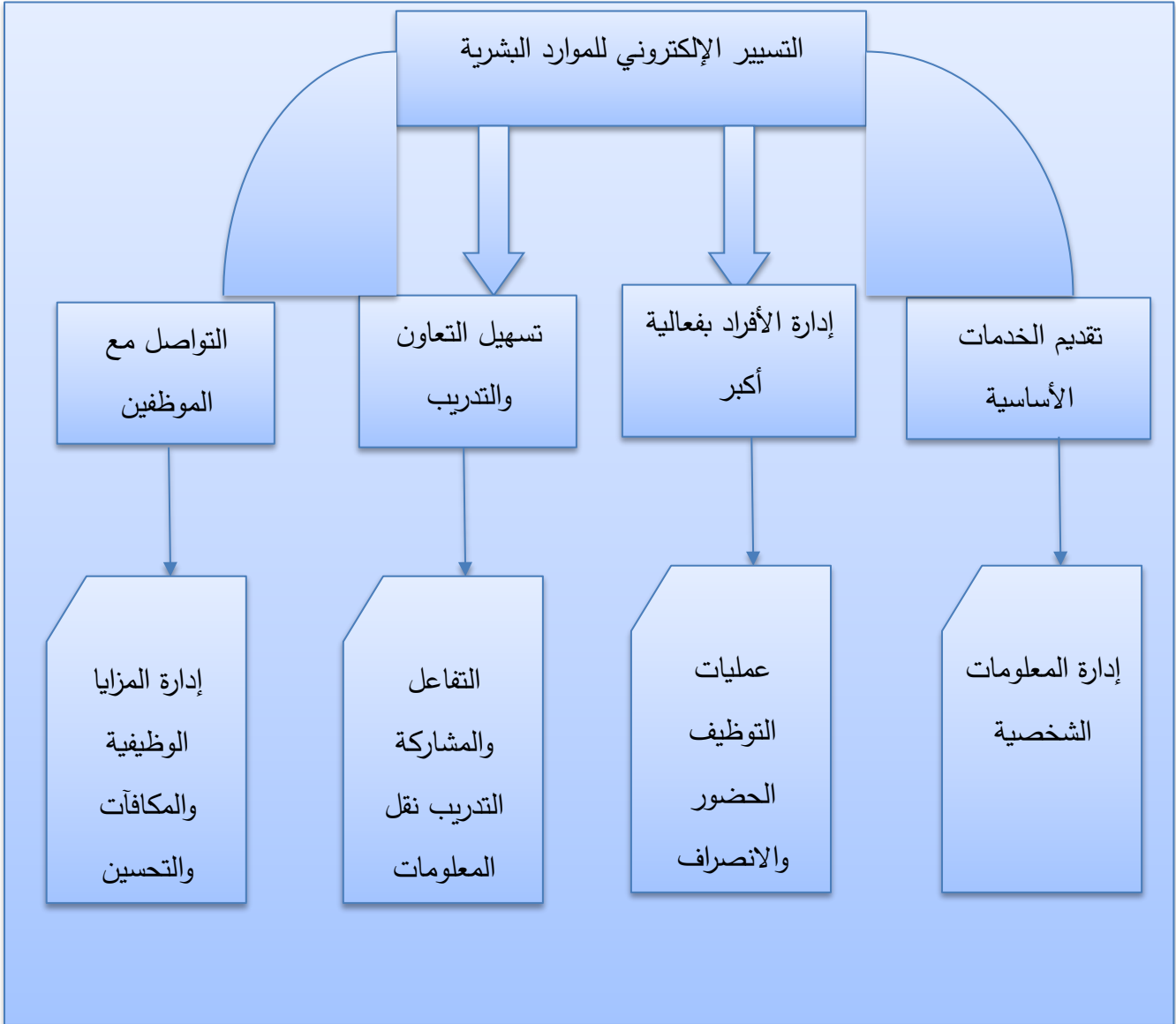
### المطلب الثاني: مجالات ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

حسب ما هو متعارف عليه، فإن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يضع نصب اهتمامه للمورد البشري بصفة مباشرة، وعلى هذا الأساس فالمجالات المتعلقة به موجهة بشكل خاص لهذا الشأن، حيث تتبنى كل ما من شأنه تحقيق رضا الموارد البشرية، وعندما يتعلق الأمر بالجانب العملي لهذا الأسلوب الإداري، فيحتاج التسيير الإلكتروني للموارد البشرية من أجل تطبيقها على واقع المؤسسات المعاصرة وتجسيدها تجسيدا صحيحا إلى توافر عدة متطلبات، والتي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة وفق ما خطط له، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

### أولاً-مجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

فيما يخص مجالات تسيير الإلكتروني للموارد البشرية، هناك العديد من المجالات المتعلقة بهذا الأمر تتمثل عموماً في أربعة مجالات أساسية هي: تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، تسيير الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب وأخيراً عملية التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة:

الشكل رقم (4): مجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية الأساسية.



المصدر: [شاعو، 2018، ص 96].

هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد يكون بعضها ملائماً لجميع المؤسسات، وقد لا تحتاج كثير من المؤسسات الكبرى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المؤسسة، ولكن ترى المؤسسة 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 الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.  
الجدول رقم (5): المجالات التي يمكن توفيرها من خلال التسيير الإلكتروني.

الرقم	وظيفة تسيير الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
01	التطوير وإدارة الأداء.	-التعليم الإلكتروني. -تقييم الأداء من خلال الانترنت. -تحديد الاحتياجات التدريبية. -إدارة المسار المهني.
02	التزويد.	-الاستقطاب والاختيار. -التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
03	العلاقات بين الموظفين والاتصالات.	-الانترنت. -مراكز الخدمات المشتركة. -تطوير فرق العمل. -تطوير المنظمة.
04	معلومات الموارد البشرية.	الإنترنت. -خدمات المدراء والموظفين الذاتية -قياس رأس المال البشري.
05	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته.	-الأجور. -المكافآت والحوافز. -الخدمات الذاتية للموظفين. -تكوين حزم المنافع المرنة. -مراجعة البيانات المالية والمكافآت. إدارة المنافع.

المصدر: [أبو أمونة، 2009، ص 87].

#### ثانياً-متطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

- إن من أهم متطلبات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية تتمثل في:
- ❖ الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام.
  - ❖ وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى موظفي المؤسسة.

- ❖ إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم اللازمين.
  - ❖ توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين.
  - ❖ التكوين الكافي لكل المستخدمين.
  - ❖ توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين.
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين و يزيد من كفاءة استخدام النظام. [علي، 2014، ص. ص: 103، 102].

### المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

في ظل النتائج الإيجابية التي تحققت بالمؤسسات نتيجة تبنيها لما يعرف بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية حيث أصبحت في الوقت الراهن ضرورة حتمية تفرض على كل المؤسسات، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى النتائج التي حققتها سواء على صعيد المؤسسة ككل أم على مستوى إدارة الموارد البشرية نفسها.

**1- نتائج التطبيق بالنسبة للمؤسسة:**

- يجب علينا التمييز بين أهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وبين النتائج المتوقعة من إدارة الموارد البشرية نفسها، فحسب ما سبق فإن أهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين وزيادة الرضا لديهم والوفاء، وكذا تقليل النفقات وزيادة الكفاءة، بينما تكون النتائج المرتفعة للمؤسسة فيما يلي:
- ❖ الالتزام العالي بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
  - ❖ قدرات تنافسية عالية تدل على تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة، وذلك من خلال قدرة المورد البشري على تعليم مهمات جديدة وكذا تطوير أنفسهم من خلال البرامج المتوفرة.
  - ❖ توفير التكاليف عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة وهو تقليل التكاليف.
  - ❖ ملائمة عالية ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور، وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

### **2- نتائج التطبيق بالنسبة للموارد البشرية:**

إن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي يكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو كونها شريك استراتيجي في تخطيط أهداف المؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة بالاعتماد على التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من قبل نتيجة تطور في التقنية، وسوف يتم تلخيص هذه النتائج في النقاط التالية:

❖ المؤسسات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، سيكون لعاملين ومدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية ويكون التوجه فقط إلى الفئة المتميزة القادرة على مواكبة التقنية.

❖ المؤسسات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا اعتمد عاملي ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على الانترنت.

❖ المؤسسات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. [زواوي، 2017، ص. ص: 73، 74].

### المطلب الرابع: تحديات التي يواجهها التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

لأي مشروع أو سياسة جديدة تظهر لها عدة تحديات تواجهها وتقف لها عائق أمام تقدمها ومنه سنيين بعض التحديات التي تواجه تقدم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

❖ إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كان طاقم العمل يقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات منعزلا إلى حد ما من الأقسام الأخرى في المؤسسة.

❖ الحفاظ على مستوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

❖ تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

❖ تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

❖ حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل. [أبو أمونة، 2009، ص 82].



## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن التسيير الإلكتروني هو تحويل الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وإنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون انتقال العملاء بين الإدارات ما يترافق من إهدار للوقت والطاقات، حيث أن التسيير الإلكتروني يقوم على مفهوم جديد "اتصل ولا تنتقل"، فهو يعتبر المحرك الأساسي للتحرر من العوائق والقيود الروتينية، ثم انتقلنا إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسات، وذلك لدورها الفعال في كيفية تفعيل الجيد للمورد البشري داخل المؤسسة من خلال مختلف الوظائف المختلفة فيها، فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يحدد احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ومنه إعطاء صورة مستقبلية واضحة عن المؤسسة ومنه تغطية العجز والفائض من الموارد البشرية الماهرة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب. بينما التدريب يرفع من كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة مناسبة.

كما توصلنا إلى أن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية توجه جديد يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، إلى كل من مفهومها الذي هو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما يقدمه من تسهيلات من خلال مختلف الشبكات والعلاقات الإلكترونية للقيام بوظائف الموارد البشرية.

# الفصل الثاني:

أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة

## تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة مرهون بهذا العنصر. لذلك تسعى إلى جلب عاملين ذو كفاءة، وتهتم بهم وتسعى إلى تحسين مستواهم وذلك من خلال تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار بحيث تعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة لكونها تدرس أداء المورد البشري دراسة كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات والحلول للمشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات، ولأجل فهم وإثراء الموضوع سنتناول في هذا الفصل مفهوم الأداء وأبعاده ومؤشرات قياسه وعلاقة أداء المؤسسة بالتسيير الإلكتروني من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الأداء.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء.

المبحث الثالث: علاقة أداء المؤسسة بالتسيير الإلكتروني.

## المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الأداء

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء مع القول إن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم شامل للأداء ومكوناته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء الذي يعتبر مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، حيث سنتطرق إلى أبرز التعاريف عن الأداء وأهميته ثم خصائصه.

#### أولا- مفهوم الأداء

❖ يعتبر مصطلح الأداء من أكثر المصطلحات استعمالا في ميدان الاقتصاد، ورغم ذلك لا يوجد تعريف موحد وشامل لمفهوم الأداء،

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية (performare) مشتقة من الفعل الإنجليزي

(performance) وتعني إنجاز العمل وتأديته، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر. [ترغيني

، 2017، ص 71].

❖ أما اصطلاحا: لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمفكرين على مفهوم واحد، فهناك من يعرف الأداء هو الأسلوب والطريقة التي تسمح بتحقيق الأهداف، وهناك من يعرفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. [توفيق محمد، 1998، ص 3].

وهذه أهم التعاريف التي طرحت حول مفهوم مصطلح الأداء:

حسب عبد اللطيف خماخم (Abdellatif KHEMAKHEM) "الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة". [الداوي، 2010، ص 218].

ينظر كل من ميلر وبروميلي (Miller & Bromily) "إلى الأداء ما هو إلا انعكاس لكيفية استخدام

للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها". [فلاح حسن، 2000، ص 231].

كما عرف بيتر دراكر (Peter Drucker) "الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. ويشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة المتمثل في البقاء والاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل توازن بين المردودية ومساهمتها وعمالها وهو ما يساهم في خلق الثروة والقيمة". [Drucker, 1999, p73].

ومن جهة عرف لورينو (P.Lorino) "أن الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الاستراتيجية، وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التمتع في الأسواق الجيدة". [ريغة، 2015، ص 5].

ويرى (الخرامي) "أن الأداء هو سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون". [الشهري، 2005، ص 67].

❖ وعرف الأداء حسب المنظمة العالمية لتقييس الإيزو إصدار 2000 "بأنه ما يشمل الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستغلة، أما الفعالية هي مدى بلوغ النتائج". [بن يمينه، 2018، ص 124].

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف الأداء "هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئية الداخلية والخارجية لأنشطتها".

### ثانياً-أهمية الأداء

للأداء أهمية كبرى فهو يعتبر الوسيلة الهادفة للوصول إلى هدف معين ومحدد وذلك كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بيها المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية. [الفروخ، 2010، ص 45].

❖ استثمار القدرة لدى الأفراد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

❖ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.

❖ يساعد في ترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى

يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات

المزاجية. [الشميلي، 2017، ص 11].

### ثالثاً-خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية:

#### **1-الأداء مفهوم شامل:**

لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام أداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

## 2-الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن الأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج، كما أن المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلا من النمو والتوسع [ياسع، 2011، ص.ص: 128،129].

## 3-الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

## 4-الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين على تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

## 5-الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. [جيلج ، 2006، ص.ص: 128،129].

## المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، وكثيرا ما استخدمنا للدلالة على مفهوم الأداء، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية، وعليه سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

### أولاً-الكفاءة

الكفاءة لغة: "تعني يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر، أما اصطلاحا، ارتبط مفهومها في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة".

ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا، إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريديو باريتو (Vilfredo Pareto) الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثليه باريتو وحسب (باريتو) فإن تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء فهو يعبر عن اللاكفاءة. ويعرفها مينتزبرغ (Henry Mintzberg) "على أنها القدرة على اختيار الطريق الذي يحقق أفضل نتيجة، باستعمال الإمكانيات المتوفرة، أو بمعنى آخر الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة بتحقيق أكبر ربح بتكلفة المتوفرة". [إبن يمينة، 2018، ص 161].

وتعرف كذلك بأنها: "مؤشر يستعمل في قياس الأداء، وهو يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح وبتابع أفضل الطرق والوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، وتعني كذلك الكفاءة التحليل العلمي للأداء، وذلك للمساعدة للوصول إلى المستوى المربح للمؤسسة". [زعزع ، 2017، ص 231].

ومما سبق نستنتج أن الكفاءة في المؤسسة هي تعظيم الناتج وتدنية التكاليف ونعبر عليها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

### ثانياً-الفعالية

الفعالية هي: "مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف، بالشكل الصحيح مقارنة بمقدار الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، بمعنى قياس الأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها". [زعزع، 2017، ص 231].

وتعرف كذلك بأنها: "فعل الأشياء الصحيحة، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، وكذلك هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية". وعرفها الكابتن ولكر وروبرت

(Walker et Ruibert) "بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة". [العسكري، 2005، ص 19].

وتعرف أيضا "على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك". [الداوي، 2010، ص 219].

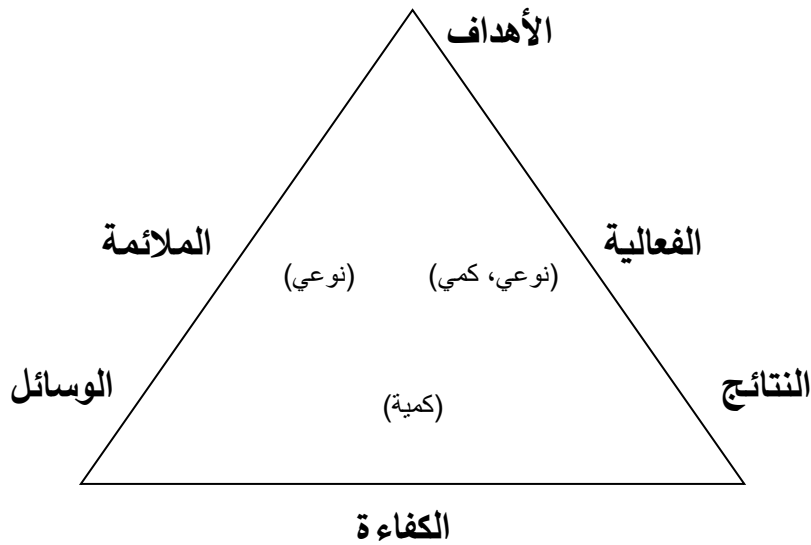
ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

### ثالثا-العلاقة بين الكفاءة والفعالية

إن العلاقة بين الكفاءة والفعالية هي علاقة وطيدة، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فعالة وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وملائمة بين هذين المفهومين حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فعالة وكفؤة في نفس الوقت ولذلك عليها التنسيق وتحقيق بين ثلاثة قضايا مركزية وهي: الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. ويتسع مفهوم الأداء باعتباره معيار نوعي وكمي ليشمل الجوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): مثلث الأداء



المصدر: [بن يمينة، 2018، ص 130].



والجدول التالي يفسر لنا العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

**الجدول رقم(6): العلاقة بين الكفاءة والفعالية**

		<b>فعالية</b>	<b>كفاءة</b>
<b>وضع غير ممكن:</b> وتتحقق الأهداف، هدر واستخدام العديد من الموارد المكلفة	<b>الوضع السالب:</b> لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب سوء استخدام الموارد.	<b>غير كفؤ</b> 	
<b>وضع نموذجي:</b> تتحقق الأهداف المرغوبة، واستخدام المواد الأنسب.	<b>وضع الفشل:</b> لا تتحقق الأهداف والاستغلال الأنسب والأمثل للموارد.	<b>كفؤ</b>	

المصدر: [بن يمينة، 2018، ص 130].

**المطلب الثالث: أبعاد الأداء**

يرتبط الأداء بالعديد من الأبعاد الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، والبيئية، وهذا نظرا لتأثيره بالتغيير الطارئ على مستوى المؤسسات الحديثة، وارتباطها بالعديد من الأطراف المؤثرة فيها والتي يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح أو أطراف الفاعلة المكونة من كل طرف له علاقة بالمؤسسة. وهو ما قد يضيف إلى أداء المؤسسات الحديثة العديد من الأبعاد والجوانب.

وأهم أبعاد الأداء تتمثل في:

**أولاً- البعد التنظيمي**

ويعني به الطرق والكميات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها. بحيث يكون لمسير المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء. علما أن هذا القياسي يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ما يجعل المؤسسة تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك للصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي. [مزهوده، 2011، ص. ص 89،90].

### ثاني- البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

[ almerja.com/reading.php ]

### ثالثا- البعد الاقتصادي

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك القوائم والتقارير التي تعدها. وهو الذي بواسطته تشعب المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. [رايس، 2011، ص 14].

### رابعا- البعد البيئي

يعتبر البعد الجديد للأداء، ذلك أنه انبثق مع البعد الاجتماعي، وانفصل عنه مؤخرا، وهو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم المواطنة ساهم بشدة في تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافة المؤسسة أي مؤسسة تسعى إلى الريادة والتميز.

وتعرف منظمة الأيزو الأداء البيئي على أنها النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة، فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال بيئي، وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. [بن يمينة، 2018، ص 136].

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسة بعض تلك العوامل الموجودة داخل المنظمة والأخرى خارج المؤسسة وتبعاً لذلك فإن بعض العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة.

## أولاً-العوامل الداخلية

### 1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتاج جميع المؤسسات إلى المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه(تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، الأحكام، وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.

### 2-ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

### 3-التطور التكنولوجي

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة للوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.

### 4-موارد المؤسسة

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد الخدمات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

### 5-العوامل المالية والاستراتيجية

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأجل إذ تركز الأهداف قصيرة الأجل على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأجل فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل ومستمر.

### 6-نظم المعلومات

تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ أن هذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات.

### 7-القيادة

تعتبر عملية القيادة عملية إلهام الآخرين على العمل والتأثير بهم لإنجاز الأعمال الهامة باعتبارها واحدة من أهم الوظائف الإدارية حيث يمكن اعتبارها القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية. [بن يمينة، 2018، ص.ص: 131، 132].

## 8- الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

### ثانيا-العوامل الخارجية

#### 1- الزبائن

إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم يعد السوق يتحكم فيها المنتج أي ليس هو السلطة العليا المؤثرة، حيث أصبح يفرض على المنتج لتسهيل طرق التسليم والدفع.

#### 2-المنافسون

تتصف بيئة الأعمال بالتغير المستمر والسريع بسبب التعقيدات البيئية والمنافسة الحادة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية، ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ينبغي على المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. فقد أصبحت اليوم المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المتميزة لبيئة الأعمال بعد أن كانت المؤسسات تواجه منافسة محلية تواجه نفس الظروف التي تواجهها المؤسسات، أصبحت الآن تواجه منافسة حادة من المؤسسات العالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

#### 3-العوامل الاجتماعية والثقافية:

يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا من منظور النمط السلوكي المشترك للمجتمع كالعادات والتقاليد الموروثة والعرف وأمور الدين، بالإضافة إلى المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد لتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

#### 4-العوامل السياسية والقانونية:

تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة النقدية والمالية الخارجية...كما تشمل أيضا طبيعة النظام السياسي، ومدى الاستقرار السياسي، مرونة التشريعات والقرارات الإدارية واللوائح والإجراءات للمؤسسات...كل هذه العوامل تملك قوة التأثير على قرارات المؤسسة.

#### 5-العوامل الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة نقطة انطلاق لأي اقتصاد، تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير ومن الطبيعي أن تتأثر كل مؤسسة وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية، والاستقرار الاقتصادي، ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات والسياسات المالية المشبعة من قبل الدولة.

### 6-العوامل التكنولوجية:

إن المؤسسة الاقتصادية تتأثر بشكل مباشر بالمحيط التكنولوجي كنتائج البحث العلمي، تداول براءات الاختراع... إذ أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية. [سرار، 2003، ص ص 71-73].

الشكل رقم(6): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: [من إعداد الطالبتين].

## المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء

تعتبر مؤشرات قياس الأداء مطلباً أساسياً لمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها، حيث تقوم المؤسسة بقياس شامل ودقيق لأدائها، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مؤشرات قياس الأداء وتقييمه.

### المطلب الأول: قياس الأداء

إن نجاح المؤسسة متوقف على مدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته، حيث يستخدم القادة الناجحون عملية قياس الأداء للبحث عن طرق أفضل لتحقيق نتائج أفضل، فقياس الأداء يعتبر من المراحل المهمة لأنه مرتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها.

### أولاً- مفهوم قياس الأداء وأهميته

#### 1- مفهوم قياس الأداء:

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء نذكر منها:

قياس الأداء هو "تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلاً". [شين، 2017، ص 120].

ويعرف أيضاً بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسات في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. [الديراوي، 2018، ص 94].

ويعرف بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً". [إدريس، الغالبي، 2007، ص 69].

وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو: عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

#### 2- أهمية قياس الأداء:

ومن بين أهمية قياس الأداء ما يلي:

❖ يركز القياس على ما يجب إنجازه وحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

❖ يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون مقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

❖ يساعد قياس الأداء في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج.

- ❖ قياس الأداء يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على محاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- ❖ إن قياس الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشكلة، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- ❖ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء. [الديراوي، 2018، ص 95].

### ثانيا-كيفية قياس الأداء

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم يجب على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

فأي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب أو مستويات ثلاثة هامة وهي:

#### **1-الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:**

قياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعامل أول يبحث الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

#### **2-البرنامج التنفيذي:**

المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ودخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ومدى والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

#### **3-العوامل الخارجية:**

- ❖ مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروف.
- ❖ المعوقات الخارجية.
- ❖ طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- ❖ المنافسين الخارجيين. [شين، 2017، ص 120].

### ثالثا: صعوبات قياس الأداء

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المؤسسة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المؤسسة أن تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديه، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- ❖ جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها.

- ❖ تعتمد معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى المالية والتشغيلية، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضا العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيريها.
- ❖ الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمؤسسة.
- ❖ كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المؤسسة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط.
- ❖ وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.
- ❖ قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.
- ❖ عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المؤسسة في اتجاه غير صحيح. [الغالبى وإدريس، 2007، ص 91].

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

تستلزم عملية قياس الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات لغرض الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد درجة تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا لأبعاد متعددة، حيث أنه بصفة عامة تعتبر القوة القياسية للمؤشرات ترتبط بمدى قدرتها على رسم صورة واضحة للمؤسسة في الوقت الحاضر تمهيدا لإنجاز صورة أفضل لها في المستقبل.

### أولاً- مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وترتكز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة. وأهم هذه المؤشرات هي المؤشرات قياس أداء المالي، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء التسويقي.

#### **1- مؤشرات قياس الأداء المالي**

يوجد العديد من مؤشرات قياس الأداء المالي سنذكر أهم المؤشرات:

أ- هامش الربح: يقيس لنا هذه النسبة ربحية المؤسسة بعد طرح تكلفة البضاعة المباعة، ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

هامش الربح = الهامش الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم



ب- **العائد على الاستثمار**: يقيس مدى كفاءة استخدام موارد المؤسسة، ومدى فعالية سياستها الاستثمارية في تحقيق الأرباح، ونعبر عنها بالمعادلة التالية:

العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمارات (الأصول الثابتة)

ج- **معدل تحقيق إجمالي الأرباح المخططة**: يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأرباح المخططة، ويتم حسابها بالمعادلة التالية:

معدل تطور إجمالي الأرباح المخططة = إجمالي الربح المحقق / إجمالي الربح المخطط

د- **معدل تطور إجمالي الأرباح**: يقيس لنا مدى تطور التحسن في الأرباح مقارنة بالسنة السابقة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل تطور إجمالي الأرباح = إجمالي الأرباح المحققة السنة الحالية / إجمالي الأرباح المحققة السنة الماضية

هـ- **معدل نمو الدخل**: يقيس لنا مدى تغير الحاصل في الدخل لسنة سابقة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل نمو الدخل = صافي الدخل للسنة الحالية / صافي دخل للسنة السابقة

و- **معدل نمو المبيعات**: يقيس لنا مدى التغير وتطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة السابقة، ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

معدل نمو المبيعات = إجمالي مبيعات السنة الحالية / إجمالي مبيعات السنة السابقة

ي- **مؤشرات المردودية**: للمؤشرات المردودية أهمية خاصة، حيث أنها تمثل مرآة هامة لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، المالية، والتجارية، ويعبر عنها بالمعدلات التالية:

▪ المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال / مجموع الأصول

▪ المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

▪ المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال. [ابن يمينة، 2018، ص. ص: 141، 142].

## 2- مؤشرات قياس أداء الإنتاجي

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية أربعة معايير (الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت):

### أ- معيار الكمية

• **معدل الإنتاجية**: يقيس لنا مدى مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل الإنتاجية = المخرجات (الإنتاج) / المدخلات (عمال، آلات، مواد)

• **معدل إنجاز الإنتاج**: يقيس لنا نسبة تحقيق الإنتاج المخطط، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل إنجاز الإنتاج = الإنجاز المنجز / الإنتاج المخطط

• **معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية**: يقيس لنا نسبة إنجاز الطاقة الإنتاجية، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية = الطاقة الفعلية للإنتاج / الطاقة المتاحة للإنتاج

ب- معيار الجودة

- معدل الإنتاج المعيب: يقيس لنا نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المعيب} = \frac{\text{الإنتاج المعيب}}{\text{الإنتاج الإجمالي}}$$

- نسبة التالف: يقيس لنا الإنتاج التالف من إجمالي الإنتاج، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة التالف} = \frac{\text{عدد الوحدات التالفة}}{\text{الإنتاج الإجمالي}}$$

- نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه: يقيس لنا الإنتاج المعاد تصنيعه من الإنتاج الإجمالي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه} = \frac{\text{الإنتاج المعاد تصنيعه}}{\text{إجمالي الإنتاج}}$$

- نسبة الضياع: يقيس لنا نسبة المواد التي تتحول إلى فضلات، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الضياع} = \frac{\text{حجم أو قيمة الفضلات}}{\text{حجم أو قيمة المواد المستهلكة}}$$

- نسبة الضياع التكنولوجي: يقيس لنا نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا المعتمدة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الضياع التكنولوجي} = \frac{\text{الضياع التكنولوجي}}{\text{إجمالي الفضلات}}$$

ج- معيار التكلفة

- نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج: يقيس لنا نسبة التكاليف التي تعود لوظيفة الإنتاج من تكاليف المؤسسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج} = \frac{\text{تكاليف وظيفة الإنتاج}}{\text{تكاليف المؤسسة}}$$

- نسبة تكاليف أفراد الإنتاج: تقيس لنا كفاءة الإنتاج من حيث استخدامها للأفراد فيقسم الإنتاج وفق تكاليفهم، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف أفراد الإنتاج} = \frac{\text{تكاليف أفراد قسم الإنتاج}}{\text{مجموع تكاليف إنتاج المؤسسة}}$$

- نسبة تكاليف الفضلات: تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الضياع، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف الفضلات} = \frac{\text{تكاليف الفضلات}}{\text{تكاليف الإنتاج}}$$

- نسبة تكاليف الإنتاج المعيب: تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاجها المعيب، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف الإنتاج المعيب} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج المعيب}}{\text{تكاليف الإنتاج}}$$

- نسبة تكاليف اللاجودة: تقيس لنا التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناجمة عن اللاجودة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تكاليف اللاجودة} = \frac{\text{تكاليف اللاجودة}}{\text{تكاليف الإنتاج}}$$

- نسبة تكاليف الصيانة: تقيس لنا تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة / تكاليف الإنتاج

د- معيار الوقت

• نسبة الإنتاج الساعي: يقيس لنا متوسط عدد المنتوجات في الساعة الواحدة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة الإنتاج الساعي = عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل الآلات

• نسبة استغلال الوقت المخطط: يقيس لنا مدى تنفيذ المؤسسة لبرامجها الإنتاجية في الوقت المطلوب، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة استغلال الوقت المخطط = عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد الساعات المخططة

• نسبة الوقت غير المستغل: يقيس لنا نسبة الوقت الضائع إلى المخطط بسبب التعطيلات في الورشات، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة الوقت غير مستغل = عدد ساعات التعطيل / عدد ساعات المخططة

• نسبة وقت التفتيش: يقيس لنا نسبة الوقت الضائع إلى الإنتاج الفعلي بسبب التفتيش، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة وقت التفتيش = عدد ساعات التفتيش / عدد ساعات الإنتاج الفعلي. [إحياوي، 2018، ص. ص:

[60،59].

### 3- مؤشرات قياس أداء التسويقي

تبرز أهمية مؤشرات الأداء التسويقي في كونها المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة وفعالية نظام التسويق حيث تبين لنا مكانة المؤسسة في السوق، وموقعها مقارنة بمنافستها، وأهم هذه المؤشرات نجد:

أ- نسبة نقاط بيع المؤسسة: يقيس لنا أداء المؤسسة في مجال التوزيع، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة نقاط بيع المؤسسة = عدد نقاط بيع المؤسسة / عدد نقاط بيع السوق

ب- الحصة السوقية للمؤسسة: يقيس لنا مكانة المؤسسة في السوق، وعبر عنه بالمعادلات التالية:

نسبة النصيب السوقي = رقم أعمال المؤسسة / رقم الأعمال الإجمالي للسوق

الحصة السوقية مقارنة بأكبر المنافسين = رقم أعمال المؤسسة / رقم الأعمال لأكبر المنافسين

ج- نسبة مصاريف التسويق: يقيس لنا أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة مصاريف التسويق = مصاريف التسويق / مصاريف الإجمالية للمؤسسة

د- عائد مصاريف التسويق: يقيس لنا قيمة المبيعات نتيجة وحدة الواحدة المستثمرة في التسويق، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

عائد مصاريف التسويق = رقم الأعمال / مصاريف التسويق

هـ- نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق: يقيس لنا هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لفائدة

الوسطاء، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق = سعر بيع المنتجات في المؤسسة / سعر اقتناء المنتج في السوق.  
و-نسبة مردودات المبيعات: يقيس لنا مدى احترام المؤسسة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نسبة مردودات المبيعات = قيمة المبيعات / رقم الأعمال

ي-معدل ضياع الزبائن: يقيس لنا مدى استجابة المؤسسة لرغبات الزبائن، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل ضياع الزبائن = عدد الزبائن الضائعين / إجمالي الزبائن

مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي المذكورة سابقا تشكل أهم المؤشرات لقياس الأداء الشامل والمستدام للمؤسسة، إلا أنها تتكامل مع مؤشرات الاجتماعية والبيئية التي لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما أرادت المؤسسة الريادة ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية والتنافسية الحالية. [ بن تغات، تمجدين، 2011، ص 109].

### ثانيا- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

نظرا لزيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فهي تبحث عن قياس أدائها الاجتماعي تجاه مجتمعها وباقي أصحاب المصالح المرتبطة بها خاصة عمالها الذين تعتبرهم زبائن داخلية، وتعمل على تحقيق رضاهم كأساس ومنطلق لضمان تحسين أدائهم، ويمكن تصنيف هذه المؤشرات حسب نموذج أصحاب المصالح الذين ترتبط بهم إلى:

#### 1- مؤشرات الأداء الاجتماعي الخاصة بالعاملين في المؤسسة

وتكشف هذه المؤشرات مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية وتحقيق رضاها الوظيفي، وذلك من خلال العديد من المؤشرات التي تتمحور حول قياس وفعالية نظام التحفيز في المؤسسة، ومدى مساهمتها في حل مشاكل العمال الاجتماعية، وتوفير ظروف عمل ملائمة للإبداع والابتكار ومن أهم المؤشرات نجد:  
أ-معدل مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية = عدد العمال المعنيين بالسكن والنقل والبرامج الاجتماعية / عدد العمال الإجمالي.

ب-معدل تكوين الموارد البشرية في المؤسسة = مصاريف التكوين / إجمالي أجور العاملين.

ج-معدل الأمن الصناعي في المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة / عدد ساعات العمل الفعلية.

ويعتبر تحسين هذه المعدلات والمؤشرات الاجتماعية استثمار في رأسمالها البشري والفكري، ما يقودها إلى الإبداع والابتكار، ويجعل المؤسسة رائدة في مجال عملها ويكسبها ميزة تنافسية.

#### 2- مؤشرات الأداء الاجتماعي المتعلقة بتطوير الإنتاج وتحسين الجودة

وهذه المؤشرات تتداخل مع المؤشرات الاقتصادية التي تبحث عن تعظيم ولاء الزبون وضمان رضاه عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، وذلك من خلال الإبداع والابتكار والذي لا يتم إلا بالاهتمام بالبحث والتطوير وتكوين موارد بشرية كفئة تساهم في تحسين أداء المؤسسة باستمرار، وقادرة على مواكبة التغيرات الطارئة في محيطها التنافسي، ومن أهم المؤشرات نجد:

أ- مساهمة المؤسسة في البحث والتطوير = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

ب- تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمان ما بعد البيع. وهذه المؤشرات ترتبط بالعديد من أصحاب المصالح التي تتأثر بأداء المؤسسة وتعمل على تلبية حاجاتهم وتحقيق رغباتهم بدءاً بالزبائن والموارد البشرية في المؤسسة. [بن يمينة، 2018، ص.ص: 147، 148].

### 3- مؤشرات الأداء الاجتماعي المتعلقة بتطوير المجتمع:

انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة، فهي ملزمة بقياس قدرتها على أن تكون مساهمة وفاعلة في تطوير المجتمع التي تنشط به، وذلك من خلال مؤشرات نصب في هذا المجال، ومن أهم هذه المؤشرات:

أ- قيمة الإعانات والمساعدات التي تقدمها المؤسسة للجمعيات الخيرية والعلمية والثقافية.

ب- مساهمة المؤسسة في التطوير العلمي والثقافي = تكاليف مساهمة المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية/إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

ج- مساهمة المؤسسة في البنية التحتية = تكاليف مساهمة المؤسسة في إنشاء البنية التحتية/ إجمالي تكاليف مساهمات المؤسسات في إنشاء البنى التحتية في المنطقة.

### 4- مؤشرات الأداء الاجتماعي المتعلقة بحماية البيئة

وترتبط هذه المؤشرات أيضاً بمؤشرات خاصة بالمحيط والمجتمع، وهي تندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الحفاظ على المحيط الذي تنشط به وحماية البيئة، وذلك من خلال إبعاد الأخطار الناتجة عن أنشطتها الاقتصادية والصناعية، ومنع التلوث، والحفاظ على الغطاء النباتي في المنطقة، وأهم هذه المؤشرات هي:

أ- مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث، والضوضاء = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة/ إجمالي ميزانية الأبحاث.

ب- مساهمة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة/ إجمالي تكاليف عناصر الإنتاج.

وترتبط هذه المؤشرات الاجتماعية ارتباطاً قوياً ووثيقاً بمؤشرات بيئية تعكس إسهام المؤسسة في التنمية المستدامة، وتوضح درجة نجاح المؤسسة في تفعيل أدائها المستدام والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية. [عريوة ، 2011، ص 88].

### ثالثاً- مؤشرات قياس الأداء البيئي للمؤسسة

مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير حية متضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين، ومن أهم المؤشرات نجد:

- تكاليف بدائل التحسين لاستغلال الموارد الطبيعية.
- تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئة وتطويرها.

- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيا النظيفة.
  - تكاليف موجهة للتصدي للكوارث المأسوية.
  - تكاليف عدد أيام تكوين العمال في مجال احترام وحماية البيئة.
  - معدل الانبعاثات الغازية التي تصدرها المؤسسة ذات التأثير السلبي على طبقة الأوزون.
  - معدل الانبعاثات الملوثة للهواء.
  - معدل الانبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه.
  - حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها.
  - حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات.
  - معدل استهلاك الطاقة والمياه ومواد الخام.
  - تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة إلى حماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية.
  - تكاليف إزالة وتنظيف آثار التلوث والفضلات الضارة بالصحة والبيئة والعمل على إزالتها.
- إن المؤشرات البيئية تمثل مقاييس يتم تحديدها لأهميتها الاستراتيجية، ونلاحظ تفضيل المؤسسات لاختيارها المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، ولكن المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة فقط عندما نفهم أهمية هذا المقياس داخل المحتوى الأداء الشامل للمؤسسة. [بن يمينه، 2018، ص. ص: 150، 151].

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المؤسسة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

### أولاً-تعريف تقييم الأداء

**التقييم:** "هو عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المؤسسة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية". [بن خليفة، 2013، ص 56]. ويعرف تقييم الأداء على أنه: "مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها". [العيسوي، 2008، ص 250].

إن تقييم الأداء هو "قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويرى ستيفن (Stephen) بأنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها تنتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق

أهدافها ويركز هذا المفهوم على بعد الكفاءة والفعالية كمعيار وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشداً للنشاط في المؤسسة". [شين، 2017، ص 117].

يعرف أيضاً أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها الإشراف على الجوانب السلبية والإيجابية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة". [المحاسنة، 2013، ص 115].

### ثانياً- أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة والتنافس عليها، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:

1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي هو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل نشاطها.

2- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.

3- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووصفها بالمواقع الأكثر إنتاجية، وتجديد العناصر التي تحتاج إلى الدعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها والاستغناء عن العناصر غير كفؤة. [شين، 2017، ص. ص 118، 117].

4- يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فيؤثر بإيجاب على عملياتها الداخلية والخارجية. [زيدان، 2011، ص 168].

5- يحسن عملية إدارة المنتجات والخدمات وتلبية حاجات العملاء.

6- يمكن المؤسسة من الحصول على صورة واضحة حول كفاءة وفعالية البرامج والعمليات والأفراد.

7- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.

8- تمدنا مؤشرات الأداء بالأساس الذي بمقتضاه نقوم بإجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة بين المؤسسات وبعضها البعض. [قبايل، 2007، ص 116].

### ثالثاً- أهداف تقييم الأداء

تختلف أهداف تقييم الأداء باختلاف أغراضه، فيهدف بشكل عام إلى دراسة المؤسسة من زوايا مختلفة بطريقة تخدم مستخدمي المعلومات ومن لهم مصالح في مشاريع المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والاستفادة من المعلومات التي يتيحها التقييم في ترشيد القرارات وتتمثل أهداف تقييم الأداء في:

❖ التأكد من مدى تحقيق المؤسسة للأهداف والبرامج المخطط لها.

❖ اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح إجراءات لتصحيحها وتجنب وقوعها مستقبلاً، فتعزز بذلك

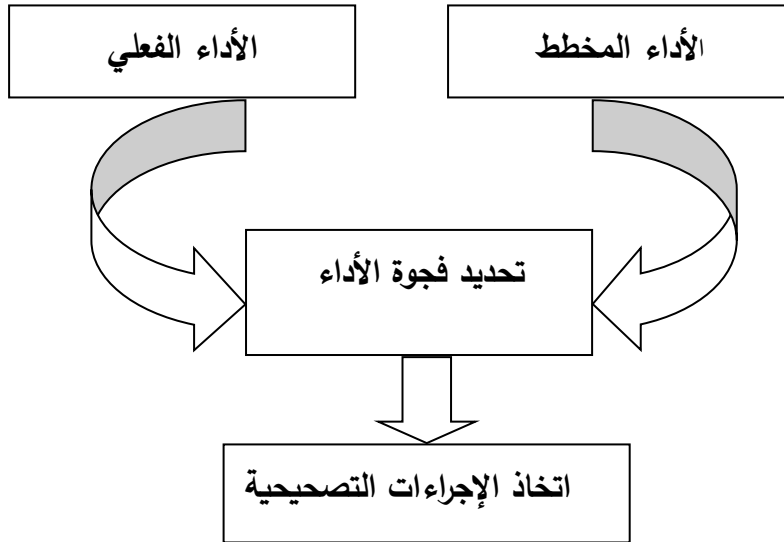
الوظيفة الرقابية في المؤسسة. [البياتي، 2008، ص. ص 19-20].

❖ اكتساب صورة واضحة حول قدرة المؤسسة على مواجهة أزمات مفاجئة وتوقعها. [زيدان، 2003، ص 11].

❖ معرفة معوقات العمل.

- ❖ تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❖ توصيل أهداف المؤسسة للعاملين. [2Searshes.blogstot.com/2012/12/blog-bost-23.html].

الشكل رقم (7): عملية تقييم الأداء



المصدر: [زايد، 2006، ص55].

نلاحظ من خلال الشكل رقم (7) أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء من خلال المقارنة بين الأداء المخطط له مع الأداء الفعلي للمؤسسة ومنه يتم تحديد فجوة الأداء والفروقات المحصل عليها فتتجه المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الفجوات وتغيير ما يجب تغييره.



### المبحث الثالث: علاقة التسيير الإلكتروني بأداء المؤسسة

لقد تسارع الاتجاه إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بسبب حالة المؤسسات المعاصرة لهذه التكنولوجيا لمواجهة الصعوبات التي تواجهها، والتغير السريع في بيئتها وزيادة شدة المنافسة وزيادة اهتمام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية وتغير تركيبة قوة العمل وزيادة وعي المستهلكين وارتفاع توقعاتهم، وتساعد الابتكارات وغيرها من التحديات وذلك نظرا للفوائد التي تحققها المؤسسات من هذا الاستثمار كما أنه ليس هناك شك في أن التسيير الإلكتروني أحدث العديد من التغيرات في طريقة العمليات التجارية وكذلك استخدامه يحقق فوائد على مستويات مختلفة سواء مؤسسات، حكومة، مجتمع، بحيث أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التسيير الإلكتروني وأداء المؤسسة والإنتاجية وفي هذا المبحث سنتطرق إلى علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي.

#### المطلب الأول: علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي، والتي تطرح كثيرا من طرف الباحثين بغرض فهمها أكثر والتوسع فيها إضافة إلى طرق قياسه التي نجدها دائما في تعديل وتحسين، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف الأداء المالي ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأهميته، وعلاقة التسيير الإلكتروني بالأداء المالي.

#### أولا-تعريف الأداء المالي

يرى بعض المهتمين أن الأداء المالي هو "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة Création de la valeur ومجاهاة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجدول الملحق، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي، والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح". [P 23، 2005، Arnaud Thauvron].

ويعرف كذلك بأنه "يعبر على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة". [دادن، 2006، ص 41-42]. يعرف الأداء المالي "على أنه التشخيص السليم للصحة المالية من أجل معرفة ما إن كانت المؤسسة لديها القدرة على توليد قيمة والصمود في المستقبل من خلال الاعتماد على عدة إجراءات مالية كإعداد الميزانيات والجدول الملحق". [Mohamed 2018.blogspot.com].

ويعرف أيضا: "بمدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه

بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي، ظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر والصعاب المالية". [إدان، 2007، ص ص 34-35].

### ثانياً- أهمية الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

#### 1- أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات وترشيد القرارات المالية للمستخدمين، ونلخص أهمية الأداء المالي كالتالي: [الخطيب، 2010، ص 121]

- مقياس لمدى نجاح المؤسسات.

- تقييم أداء المؤسسات وتحديد جوانب القوة والضعف وتقويمها.
- توفير معلومات للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية والمالية الملائمة.
- مراقبة السيولة وإعداد الموازنة السنوية.
- تزويد المؤسسات بالفرص السنوية.
- رفع العوائد وخفض التكاليف.

#### 2- العوامل المؤثرة في الأداء المالي

##### أ- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي

➤ **الهيكل التنظيمي:** يعرف على أنه الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال مساعدتها في تنفيذ الخطط التي قامت بإعدادها بشكل جيد، عن طريق تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها لبلوغ الأهداف المسطرة. [السالم، ملكاوي، 2004، ص 23].

➤ **المناخ التنظيمي:** هو شفافية التنظيم واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند الصرف في أموال المؤسسة. [زبيدي، 2011، ص 72].

➤ **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكلما كبر حجم المؤسسة يشكل عائقاً للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصحح الإدارة أكثر تعقيداً وتشابكاً، وقد يؤثر ايجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية. [توبلي، 2015، ص ص 152، 151].

➤ **التكنولوجيا:** تتمثل في الأنظمة المتاحة ومدى اعتماد المؤسسات عليها واستخدامها بالشكل الأمثل والمطلوب بالإضافة إلى مدى تطور هذه الأنظمة التكنولوجية مقارنة بالشبكات المماثلة لها في نفس النشاط والقطاع. [الطراونة، 2015، ص 23].

وتعد التكنولوجيا مطلب أساسي للمؤسسات لما توفره من أنظمة ومعلومات تساهم في استمرار وجود المؤسسة وتحسين أداءها، ويظهر ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في: [علاونة، نصر، 2009، ص 292].

-تخفيض التكاليف.

-حماية البيانات والمعلومات.

-تنظيم العمليات الداخلية.

-التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والحصة السوقية لها.

تعد العوامل التكنولوجية من بين العوامل المؤثرة على المؤسسة وأدائها المالي، نظرا للدور الذي تلعبه والأهمية التي تكتسبها في ظل التطور الاقتصادي والتكنولوجي، وعليه تعد عملية التسيير الجيد للعوامل التكنولوجية من بين أهم العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، ليس فقط في استخدامها للتسيير، بل يجب استخدامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة. [نجاح، بوعبدلي، 2016، ص 15].

#### ب-2 العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي:

تواجه المؤسسة العديد من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن السيطرة عليها إنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل ما يلي: [الخطيب، 2010، ص 45].

1- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية المنتجات.

2- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

3- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

#### ثالثا- علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء المالي

يحقق التسيير الإلكتروني آثار ايجابية فيما يخص الأداء المالي ويمكن عرضها في النقاط التالية:

1- استخدام التسيير الإلكتروني يساعد كثيرا في التحليل المالي. [زلماط، 2010، ص 31].

2- إن التسيير الإلكتروني أداة فعالة لتخفيض حجم النفقات وإعادة تنظيم، وكذلك تخفيض حجم الجهاز الإداري وبالأخص الإدارة الوسطى فضلا عن العمالة المستخدمة في الإنتاج وكل ذلك يؤدي إلى تخفيض تكاليف المعالجات الحاسوبية.

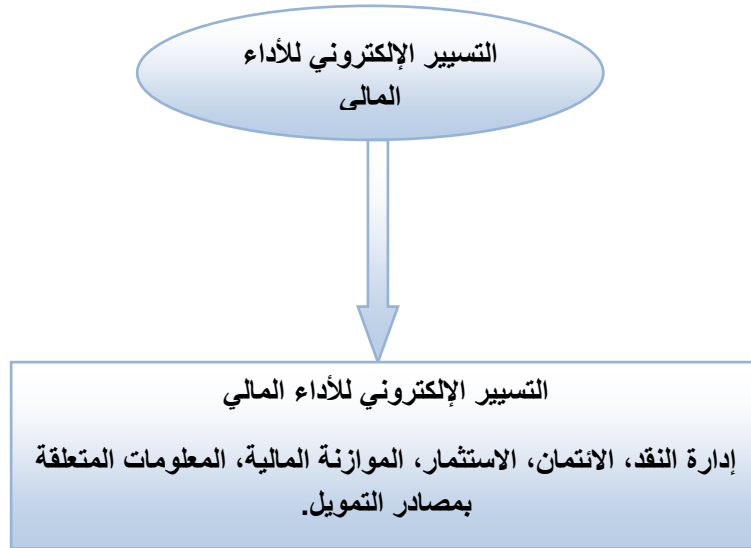
3- يساعد استعمال التسيير الإلكتروني على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية وهذا الاتجاه يعني مركزية الرقابة ولا مركزية اتخاذ القرارات وهو أسلوب يجمع بين

مزايا الأسلوبين في وقت واحد ويحقق مرونة ودرجة استجابة عالية في المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المالية.

4-ساعد التسيير الإلكتروني على خلق قنوات اتصالات جديدة من خلال شبكة الاتصالات سواء على مستوى النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية، وقد مكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أدوات حديثة لتبادل المعلومات كالاتصالات والتفاوض وعقد الصفقات عن طريق الشبكات والاتصال عن بعد أو الأدوات الأخرى وكل ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية نظام المعلومات المالي. [الجزراوي، ص ص 12-

[13

### الشكل رقم(8): التسيير الإلكتروني للأداء المالي



المصدر: [بداوي، بوري، 2019، ص 26].

التعليق:

تعتبر الوظيفة المالية هي المسؤولة عن أداء إدارة التدفقات المالية من المؤسسة وإليها، كما تقوم بمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد التقارير المحاسبية، واتخاذ القرارات المالية، كما تهتم بتأمين رأسمال اللازم لتغطية احتياجات المؤسسة، ونظرا لأهمية المعلومة في الجانب المالي يتوجب على المؤسسة امتلاك التسيير الإلكتروني للمعلومات المالية الذي يزود الإدارة المالية بالمعلومات الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة، لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية وتقديمها للأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية، الدائنين والمستثمرين) كما تساعدهم على رقابة الموارد المالية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء الإنتاجي

إن إنتاج أي مؤسسة أصبح يعتمد على المعلومة وليس على العمالة كما أنه يعتمد على إشارات ورموز ولا يعتمد على مواد أولية رخيصة فنجد أن التسيير الإلكتروني يعمل على توسيع مجال الإنتاج فبعد ما كان يبدأ

في المؤسسة وينتهي فيها امتد إلى العمليات ما بعد البيع وفي هذا المطلب سنتطرق إلى الأداء الإنتاجي وعلاقة التسيير الإلكتروني به.

### أولاً-تعريف الأداء الإنتاجي

الأداء الإنتاجي " هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية". [يومدين، 2011، ص 46].

الأداء الإنتاجي "يتكفل هذا الأداء بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. [عشي، 2005، ص 07]

الأداء الإنتاجي " يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتنوع) والقدرة على الإبداع". [PLAUCHAU, 2006, p 41]

فالأداء الإنتاجي يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في الطلبات.

### ثانياً-أهمية تقييم الأداء الإنتاجي

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

### ثالثاً-علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء الإنتاجي

يعتبر الأداء الإنتاجي هو المسؤول عن إنتاج السلع والمنتجات والخدمات، حيث يشمل عمليات تصميم المنتج، التصنيع، التطوير والخدمات الأخرى الخاصة بالعملية الإنتاجية ولتسهيل هذه العمليات لابد من توفر المعلومات اللازمة وذلك عن طريق التسيير الإلكتروني للمعلومات من أجل في توجيه ورقابة العملية الإنتاجية والتخطيط الصحيح للاحتياجات المادة الأولية إضافة إلى الرقابة على المخزون.

ومنه فإن التسيير الإلكتروني للأداء الإنتاجي مبني على:

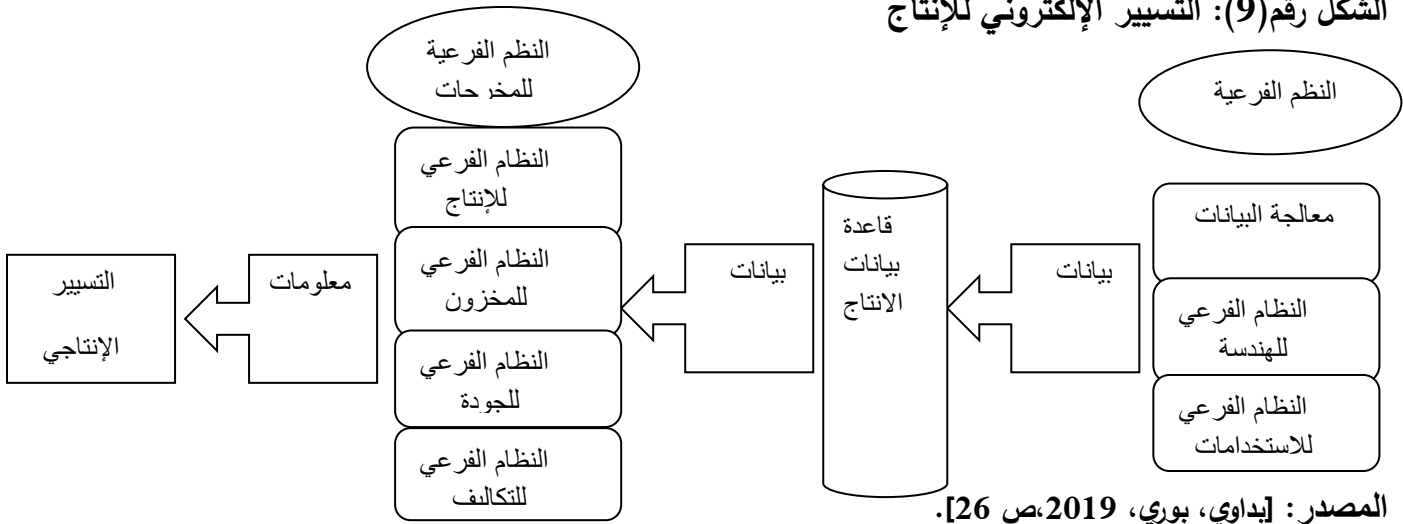
-الحاسب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج.

-تقديم المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها.

-توفره على برامج الصيانة والإصلاح.

-وضع مواصفات العملية الإنتاجية وأصناف السلع وميزانيات المشتريات وطرق الشحن وتكاليفه  
-يحتوي على سجلات الفحص للمنتجات والسلع.  
-توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب التسيير الإلكتروني معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء.  
-يؤثر التسيير الإلكتروني على نمو المؤسسات خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصاحبا بتغيرات تنظيمية وإدارية حيث بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية الآن أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات التسيير الإلكتروني، وبينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في التسيير والتنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوسة في الإنتاج، ومنه فإن الاستفادة القصوى من التسيير الإلكتروني يتحقق فقط عندما يرافقه استثمار في استراتيجيات جديدة، وهياكل جديدة، وأعمال جديدة.  
-تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية، حيث يتيح التسيير الإلكتروني للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلية المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، فضلا عن تحسين مستوى الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المؤسسة. [الدايني، 2010، ص ص 19-20].

### الشكل رقم(9): التسيير الإلكتروني للإنتاج



### التعليق:

يتمثل دور النظام الفرعي لمعالجة البيانات بجميع كافة البيانات التي تصف العمليات الإنتاجية التي تحدث داخل المؤسسة، وبيانات بيئية تصف عمليات المؤسسة مع مورديها، ويقوم النظام الفرعي للهندسة الصناعية بدراسة عمليات الإنتاج وتقديم التوصيات الخاصة بتحسين وتطوير تلك العمليات، أما النظام الفرعي للاستخبارات الإنتاج يعمل على تجميع بيانات تصف عناصر البيئة الخارجية المرتبطة بأداء وظيفة التصنيع والمتمثلة في اليد العاملة الصناعية والموردين، رغم أن المعلومات المتعلقة بالعاملين هي من اختصاص تسيير

الموارد البشرية، كما أن المعلومات الخاصة بالموردين تكون من اختصاص تسيير المشتريات والإمداد، إلا أن تسيير الإنتاج كذلك له علاقة بهذين العنصرين، نظرا لكون العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية، والموردين هم مصدر احتياجات المؤسسة من الموارد الأولية والتجهيزات المختلفة. تتمثل مخرجات التسيير الإلكتروني في شكل معلومات تدعم تسيير الإنتاج في اتخاذ قراراته حول مجالات التصنيع الرئيسية مثل: عمليات الإنتاج، الرقابة على الجودة، المخزونات، التكاليف وغيرها. وعليه فالتسيير الإلكتروني للأداء الإنتاجي له دور كبير في توفير المعلومات التي تمكن القائمين على تسيير الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية. المصدر: [يداوي، بوري، 2019، ص 26]

### المطلب الثالث: علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء التسويقي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات مميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات النمو والبقاء وتطوير المؤسسة من خلال العديد من استراتيجيات التسويق المختلفة، التي تساعد بدورها في زيادة أرباح المؤسسة والترويج بشكل أفضل للمؤسسة ومن خلال تقييم الأداء التسويقي ودراسة طريقة المؤسسة في عملية التسويق بشكل عام تضمن بقاءها في السوق.

#### أولا: تعريف الأداء التسويقي

- يرى (زيواتي، 11، 2004) أن الأداء التسويقي "يعكس درجة نجاح المؤسسة أو فشلها، من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة للبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، ولا سيما أن المؤسسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، فضلا من ما يواجه المؤسسة من منافسة حادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها توجها لتطوير تقنياتها وإمكانياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة والأسواق وتحقيق الأهداف، ويمكن التأكد من ذلك وإمكانية تحقيقه من خلال قياس الأداء التسويقي للمؤسسة". [الطويل، العبادي، 2013، ص 116].

-الأداء التسويقي هو "مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموائمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي". [زهير، ثابت، 2011، ص 216].

- يعرف الأداء التسويقي على أنه أداة مهمة لجعل المؤسسات أكثر تنافسية في السوق وهو بمثابة بوصلة تشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمؤسسة. [الشويلي، الربيعاوي، 2014، ص 61].

- فالأداء التسويقي في أبسط صورة يمثل الوسيط بين التغير والتكيف البيئي، تطوير للآلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف. [الزيواني، 2004، ص 108].

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء التسويقي يمثل درجة نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك من خلال تحقيقها لأهدافها، خصوصا في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها المؤسسات في هذه السنوات، الأمر الذي ألزمها لتحسين وتطوير تكنولوجياتها حتى تستجيب لمتغيرات البيئة المحيطة وتحقيق الأهداف.

### ثانياً- أهمية تقييم الأداء التسويقي

يمكن تلخيص أهميته فيما يلي:

1- التقييم الجيد الهادف والمراجعة الملائمة للنتائج الفعلية يساعد في إدارة وتطوير النشاطات البيعية الأخرى كالترويج ووسائله، فمثلاً: يمكن أن تدل نتائج التقييم على أن زيادة تكاليف ومصاريف الترويج قد تحقق فائدة أفضل للمبيعات، هنا الحكم على هذه الزيادة المبررة للمصاريف جاء نتيجة التقييم الموضوعي وليس بناء الرأي الشخصي أو الملاحظة السطحية أو أن المدير يفضل هذا.

2- التقييم الفعال والموضوعي يساعد في تحديد مجالات الضعف في الجهود لمدوبي البيع، فمن خلال نتائج التقييم يمكن لمدير المبيعات أن يكشف مدى حاجة القوة البيعية للتدريب في المستقبل، وليس هذا فقط بل يستطيع تحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة للتخلص من تلك الجوانب ذات التأثير السلبي على جهود مندوبين البيع وبالتالي تحسين مستوى الأداء في المستقبل.

3- تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو المستوى المؤسسي.

4- وكذلك التقييم الجيد يساعد على ما يلي:

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات التسويقية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

- تحقيق معايير الجودة في العملية التسويقية على أساس التغيرات الجديدة. [نشاد، 2012، ص13].

### ثالثاً- علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء التسويقي

ويعنى التسيير الإلكتروني بتجميع المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية المتعلقة بالأداء التسويقي من أجل اتخاذ القرارات السليمة. وفيما يلي سنبين علاقة التسيير الإلكتروني بالأداء المالي:

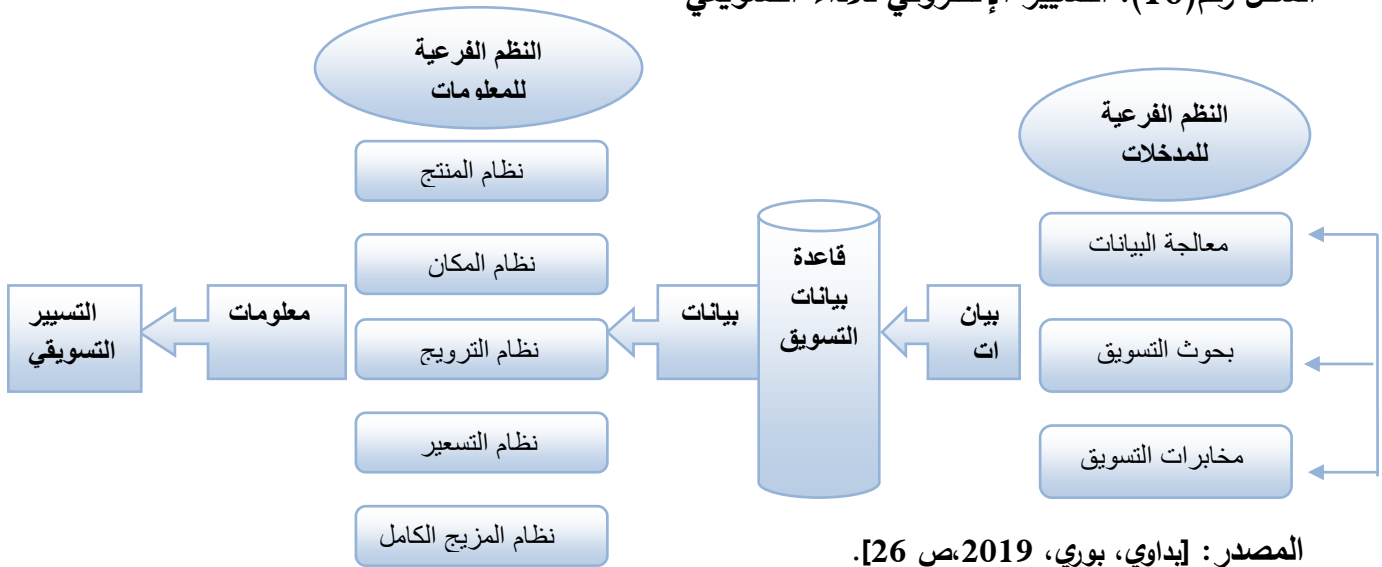
❖ يتمثل الهدف الجوهرى للتسيير الإلكتروني للأداء التسويقي هو توفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق. إلا أن هذه الخصوصية لا تعني حصر هذه الاستفادة في تسيير التسويق فقط. وإنما تعني أولوية تسيير التسويق في الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التسيير الإلكتروني، مع إمكانية الاستفادة الإدارات والمصالح الأخرى بالمؤسسة.

❖ توفير معلومات من داخل المؤسسة المتعلقة بالفواتير، المبيعات لكل منتج من أجل مقارنتها بسنوات سابقة، ملخص للأرباح والخسائر، أرقام لمخزون السلع، دراسة التكاليف قبل وضع استراتيجيات التسعير.....



- ❖ توفير معلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة حول مردودات المبيعات وخطوط الاتصال بين رجال البيع والإدارة، الحصة السوقية للمؤسسة، والتدفقات النقدية.
- ❖ يساهم التسيير الإلكتروني للأداء التسويقي من خلال توفير المعلومات الضرورية في تعزيز القدرة على تحقيق جملة من الأهداف كتحديد وتقييم فرص البيع المحتملة، الاستجابة السريعة للمتغيرات في الظروف السوقية، تقرير مستويات الأسعار التي تعظم الربحية، التحكم في التكاليف السوقية وصياغة الاستراتيجيات المستقبلية.
- ❖ يستمر التسيير الإلكتروني للأداء التسويقي باستمرار المؤسسة، وذلك بتجميع البيانات بطريقة متواصلة بغرض توفير المعلومات في كل وقت لأن الحاجة إليها غير مستبعدة وغير محددة.

الشكل رقم(10): التسيير الإلكتروني للأداء التسويقي



المصدر: [بداوي، بوري، 2019، ص 26].

التعليق:

يقدم النظام الفرعي للمنتج للمدراء معلومات عن منتجات المؤسسة والتي تمكنهم من وضع الاستراتيجيات التسويقية الخاصة به، والنظام الفرعي للتوزيع الذي يوفر معلومات عن قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة في إيصال منتجاتها إلى عملائها، والنظام الفرعي للترويج الذي يقدم معلومات تتعلق بأنشطة الإعلان والبيع الشخصي وغيرها من العناصر التسويق وأما النظام الفرعي للتسعير فهو الذي يوفر معلومات عن أسعار وتكاليف منتجات وخدمات المؤسسة، أو الامتيازات التي قد تمنحها للموزعين أو العملاء، بالإضافة إلى النظام الفرعي لتكامل كل العناصر السابقة ما يعنى بالتسيير الإلكتروني للأداء التسويقي يقدم معلومات التي تمكن القائمين على التسويق من وضع استراتيجية شاملة للأداء التسويقي تناسب البيئة التنافسية وبيئة الأعمال.

## خاتمة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التسيير الإلكتروني هو العجلة المحركة الذي بواسطته يتم أداء المؤسسة بالشكل المطلوب، ويتم الاتصال بين مختلف أقسامها كونه يهتم بالمعلومات التي ترغب بها المؤسسة حيث يلعب دورا فعالا داخل المؤسسة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال ترشيد التسيير وتقديم الخدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات المطلوبة لهؤلاء العملاء وهذا من شأنه رفع الحصة السوقية للمؤسسة من جهة أي الربحية وتحقيق رضا العمل من جهة أخرى. فالتسيير الإلكتروني ساعدها على التحسين من أدائها وبسرعة أكبر من السابق وهذا راجع إلى تطور الفكر المعلوماتي وتطور الآليات المستخدمة وكذا كفاءة مستخدميها، فهو يساهم في توفير المعلومات المفيدة ومعالجتها وتوفيرها في الوقت المناسب وأن تكون دقيقة وملائمة، واليوم أصبح استخدامها إلا من خلال الوسائل الحديثة من الأجهزة الإلكترونية والشبكات التي لها نفوذ كبير، ولهذا أصبح لزاما على المؤسسات الحديثة استخدام هذه التقنيات الحديثة لتحسين أدائها المالي والإنتاجي والتسويقي، خاصة وأن تحسين الأداء أصبح يعتمد على هذه الوسائل وذلك للكفاءات التي توفره من المعلومات وبالسرعة والدقة اللازمة التي تحتاجها هذه المؤسسات.

# الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية، إجراءاتها

المنهجية ومعطياتها

البيانية.

## تمهيد

يتناول هذا الفصل الميداني دراسة حالة حول التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة، وهذا ليتم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المتناولة خلال الفصلين السابقين على الوكالة محل الدراسة. إلا أن منهجية الدراسة وإجراءاتها يعتبران محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، والتي عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

حيث يتناول هذا الفصل وصفا لمجالات الدراسة والمنهج المتبع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها وينتهي بالمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## المبحث الأول: لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" فرع ميلة

خصص هذا المبحث لتقديم لمحة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وذلك من خلال عرض أهم الأساسيات بالإضافة إلى عرض لأهم الخدمات المقدمة مع شرح مختصر، وذلك فيما يلي:

### المطلب الأول: أساسيات حول المؤسسة عينة الدراسة

المؤسسة عينة الدراسة تتمثل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب Agence National se soutien et de L'emploi des Jeunes وسيتم الرمز لها خلال الدراسة بـ"أونساج ANSEJ".

### أولاً- تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

هي عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع خاص أنشأت من طرف مصالح الحكومة وتم وضعها تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقرها الرئيسي "المديرية العامة" بالجزائر العاصمة ولها فرع على مستوى كل ولايات الوطن ولكل فرع عدة ملحقات، أنشأت بتاريخ 08 سبتمبر 1996. فرع ميلة أنشأ في أبريل 1998. [الجريدة الرسمية، 1996، ص12].

### ثانياً- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

- خلق المؤسسات المصغرة.
  - خلق مناصب شغل دائمة ومن ثم امتصاص البطالة.
  - منح قروض من أجل تشجيع الاستثمار والمقاولاتية وهذا لفائدة الشباب البطل.
  - تشجيع الشباب وحثهم على إنشاء مؤسسات خاصة بهم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة والمعارض والملتقيات والجامعة الصيفية وغيرها.
  - العمل على استقبال وتوجيه الشباب الراغبين في الاستثمار.
  - مرافقة الشباب من خلال دراسة مشاريعهم دراسة تقنو اقتصادية، تمويل ملفاتهم وتكوينهم، ومساعدتهم على مستوى البنوك مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
  - تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لا سيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد.
  - تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.
- [ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 2011، ص30].

### ثالثاً- أهمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

- خلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.
- إثراء النسيج الإنتاجي الوطني ومن ثم الدفع بعجلة التنمية الإنتاجية والقضاء على السلع الأجنبية.
- الدفع إلى التنوع الاقتصادي على مستوى القطاعات الثلاث (خدمات، صناعة، فلاحية)، ومنه بناء بنية تحتية اقتصادية وطنية.

- تخلق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" توازن جهوي بين القطاعات الثلاث وتدعم الفلاحة، حيث تشجع الشاب البطال على التوجه للفلاحة حتى لا يختل التوازن بين القطاعات الثلاث أي خلق التكامل بين القطاعات.

- خلق اقتصاد بديل. [بن عويدة، 2019].

#### رابعا- أهداف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

- دعم الاستثمار في القطاع الاقتصادي المولد لمناصب شغل.
- ترقية التكوين التأهيلي (خاصة في موقع العمل)، بغرض تسيير الاندماج في عالم الشغل.
- ترقية السياسة المحفزة على إنشاء مناصب الشغل باتجاه المؤسسات.
- وضع أجهزة للتنسيق بين القطاعات.
- تحسين وعصرنة تسيير سوق العمل.
- متابعة آليات تسيير سوق العمل ومراقبتها وتقييمها.
- ترقية تشغيل الشباب. [بن يعقوب ومهري، 2013، ص06]

#### خامسا- الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

من أهم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة نذكر:

- مراقبة الشباب الراغبين في إنشاء مشاريع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- تمويل مشاريع الشباب.
- متابعة الشباب بعد تحقيق مشاريعهم.
- تنشيط أيام دراسية وتحسيسية حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أهدافها ومهامها.
- تكوين الشباب حسب احتياجاتهم حيث أصبح للوكالة الوطنية كل فرع إطار مكلف بالتكوين في مجال تسيير المؤسسات.

دعم الشباب بمختلف القروض المنصوص عليها من طرف القانون، كالقرض بدون فائدة (29% من الكلفة الإجمالية للقرض والقرض التكميلي للكرء والذي يصل إلى 100000.00 دج بالنسبة للمكاتب المجمعة.

#### سادسا- الأساليب الاستثمارية، أشكال ومستويات التمويل في إطار الوكالة

##### **1- الأساليب الاستثمارية:**

إن المهمة الأساسية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي خلق مؤسسات مصغرة لفائدة الشباب البطال. تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أساليب استثمارية متمثلة في مرحلتين: مرحلة إنشاء مؤسسة، مرحلة التوسع.

أ- مرحلة إنشاء مؤسسة:

• تعريف استثمار إنشاء مؤسسة: يتعلق استثمار إنشاء مؤسسة بإحداث مؤسسات مصغرة جديدة في جميع النشاطات من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المؤهلين لجهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ".

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أنه هناك شروط لإنشاء مؤسسة مصغرة. [بن عويدة، 2019].

• شروط التأهيل من أجل إنشاء مؤسسة:

- أن يكون الشاب بطالا.

- يتراوح سنه بين 19 و35 سنة ويمكن أن يصل إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير ثلاث مناصب شغل على الأقل بما في ذلك الشركاء.

- أن يكون له مؤهل مهني والمقصود به دبلوم جامعي أو تكوين مهني أو خبرة 03 سنوات

• مرحلة التوسع أو استثمار التوسع:

حيث أنه يمكن للشباب المستثمر الذي حقق مشروعه وبدأت المؤسسة في النشاط، فإن القانون يكفل له الحق في توسيع مشروعه.

ومن بين شروط التوسع نجد:

- تسديد نسبة معينة من القرض (70% من القرض البنكي).

- تسديد كامل القرض في حالة تغيير البنك أو طريقة التمويل من ثنائي إلى ثلاثي.

- مرور مدة زمنية 3 سنوات بعد استثمار الإنشاء. في المناطق العادية أو الخاصة

- تقديم الحصيلة الجبائية لثلاث سنوات لمعرفة التطور الإيجابي للمؤسسة المصغرة. [بن يعقوب ومهري،

2013، ص11].

2- أشكال ومستويات التمويل

يمكن أن نميز نوعين من التمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهما التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي.

أ- التمويل الثلاثي: ويقصد بصيغة التمويل الثلاثي أن المشروع يتم تمويله من طرف ثلاث موارد: الشباب المستثمر، الوكالة الوطنية (قرض بدون فائدة)، البنك. ويكون فيه مستويين، المستوى الأول أقل أو يساوي قيمة الاستثمار عن 5000000 والمستوى الثاني تتراوح قيمة الاستثمار بين 5000001 إلى 10000000.

ب- التمويل الثنائي: ويقصد به أن المشروع يتم تمويله من طرف موردين وهما الشباب المستثمر "مساهمة شخصية" وقرض بدون فائدة للوكالة، كما يتوفر كذلك على مستويين، المستوى الأول أقل من 5000000 دج، والمستوى الثاني يتراوح بين 5000000 و10000000 دج والجدول التالي يبين النسب التي يتحملها كل طرف.

الجدول رقم (07): التمويل الثلاثي الممنوح من طرف الوكالة

المساهمة الشخصية	قرض الوكالة	البنك	التمويل الثلاثي
%01	%29	%70	المستوى الأول مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000.000
%02	%28	%70	المستوى الثاني مبلغ الاستثمار يتراوح بين 5.000.001 إلى 10.000.000

المصدر: [www.ansej.org.dz].

الجدول رقم (08): التمويل الثنائي الممنوح من طرف الوكالة

المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة (الوكالة)	التمويل الثنائي
%71	%29	المستوى الأول مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000.000
%72	%28	المستوى الثاني مبلغ الاستثمار يتراوح بين 5.000.001 إلى 10.000.000

المصدر: [www.ansej.org.dz].

سابعا-خطوات المرافقة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمرافقة الشباب الراغبين في الاستثمار عن طريق مجموعة من

الخطوات منها: [www.ansej.org.dz].

- الاستقبال والإعلام: حيث تعتبر المرحلة الأولى وهي الاتصال المباشر بين المستثمر والوكالة.
- جلسة الإعلام الجماعية: تكون جماعية حيث تضم مجموعة من الشباب الراغبين في إنشاء مشاريعهم حيث يتم إعلامهم من طرف إدارات الوكالة بمختلف مراحل معالجة الملف.
- التأكد من أن الشاب بطل: بعد التأكد من توفر معظم شروط التأهيل تبقى على مصالح الوكالة التأكد من أن الشاب بطل عن طريق الاتصال بمصالح CNAS، CASNOS.
- برمجة الملفات على مستوى اللجنة: يتم برمجة كل الملفات التي تتوفر فيها كل شروط التأهيل الأربعة على مستوى اللجنة المحلية لدراسة وانتقاء وتمويل المشاريع وقد يكون مصير المشروع على مستوى اللجنة إحدى الحالات الثلاثة التالية: حالة تأجيل، حالة رفض، حالة قبول.
- مرحلة الملف التكميلي: ويخص الملفات المقبولة على مستوى اللجنة حيث يجب على الشباب المقبولين من طرف اللجنة إيداع ملفات تكميلية على مستوى الوكالة الوطنية ومن ثم إيداعه على مستوى البنك الممول.



- مرحلة تكوين أصحاب المشاريع: في مجال التسويق، المحاسبة، التخطيط المالي، الضرائب، أي في مجال تسيير المؤسسات.

- مرحلة إيداع الملف على مستوى البنك الممول له.

- مرحلة تمويل المشروع: بعد دراسة الملف على مستوى البنك يكون هناك رد كتابي من طرف هذا الأخير ويدعى بالموافقة البنكية، هنا يكون لزاما على الشاب المستثمر فتح حساب بنكي على مستوى البنك وإيداع المساهمة الشخصية المقدرة بـ 2% أو 1% إذا كان التمويل ثلاثي و 71% أو 72% إذا كان التمويل ثنائي. ويتم ضخ مبلغ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكذا مبلغ البنك في حساب الشاب المستثمر ومن ثم تتم عملية التمويل الفعلي للمشروع.

- تحقيق المشروع: بعد عملية تمويل المشروع يحصل الشاب على صكوك بنكية باسم المورد (هو المحل صاحب العتاد الذي اختاره الشاب المستثمر)، فيتم تسليم العتاد من طرف المورد إلى الشاب المستثمر ومن ثم عملية تحقيق المشروع قد تمت.

#### \*الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تقدم الوكالة أشكالاً مختلفة من الدعم للمؤسسات المصغرة المستحدثة، أثناء مرحلة الإنجاز ومرحلة الاستغلال، نذكر من أهمها: [razirou@yahoo.fr].

- القرض بدون فائدة: تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويرتبط بصيغتي التمويل الثنائي والثلاثي.  
- التخفيض من نسب الفائدة على القرض البنكي: حيث يتم تخفيض نسبة الفائدة على قروض الاستثمار التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية لمستحدثي المؤسسات المصغرة، مستوى التخفيض لنسب الفائدة يتغير حسب طبيعة النشاط وموطنه.

- الاستفادة من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بدون مقابل.

- تستفيد المؤسسات المصغرة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية تختلف بين مرحلة الإنشاء ومرحلة الاستغلال.  
- الاستفادة من علاوة استثنائية لا تتجاوز 10% من كلفة الاستثمار إذا اتسم المشروع بخصوصية تكنولوجية أو أهمية بالغة بالنسبة للتنمية المحلية أو الاقتصاد الوطني.

#### المطلب الثاني: وسائل التسيير الإلكتروني بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع ميلة

بهدف مواكبة العصر في طرق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة سعت هذه الأخيرة إلى الاعتماد على التقنيات الحديثة لأجل ذلك.

وبما أن انضباط العمال من بين الركائز الأساسية لنجاح العمل الإداري اعتمدت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على بعض الأدوات الإلكترونية، من بينها:

### أولاً-جهاز البصمة الإلكتروني

لما كان التوقيع على أوراق الحضور من قبل عمال وإطارات الوكالة طريقة غير فعالة لأجل الرقابة، فقد اعتمدت الإدارة منذ سنة 2013 على نظام البصمة الإلكتروني في إثبات مواعيد دخول وخروج العمال. ومن بين آثار هذا الاستخدام نجد:

- ساعد جهاز البصمة الإلكتروني في القضاء على ظاهرة التأخر عن العمل.
- عملت على ترقية انضباط العمال واجتهادهم في احترام مواعيد العمل.
- سهولة الرقابة الإدارية على عمال وإطارات الوكالة واتخاذ الإجراءات عن كل التجاوزات المتعلقة بعدم احترام المواعيد.
- ساعدت في الاحتفاظ بالدليل المادي (ورقة الحضور الإلكترونية) أكثر مصداقية بالمقارنة بالطرق التقليدية وبالتالي اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة انطلاقاً من ذلك.

### ثانياً-كاميرات المراقبة

إن ظاهرة التنقل بين المكاتب في الوسط الإداري تعتبر ظاهرة غير صحية إدارياً لما لها من آثار سلبية على فعالية ومردودية العامل من جهة وحفاظاً على أمن أعمال وممتلكات الإدارة من جهة أخرى، فضمان الأمن في الوسط الإداري يعتبر عالم أساسي لزيادة وترقية أداء ومردودية العامل لشعورهم بالأمن والأمان. كما أن تزويد الإدارات بكاميرات المراقبة يساعد المسؤولين في الرقابة الفعالة على تنقلات العمال وأوقات دخولهم وخروجهم من الإدارة لاتخاذ القرارات الأزمّة.

ومن بين آثار استخدامها على الوكالة نجد:

- الحد من تنقلات العمال وإطارات الوكالة بين المكاتب وهذا ما أدى إلى تقليل نتائج الاتصال السلبي داخل الوكالة
- ترقية الانضباط لدى العمال واكتسابهم سلوكيات إيجابية عند شعورهم بأنهم مراقبون من طرف المسؤول الأول.
- الحد من دخول وخروج العمال والإطارات خارج مقر الوكالة أثناء أوقات العمل.
- ساعدت كاميرات المراقبة على تأمين مقر الإدارة من جهة والاحتفاظ بالدليل المادي أن اقتضى الأمر استعماله في اتخاذ أي قرار تحفيزي أو عقابي.

### ثالثاً -نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) Enterprise Resource Planning:

برنامج تخطيط موارد المؤسسة أو ما يسمى بـ ERP فهو يعتبر نظام برمجي متكامل مصمم خصيصاً لإدارة عمليات من الوكالة خلال نظام برمجي واحد حيث من خلاله يمكن دمج التخطيط، شراء المخزون المبيعات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، إدارة علاقات العملاء... مما يسهل على الوكالة عملية الإدارة لتصبح أكثر دقة، ففي قسم الموارد البشرية نجد طريقة تسييرهم عن طريق ERP بإدارة بيانات المؤسسة وتنظيم

مهام إدارة الموظفين مثل كشف الرواتب والتشغيل والمهام الأخرى، ويمكن أيضا تعقب أداء الموظف وتحديد مشكلات الموارد البشرية قبل حدوثها.

### 1- أهمية تخطيط موارد المؤسسات:

يعمل نظام ERP على تحسين أداء الوكالة بشكل عام:

- يوفر نظام ERP في تكاليف تكنولوجيا المعلومات.

- التوفير من الوقت اللازم لإتمام إجراءات وخطوات العمل.

- منصة عملية تجارية لتوحيد العمليات.

- حافز لابتكار الأعمال حيث أن توحيد وتبسيط خطوات العمل يجعل المؤسسة أكثر مرونة وتكيف بسرعة مع المتغيرات في سوق العمل.

- يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب من خلال تسهيل عملية تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، واتخاذ قرارات أفضل.

- يوضح نظام ERP تقارير مفصلة في الوقت الفعلي لجميع أنحاء الوكالة مما يمكنها من التكيف بسرعة والاستجابة للتغيرات.

- يوفر نظام ERP الأمان التام للمؤسسة وذلك لأنه من السهل تأمين قاعدة بيانات المنتشرة في كثير من الخوادم.

### 2- مميزات استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP:

- يمكن لبرنامج ERP أن يدمج جميع العمليات اللازمة لإدارة الوكالة بسهولة.

- تطورات حلول ERP على مر السنين، وأصبح الكثير منها عبارة عن تطبيقات قائمة على الويب يمكن للمستخدمين الوصول إليها عن بعد.

- قاعدة بيانات مركزية مشتركة يتم من خلالها الوصول إلى وحدات برامج ERP المختلفة، والتي تتم مشاركة بعضها مع الوحدات الأخرى المشاركة في عملية تجارية معينة. وهذا يعني أن الشركات التي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسات يتم حفظها إلى حد كبير من الاضطرار.

- التكامل بين إجراءات العمل عبر الأقسام المختلفة.

- مظهر البرنامج متناسق وسهل التعامل معه مما يسهل التدريب عليه وبالتالي تقليل تكاليف التدريب وزيادة الكفاءة.

- يمكن من متابعة وإدارة الوكالة من أي مكان وفي أي وقت.

- يوفر نظاما موحدا يمكنه خفض النفقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وتكاليف تدريب المستخدم النهائي.

### رابعا- وسائل أخرى تساعد في التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

رغم أن "برنامج قاعدة البيانات" الذي تستعمله الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأجل دراسة ومعالجة ملفات الشباب حاملي المشاريع إلا أنه يعتبر وسيلة فعالة لمراقبة مدى مردودية العامل أثناء تأديته مهامه، لأن

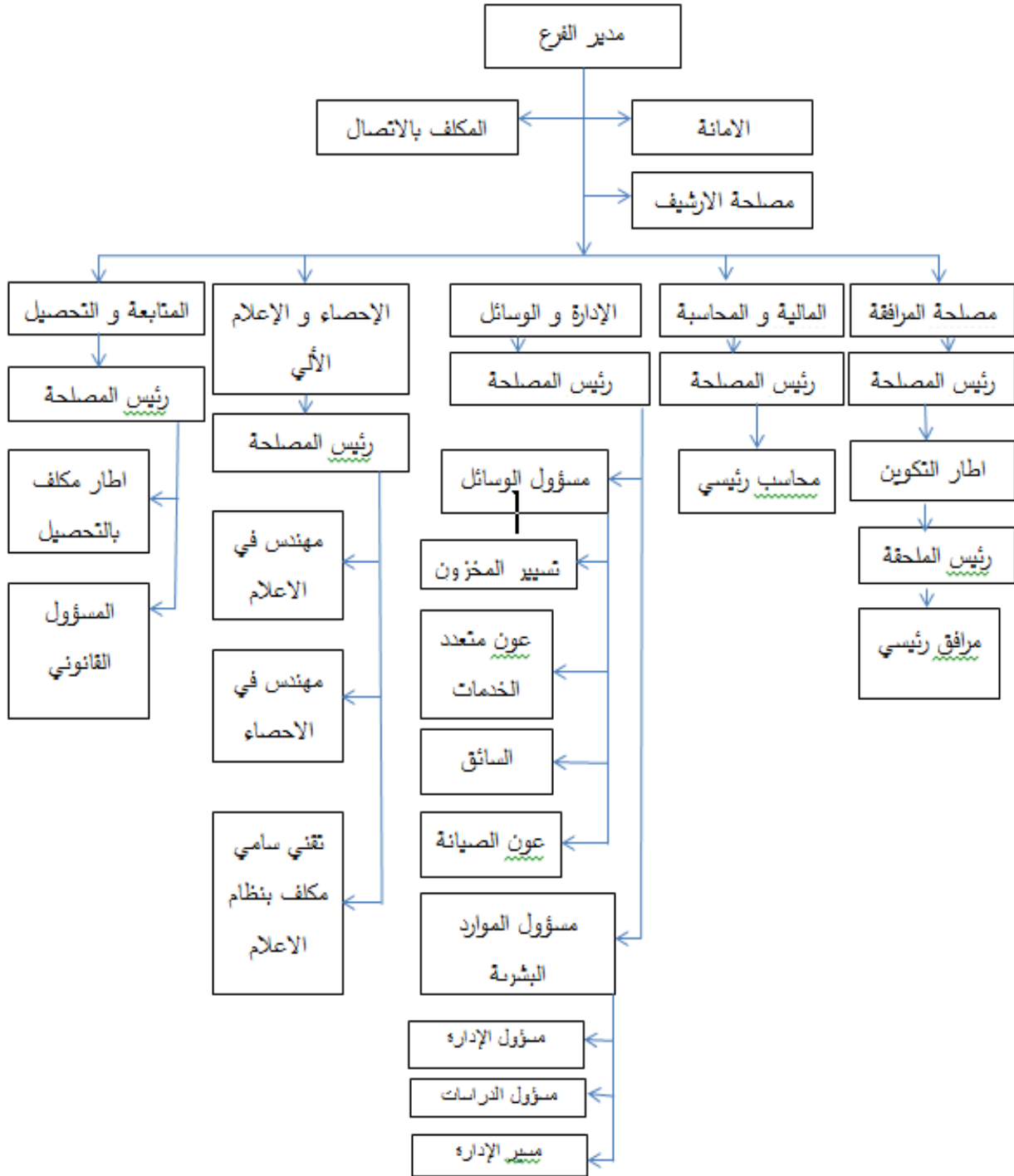
هذا البرنامج الخاص بقاعدة البيانات يسجل كافة العمليات اليومية سواء من ناحية الكم أو النوع، وهذا ما يسهل فحص جودة العمل لكل عامل من طرف المسؤول -مسؤول الفرع- سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي

ونجد أنه من أثار استخدام قاعدة البيانات كوسيلة لتسيير عمل الموظفين ورقابتهم القدرة على تحديد مسؤولية الخطأ في معالجة ملف ما للمسؤول عن الملف. وكذا اتخاذ القرارات التحفيزية أو الردعية حسب هذا المنطلق. وهذا ما يجعل القرارات المتخذة صحيحة ومنطقية. [بن عويدة، 2019].

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة

للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة هيكل تنظيمي يضم العديد من المصالح بالإضافة إلى عدد من الملحقات الإدارية، ويمكن بيان ذلك من خلال الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة



المصدر: [الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب — فرع ميلة]

وفيما يلي شرح لمختلف المصالح المبينة في الهيكل التنظيمي أعلاه:

أ- مهام مصلحة المرافقة: تعنى مصلحة المرافقة بالمهام التالية:

-الإستقبال والتوجيه: إذ يتم استقبال الشباب الراغب في إنشاء مشاريع من طرف مرافقي الفرع الذين يوجهون الشاب خاصة عن طريق تقديم معلومات خاصة بمراحل المرافقة، خطوات سير دراسة الملف...  
-معالجة الملفات: حيث يتم التحقق من كل وثائق الملف وكذا التسجيل الإلكتروني للشباب في قاعدة بيانات الوكالة، ومن تم الانطلاق في مرحلة معالجة الملف ودراسته.

-الدراسة التقنية والاقتصادية: بعد التحقق من شروط التأهيل للشباب وكذا صحة كل الوثائق [فواتير شكلية، معلومات شخصية، المؤهل العلمي...]. يتم دراسة جدوى المشروع بمعية الشاب حامل المشروع.  
-برمجة الملف على اللجنة: حيث تقوم مصلحة المرافقة ببرمجة كل الملفات المدروسة والخالية من التحفظات على مستوى اللجنة المحلية لدراسة، انتقاء وتمويل المشاريع.

-إيداع الملفات على مستوى البنوك: إذ يتم مرافقة الشباب الذين تحصلوا على موافقة اللجنة لأجل إتمام ملفاتهم وإيداعها على مستوى البنك المختار في اللجنة

-تهيئة الملف لأجل التمويل: بعد حصول الملفات المودعة على مستوى البنك على الموافقة البنكية تقوم مصلحة المرافقة بتحضير ملف التمويل لأجل إيداعه لدى مصلحة المحاسبة لإتمام التمويل  
-متابعة مدى تجسيد المشروع: تقوم مصلحة المرافقة بمتابعة مدى تجسيد المشروع بعد تمويله من طرف مصلحة المحاسبة لأجل منح قرار الإعفاءات الجبائية للشباب حامل المشروع  
- الإشراف على ملاحق الفرع الأربعة.

ب - مهام مصلحة المحاسبة والمالية: تعنى هذه المصلحة بالمهام التالية:  
-تمويل المشاريع الاستثمارية.

-مرافقة ومتابعة الحسابات البنكية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث انه لدى الوكالة حساب بنكي خاص بتمويل المشاريع وحساب خاص بتحصيل الديون.

-تنظيم ومتابعة السندات لأمر سواء في طريقة تنظيمها أو في متابعة تواريخ استحقاقها.  
-متابعة مختلف العمليات المالية كسواء التجهيزات والإشراف عليها رفقة مصلحة الإدارة والوسائل.  
-متابعة تنفيذ أجور عمال الوكالة.

ج- مهام مصلحة الإدارة، الوسائل والمستخدمين:

-الحرص على توفير العتاد اللازم والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الوكالة.  
-الإشراف على مراقبة مدى انضباط أداء العمال لعملهم وكذا مدى احترام مواقيت العمل إضافة إلى طب العمل.

-توفير الظروف الملائمة للعمل وكذا السهر على راحة الموظفين.  
-النظر رفقة مدير الفرع في مختلف القضايا التي تهم العمال ومقر العمل.

-الإشراف على تنفيذ مختلف القرارات التي يصدرها مدير الفرع في حق العمال [سواء امتيازات أو عقوبات].

د- مهام مصلحة الشؤون القانونية: تم استحداث مصلحة المنازعات والشؤون القانونية سنة 2013 لأجل القيام بالمهام التالية:

-الاهتمام والمتابعة الدقيقة للمنازعات المختلفة الخاصة بالشباب.  
-متابعة مختلف القضايا الخاصة بالخروقات من طرف الشباب [بيع العتاد....].  
-الإشراف على عملية تحصيل ديون الوكالة بالطرق الودية والطرق القانونية.  
-التدخل كممثل للوكالة في حالة كون الوكالة طرف مدني في بعض القضايا كتلك القضايا التي تحصل بين الشباب والموردين.

-الإشراف بمعية المحضر القضائي على تنفيذ الأحكام الصادرة في حق بعض الشباب محل المتابعات القضائية.

-المتابعة الدورية للمشاريع المجسدة ومدى مراعاتها للاتفاقيات وكذا دفا تر الشروط.  
-تقديم الاستشارات القانونية لفائدة الشباب الراغبين في إنشاء مشاريع خاصة بهم.

#### هـ - مهام مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي:

-تبويب كافة المعلومات والبيانات في الجداول الإحصائية، ورقمنتها.

-تحليل المعطيات وتقديم قراءة عن الوضع العام للوكالة.

-تطوير البرمجيات لتحسين عمل الجهاز.

-الإشراف على عتاد الإعلام الآلي والطابعات من حيث الصيانة، البرمجة وكذا الإشراف التقني.

-تقديم تقنيات الإعلام الآلي لفائدة إطارات الفرع.

-تقديم الإحصاءات الخاصة بوضعية النشاطات ومدى تشبع قطاع معين.

و- مهام إطارات التكوين: تجدر الإشارة إلى أن كل فرع من فروع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تحتوي على مكونين معتمدين من المكتب الدولي للشغل لأجل تكوين الشباب ومن مهامهم ما يلي:

-الإشراف على برمجة وتنظيم دورات تكوينية لفائدة الشباب حاملي المشاريع في تقنيات تسيير المؤسسة.

-العمل تحت إشراف مدير دار المقاولاتية لوضع برنامج الأنشطة. [أيام تحسيسية، معارض، مسابقات...]

-الإشراف على كل الاتفاقيات الثنائية بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وباقي الممثلين.

-تنظيم أيام إعلامية رفقة المكلف بالاتصال على مستوى مراكز التكوين المهني.

-تمثيل الوكالة بعد تكليف من مدير الفرع على مستوى الإذاعة الجهوية ومختلف وسائل الإعلام.

#### ي- مهام الإطار المكلف بالاتصال:

-الإشراف على مختلف الأنشطة الاتصال.

-إعداد برنامج سنوي لأنشطة الاتصال.

-تبويب انشغالات الشباب ورفعها لمدير الفرع.

-تمثيل الوكالة بمعينة مكوني الفرع بتكليف من مدير الفرع في وسائل الإعلام. [بن عويذة، 2019].



## المبحث الثاني: الاستبيان وأدوات الدراسة والإجراءات المنهجية

تدخل الدراسة التي نحن بصدد إنجازها قصد التعرف على التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-ميلة- ضمن الدراسات التي تسمح بكشف التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة، وفي هذا المبحث سوف نتعرف على المنهج المعتمد لإجراء الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في الدراسة وتبعا لطبيعة البيانات التي يحتاجها موضوع البحث استخدمنا أداة الاستمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المنهج استخداما وملائمة لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة.. ووصفها بشكل دقيق وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ-المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر المعلومات الثانوية والتي تتمثل في المقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

ب-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض كما تم الاستعانة بالمقابلة كأداة مساعدة.

### المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض طريق اختيار العينة وأداة الدراسة المستخدمة:

1- العينة: عينة الدراسة هي عينة عشوائية بسيطة، فتم توزيع الاستبيان على 21 موظف من 38 موظف من موظفي الوكالة باختلاف مستوياتهم الإدارية بسبب وباء كورونا الذي أدى ببعض الموظفين إلى أخذ عطلة مرضية والعطلة الاستثنائية للموظفات، وبالتالي العينة تمثل 0.55% من مجتمع الدراسة.

#### 2- أداة الدراسة:

أ- الاستبيان: تم ضبط محاور الاستبيان ثم تم بعدها وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة وملائمة وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تضمن الاستبيان تعريفا بموضوع الدراسة، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملاً الاستبيان بدقة وموضوعية من أجل أن تكون هذه الدراسة صادقة وذات موضوعية.

حيث تضمن المحور الأول أسئلة حول البيانات لعامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، عدد سنوات الخبرة، ومدى استخدام الكمبيوتر في المهام الإدارية.

أما المحور الثاني فيحتوي على مؤشرين إثنين لقياس واقع التسيير الإلكتروني بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة - وهما:

- عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني شمل 12 عبارة.
  - واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة والذي شمل 11 عبارة.
- أما المحور الثالث فيتمثل في الأداء المؤسسي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة وقد تضمن 13 عبارة.

**ب- المقابلات:** تم الاعتماد على المقابلة النصف موجهة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل وأحد إدارات المؤسسة للوقوف على واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية المطبق بالوكالة. وقد تم الاستفادة من المقابلات في التعرف على المؤسسة عينة الدراسة وكذا في تفصيل الهيكل التنظيمي لها وكذا معرفة وسائل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية فيها وكيفية تطبيقه.

وقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، والذي تتدرج أوزانه بين (موافق بشدة +5) و (أبدا +1) وذلك كما يلي:

**الجدول رقم(09): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير متأكد(محايد)	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

إضافة إلى أنه يتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية:

المدى: هو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي: 4=1-5

طول الفئة=المدى / عدد الفئات، ويساوي 0.8=5/4

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1-1.8 وتدل على درجة جد متدنية من الحادث.
- فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين 1.81-2.60 وتدل على قلة الحادث.
- فئة غير متأكد (محايد): تتراوح درجاتها بين 2.61-3.4 وتدل على درجة وقوع متوسطة للحادث.
- فئة موافق: تتراوح درجاتها بين 3.41-4.20 وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.
- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 4.21-5 وتدل على ديمومة وقوع الحادث.

**ج - اختبار الاستبيان:**

**أولاً- الصدق الظاهري**

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره، أصبح جاهزا لعرضه في صورته الأولى (انظر الملحق رقم 02 على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم إرسال الاستبيان إليهم عن طريق الإيميل، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ظل التعديلات التي اتفق عليها المحكمون المتضمنة أسماؤهم في قائمة الملاحق، الملحق رقم 03 وبعد إجراء ما يلزم من دمج الفقرات المتشابهة وحذف وتعديل البعض منها في ضوء المقترحات المقدمة، تحصلنا على الاستبيان في صورته النهائية كما موضح في قائمة الملاحق، الملحق رقم 04.

**ثانياً- ثبات الاستبيان**

وبعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها، تم تحديد ثبات الاستبيان بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما سيوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 10 يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

الجدول رقم(10): قيمة معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الأسئلة
0.85	30

**المصدر: [من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]**

من خلال الجدول أعلاه رقم 10 يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0.85 وهي قيمة ثبات عالية للاستبيان.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري، ومعامل ثبات أداة الدراسة وبعد ما تم سابقا الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة التطبيقية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ميلة-، تم التوزيع الفعلي لأداة الدراسة والتي كان عددها 21 إستمارة واتصفت بكمال البيانات.

**د- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:**

لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) أي Statistical Package For Social Sciences، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط والانحراف المعياري.

كما تم استخدام برنامج ميكروسوفت اكسل، وذلك من أجل إعداد الرسومات البيانية المتعلقة بمحور البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي من شأنها إعطاء صورة أكثر وضوحا عن تركيبة هذه العينة.

كما تم استخدام الإحصاءات التالية:

1. **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، ويحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة، وقد استخدمت النسبة التراكمية والتي تحسب بجمع كل نسبة مع ما بعدها حتى النهاية.
2. **الوسط الحسابي:** وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم التي تقع بعده ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

3. **الانحراف المعياري:** نستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما كان التشتت في الإجابات صغيرا. وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ومن تم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي يتم تفرغها وتبويبها وترتيبها بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS.
4. **معامل ألفا كرونباخ:** يتم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التميز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تميزه ضعيف أو سالب، وقد تم استخدامه لدراسة ثبات الاستبيان.
5. **اختبار T-test للعينة الواحدة (One Sample T-test):** يتم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لمعرفة الفروق بين الوسط الحسابي والفرضي.
6. **قيمة Shapiro-Wilk:** يتم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، يستخدم لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-ميلة-، وذلك من خلال عرض وتحليل الخصائص أو البيانات العامة المتعلقة بعينة البحث، ثم بعدها تحليل نتائج الدراسة والتي قسمت إلى محاور وفق الغرض منها، واختبار صحة الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة كما يلي:

#### أولاً- عرض وتحليل البيانات عينة الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية. وذلك فيما يلي:

#### 1- الجنس:

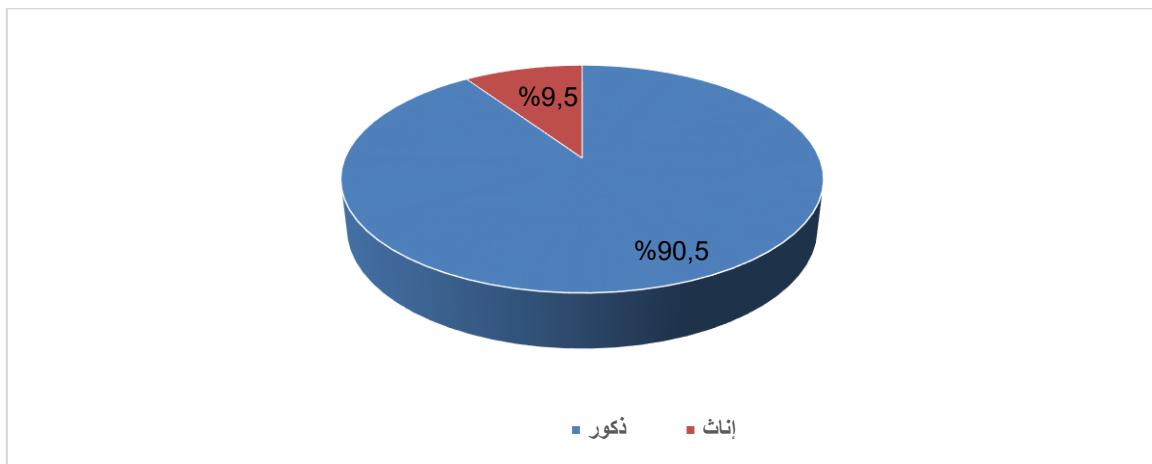
فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم(11): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	19	%90.5	%90.5
أنثى	2	%9.5	%100
المجموع	21	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ [SPSS]

الشكل رقم (12): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: [من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

التعليق: يظهر من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 12 أن النسبة الأكبر كانت نسبة الجنس الذكري والتي قدرت بـ 90.5% أما نسبة الإناث فقدرت بـ 9.5%، وبالتالي فإن نسبة الذكور مثلت أكثر من ثلثي أفراد العينة مما يعني أن الفئة الذكورية تغزو العمل بوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ميلة -  
2- العمر:

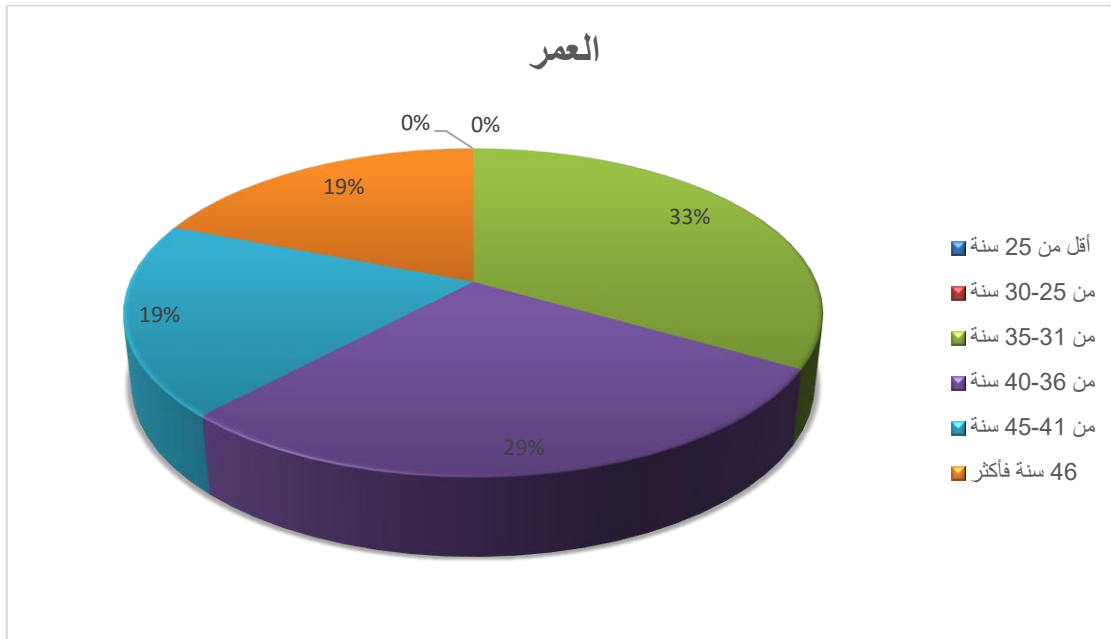
فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 25 سنة	00	%0	%0
30-25 سنة	00	%0	%0
35-31 سنة	07	%33.3	%33.3
40-36 سنة	06	%28.6	%61.9
45-41 سنة	04	%19	%81
46 سنة فأكثر	04	%19	%100
المجموع	21	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

الشكل رقم (13): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب العمر



المصدر: [من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

**التعليق:** يظهر من الجدول رقم 12 والشكل رقم 13 أن نسبة الفئة العمرية من 31-35 سنة بلغت 33.3% وهي الأكثر تمثيلاً من الفئات الأخرى ثم تليها 36-40 سنة فئة بنسبة 28.6% ثم تأتي بعدها فئتين 41-45 سنة و46 سنة فأكثر بنفس النسبة 19%، مما يبين أن الفئة العاملة بهذه الوكالة هي فئة الشباب.

### 3- المستوى التعليمي

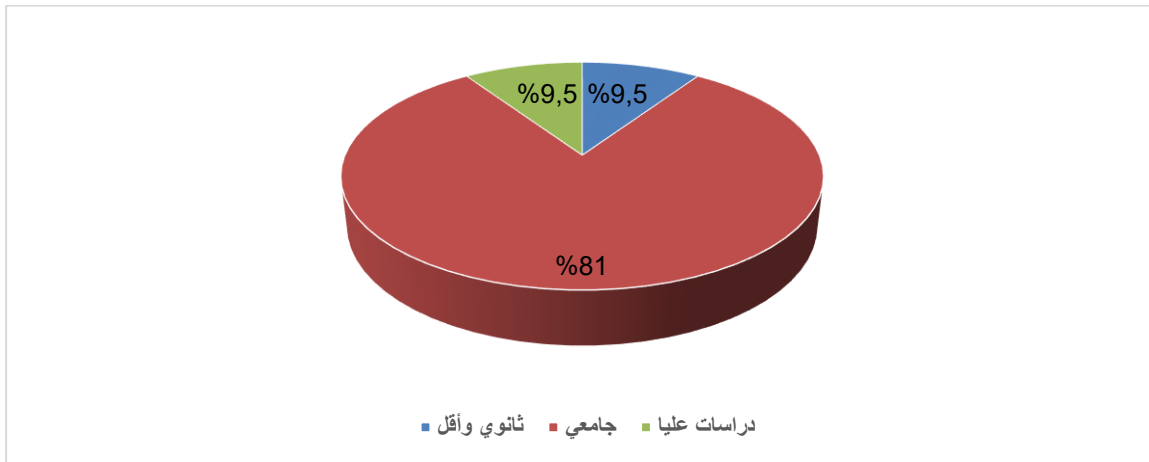
فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

**الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ثانوي وأقل	2	9.50%	9.50%
جامعي	17	81%	90.5%
دراسات عليا	2	9.50%	100%
المجموع	21	100%	

**المصدر:** [من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

**الشكل رقم (14): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**



**المصدر:** [من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

**التعليق:** يتضح من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 14 أن عدد الحاصلين على الشهادات الجامعية والمقدر عددهم بـ 17 جامعي أي بنسبة 81% مما يدل على أن غالبية العاملين في الوكالة محل الدراسة هم من مستوى جامعي وهي أكبر نسبة، لتليها فئة الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 9.50%، وذوي أقدمية في المهنة من المستوى الثانوي وأقل بنسبة 9.50%.

### 4- المستوى المهني:

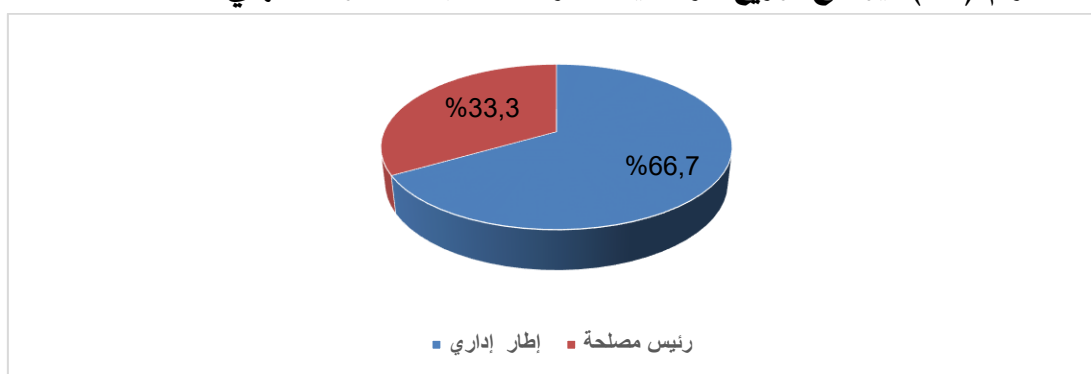
فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
%66.7	%66.7	14	إطار إداري
%100	%33.3	7	رئيس مصلحة
	%100	21	المجموع

المصدر: [من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني



المصدر: [من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

التعليق: يظهر من الجدول رقم 14 والشكل رقم 15 أن عدد الإطارات الإدارية المكلفة بالوكالة 14 إطار أي بنسبة 66.67% هي أعلى نسبة في المستوى المهني المتواجد بالوكالة، لتليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 33.3%.  
5- عدد سنوات الخبرة المهنية:

فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

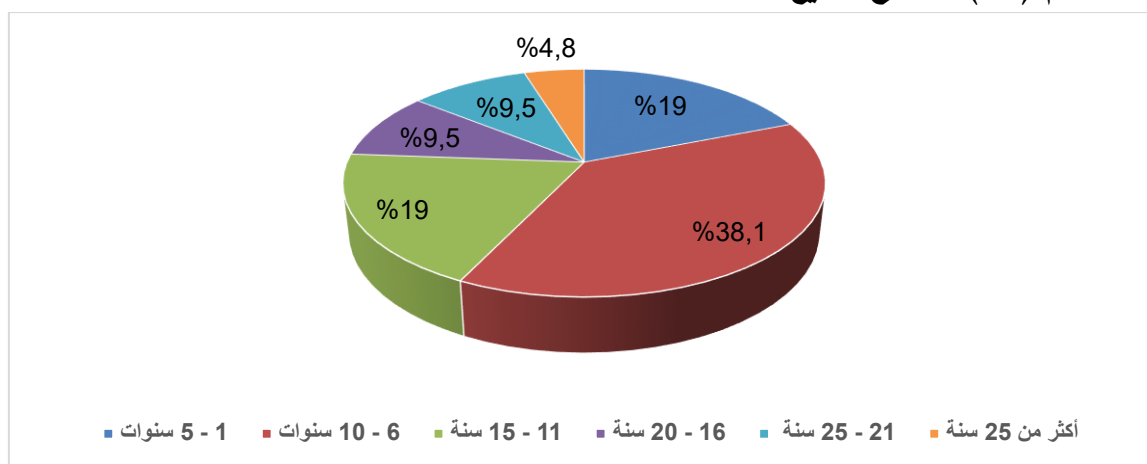
الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1- 5 سنة	4	%19	%19
6- 10 سنة	8	%38.1	%57.1
11- 15 سنة	4	%19	%76.2
16- 20 سنة	2	%9.50	%85.7
21- 25 سنة	2	%9.50	%95.2
أكثر من 25 سنة	1	%4.80	%100
المجموع	21	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]



الشكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: [من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

التعليق: من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم 16 نلاحظ أن أفراد العينة من 6-10 سنوات يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 38.1%، ثم تليها الفئة من 1-5 سنوات بنسبة 19%، ونفس الشيء للموظفين ذوي خبرة بين 11-15 سنة بنسبة تقدر بـ 19%، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للعاملين الجدد، لتليها الفئتين من 16-20 سنة و 21-25 سنة بنفس النسبة 9.5%، أما الفئة من 25 فأكثر فنسبتها قليلة بالمقارنة مع باقي الفئات إذ قدرت نسبتها بـ 4.80% لكل فئة.

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

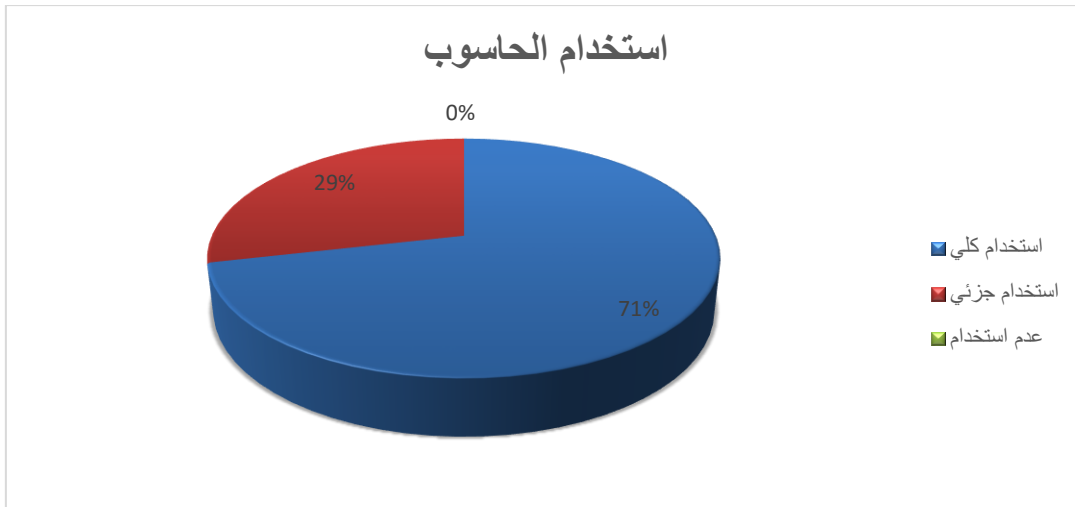
سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في المهام الإدارية مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	استخدام الحاسوب
71.4%	71.4%	15	استخدام كلي
100%	28.6%	6	استخدام جزئي
0%	0%	0	عدم استخدام
	100%	21	المجموع

المصدر: [من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى استخدام الحاسوب (الكمبيوتر)



المصدر: [من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي الـ SPSS وEXCEL]

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 17 أن النسبة الأكبر من موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تستخدم جهاز الحاسوب [الكمبيوتر] بشكل كلي وذلك بنسبة تقدر بـ 71.4% ثم تليها الفئة الموالية استخدام جزئي بنسبة 28.6%، مما يدل على أن أغلبية موظفي الوكالة يستخدمون جهاز الكمبيوتر استخداماً كلياً في أداء مهامهم الإدارية وهذا ما يخدم دراستنا.

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة Shapiro-Wilk	قيمة Sig
عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في الوكالة	0.97	0.73
واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة	0.95	0.34
الأداء المؤسسي	0.97	0.68

المصدر: [من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات برنامج الـ SPSS]

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن جميع قيم Sig الخاصة باختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي بيانات المتغيرات الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه سيتم استخدام الإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

**ثانياً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الأول**

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الأول المتعلقة بالتسيير الإلكتروني، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) انطلاقاً من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

**الجدول رقم(18): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الأول عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني في الوكالة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	تتوفر لدى الوكالة خطة استراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	4.33	0.48	موافق بشدة
2	يتوفر لدى الوكالة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني.	3.95	0.38	موافق
3	المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحويل أنظمتها الإدارية إلى أنظمة التسيير الإلكتروني.	4.05	0.74	موافق
4	تساهم نظم تكنولوجيا المعلومات بالوكالة بنشر الثقافة الإلكترونية بين مختلف الموظفين بالوكالة.	4.52	0.51	موافق بشدة
5	يتوفر لدى الوكالة بنية تحتية تعتبر كافية لتطبيق التسيير الإلكتروني.	3.19	1.08	محايد
6	تعمل الوكالة على تطوير برامج تماشياً مع المتغيرات الجديدة.	4.19	0.68	موافق
7	يتوفر لدى الوكالة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عملياً لتطبيق التسيير الإلكتروني.	3.86	0.91	موافق
8	يتوفر لدى الوكالة شبكة الأنترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني.	3.33	0.86	موافق
9	تمتلك الوكالة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية.	3.86	0.96	موافق
10	تمتلك الوكالة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني.	3.86	0.73	موافق
11	لدى الوكالة موارد بشرية تقوم ببرمجة رغبات وتطلعات الإدارة عبر لغات البرمجة إلى برامج تسيير حديثة.	3.57	0.93	موافق
12	توفر الوكالة الدعم الفني أو التقني للموظفين لتسهيل التعامل مع البرامج.	3.67	0.80	موافق
	<b>مجموع العبارات</b>	<b>3.87</b>	<b>0.76</b>	<b>موافق</b>

**المصدر:** [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

**التعليق:**

اشتمل هذا العنصر على 12 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني في الوكالة، ويمكن التوضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته التالية:

1. جاءت العبارة: "تتوفر لدى الوكالة خطة استراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة"، وكان وسطها الحسابي 4.33 بانحراف معياري 0.48، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 4.21 إلى 5 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".
2. جاءت العبارة: "يتوفر لدى الوكالة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 3.95 بانحراف معياري 0.38، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
3. جاءت العبارة: "المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحول أنظمتها الإدارية إلى أنظمة التسيير الإلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 4.05 بانحراف معياري 0.74، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
4. جاءت العبارة "تساهم نظم تكنولوجيا المعلومات بالوكالة بنشر الثقافة الإلكترونية بين مختلف الموظفين بالوكالة" وكان وسطها الحسابي 4.52 بانحراف معياري 0.51، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 4.21 إلى 5 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".
5. جاءت العبارة: "يتوفر لدى الوكالة بنية تحتية تعتبر كافية لتطبيق التسيير الإلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 3.19 بانحراف معياري 1.08، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 2.61 إلى 3.4 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".
6. جاءت العبارة: "تعمل الوكالة على تطوير برامج تماشيا مع المتغيرات الجديدة"، وكان وسطها الحسابي 4.19 بانحراف معياري 0.68، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
7. جاءت العبارة: "يتوفر لدى الوكالة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق التسيير الإلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 3.86 بانحراف معياري 0.91، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
8. جاءت العبارة: "تعمل الوكالة على تطوير برامج تماشيا مع المتغيرات الجديدة"، وكان وسطها الحسابي 4.19 بانحراف معياري 0.68، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة

[ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ".

9. جاء العبارة " تمتلك الوكالة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية"، وكان وسطها الحسابي 3.86 بانحراف معياري 0.96، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ".

10. جاءت العبارة: " تمتلك الوكالة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 3.86 بانحراف معياري 0.73، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ".

11. جاءت العبارة: " لدى الوكالة موارد بشرية تقوم ببرمجة رغبات وتطلعات الإدارة عبر لغات البرمجة إلى برامج تسيير حديثة"، وكان وسطها الحسابي 3.57 بانحراف معياري 0.93، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ".

12. جاءت العبارة: " توفر الوكالة الدعم الفني أو التقني للموظفين لتسهيل التعامل مع البرامج"، وكان وسطها الحسابي 3.67 بانحراف معياري 0.80، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ".

وبشكل عام يتبين لنا في الجدول أعلاه رقم 18 أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المؤشر الأول هو 3.87 بانحراف معياري قدره 0.76 وفي اتجاه الموافقة، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم، وبالتالي نستنتج أن الوكالة تتوفر على عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني.

الجدول رقم (19): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الثاني حول واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	تستخدم الوكالة (المديرية) وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير الموارد البشرية.	4	0.71	موافق
2	تلن الوكالة (المديرية) عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الإلكتروني.	2.8	0.68	محايد
3	يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً.	2.57	0.81	غير موافق

4	تستخدم الوكالة نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف.	2.52	0.75	غير موافق
5	تستخدم الوكالة نظام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.	2.62	0.80	محايد
6	يتم الاتصال بين مختلف مصالح الوكالة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية.	4.10	0.70	موافق
7	يتم تسجيل الحضور والانصراف من العمل بشكل إلكتروني.	4.22	0.54	موافق بشدة
8	تقوم الوكالة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها إلكترونياً.	3.52	0.87	موافق
9	تقوم الوكالة بتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.	3.24	0.70	محايد
10	تقوم الوكالة بتدريب الموظفين إلكترونياً.	2.71	1.01	محايد
11	تتم عملية إنهاء علاقة العمل للموظفين إلكترونياً.	2.57	1.03	غير موافق
مجموع العبارات		3.17	0.78	محايد

المصدر: [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS] التعليق:

- اشتمل هذا المؤشر على 11 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة، ويمكن التوضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عبارته التالية:
1. جاءت العبارة: "تستخدم الوكالة (المديرية) وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير الموارد البشرية"، وكان وسطها الحسابي 4 بانحراف معياري 0.71، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.41 إلى 4.20] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
  2. جاءت العبارة: "تعلن الوكالة (المديرية) عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الإلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 2.8 بانحراف معياري 0.68، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.61 إلى 3.4] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".
  3. جاءت العبارة: "يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً"، وكان وسطها الحسابي 2.57 بانحراف معياري 0.81، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 1.81 إلى 2.60] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".

4. جاءت العبارة: "تستخدم الوكالة نظام الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف"، وكان وسطها الحسابي 2.52 بانحراف معياري 0.75، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 1.81 إلى 2.60] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".
5. جاءت العبارة: "تستخدم الوكالة نظام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف"، وكان وسطها الحسابي 2.62 بانحراف معياري 0.80، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.61 إلى 3.4] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".
6. جاءت العبارة: "يتم الاتصال بين مختلف مصالح الوكالة باستخدام شبكة المعلومات الداخلية"، وكان وسطها الحسابي 4.10 بانحراف معياري 0.70، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.41 إلى 4.20] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
7. جاءت العبارة: "يتم تسجيل الحضور والانصراف من العمل بشكل إلكتروني"، وكان وسطها الحسابي 4.22 بانحراف معياري 0.54، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.21 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".
8. جاءت العبارة: "تقوم الوكالة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها إلكترونياً"، وكان وسطها الحسابي 3.52 بانحراف معياري 0.87، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.41 إلى 4.20] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".
9. جاءت العبارة: "تقوم الوكالة بتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً"، وكان وسطها الحسابي 3.24 بانحراف معياري 0.70، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.61 إلى 3.4] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".
10. جاءت العبارة: "تقوم الوكالة بتدريب الموظفين إلكترونياً"، وكان وسطها الحسابي 2.71 بانحراف معياري 1.01، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.61 إلى 3.4] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".
11. جاءت العبارة: "تتم عملية إنهاء علاقة العمل للموظفين إلكترونياً"، وكان وسطها الحسابي 2.57 بانحراف معياري 1.03، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 1.81 إلى 2.60] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "غير موافق".
- وبشكل عام يتبين لنا في الجدول أعلاه رقم 19 أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المؤشر الثاني هو 3.17 بانحراف معياري قدره 0.78 وفي اتجاه المحايد، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم، وبالتالي نستنتج أن أفراد العينة غير متأكدين من مدى اهتمام الوكالة بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

**ثالثاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني**

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني المتعلقة بالأداء المؤسسي، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) انطلاقاً من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

**الجدول رقم(20): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المؤسسي**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	يساهم التسيير الإلكتروني في تحقيق أهداف الوكالة بشكل أكثر فاعلية.	4.29	0.56	موافق بشدة
2	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في ربح الجهد والوقت وتقليل التكاليف.	4.48	0.51	موافق بشدة
3	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في توفير التدريب والتعليم.	3.81	0.60	محايد
4	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب.	3.67	0.86	موافق
5	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة.	4.29	0.56	موافق بشدة
6	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحفيز الموظفين على التعلم.	4.19	0.51	موافق
7	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسريع الاتصال بين مختلف المصالح.	4.14	0.48	موافق
8	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تقييم المشاريع والموظفين بشكل أسرع.	3.67	0.80	موافق
9	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسهيل إستقبال طلبات التمويل بشكل أفضل ومعالجة أكبر قدر من الملفات.	3.67	1.02	موافق
10	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.	3.76	0.89	موافق
11	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين تواصل أفقياً وعمودياً.	3.90	0.77	موافق



12	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية.	4.43	0.51	موافق بشدة
13	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين أداء الأفراد العاملين.	4.10	0.70	موافق
مجموع العبارات		4.03	0.67	موافق

المصدر: [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS] التعليق:

اشتمل هذا المحور على 13 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، ويمكن التوضيح دلالة هذا المؤشر من خلال عباراته التالية:

1. جاءت العبارة: "يساهم التسيير الإلكتروني في تحقيق أهداف الوكالة بشكل أكثر فاعلية"، وكان وسطها الحسابي 4.29 بانحراف معياري 0.56، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 4.21 إلى 5 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

2. جاءت العبارة: "يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في ربح الجهد والوقت و تقليل التكاليف"، وكان وسطها الحسابي 4.48 بانحراف معياري 0.51، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 4.21 إلى 5 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة".

3. جاءت العبارة: "يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في توفير التدريب والتعليم"، وكان وسطها الحسابي 3.81 بانحراف معياري 0.60، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 2.61 إلى 3.4 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد".

4. جاءت العبارة: "يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب"، وكان وسطها الحسابي 3.67 بانحراف معياري 0.86، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق".

5. جاءت العبارة: "يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة"، وكان وسطها الحسابي 4.29 بانحراف معياري 0.56، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من

- 4.21 إلى 5 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق بشدة".
6. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحفيز الموظفين على التعلم"، وكان وسطها الحسابي 4.19 بانحراف معياري 0.51، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".
7. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسريع الاتصال بين مختلف المصالح"، وكان وسطها الحسابي 4.14 بانحراف معياري 0.48، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".
8. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تقييم المشاريع والموظفين بشكل أسرع"، وكان وسطها الحسابي 3.67 بانحراف معياري 0.80، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".
9. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسهيل إستقبال طلبات التمويل بشكل أفضل ومعالجة اكبر قدر من الملفات"، وكان وسطها الحسابي 3.67 بانحراف معياري 1.02، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".
10. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات"، وكان وسطها الحسابي 3.76 بانحراف معياري 0.89، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".
11. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين تواصل أفقيا وعموديا"، وكان وسطها الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.77، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق".
12. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية"، وكان وسطها الحسابي 4.43 بانحراف معياري 0.51، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 4.21 إلى 5 ] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق بشدة".

13. جاءت العبارة: " يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين أداء الأفراد العاملين "، وكان وسطها الحسابي 4.10 بانحراف معياري 0.70، والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ من 3.41 إلى 4.20] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ".

وبشكل عام يتبين لنا في الجدول أعلاه رقم 20 أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الأداء المؤسسي هو 4.03 بانحراف معياري قدره 0.67 وفي اتجاه الموافقة، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم، وبالتالي نستنتج أن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يصف هذا المطلب اختبار الفرضيات وتحليلها، حيث من خلال هذا الاختبار يتم رفض أو قبول الفرضيات.

#### أولاً-اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "يتوفر بالوكالة عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني".

- الفرضية الصفرية: لا تتوفر بالوكالة عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني.

- الفرضية البديلة: تتوفر بالوكالة عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني.

بالرجوع إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (المؤشر الأول) ضمن الجدول رقم

18 نجد أن الوكالة تتوفر على عناصر تطبيق التسيير الإلكتروني، وقد تم تدعيم ذلك من خلال احتساب اختبار

**T- test** ستيوذنت كما هو موضح في الجدول التالي:

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

العنصر	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T-test	مستوى الدلالة
العنصر الأول	21	46.38	4.47	36	10.65	0.000

المصدر: [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS]

من خلال الجدول أعلاه رقم 21 يتبين أن قيمة T بلغت 10.65 بمستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  بلغت 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسطين الحسابي والفرضي وفي اتجاه الوسط الحسابي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يتوفر بالوكالة عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني. ومنه يمكننا اعتبار الفرضية الأولى مقبولة.

#### ثانياً-اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "تهتم الوكالة بدرجة كبيرة بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد

البشرية".

- الفرضية الصفرية: لا تهتم الوكالة بدرجة كبيرة بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
  - الفرضية البديلة: تهتم الوكالة بدرجة كبيرة بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
- بالرجوع إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (المؤشر الثاني) ضمن الجدول رقم 19 نجد أن أفراد العينة غير متأكدين من مدى اهتمام الوكالة بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وقد تم تدعيم ذلك من خلال احتساب اختبار **T- test** ستيودنت كما هو موضح في الجدول التالي:
- الجدول رقم(22): يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي:

العنصر	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T-test	مستوى الدلالة
العنصر الثاني	21	34.90	4.32	33	2.02	0.06

المصدر: [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS] من خلال الجدول أعلاه رقم 22 يتبين أن قيمة T بلغت 2.02 بمستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  بلغت 0.06 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسطين الحسابي والفرضي، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن الوكالة لا تهتم بدرجة كبيرة بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية ونرفض الفرضية البديلة. ومنه يمكننا اعتبار الفرضية الثانية مرفوضة.

### ثالثاً-اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: "يساهم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة".

- الفرضية الصفرية: لا يساهم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة.
  - الفرضية البديلة: يساهم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة.
- بالرجوع إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني ضمن الجدول رقم 20 نجد أن أفراد العينة أكدوا مساهمة التسيير الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسة، وقد تم تدعيم ذلك من خلال احتساب اختبار **T- test** ستيودنت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): يمثل اختبار T لدلالة الفروق بين الوسطين الحسابي والفرضي:

العنصر	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة T-test	مستوى الدلالة
المحور الثاني	21	52.38	5.53	39	11.10	0.000

المصدر: [من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـ SPSS] من خلال الجدول أعلاه رقم 23 يتبين أن قيمة  $T$  بلغت 11.10 بمستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  بلغت 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسطين الحسابي والفرضي وفي اتجاه الوسط الحسابي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يساهم على تحسين أداء المؤسسة. ومنه يمكننا اعتبار الفرضية الثالثة مقبولة.

من خلال ما سبق من تحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة يمكن الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي جاءت صياغته كالتالي:

**كيف يؤثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء الوكالة الوطنية لدعم التشغيل ولاية ميلة؟**  
حيث يمكن القول أن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الوكالة عينة الدراسة، إلا أنه توجد بعض النقائص التي تخص التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، والتي يتوجب على الوكالة العمل على تداركها وتطويرها مستقبلا لزيادة فعالية التسيير الإلكتروني والرقمي بأداء الوكالة أكثر.

### خلاصة الفصل الثالث

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ميلة ووسائل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية فيها، وبالتالي محاولة إسقاط الجانب النظري المتناول في الفصلين السابقين على الواقع الفعلي للمؤسسة عينة الدراسة لمحاولة معرفة أثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أدائها. وبعد جمع المعطيات المتحصل عليها من خلال الزيارات الميدانية وتقريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على مجتمع الدراسة 21 موظف، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم التوصل إلى أن الوكالة عينة الدراسة يتوفر فيها عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني، وأن لهذا التطبيق أثر إيجابي في تحسين أداء الوكالة وتطويرها، كما تم التوصل إلا عدم غياب التسيير الإلكتروني لهذه المؤسسة بل تهتم المؤسسة بهذا العنصر إلى حد معين، كما يجب على المؤسسة رفع درجة الاهتمام بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال هذه الدراسة نصل إلى حتمية تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بأي مؤسسة، خاصة ونحن اليوم في عالم متغير يتسم بالتطور على جميع الأصعدة بما فيها الجانب التكنولوجي الذي أصبح سمة بارزة للمجتمعات المتقدمة ولكل مؤسسة تسعى إلى جودة خدماتها ورضا عملائها وسرعة أداؤها. ومن غير شك أن التغيرات الملحوظة في مجال التسيير الإلكتروني يسعى لتحسين العمل الإداري من خلال الانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد وعصري يركز على المعالجة الآلية للمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، وتبسيط إجراءات العمل مع السرعة والدقة في الأداء، وتطوير المهارات التي تحتاج إليها المؤسسات حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل تكوين الموارد البشرية، كما نتج عن استخدام التسيير الإلكتروني للموارد البشرية تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات، إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل تسجيل الوقت والحضور.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء المؤسسة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب - فرع ميلة، وقد تم قبول الفرضيتين الأولى والثالثة ورفض الفرضية الثانية، وبناء عليه تم التوصل إلى عدد من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى الخروج بعدد من التوصيات نوردها فيما يلي:

### أولاً-نتائج الدراسة:

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

#### 1. نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- التسيير الإلكتروني يعتبر قفزة نوعية تسعى من خلاله المؤسسات إلى تبسيط إجراءاتها وتسريع أداؤها، واختصار الوقت، وأهم هدف هو تقليل التكاليف.
- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات، فهي إدارة مستقلة تهدف إلى تسيير شؤون الموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.
- التسيير الإلكتروني للموارد البشرية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أهمها إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- الأداء مفهوم يجمع بين الكفاءة والفعالية حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.



## 2. نتائج الدراسة التطبيقية:

كما قد تم التوصل إلى عدد من النتائج من خلال دراسة الحالة التي تمت على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بميلة، نوجزها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة عينة الدراسة تتوفر فيها عناصر ومتطلبات التسيير الإلكتروني.
- بينت النتائج أن المؤسسة لا تهتم بدرجة كبيرة بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
- أثبتت النتائج المتحصل عليها بالمؤسسة عينة الدراسة أن التسيير الإلكتروني يساهم على تحسين أداء المؤسسة .
- من أهم أنظمة التسيير الإلكتروني التي تقوم المؤسسة بتطويرها طبقا لحاجياتها هي أنظمة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وذلك لزيادة فاعلية أدائها وتحسينه.

### ثانيا-توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج السابقة للدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- تهيئة أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة في المؤسسة لتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
  - العمل على رفع درجة الإهتمام بتطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
  - العمل على تطوير تنفيذ مشروعات وبرامج التسيير الإلكتروني وفقا لمواصفات البنية التحتية الموجودة في المؤسسة، والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - اهتمام المؤسسة بتنظيم الدورات التدريبية للموظفين بها حول أهمية ووسائل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وبيان دوره في تحسين عمليات الأداء.
  - رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى التسيير الإلكتروني للموارد البشرية واستعمال أدواته في العمل اليومي للموظف بالمؤسسة.
  - إجراء بحوث مكملة للجوانب التي لم تغطها هذه الدراسة ضمن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### ثالثا-آفاق الدراسة:

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

- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري.
- دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة.
- الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- دور التوظيف الإلكتروني في تعزيز قيم العدالة التنظيمية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً-الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
2. أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
3. أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الرياie للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. ابراهيم محمد محاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار الجديد، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
5. أكرم الطويل، علي عبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013.
6. الخطيب محمد محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، المنهل للنشر، عمان، 2010.
6. العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
7. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرياie، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
8. حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
9. خضير كاظم حمود وياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
12. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
16. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
17. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
18. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
19. عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها العاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

20. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السلطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الطبعة الأولى، 2008.
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
22. عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
23. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية (الطيران المدني نموذجا)، دار آيلة، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
24. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
25. كاظم الجاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
26. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
27. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
28. محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003.
29. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
30. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
31. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان- إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
32. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
33. ممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
34. نائل عبد الحافظ، إدارة التنمية (الأسس- النظريات- التطبيقات العلمية)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
35. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، عمان، الأردن، 2009.
36. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة ابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
37. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2017.

39. يوسف حجيم طائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الطبعة الأولى، 2006.
40. يوسف طائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- ثانيا- الرسائل والأطروحات:
1. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
  2. أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
  3. بن يمينة ابراهيم، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد دراية -أدرار، 2018.
  4. بوالريحان فاروق، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2017/2018.
  5. بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دراسة حالة الشركة ذات الأسهم كوندور إلكترونيك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
  6. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2016.
  7. جمال درير، الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام والاتصال، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2016/2017.
  8. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال فترة (2010-2014) أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

9. حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
10. حكيم رشيد، دور الإعلان في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبلدية F.Z.B.G، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس" بالمدينة، 2012.
11. حمزة بن خليفة، دور قائمة التدفقات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصاد وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013.
12. دادن عبد الغاني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
13. رباح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة بقطاع العدالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، 2019.
14. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر، 2010.
15. ريغا أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
16. زيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في مجتمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011.
17. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة سونطراك فرع STH، رسالة ماجستير، كلية الاقتصادية والتسيير، جامعة بوبكر بلقايد، 2010.
18. زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية في سطيف، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والمؤسسات، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، 2017.

19. شاعو أسماء، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، فرع الإستكشاف ولاية بومرداس، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018.
20. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس تقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
21. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسات المتوسطة من للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2011.
21. علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
22. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره الأداء، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
23. عواطف يونس الزيواني، انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية في المحافظة على الخدمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ومقدمة إلى مجلس كلية إدارة الاقتصاد بجامعة الموصل، العراق 2004.
24. فاطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة باتنة 1، 2017.
25. لشهب وسيلة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2016/2017.
26. منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية التحليلية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، كلية دراسات العليا، 2016.
27. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2017.
28. نوبلي نجلة، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

29. ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011.
30. يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- ثالثا- الملتقيات والندوات المنشورة في المجالات العلمية:
1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، العدد السابع، 2010.
2. العياشي زرار، الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، مجلات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر، العدد5، جوان2016.
3. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية في شركة الاسمنت عين التوتة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد5، 2007.
4. بسام عبد العزيز الحمادي، وليد سليمان الحمصي، الحكومة الإلكترونية الواقع والمعوقات والسبل التطبيق يدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الندوة الدورية العاشرة، (الرياض: معهد الإدارة العامة)، 16-17 مارس 2004.
5. بن يعقوب الطاهر، مهري أمال، تقييم نتائج ANSJ من حيث التمويل والانجازات المحققة في إطار النهوض بالمؤسسات المصغرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تقييم أثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة من 2001-2014، جامعة فرحات عباس سطيف، 11-12 مارس 2013.
6. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 22 و23 نوفمبر، 2011.
7. جزاوي ابراهيم محمد علي، سعيد لقمان محمد، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
8. حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
9. حيدر عبد الواحد الشويلي ومحمود جثير الربيعاوي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 76، العراق، 2014.



10. رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
11. سايج فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان-الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2018.
12. سعيد علاونة، نصر عبد الكريم، مدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 01، 2009.
13. صيرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر، 2017.
14. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الزاوية لبيبا، العدد 7، 2012.
15. عبد الحق تافات ونور الدين تمجدين، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.
17. عبد المالك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، الجزائر، 2001.
18. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية، المركز الجامعي يحي فارس المدينة-الجزائر، العدد 42، 2008.
19. مؤيد السالم، نازم ملكاوي، أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، 2004.
20. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، المجلد 13 العدد 45، 2018.
21. نفيسة نجاح، أحلام بوعبدلي، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية المؤسسات، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية (2010-2014)، مجلة الباحث ورقلة-الجزائر، العدد 16، 2016.
- رابعا-المحاضرات:
1. أنس مصلح ذياب طراونة، العوامل المؤثرة على الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
2. بوقلقول، محاضرة في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة باجي مختار-عنابة- .
- خامسا-القوانين والمراسيم:

1. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ يوم 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996 (مصدر الجريدة الرسمية).
2. الكتيب الخاص بالنصوص التشريعية والخاص بالوكالة الوطنية، طبعة نوفمبر 2011، المواد من 1-5 سادسا-مراجع باللغة أجنبية:
1. Arnaud Thauvron, Evaluation des enterprise: **technique de gestion**, Paris, Economica, 2005.
2. Emma parry, Shaun Tyson: **Desired goal and actual of e-HRM**, human Resource Management Journal, vol 21, N 03, 2011.
3. Peter Drucker : **L'avenir du management selon Drucker, Edition village mondial**, Paris, 1999.
4. Pinki J Nenwani and Manisha D Raj: **e-HRM Prospective in Present Scenario**, International Journal of advance research in computer science and management studies, vol 01, N 07, December 2013.
5. Vincent PLAUCHU, **Mésure et amélioration des performances industrielles**, Tomes , Office des Publications universitaires, Université pierre mendés France, Grenoble,2006.

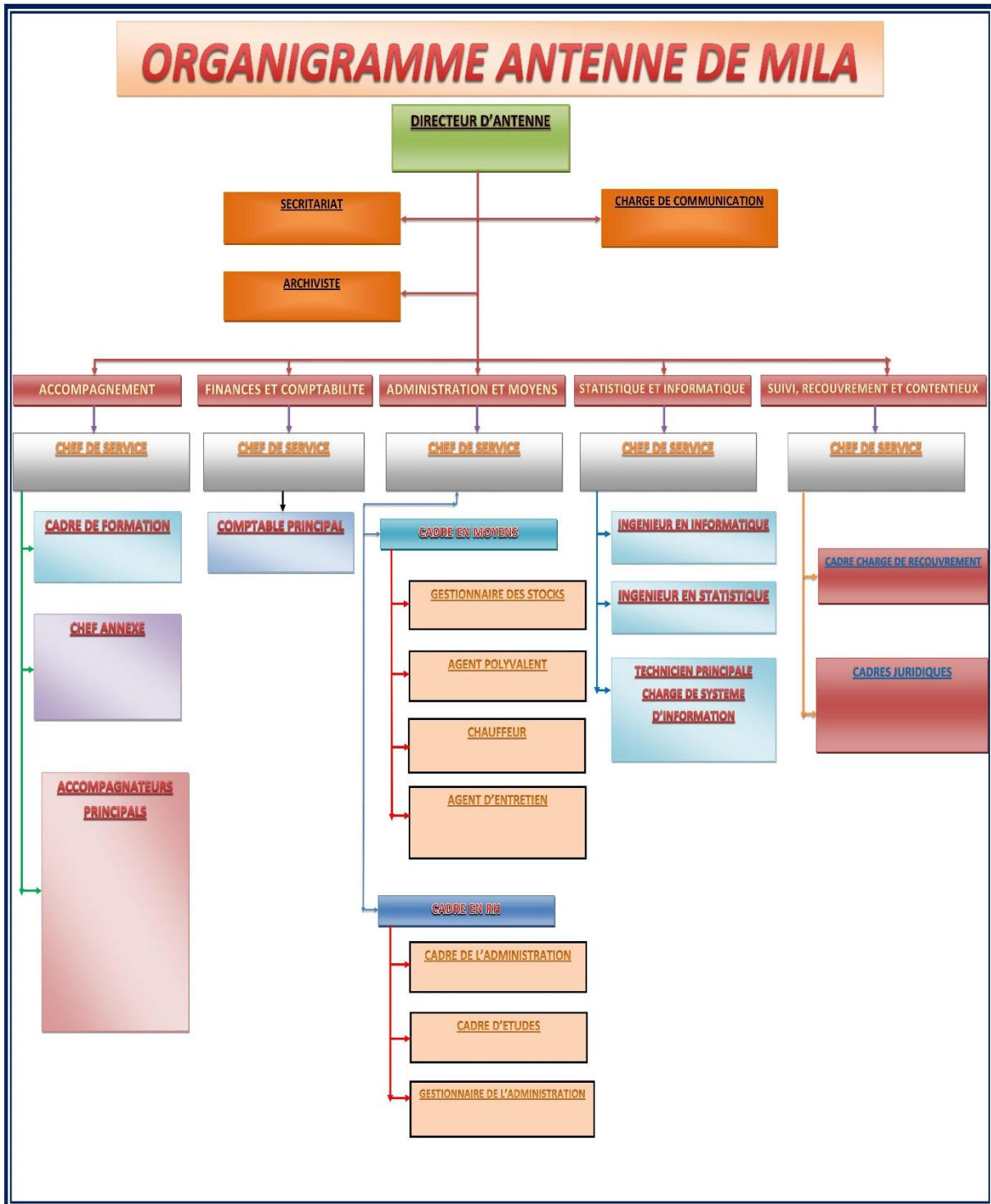
سابعاً-الويب:

1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أونساج، على الرابط الإلكتروني التالي: [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz).
2. عزيزو راشدة، (2011)، مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في محاربة البطالة في الجزائر. تاريخ الإطلاع 09 ماي 2019، مقال منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي:  
<http://k-tb.com/author%D8%B1%D8%A7%D8%B4%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B1%D9%88>.
3. [Almerja.com/reading.php?idm=49766](http://Almerja.com/reading.php?idm=49766).
4. [Ar.wikipedia.org/wiki](http://Ar.wikipedia.org/wiki).
5. [Mohammad2018.blogspot.com/2019/09/financial-performance.html](http://Mohammad2018.blogspot.com/2019/09/financial-performance.html).
6. [researchgate.net/publication/311427572-atht-ttbyq-nzam-adart-aljwadt-by-alada-alantajy-llmwsst-alsnajt](http://researchgate.net/publication/311427572-atht-ttbyq-nzam-adart-aljwadt-by-alada-alantajy-llmwsst-alsnajt).
7. [2Searches.blogspot.com/2012/12/blog-post-23.html](http://2Searches.blogspot.com/2012/12/blog-post-23.html).



الملاحق

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ



الملحق رقم (02): استبيان الدراسة في صورته الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

### إستمارة بحث

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة  
لدراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - أونساج بميلة

أتقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف دراستنا بعنوان: " التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة- دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل بميلة"، وذلك من أجل نيل 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:

د. بوالريحان فاروق

الطالبتين:

عيفاوي خلود

بن أحمد نهاد

السنة الجامعية: 2019-2020

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:

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- المستوى المهني:

رئيس مصلحة  تقني سامي في الإعلام الآلي  إطار إداري مكلف

عاملين 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:

استخدام كلي  استخدام جزئي

عدم استخدام

المحور الأول: عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في الوكالة

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسبة 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 لتحويل أنظمتها الإدارية إلى أنظمة التسيير الإلكتروني.					
4	تساهم مراكز تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة بنشر الثقافة الإلكترونية بين مختلف الموظفين بالمؤسسة.					
5	يتوفر لدى الوكالة أجهزة الحاسوب والتي تعتبر كافية لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
6	يتوفر لدى الوكالة مختلف البرامج (Software) التي تستخدم لتشغيل أجهزة الحاسوب وحفظ البيانات والمعلومات.					
7	تعمل الوكالة على تطوير برامج تماشيا مع المتغيرات الجديدة.					
8	يتوفر لدى الوكالة شبكة اتصالات داخلية (Intranet) كافية عمليا لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
9	يتوفر لدى الوكالة شبكة الأنترنت بتدفق كافي لتطبيق التسيير الإلكتروني.					
10	تمتلك الوكالة أنظمة متطورة لحماية البيانات الإلكترونية.					
11	تمتلك الوكالة الموارد البشرية ذات مهارات والتي لديها القدرة على تطبيق تسيير الإلكتروني.					
12	لدى الوكالة موارد بشرية تقوم ببرمجة رغبات وتطلعات الإدارة إلى عبر لغات البرمجة إلى برامج تسيير حديثة.					
13	توفر الوكالة الدعم الفني أو التقني للموظفين لتسهيل التعامل مع البرامج.					



المحور الثاني: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسبة 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 تخطيط الموارد البشرية.					
2	تعلن الوكالة (المديرية) عن الوظائف الشاغرة من خلال موقعها الإلكتروني.					
3	يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونيا.					
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	يتم تقييم أداء الموظفين إلكترونيا.					
9	يعرف الموظف نتيجة التقييم إلكترونيا.					
10	تقوم الوكالة بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها إلكترونيا.					
11	تقوم الوكالة بتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونيا.					
12	تقوم الوكالة بتدريب الموظفين إلكترونيا.					
13	تتم عملية إنهاء علاقة العمل للموظفين إلكترونيا.					

المحور الثاني: العلاقة بين التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وفعالية أداء الوكالة:

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لماترونه 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 والتكاليف					
3	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في توفير الوقت المطلوب للتوظيف والتدريب والتعليم.					
4	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب.					
5	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة في أقل وقت ممكن.					
6	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحفيز الموظفين على التعلم.					
7	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تسريع الاتصال بين مختلف المصالح.					
8	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تقييم المشاريع بشكل أسرع.					
9	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في استقبال طلبات التمويل بشكل أفضل.					
10	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.					
11	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين تواصل الوكالة بالمديرية العامة					
12	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية.					
13	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين الرقابة على أداء الافراد العاملين .					

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

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المساهمين في تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	الأستاذ بو الريحان فاروق	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
02	الأستاذ بوركوة عبد المالك	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
03	الأستاذ عاشوري ابراهيم	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
04	الأستاذ بلحاج طارق	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

ملحق رقم (04): استبيان الدراسة في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

### استمارة بحث

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة  
لدراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - أونساج بميلة

أتقدم لكم بهذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف دراستنا بعنوان: " التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة- دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل بميلة"، وذلك من أجل نيل 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:

د. بوالريحان فاروق

الطالبتين:

عيفاوي خلود

بن أحمد نهاد

السنة الجامعية: 2019-2020

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:

متوسط ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- المستوى المهني:

رئيس مصلحة  تقني سامي في الإعلام الآلي  إطار إداري مكلف

عاملين 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 الأول: التسيير الإلكتروني

أولاً: عناصر ومتطلبات تطبيق التسيير الإلكتروني في الوكالة

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

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى الوكالة خطة استراتيجية للتسيير الإلكتروني تتوافق مع الاستراتيجية العامة للوكالة.					
2	يتوفر لدى الوكالة دراسات علمية خاصة بمتطلبات التسيير الإلكتروني.					
3	المؤسسة لديها مشروع قيد التنفيذ لتحويل 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.					
10	تمتلك الوكالة الكفاءات القادرة على تطبيق التسيير الإلكتروني.					
11	لدى الوكالة موارد بشرية تقوم ببرمجة رغبات وتطلعات الإدارة عبر لغات البرمجة إلى برامج تسيير حديثة.					
12	توفر الوكالة الدعم الفني أو التقني للموظفين لتسهيل التعامل مع البرامج.					

ثانياً: واقع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في الوكالة

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقاً 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 الموارد 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: أداء المؤسسي:

يرجى وضع علامة (X) أمام كل العبارة المناسبة وفقا لما ترونه مناسبة 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 و تقليل التكاليف					
3	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في توفير التدريب والتعليم.					
4	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب.					
5	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة					
6	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحفيز الموظفين على التعلم.					
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 أكبر قدر من الملفات					
10	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.					
11	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين تواصل أفقيا وعموديا					
12	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في النقل السليم للمعلومات وتحليلها بأقل تكلفة وجهد مع ضمان جودة المعلومات مقارنة مع الإدارة الكلاسيكية.					
13	يساهم التسيير الإلكتروني بالوكالة في تحسين أداء الأفراد العاملين.					

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