

قسم : علوم التسيير

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة " إتصالات الجزائر " خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

اشراف الاستاذ(ة) :

د/ شرف الدين ملال

اعداد الطالبين :

✓ زروال صلاح الدين

✓ بن ضيف الله باديس

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
براهيمي سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
ملال شرف الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
ثوامرية ريم	أستاذ مساعد ب	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

-الحمد لله على عطائه وإحسانه حمدا تعظيما لشأنه والشكر

على فضله ومنه شكرا يليق بجلاله وسلطانه

والصلاة والسلام على الرحمة المهداة سيدنا وحبیبنا

محمد بن عبد الله

أتقدم في هذا المقام بالشكر لأستاذي المشرف الدكتور

"شرف الدين ملال"

على إشرافه على إنجاز هذا البحث،

بدأ من اختيار الموضوع إلى نهاية العمل.

? ? ? ? ?? ?

الإهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله وآلمؤمنون)

أهدى ثمرة جهدي هذا إلى من ينحني القلم لذكرها وتتدافع الحروف فوق الأسطر لوصفها... إلى

نبض القلب وقرة العين ومصدر البهجة ونور الحياة... إلى من كانت لي الحصن الحصين بدعائها

طوال هذا المسار.. إلى غاليتي أُمي حفظها الله من عنده ورعاها.

إلى سندي وطوق الأمان إلى مثلى الأعلى في العطاء إلى أبي... إلى من أسعدني بابتسامة يكسرها

تجاعيد التعب والجهاد... إلى من علمني أن أحيا حياة الكرام

إلى من شاركني إنجاز هذا البحث منذ اختيار الموضوع إلى غاية إتمام هذا العمل الصديق

" بن ضيف الله باديس "

إلى كل أصدقائي الذي شاركوني مقاعد الدراسة وفرقتنا عنهم مشاغل الحياة.

زروال صلاح الدين

الإهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة عملي وجهدي

إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم

جراحي، إلى أغلى ما في الحياة، "أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى من تشرفت به إلى رمز التضحية والوجود والعطاء إلى من تحمل المشاق لبلوغي هذه الدرجة إلى

أغلى ما ينطق به اللسان إلى الكريم الطيب "أبي" حفظه الله ورعاه.

إلى أخواني "سفيان، هارون، اخلاص" اللذين كانوا سنداً لي

و صديقي "زروال صلاح الدين"

إلى كل الأقارب ورفقاء الدراسة من دون استثناء

والى كل من شجعني على الدراسة.

بن ضيف الله باديس



فهرس المحتويات

الشكر وعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

مقدمة: أ- ب

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد: 4

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية 5

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية 5

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية 7

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية 14

المطلب الرابع: عناصر (مكونات) الإدارة الإلكترونية 17

المبحث الثاني: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية 20

المطلب الأول : مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية 21

المطلب الثاني: مجموعة المتطلبات البشرية 24

المطلب الثالث: مجموعة المتطلبات التشريعية والقانونية 26

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية 27

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني 28

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني 30

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية (التوجيه) 31

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية 32

الفصل الثاني: الموارد البشرية تأصيل نظري

تمهيد: 36

37.....	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....
37.....	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....
38.....	المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية.....
41.....	المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية.....
44.....	المطلب الرابع: إستراتيجية الموارد البشرية.....
49.....	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية وتقييمه.....
50.....	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية.....
51.....	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.....
53.....	المطلب الثالث: آليات تقييم أداء الموارد البشرية.....
54.....	المطلب الرابع: أهداف وفوائد تقييم أداء الموارد البشرية.....
56.....	المبحث الثالث: متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية.....
56.....	المطلب الأول: مجالات تحسين أداء الموارد البشرية.....
58.....	المطلب الثاني: أهمية و معوقات تحسين أداء الموارد البشرية.....
60.....	المطلب الثالث: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية.....
الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إتصالات الجزائر -خنشلة-	
66.....	تمهيد:.....
67.....	المبحث الأول: بطاقة تقنية حول مؤسسة اتصالات الجزائر -خنشلة.....
67.....	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر -خنشلة-.....
67.....	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -خنشلة-.....
68.....	المطلب الثالث: أقسام المديرية العملياتية اتصالات الجزائر خنشلة وهيكلها التنظيمي.....
80.....	المبحث الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.....
80.....	المطلب الأول: تعزيزات الإدارة الإلكترونية في تنمية الاداء لدى الموارد البشرية.....
81.....	المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في خفض تكاليف العمل.....

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية لخفض الوقت في تقديم الخدمة العمومية.....	82
الخاتمة:.....	86

قائمة المصادر والمراجع:

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهداف الادارة الالكترونية	14
02	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	30
03	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر خنشة-	70

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية هائلة أدت إلى ظهور تقنيات جديدة أثرت على مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك مجال إدارة الموارد البشرية. وسعت المنظمات إلى تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للاستفادة من فوائدها المتعددة، والتي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بشكل كبير، وفرض تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وأدى إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا ما دفع بهذه المنظمات إلى تبني استراتيجيات ومداخل حديثة، والتي تسعى من خلالها إلى الاستفادة إفرزات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية. وعلى غرار بقية دول العالم شهدت العديد من منظمات الأعمال بالجزائر عملية التحول للإدارة الإلكترونية بغية التطوير من أدائها وتحسين مختلف الوظائف بها، ومن هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تعتبر المحرك لسوق الهاتف الثابت والإنترنت، وتعد من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

أولاً: الإشكالية

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

✓ ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة؟

الأسئلة الفرعية:

بغرض الإحاطة بجوانب إشكالية الدراسة، يمكن طرح مجموعة التساؤلات

الفرعية التالية:

✓ ماهي متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية ؟

✓ ماهي اليات تحسين أداء الموارد البشرية ؟

✓ ما العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية ؟

ثانيا: الفرضيات

من خلال التساؤلات الفرعية السابقة يمكن تقديم فرضيات تكون بمثابة أجوبة محتملة، يتم صياغتها على النحو التالي:

- ✓ تتطلب الادارة الالكترونية التحكم في التكنولوجيا.
- ✓ الادارة الالكترونية من بين اليات تحسين اداء الموارد البشرية.
- ✓ توجد علاقة طردية بين الادارة الالكترونية والموارد البشرية.

ثالثا: أهداف الدراسة

- إن الأهداف التي نرغب بالوصول إليها من خلال هذه الدراسة كالتالي:
- ✓ إبراز وظائف الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ التعرف على المتطلبات البشرية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ إبراز العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.
 - ✓ إبراز أهمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية دراستنا أساسا من أهمية الموضوع بحد ذاته ، والذي يعتبر من المواضيع الحديثة والحيوية في وقتنا الراهن نظرا لكونه يتناول موضوع حساس داخل المؤسسة ألا وهو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، وما أضافته الإدارة الإلكترونية حساس داخل المؤسسة ألا وهو تأصيل الموارد البشرية ، ومن جهة أخرى تكمن أهمية دراستنا في معرفة الدور تنمية الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، ومن ثم فتح المجال المؤسسة من اجل تطوير عملها الإداري.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه أهمها:
- ✓ الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع واكتشاف خباياه.
 - ✓ إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.

✓ حاجة المؤسسات اليوم إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سادسا: منهج الدراسة

من اجل دراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات ، والذي يعتمد عليه الباحثون من اجل الحصول على معلومات دقيقة.

سابعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول رئيسية كل فصل يحتوي على ثلاث مباحث كما يلي:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والذي تضمنت ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الادارة الإلكترونية ، وفي المبحث الثاني إلى متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، أما المبحث الثالث وظائف الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي ماهية الموارد البشرية ، والذي تضمن ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الموارد البشرية ، وفي المبحث الثاني أداء الموارد البشرية وتقييمه، أما المبحث الثالث متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية. وأخيرا الفصل الثالث والذي تحت عنوان دراسة تطبيقية حول إتصالات الجزائر -خنشلة-، والذي تضمن مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المبحث لأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة، وفي المبحث الثاني إلى مساهمة الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

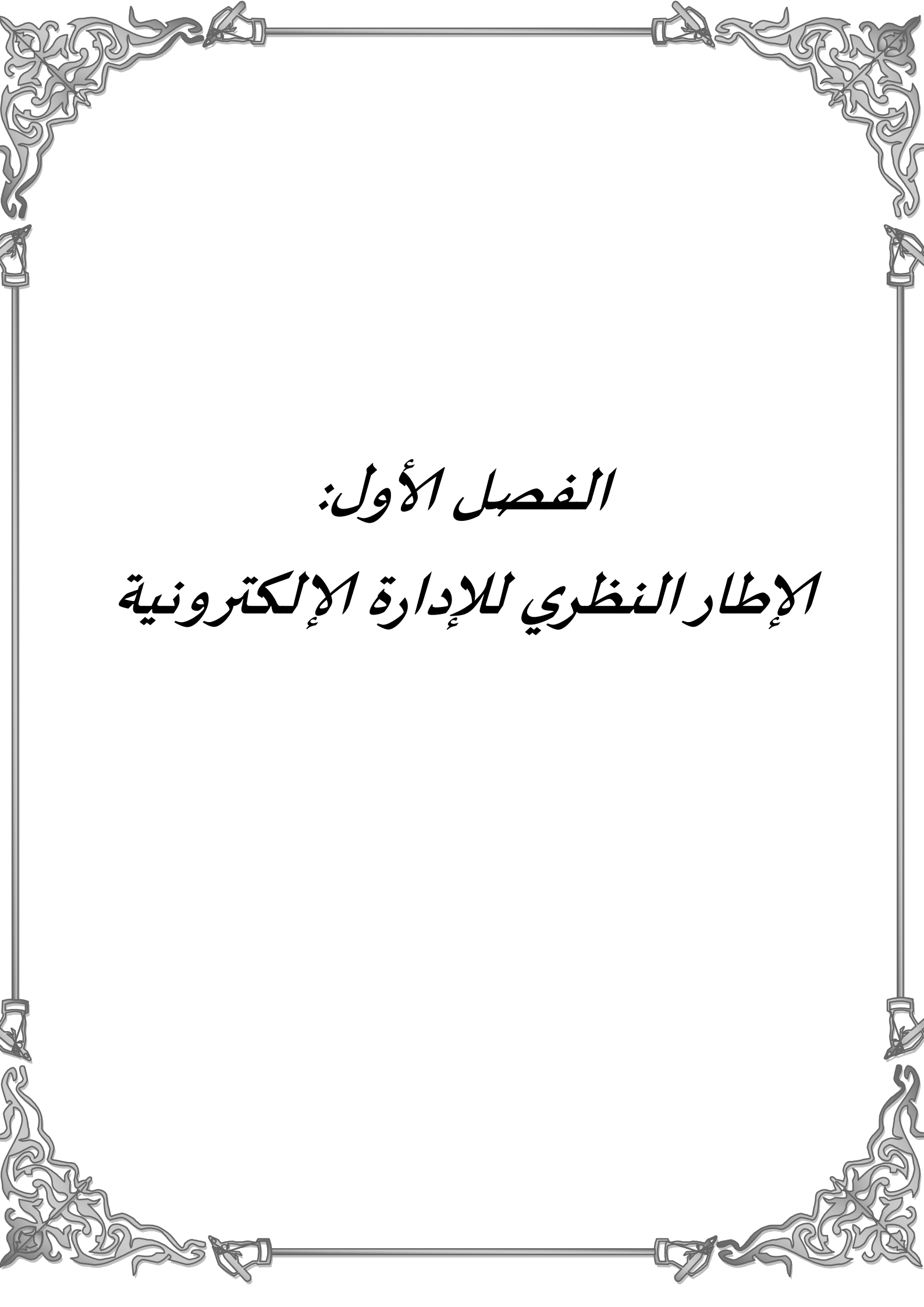
ثامنا: صعوبات الدراسة

كجميع الباحثين واجهتني مجموعة من الصعوبات أهمها:

✓ ضيق الوقت.

✓ صعوبة الوصول إلى معلومات دقيقة ، والوصول إلى نتائج بمصدقية وبدقة.

✓ صعوبة ترجمة بعض المراجع التي تخدم موضوع الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في ظل التقدم العلمي و التطور التكنولوجي وانتشار الثقافة الإلكترونية وتطور الحاسوب وتطبيقاته و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وظهور شبكات الإنترنت سارعت دول العالم إلى إدخال هذه التقنيات و التكنولوجيات الجديدة على الإدارة العامة التي تعتبر العصب الأساسي الذي تقوم عليه الحكومات هادفة بذلك إلى التخلص من الإدارة التقليدية وإستبدالها بالإدارة الإلكترونية، وقبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نوضح الإدارة بمفهومها التقليدي (الورقي) والتي تعتمد في انجاز وظائفها من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، رقابة بالاعتماد على المجهود البشري بشكل أساسي مما يجعل من الخدمات التي تقدمها بطيئة ومكلفة وتستغرق وقتا كثيرا إضافة إلى تفشي ظاهرة الروتين الذي سبب بظهور الفساد الإداري والمالي في اغلب المؤسسات التي تستخدم الأساليب التقليدية في إدارتها مقارنة مع تلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات في عملها والتي يطلق عليها الإدارة الإلكترونية. و يدرس هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال تحديد المفهوم ونشأة و تطور الإدارة الإلكترونية وكذا تبيان عناصر ومتطلبات تطبيقها وفي الأخير تحديد وظائف الإدارة الإلكترونية.

وهذا ما جعلنا نقسم هذا الفصل المتمثل في الإطار النظري للإدارة الإلكترونية لذا سنحاول الإحاطة قدر الإمكان بهذا المفهوم إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
- ✓ المبحث الثاني: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- ✓ المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغيير المفاهيم المتعارف عليها وذلك لحدائته، ومن أجل الانطلاق في دراستنا هذه يجب علينا أولاً أن نعرج للتعرف على الإدارة الإلكترونية من الجانب التنظيمي، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم المشابهة مع ذكر مجموعة من خصائصها، ومن جهة أخرى تبيان تطبيقاتها في العمليات الإدارية ضمن المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد شمل التطور العلمي كافة مجالات الحياة، من بينها مجال الخدمات الإدارية، حيث نلاحظ تأثير هذا التطور من خلال استغناء الإدارة عن الطريقة التقليدية في عملها وانتقلت للطريقة الإلكترونية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب:

إن الإدارة جزء من التراث الحضاري للبشرية، حيث تطبق على جميع المنظمات وعلى كافة المجالات والتخصصات، وبالتالي فالإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه، فمثلاً إذا طبقت الإدارة في مجال الأعمال تسمى إدارة الأعمال، وإذا طبقت في القطاع العام تسمى بالإدارة العمومية¹.

والإدارة الإلكترونية تعتبر إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، ويمكن القول إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال مختلفة، إذ كانت تقتصر قبل الثورة على استخدام بعض برامج الحاسوب في الإحصاء مثلاً، يعني تطبيق الإدارة الإلكترونية كان بصورة مصغرة.

1- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد، 15 المجلد، 02، 2016، ص 307.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها¹.

يأتي هذا التعريف في إطار نشر مبادئ الحكم الرشيد من كفاءة، فعالية، شفافية، مسألة، مشاركة وسرعة الاستجابة وغيرها من قبل البنك الدولي بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية باعتبارها هي إحدى آليات وأساليب تفعيل وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في الممارسات الحكومية.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أن الإدارة الإلكترونية تعني: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية، مرفقة بتغييرات على مستوى التنظيم والتسيير واكتساب الموظفين مهارات جديدة، بهدف تحسين الخدمات العمومية، تقوية العملية الديمقراطية ودعم السياسات العمومية".

ويعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى مواطنين ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة .

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أنها : حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة.

1- ابو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية - الواقع والأفاق .مصر: مجموعة النيل العربية 2006، ص 409-410.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها " القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان وزمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء و توحيد الإجراءات سرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية¹."

مما سبق يتضح لنا ان الإدارة الالكترونية مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة، تحتوي كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الالكترونية من جهة والأعمال الحكومية الالكترونية من جهة أخرى، دون اخذ الفصل التقليدي الذي كان موجود في الماضي، والذي يميز بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، لان الإدارة الحديثة تتجاوز هذا الفصل إلى التكامل في الأهداف والإستراتيجية والمعايير والإجراءات، فإذا كانت الإدارة الالكترونية هي الغطاء الذي تنطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يساهم في دمج إجراءات العمل الالكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أن كل المنظمات باختلاف طبيعتها تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بهدف إنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة، وهو ما تركز عليه الإدارة الإلكترونية، وعلى هذا الأساس سيتم في هذا

1- جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة لينل شهادة الماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015 - 2016، ص 14.

المطلب التعرف أولاً على أهمية الإدارة الإلكترونية ثم بعد ذلك سيتم توضيح أهداف الإدارة الإلكترونية¹.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أوثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته².

ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية لكل أطراف التعامل في الآتي:

- ✓ الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية.
- ✓ الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات التنظيمية المختلفة وتسهيل إجراء الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.
- ✓ سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر.

1- عزالدين الغوساني، بحث لنيل شهادة الإجازة، الإدارة الإلكترونية بالمغرب الواقع المعوقات الرهانات 2017-2018، ص 18.

2- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص35.

- ✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم وباستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹.
- ✓ تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمات وتبسيط إجراءاتها.
- ✓ تسهم في تحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة الجديدة.
- ✓ تشجع الاستثمار في التقنية والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
- ✓ تدعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الحركة الاقتصادية في الدولة.
- ✓ إيجاد فرص جديدة للعمل الحر وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك.
- ✓ أتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة.
- ✓ تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف الخاصة ببعض أعمال المؤسسة.

- ✓ إزالة الكثير من المعوقات البيروقراطية التي كانت في طريق الموظفين.
- ✓ تسهم في إجراء تحسينات وتعديلات فعالة على المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدماتية.
- ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، وبلي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.

إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عسريا للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والإنطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة ، كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث

1- بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999م، ص164.

عن حلول هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية¹.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن تغيير النظام التقليدي السائد في الإدارات الحكومية والتحول إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة وأسلوب عمل جديد هو تطبيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية بمعناها الصحيح، وهذا من أجل تحقيق أهداف رئيسية من وراء هذا التحول والذي يعتبر وسيلة لتحسين الأداء الحكومي للدول وبناء الثقة بين الحكومة والمواطنين، باعتبار الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف²:

- 1- الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها، لأنه يتيح مزيداً من القدرات والإمكانات التي ستزيد بدورها من قدرة النظام الإداري.
- 2- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وأيضاً جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهداً و تعقيداً.

1- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009 ، ص 16.

2- سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.

* البيروقراطية هي ترجمة لكلمة (Bureaucracy) وهي تنقسم إلى قسمين « Bureau » ، وتعني " المكتب " و « Cracy » ، وتعني " الحكم أو السلطة "، وبالتالي فإن البيروقراطية تعني "حكم أو سلطة المكتب"، وللبيروقراطية معنيين، الأول إيجابي: وهو المعنى الذي تبناه الألماني ماكس فيبر، والذي بموجبه تعرف البيروقراطية على أنها النموذج المثالي للتنظيم، والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، أما المعنى الثاني فيقسم.

3 - ترشيد الوقت المهدور في إدارة المعاملات الإدارية، و استثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات و تجويدها¹.

4 - ضمان دقة المعاملات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه، وكذلك وضوح العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

5- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها و سرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية، و ترتقي بالأداء داخل الإدارات، فضلا عن أن الإدارة الإلكترونية ستمكن من الاتصال بالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.

6 - ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات ويكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات في الرواتب التي تصرف لهم، وربما يحصل هؤلاء على حوافز ومكافآت بشكل دوري دون وجود دور حقيقي أو مهمة مؤثرة يؤدونها، مما يسبب إحباطا لكثير من الموظفين الذين لا يحصلون على مميزات هؤلاء، مع أنهم هم الجنود المجهولون وراء إنجاز المؤسسة.

7 - التوفير هدف محوري ضمن أهداف الإدارة الإلكترونية، إذ تسعى إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الجهة الإدارية وعلى الأفراد، ولعل هذا يفيد مؤسسات الدولة بشكل لافت، نظرا إلى أن التوفير وترشيد الإنفاق بات هاجس هذه المؤسسات، كما أصبحت الإدارة الإلكترونية حلا ناجعا أمامها لاختصار الإجراءات وترشيد النفقات على الدولة وعلى المواطن، ففي مقابل إنفاق المواطن على المعاملات تتفق الدولة عليها أيضا مبالغ طائلة في تكلفة الخدمات للموظفين

1- عزالدين الغوساني، المرجع السابق ص ص 119، 123.

وتوفير أماكن و أبنية يتردد إليها المواطن بحثا عن المستندات والمراجعات، وما يستلزمه ذلك من نفقات.

8- القدرة على معرفة احتياجات المستفيدين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك الإدارات، وبخاصة الاستثمارية، مما يعلي من هامش مبيعاتها و أرباحها، وتستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة أيضا في معرفة شكاوى مراجعيها و مشكلاتهم، لكي يتم معالجتها وتجاوز أسبابها .

9 - توفير المعلومات وسهولة تقديمها للجهات الإدارية أو للمراجعين أو الجهة المستهدفة، ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يحتاج إلى انتظار المراجع ساعات وربما أياما فيقدم الطلب وينتظر الإجابة بعد يوم أو يومين، أصبح ذلك ، في ظل الإدارة الإلكترونية لا يستغرق إلا دقائق يمكن خلالها المراجع أو صاحب الطلب أن يحصل على المعلومات بنفسه، من دون الحاجة إلى الرجوع للموظف قد يكون دوامه انتهى الذي يحتاج فيه أحدهم إلى معلومة مهمة بشكل عاجل.

10- فك الاختناقات التي تعانيها الكثير من الدوائر الإدارية والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسير تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الأنترنت، مما يخفف كثيرا من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيق في وضع الخطط وتوفير مزيد من المباني والمقرات ومنافذ الخدمة تلبية لرغبات الجماهير مما لم تعد تلك الجهات في حاجة إليه في ظل الحل الإلكتروني الذي يوفر عليها هذا كله.

11 - رفع درجة الوعي لدى مواطني الدول وزائريها، بقوانينها ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية وأنظمتها التجارية والصناعية والأمنية، مما يجنب كثيرا من أفراد المجتمع والمقيمين فيه الوقوع تحت طائلة العقوبة في عدم معرفتهم الكثير عن

أنظمة الدولة، وكذلك يجعل كثير من فرص الاستثمار أو السياحة والتوظيف أو غيرها متاحة أمام الجميع¹.

كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى :

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع منحها دعم أكبر في مراقبتها.

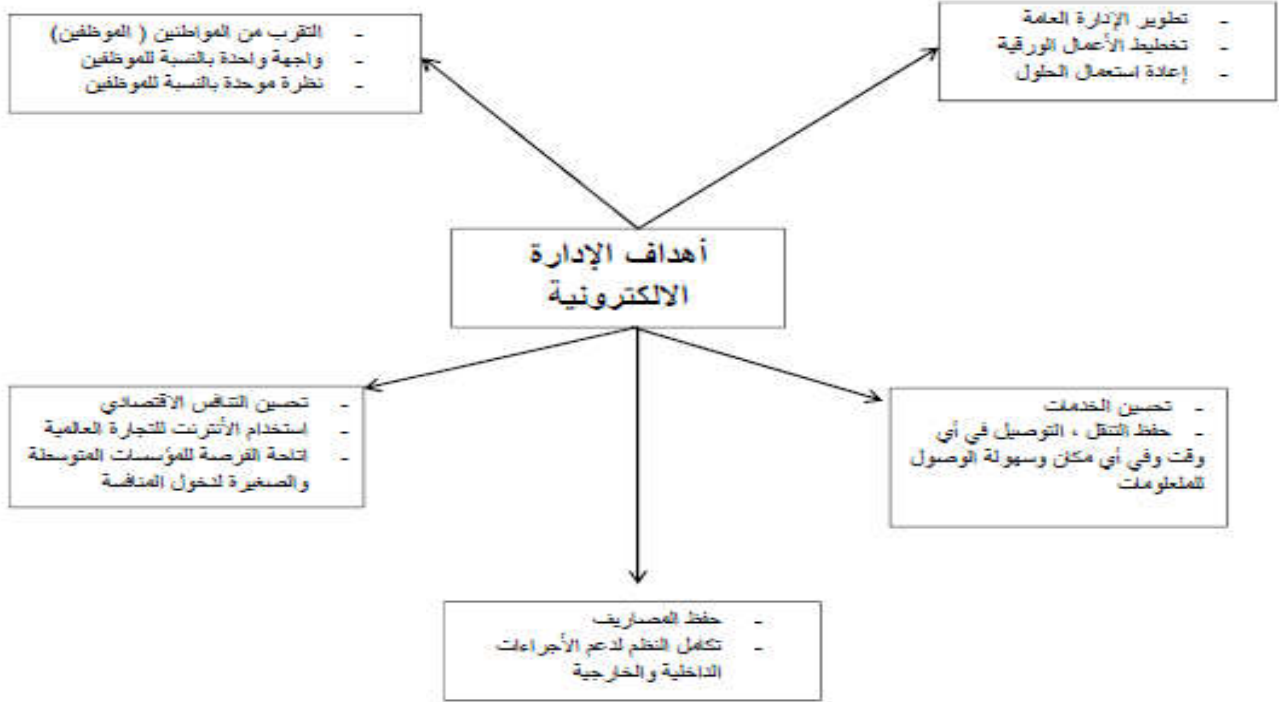
✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة².

الشكل رقم 01: أهداف الإدارة الإلكترونية

1- فراحي وهيبه، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج البويرة ، 2017. 2018 / ، ص 01.

2- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي للتنمية الإدارية تنحو أداء متميز في القطاع الحكومي، رياض المملكة العربية السعودية 04-01 نوفمبر 2009 ص 32.



المصدر : مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية : دار ومؤسسة رسلان

دمشق ، سوريا ، 2012 ، ص 17

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية

إن السعي الدائم للحكومات والمؤسسات الإدارية من أجل تحسين خدماتها لا يكاد يتوقف، ونلاحظ ذلك من خلال تدعيم أجهزتها المستمر بأحدث الوسائل التكنولوجية وانتهاج الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث لمواكبة العصر، وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها آلياً، للاستفادة منها وقت الحاجة خاصة عند اتخاذ القرارات من أجل إشراك المواطن المعني الأول بعملية التطوير والتحسين وتوفير الخدمة العمومية والإدارية بأحسن الظروف¹.

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لابد أن تركز على مجموعة من المبادئ التي يجب الوقوف عليها وإتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة من نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث تتدرج في هذا الإطار مجموعة من المبادئ، وهذا ما سنتعرض إليه في هذا المطلب سيتم ذكرها كالتالي:

1- فراحي وهيبة، المرجع السابق، ص 11.

- جودة الخدمات المقدمة للمواطنين المقصود هنا هو الاهتمام بخدمة المواطنين وفق بيئة عمل تتسم بالمهارات والكفاءات أي ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جميع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واستخلاص النتائج وطرح الحلول المناسبة للمشكلة¹.
- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورهما في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية.
- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية.
- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة.
- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال².
- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.
- تأسيس البيئة الثقافية من حيث تحديات اللغة والمحافظة على قيم المجتمع، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية.

1- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2006، ص 14.

2- أيوب الشيكور، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي البلدية 02، العدد، 01 الجزائر 2019، ص 288

➤ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين من خلال الاهتمام بخدمة المواطن، هذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا.

الحديثة، بشكل يسمح بـ:

- ✓ التعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها.
 - ✓ ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
 - ✓ القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
 - ✓ تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج.
 - ✓ اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- التركيز على النتائج يقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين، وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة¹.

بالإضافة إلى كل هذا نجد مبادئ أخرى تتمثل في:

- ✓ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل والعمل والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- ✓ **التغيير المستمر:** يعتبر هذا المبدأ أساسيا في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في مجال المنافسة.

1- نعيمة ماحي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تسيير المرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر 2018-2019، ص 24

✓ تخفيض التكاليف حيث أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف¹.

✓ يمكن القول بأنه ومن خلال هذه المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية يمكن تحقيق كافة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى الهيئات ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

المطلب الرابع: عناصر (مقومات) الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية (منظومة الإدارة الإلكترونية) عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها نظراً لتطور برامج الحاسوب وزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليها صناع العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما²:

✓ توفير تكاليف التطور المستمر وتكاليف الصيانة.

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

يتمثل عتاد الحاسوب في معدات أساسية كالكاميرات عارضات المعلومات ووسائط التخزين وغيرها.

البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعته برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، بينما الشبكات فهي

1- مختار حماد، المرجع السابق، ص 18.

2- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص ص

الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالات لشبكات الانترنت الاكسترنات وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الالكترونية.

صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية رأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى¹.

إضافة إلى هذه العناصر فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعى عدة متطلبات منها:

البنية التحتية: إذ أنّ الإدارة الالكترونية تتطلب 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.

توافر الوسائل الالكترونية: اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليه.

توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت: على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

1 - أحمد محمد غنيم: المرجع السابق، ص 45

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

توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكّن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

توفير الأمن الإلكتروني: والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من العبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد. خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبواز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون، وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين

في حلقات نقاش حول الموضوع، لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية¹.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب ثقافة مع جميع المواطنين ومنها توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

المبحث الثاني: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته أو هدف نسعى للوصول إليه، لهذا لابد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع وتحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية. تعتمد توفير تلك المتطلبات تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمات ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين هما²:

1- **تقني:** يتضمن تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكات الاتصال . مع ضمان سريتها، ويمثل جوهر العمل الإلكتروني الذي يعتمد على الخصائص الأساسية لتقنية المعلومات وهي:

أ- **التخزين:** حفظ المعلومات الهائلة في أحجام صغيرة، كتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية صغيرة الحجم تستوعب الكم الهائل من المعلومات.

1- عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 56-57.

2- حسين مصطفى هلالى وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة الطبع، 2010، ص 86.

ب- **النقل:** انتقال المعلومات المخزنة إلكترونياً عبر وسائط الاتصال الإلكترونية إلى مواقع جغرافية أخرى، سواء كانت في إطار المؤسسة ذاتها أو محلياً أو حتى عالمياً.

ج- **المعالجة:** إجراء مختلف العمليات المطلوبة للبيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً بسرعة كبيرة جداً، بواسطة أجهزة الكمبيوتر التي تعمل وفقاً لبرامج متنوعة تلبي احتياجات المستفيدين المتنوعة، بغض النظر عن كمية المعلومات والبيانات المخزنة.

2- **إجرائي:** يتضمن طلب وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها مصداقيتها دون الحاجة إلى لحضور طالب الخدمة شخصياً أو استخدام النماذج والوثائق الورقية. يتمثل هذا المبدأ في تطبيقات الويب التي ظهرت في عام 1993 والتي تمثل أهم تطبيقات الانترنت¹.

في ضوء هذين المبدأين فإن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست مجرد شعار يرفع أو طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة، بل هي عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراجها إلى حيز الواقع العلمي.

المطلب الأول : مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية

1- حسين مصطفى هلالى وآخرون، المرجع السابق، ص 95.

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييراً جذرياً في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص والعام ومع المواطنين¹.

كما تحتاج عملية التحول للإدارة الإلكترونية القناعة التامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة للقيادة العليا في المؤسسة أو الوزارة أو الدولة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية وتقديم الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة لهذا التحول.

ويتطلب من المؤسسات ضرورة وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، ووضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب عدد من الخطوات منها²:

- ✓ تشكيل جهة (لجنة) عليا تتولى وضع الاستراتيجيات لمشروع الإدارة الإلكترونية وعلى تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
- ✓ وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- ✓ التكامل والتوافق بين المعلومات المترابطة بأكثر من جهة.

كما يجب على الدول والمؤسسات القيام بتهيئة عامة لأفراد المجتمع والمؤسسات لتقبل فكرة تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال مجموعة من السياسات والبرامج الأساسية التي تتمثل أساساً في تطوير نظم التعليم التقليدية والعمل على توعية المواطنين في الدولة والموظفين في المؤسسات بجدوى وأهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، كما المتخصصة ذات الصلة

1- محمود حسين، الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص ص. 291، 292.

2- محمود حسين، الوادي و بلال محمود الوادي، نفس المرجع، ص 300.

بالبنية المعلوماتية الأساسية، وتأكيد وتفعيل التعاون بين كل قطاعات الدولة وبين وحدات المؤسسات نفسها.

ولكي يتم إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ بالمؤسسات تحتاج هذه الأخيرة تحولات جذرية وذلك عن طريق¹:

✓ إعادة هيكلة المؤسسة بشكل يلبي متطلبات الغدارة الإلكترونية، وذلك بإعادة تشكيل الهرم الإداري، وإعادة تخطيط القوى العاملة، وتقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل متوازن وتشجيع تفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.

✓ استحداث إدارات جديدة بالمؤسسة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة بها، وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

✓ تحديث أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحله وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التي تتولى وضع السياسات العامة للمؤسسات الحكومية، وعن طريق القيادة التنفيذية التي تتولى وضع السياسات العامة للمؤسسات موضوع التنفيذ، فتبني مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم حقيقي ومؤثر².

كما يجب على المؤسسات الحكومية في هذا الصدد أن تقوم بدعم تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير مراكز المعلومات المتعددة

1 -Amina Sherif ، Requirements for the transition to electronic management in Algerian institutions ، Ibn Khaldoun Journal for Studies and Research ،Volume 1 ، Issue 2 ، Pages 457 - 481.

2- مريم عبدربه أحمد السميري، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالعاصمة الإسلامية غزة، 2009، ص 86.

والمراكز التكنولوجية المختلفة، فضلا عن إنشاء المراكز المجتمعية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية التي تتيح وتوفر التكنولوجيا لاستخدام الانترنت وذلك على اعتبار أن هذه المراكز تحتاج إلى وجود استثمارات ضخمة لا تقدر على توفيرها المؤسسات صغيرة الحجم.

المطلب الثاني: مجموعة المتطلبات البشرية

بما أن التقنية علم وثقافة وأداء أعمال جديدة ومعايير لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وتحفيزهم على ذلك وحسب بل ينبغي أيضا توعية وتنقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأريحية والإقبال عليها وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها.

كما أن ضمان استيعاب جميع أفراد المجتمع بالإضافة إلى العاملين بالمؤسسات لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الآليات منها: البدء بإعداد الفئة المستهدفة قبل البدء بطلب التقنية وتطبيقاتها أو القيام بالمهمتين على التوازي، المهم ألا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، ولا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لم تتعلم أبجديات التعاطي معها¹.

عقد المؤتمرات والندوات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الأنماط السلوكية العصرية من جانب العاملين والمفاهيم والقيم المترابطة التي يلم بها ويدركها العاملون بالمؤسسات وذلك لتوفير كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، وكادر بشري تقني قادر على القيام بعملية الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة،

1- حسين محمد الحسن الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى سنة الطبع 2011، ص 148.

بالإضافة إلى إطلاق برامج التوعية لشرح برامج الإدارة الإلكترونية، وآليات عملها ، والتعامل معها وإظهار فوائدها من خلال قنوات الإعلام المتاحة.

إجراء ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستفادة من التقنيات المعلوماتية وإتقان مهارات العمل، وتهيئة العاملين بالمؤسسة للتعامل مع تلك المستجدات ،من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التقابل الإيجابي معها.

تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وبناء على ما سبق نجد الآتي¹:

1- أن يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف في المؤسسة إجادة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- ضرورة تطبيق المؤسسة معيار إجادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام تقارير الأداء لتقييم أداء العاملين جمعا.

3- إنشاء هيكل متوازن للأجور والحوافز للوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- تدريب وتنمية العاملين في كافة المستويات الإدارية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5- توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الإلكتروني.

6- نشر ثقافة التعامل مع الحاسبات الإلكترونية.

7- أن يكون أساس الترقية للعاملين بالمؤسسات هو كفاءة التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في محافظة البصرة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الإدارات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع، نيسان، 2010، ص من 88 إلى 117 ، ص 97.

8- العمل بروح الفريق لزيادة قدرات العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني.

المطلب الثالث: مجموعة المتطلبات التشريعية والقانونية

تحتاج الدول والمؤسسات المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الأعمال والمعاملات الإلكترونية وخصائصها وسماتها الأساسية.¹ وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إصدار التشريعات الضرورية تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.

وحتى تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والأنظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الإلكترونية فعالية هذه التشريعات والأنظمة ، ودقتها في ضبط الأداء النظامي القانوني للتعاملات الإلكترونية فإنه يجب عليها مراعاة ما يلي²:

1- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد لا يفتح باباً للتعارض أو تضارب القوانين فيما بعد.

2- استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها.

3- أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية.³

4- تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول على المعلومات والبيانات وكذلك تسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية وخاصة

1- مريم عبد ربه أحمد السميري ، المرجع السابق ، ص85.

2- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 ، ط 1، ص ص 91-93.

3 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص95.

في التعاملات التي تكون الانترنت وسيطا لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الانترنت.

وتشمل عملية التأمين التأكيد علة مجموعة من الأمور منها:

- ✓ التأكيد على تأمين وحماية خصوصية المؤسسات والأفراد على حد سواء.
- ✓ التأكيد على حماية تقاليد ومبادئ وقيم المجتمع من خلال تنفيذ كل الإجراءات والتدابير التكنولوجية الملائمة لتحقيق ذلك.
- ✓ التأكيد على حماية الملكية الفردية والأسماء والعلامات التجارية.
- ✓ التأكيد على تأمين وحماية برامج الحسابات الآلية ضد الفيروسات وما يترتب عليها من مخاطر وآثار سلبية.
- ✓ التأكيد على حماية المؤسسات والعملاء ضد أعمال النصب والاحتيال.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة على مجموعة من الوظائف، والتي تمكنها من انجاز المهام المسندة إليها بشكل فعال، بالإضافة إلى أن هذه الوظائف تساهم في اتحاد القرارات والوصول إلى الأهداف المحددة، فهذه الوظائف تشبه إلى حد كبير تلك الموجودة على مستوى الإدارة التقليدية، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وحدث التقنيات، أما الإدارة التقليدية الروتينية فتكتفي بكل ما هو تقليدي قصد القيام بهذه الوظائف، لذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد ترك آثاره الواسعة على المنظمات والمجالات خاصة عمليات التهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، هكذا قد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة، وإن هذه التقنيات ساهمت هي أيضا في تغيير مضامين ووظائف عملية الإدارية الكلاسيكية حيث يمكن إجمال أهم الوظائف الإدارية في التخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها والتخطيط هو عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في كما أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع¹ ضوئها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات²:

✓ إن 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 المستقبل، وإعادة تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

✓ التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر.

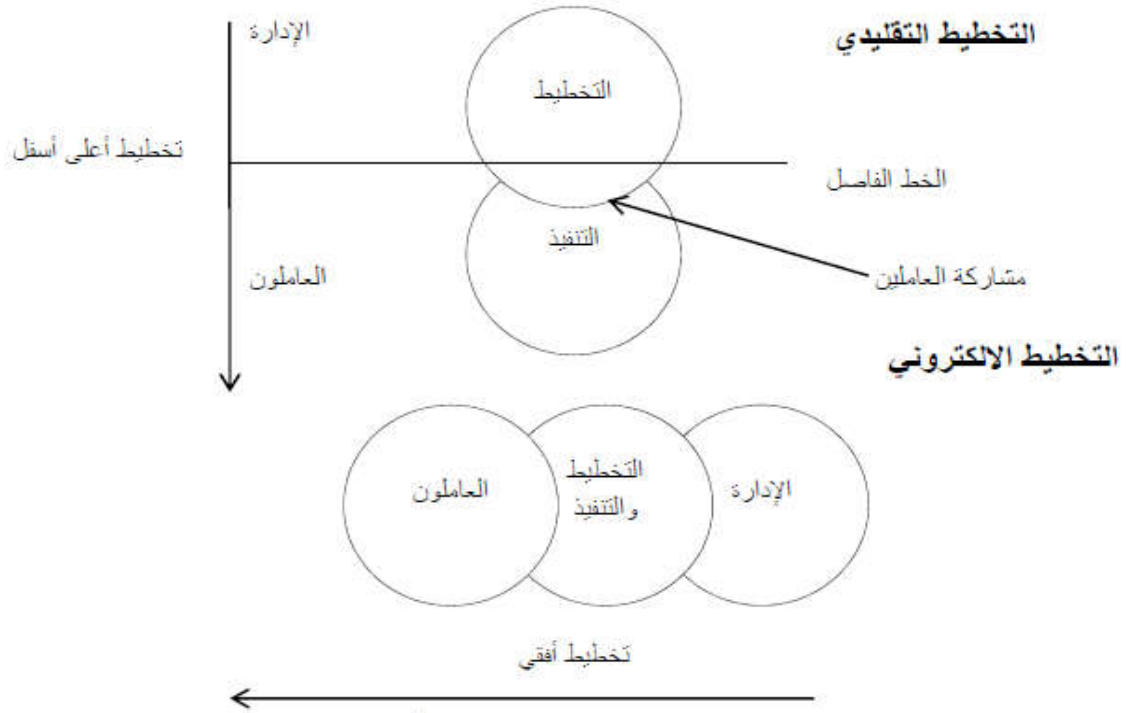
✓ إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل

1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2009، ص 81.

2- بشير العلق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 120.

فكرة تبزغ في موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل والشكل يوضح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي (في جوهره تخطيط أعلى أسفل). (وأبعاد التخطيط الإلكتروني) تخطيط أفقي¹.

الشكل رقم 02: مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف

والمشكلات: دار المريخ للنشر بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص238.

أن التخطيط كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في ظل الزمن الآتي والسرعة الفائقة للتغير فإن التخطيط يصبح بلا جدوى نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع التغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو مبدأً تأشيرياً أو توجيهياً.

1- أحمد محمد غنيم، المرجع السابق ، ص85.

وفي البيئة الرقمية حيث التغير يتم فيها بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معرفة، فإن قوة التخطيط الإلكتروني لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرض الشركة الحالية، وإنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار والخدمات التي لا تزال غير موجودة (ما هو خارج اهتمام التخطيط في العادة) . وهذا التحدي أخذ يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق المدارة ذاتيا والعاملين المدارين ذاتيا أولذين يعملون على أساس إدارة الذات¹.

في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهران لم يتم التغير، بالأسبوع واليوم على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساس على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغير في مكونات التنظيم².

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى

1- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم الخصائص المتطلبات)، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011 ، ص70.

2- عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات، دار البازوري، عمان، 2009، ص 157.

الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة". ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط الآتية:

التنظيم الإلكتروني تنظيم مرّن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد. التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة العنكبوتية وما يحقق الصلة القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة .

✓ تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي.

✓ تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.

✓ تحويل الزبائن من متلفين سلبين إلى مشاركين فعالين و ذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها و اختيار الاختصاصات.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية (التوجيه)

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة ، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها¹.

يمكن تقسيم الإدارة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط :

✓ القيادة التقنية العملية: تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية و السرعة مع الجودة.

1- نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص247.

✓ **القيادة البشرية الناعمة:** يعني بها القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وتوثيق الصلة الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها¹.

✓ **القيادة الذاتية:** يعني بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه وضرورة امتيازه بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، والقدرة العالية على إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد في تقديم الخدمات للمتعاملين.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

تعتبر الرقابة المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة)، حيث أنه ومن خلال هذه الرقابة حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحياد وموضوعية، وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها².

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ، أو عملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف، ولا يؤول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين والعاملين

1- فاطمة الزهرة عشير، المرافق العامة في ظل نظام الإدارة الإلكترونية، دراسة حالة مركز التكوين المهني والمهني ماسري، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018 - 2019، ص 08.

2- ذهبية جمبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة الجزائر، 2015-2016، ص 14.

والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹.

1- المرجع نفسه، ص 41.

خلاصة الفصل:

بدراستنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات وعناصر تطبيقها بالإضافة إلى الوظائف التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية توصلنا إلى عدم وجود تعريف موحد للإدارة الإلكترونية من طرف الباحثين و الأكاديمين ولكنهم يتفقون على انها جاءت نتيجة التطور التكنولوجي و العلمي، و أن من خصائصها الشفافية و السرعة والكفاءة والقضاء على الورقية والدقة في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات، كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يستدعي توفير جملة من المتطلبات البشرية و التقنية و الإدارية و الأمنية، وإذا كانت الإدارة الإلكترونية تعتمد نفس وظائف الإدارة التقليدية في تقديمها للخدمات فإنها تختلف في كيفية أدائها لهذه الوظائف من خلا تميزها بالمرونة و الإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التي تتفاعل معها.



الفصل الثاني:

الموارد البشرية تأصيل نظري

تمهيد:

في ظل المقاربة الحديثة للموارد البشرية، زاد الاهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية، سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها، فظهرت العديد من الممارسات و الأساليب التسييرية التي تهتم بالأفراد أكثر، و العمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات و التحديات التي تواجهها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين زاد الاهتمام بالمعرفة والمهارات و الأصول الفكرية في الادارة الالكترونية ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى إطار مفاهيمي لإدارة وتأهيل الموارد البشرية، من خلال ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية للموارد البشرية، ثم في المبحث الثاني إلى أداء الموارد البشرية وتقسيمه، و أخيرا في المبحث الثالث إلى تأهيل الموارد البشرية.

إن النظرة القديمة إلى الأفراد أو العنصر البشري كانت تركز على الإهتمام بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية، أي خصائصه الفيزيولوجية فقط، بالإضافة إلى ذلك فهي تنظر إليه على اعتبار أنهم جزء من الأعباء والنفقات التي يجب التقليل بقدر الإمكان منها، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من أصول المؤسسة وموردا نظرا لما يمتلكه من قدرات ذهنية وإمكانيات في التفكير والإبداع والتطوير، وبناءا على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية، مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين الأفراد، العاملين، القوى العاملة، المهارات، و هذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساساً مع تطور النشاط الاقتصادي، و تطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تنامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد و هي اقتصاد المعرفة، و التأكيد على أن الأفراد مورد أساسين و مهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، و لابد من أخذه من بعين الاعتبار مع توجه الاستراتيجي للمؤسسات، و لهذا و قبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح "الموارد البشرية Ressources humains" و كذا المصطلحات المرتبطة بها¹.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و ممرضين، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية"².

يتبين من هذا التعريف، أن الكاتب اعتبر الموارد البشرية جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي، (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين الإدارة العليا) و الذين التحقوا بالمنظمة، و تم توظيفهم فيها، وفقاً لمجموعة من القواعد و الأنظمة و السياسات والإجراءات التي تحدد مهامهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. و نجد هنا أن الكاتب لم يعط

1- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص.33.

2- راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية (2003/2002).

أية إشارة يربط بها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع أهداف الأفراد، و مستواهم و هذا حسب التوجه الجديد لإدارة المنظمات أين ينبغي أن يتم إدراج بعد الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسات، و أصبحت بمثابة ضرورة مسلم و معترف بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. "أصبحت المؤسسات تتبنى إستراتيجية تطوير لمواردها البشرية (تطوير اجتماعي) و ملاءمتها وتوفيقها مع إستراتيجيتها الاقتصادية"¹ و هو ما يجب أن تأخذه المؤسسات بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها الإستراتيجية، فالهياكل و الأفراد تعطي أفضليات و مزايا تنافسية، عندما تأخذ بعين الاعتبار مواردها و بالأخص مواردها البشرية مع توجهها الإستراتيجي، - حسب المقاربة المبنية على الموارد، الكفاءات، المعرفة - فلا تكفي الخطط و الأنظمة و السياسات والإجراءات التي تحدد مهام الأفراد و تنفيذهم لوظائف المؤسسة ما لم نأخذ بعين الاعتبار استعداداتهم، و قدراتهم، و كفاءاتهم، و مستوى مهاراتهم، و معارفهم، و أهدافهم الشخصية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة و تساهم في تحسين أدائهم و أداء المؤسسة، كما بدل مصطلح الموارد البشرية ".

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الإتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

1- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 73.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

1- تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

2- تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3- التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنق توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة، مع توقعات العاملين¹.

1- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-

4- **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف¹.

5- **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

6- **تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

7- **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة².

8- **تحديد تعويضات العاملين:** ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

1- ابو بكر محمود الهوشي، المرجع السابق، ص 102.

2- السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 7

9- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

10- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية: ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة. من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.

ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.
عنوان: عجلة الموارد البشرية¹

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن. ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين،² بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية

إن قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المبينة سابقا على الطريقة المثلى يسمح لها لا محالة- من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الإستراتيجي، والتي

1- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 23-24.

2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات المعاصرة، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، ويتولد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى، يمكن توضيحها فيما يلي¹:

✓ الأهداف الاجتماعية.

✓ الأهداف التنظيمية.

✓ الأهداف الوظيفية.

✓ الأهداف الإنسانية.

أولاً: الأهداف الاجتماعية

تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها. أي الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تفادي هجرة الكفاءات².

وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين، فهي في ضوء

1- عباس، سهيلة محمد ، علي، حسنين علي: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص23.

2- رزيق، إيهاب صبيح: "الإدارة الأسس والوظائف"، سلسلة الإدارة في أسبوع، ع2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، 2001، ص 11.

تحقيقها للأهداف المجتمعية تتقيد بالقوانين والتشريعات، وكل المتغيرات البيئية الموجودة سواء أكانت داخلية أم خارجية.

ثانياً: الأهداف التنظيمية:

تعتبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم. حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساساً في¹:

وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين، وتتمثل في²:

- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جواً مناسباً للإنتاج.
- ✓ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- ✓ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
- ✓ تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

ثالثاً: الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة، وفقاً لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن الوظيفة والزملاء، وتدعيم روح الانتماء وغير ذلك من الإيجابيات. بيد أنه إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك يؤدي حتماً إلى حدوث

1- ديسلر جاري: "إدارة الموارد البشرية"، ت محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة / عبد المحسن عبد المحسن جودة، ط8، دار المرجع، الرياض، السعودية، 2003، ص 39.

2- فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص306.

مشكلات عديدة تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

رابعاً: الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والسوسيو اقتصادية، وبهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور والتقدم، عندما يصبحون مؤهلين للترقية، وكذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل¹، كما أنها تُحدّ من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتعمل على تقادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة. من خلال توفير سياسات موضوعية ومدرسة بداية بالتوظيف الجيد للعناصر المتوافرة في السوق، ومنحهم برامج تدريبية جيّدة، ووضع سياسات عادلة للأجور والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأسمالها البشري.

المطلب الرابع: إستراتيجية الموارد البشرية

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد العنصر البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من

1- جمببة ذهببة، المرجع السابق، ص20.

خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات والسياسات العالمية والإقليمية والمحلية¹.

ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

أولاً: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال².

وهو مستوى إستراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار .

ومما سبق يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

1- حسين بن محمد الحسن، المرجع السابق، ص18.

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان، ط 2 ، 2006.

✓ متطلبات إستراتيجية المنظمة بما تشمله من ،رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها¹.

✓ متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية.

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء إستراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

1- **تكامل وتطابق داخلي:** ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي².

2- **تكامل وتطابق خارجي:** ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو إستراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها. لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي، نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء إستراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان / الأردن، الطبعة الثانية 2005.

2.Stroh. 1. Strategic HumanP.Caligiuri Resources, Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Human Journal Of Resource Management, February, 1998, pl.

الطلب عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب مرتفع، وتتوقع الشركة تحقيق أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه¹.

ثانياً: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها².

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته ، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

2- على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، والقانونية. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

1- ديسلر جاري: المرجع السابق، ص40.

2 -G. Dessler. Human Resource Management, 7TH Ed, Prentice-Hall, 1998, P.P.21 .22.

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها¹، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها ومن نافلة القول : ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحيثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وضع الإدارتان المنوط بهما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

ويعدد امثلة على بعض الاستراتيجيات في مجال ادارة الموارد البشرية:

✓ استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية (هدفها استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية بما يتلاءم مع تخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها).

✓ استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية (تهدف الى تسيير فعال للموارد البشرية داخل المنظمة).

1- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 28.

✓ استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية (تهدف الى رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة).

✓ استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية (تهدف الى معرفة مدى توافق الاداء الفعلي مع الاداء المطلوب، من حيث الوقت والجودة والكمية والسرعة والتكلفة والاستمرارية)¹.

✓ استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية (وهي تعتمد على نظام الحوافز، سواء في الترقية او الاجور المغرية..).

ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، ومن خلال القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر، بهدف تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية وتقييمه

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في نجاح أي منظمة. فهي مسؤولة عن جذب وتوظيف وتطوير الموظفين، وكذلك عن الحفاظ على دافعهم ورضاهم.² ولتحقيق ذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقيم أدائها بشكل دوري، إذ أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية ضرورية لتحسين أداء المنظمة. من خلال تقييم أدائها بشكل دوري، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين الأداء، وضمان مساءلة الموظفين، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين رضا الموظفين.

1- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، 20.

2- أسماء بوزاغو ، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة ، مذكرة دكتوراه تخصص مالية المؤسسة) ، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، الجزائر، ص50.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذا تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية "performance"، وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل لدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.

أولاً: تعريف الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء.

وهو موازنة المؤسسة لأولوياتها الإستراتيجية بحيث يعتبر انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

كما يعرف على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع الأهداف ومناسبة لمستخدميها¹.

انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد، أما الفعاليات تتعلق بانجاز الأهداف المرغوب فيها².

يرى علي السلمي من خلال تعريفه للأداء على أنه يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن، فالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء

1- عوماري عائشة ، أثر الابتداء على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة MLN البترولية) ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية ، المجلد الثاني ، العدد 07 ، 2017 ، ص 94 .

2- شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007/2008 ص 80.

والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد و الأنشطة المختلفة التي يتم حشدها و توجيهها لهذا الغرض أما القسم الثاني فهو الانجاز الفعلي أي الأداء الذي تم حقيقة فعلا نتيجة الجهود و الأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة¹.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام فهي تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات العادلة ومنح العمال فرصة للحصول على دورات تدريبية والمحافظة على سير العمل وحث العمال على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.

أولاً: تعريف و مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تتميز الموارد البشرية بمجموعة من المراحل لتقييم الأداء سنقوم من خلال هذا المطلب التعرف عليها بالتفصيل.

1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو ولتقدم للفرد في المستقبل وحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقية إلى وظيفة أخرى².

ومنح أن نجد أن هذا المفهوم يقوم على عدت أسس الأول إن تقييم أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

1- عز الدين هرموم ، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008، ص 24.

2- الباري سعود مبارك ، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، ط 1 ، دار الكتاب للنشر والتوزيع العين ، الامارات، 2011، ص95.

والثاني أن التقييم يشمل على الحكم بنجاح الفرد على الوظيفة الحالية، أي في الوقت الحاضر بالحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

2- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

يمكننا أن نميز ستة مراحل لتقييم أداء الموارد البشرية وهي :

أ- **رسم السياسة وإعلانها:** بحيث توضع أمام الأفراد سياسة واضحة يطلع عليها الجميع، هذه السياسة تتضمن الأهداف المسطرة من وراء التقييم وكذا الأفراد الذين يتم تقييمهم وفقاً لهذه السياسة مع تحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك أي الذين سيقومون بعملية تقييم الأداء¹.

ب- **اختيار الطريقة التي تتبع في تقييم الأداء:** تختلف طرق التقييم باختلاف عدد المقيمين (الرؤساء الذين يقومون بعملية إعداد التقارير) فإن كان عددهم قليل فإنه يكفي بإعداد تقارير بسيطة، وفي حين إذا كان عدد المقيمين كثيراً يستحسن أن تكون تقاريرهم عن أداء الموظفين مثلاً صفة ما يجب أن تكون هذه الأخيرة واضحة وجلية وعند تحديد الصفات من أجل إعداد التقارير عنها يجب أن يراعى المقرر طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد لأن هذه الصفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة.

ج- **تدريب المقيمين:** إن أهم أسس نجاح تقارير الأداء هي إلمام الأفراد الموكل إليهم التقييم بهذه الأخيرة، بأهداف وطرق ومزايا وعيوب إعداد التقارير ولا يتم هذا إلا بعملية التدريب، وتختلف أساليب التدريب من مؤسسة لأخرى قد تكون بواسطة التدوين المحاضرات وكذا الدورات التكوينية وقد تكون بكتابة التعليمات وتوزيعها على المقيمين.

د- **تطبيق السياسة وتحليل النتائج:** يجب في عملية التقييم تحديد الوقت والفترة التي يتم فيها إعداد التقارير، ويتم جمعها بعد انتهاء الفترة المحددة، لأنها إن طالت

1- الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 62.

عما حدد فإن ذلك يخل بالتقارير، وتطبيق السياسة على الأفراد يستلزم شرحها لهم قبل التطبيق، فالجاهل لهذه السياسة يعذر بجهله، لذا وجب عدم اتسامها بالسرية والغموض.

نلاحظ على هذه المراحل مجرد نظري ليس هناك تكييف يظهر بنتيجة إيجابية من عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: آليات تقييم أداء الموارد البشرية

تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، هذه الجوانب الزامية نذكر منها:

✓ شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيما أو هو الذي يخضع للتقييم، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، وفي مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

✓ ثم يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي وضحته المعلومات المجموعة من معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب بحيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه¹.

✓ يقوم القيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسلك التغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير "الإدارة الموارد البشرية" لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة للتعرف أو ليطمع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.

يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين فيها جانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان

1- بلعور سليمان ، إعادة الهندسة مدل الأداء المتميز المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للأداء المنظمات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2008 ، ص 54.

المقيمون ومن قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، وفي ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1- برنامج لتطوير الأداء الذاتي: وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقسيمة.

2- اقتراح برامج تعليم وتدريب وتنمية: "من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء. فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، الذين فيهم أمل، أما فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وابعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد¹.

المطلب الرابع: أهداف وفوائد تقييم أداء الموارد البشرية

يُعد تقييم أداء الموارد البشرية جزءًا هامًا من أي استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية. من خلال تقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري، يمكن للمنظمات تحديد مجالات التحسين وتحقيق أهدافها بشكل عام.

أولاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها الآتي:²

1- الأهداف الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من

1- بلعور سليمان ، إعادة الهندسة مدل الأداء المتميز ، المرجع السابق، ص54.

2- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، ص ص23-30

أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون.

2- **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج التطوير والتحسين.

3- **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا.

4- **الأهداف التنموية:** يتمثل الهدف الأخير من أغراض إدارة الموارد البشرية في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ثانيا: فوائد تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن إبراز فوائد تقييم أداء العاملين من خلال العناصر الآتية:

1- **الروح المعنوية:** إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة الذي يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل وعلى زيادة الإنتاج كما ونوعا¹.

2- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته

1 -Pierre CASPAR. Jean Guy MILLER, apprécier et valoriser les hommes-réflexions et pratiques- édition liaison , édition,1993,p27

تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه¹.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء العاملين، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل².

4- الرقابة على الرؤساء: أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

المبحث الثالث: متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجالات تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وكذا مداخلها ومعوقات التي تتم من خلالها، كل ذلك سنوضحه في المطالب التالية:

المطلب الأول: مجالات تحسين أداء الموارد البشرية

تتجه جهود تحسين الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

أولاً: التحفيز: بالإضافة لأجر العامل تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأحسن، فنجد الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، كما تمنح الترقية باعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها الاصغاء للعاملين وفهمهم، وتقديرهم، واحترامهم إلخ بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها كما يعزز لديهم الروح المعنوية، والسبل إلى تحقيق ذلك يمكن في إبداء المسؤولين في المؤسسة اهتماماتهم بالعاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات،

1- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 155.

2- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 374.

إلا أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء العاملين كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وهذا ما يخلق روح الانتماء والولاء لديهم وإخلاصهم للمؤسسة¹.

ثانيا: التدريب: إن التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد العاملين على التكيف في المؤسسة التي ينظمون إليها و استيعاب المستجد من وسائل وأساليب جديدة في العمل، وفي الغالب يأخذ ثلاث أوقات لتدريب خلال عملية التدريب وقبلها وبعدها وذلك كما يلي:²

ثالثا: قبل عملية التدريب: باعتبار أن العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده، ومن الأحسن استدعاء العمال قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم لتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إخضاعهم لتدريب كأنهم تحقيق لرغبتهم وليس شيئا مفروضا عليهم، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.

رابعا: من خلال عملية التدريب: إذا ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية، يجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ القرار الملائم.

خامسا: بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة ، إذ أن عدم استغلالها يؤدي بالعامل إلى نسيانها فتضيع تلك الجهود ، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للعامل وإنما عملية مستمرة لضمان تكيفه مع التطورات الخارجية.

1 - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص ص: 284-286.
2 - ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص: 91، 92.

المطلب الثاني: أهمية ومعوقات تحسين أداء الموارد البشرية

تتم عملية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال جملة من العمليات الفرعية التي يمكن ترتيبها في شكل أهمية متتابعة، كما يمكنها أن تواجه جملة من المعوقات. هذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية¹:

- 1- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
 - 2- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - 3- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.
 - 4- تحقيق قيادة فعّالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها.
 - 5 - توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- بالإضافة إلى النقاط السابقة، تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي²:
- 6- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الإستمرار في نشاطها.
 - 7- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة.
 - 8 - إستفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

1- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 م، ص 261.

2 - PI Management, Piloter et évaluer la performance humaine de votre organisation. (Site web: <https://www.piman.ch>, date de consultation : le 05/12/2015.

ثانياً: معوقات تحسين أداء الموارد البشرية

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، نذكرها فيما يلي¹:

1- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي:

- أ- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات.
- ب- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية.
- ج- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء.
- د- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء.
- هـ - توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل.

و - قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين.

ز - اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور.

ح- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

3- معوقات على مستوى المؤسسة:

من أهمها ما يلي:

أ- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.

ب- عدم مرونة الوظائف.

ج- بطء الإجراءات الإدارية.

د- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة.

هـ - سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.

1- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة.

الجديدة لمنشر والتوزيع، مصر، 2115 م، ص 403.

في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها إذا تضافرت جهود الموارد البشرية، على اختلاف وظائفها، طالما أنها تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية القضاء على فجوة الأداء السالفة الذكر، وهذا بدوره يتطلب معرفة أسبابها الحقيقية، والتي تم تصنيفها حسب مصدرها إلى ثلاث فئات رئيسية هي: أسباب متعلقة بالموارد البشرية، أسباب مرتبطة بالوظائف التي تشغلها هذه الأخيرة وأسباب مصدرها ظروف العمل، وبناءً على هذه المسببات يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر: ثلاثة مداخل رئيسية، هي:¹

أولاً: مدخل تحسين الموارد البشرية

يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكاتها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:

1- **التركيز على جوانب القوة:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها.

2- **التركيز على الأداء المرغوب:** يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الإنسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة، أهداف المؤسسة.

3- **ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية:** تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير لأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها

1- محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 141

البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها.

ثانياً: مدخل تحسين الوظيفة

يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

1- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف.

2- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام.

3- تصميم الوظائف على الوجه الملائم.

4- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة.

5- تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

ثالثاً: مدخل تحسين بيئة العمل

تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية، مثل: أسلوب القيادة والإشراف بالمؤسسة التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

إقترح محمد قدري حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية¹:

1- **القيادة الناجحة:** يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت.

1- محمد قدري حسن، المرجع السابق، ص ص 129 - 132.

2- تمكين الموارد البشرية: نعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمّل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهدّها بالاستخدام الفعّال لهذه الصلاحيات.

3- تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي.

4- التحفيز الفعّال: يعتبر التحفيز الفعّال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية حول إتصالات الجزائر

-خنشلة-

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحديات والآفاق، وكذا تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف الإدارة، سنحاول في الجانب الميداني تبيان دور تطبيق التكنولوجيا في الادارة انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-خنشلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة.

✓ **المبحث الثاني:** مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: بطاقة تقنية حول مؤسسة اتصالات الجزائر - خنشلة -

نتطرق من خلال هذا المبحث الى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر محل دراستنا.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - خنشلة -

من أجل وضع تصور كامل عن المؤسسة محل الدراسة، تجدر الإشارة في البداية إلى إعطاء نبذة تاريخية عنها وتعريفها.

أولاً: نشأة وتطور اتصالات الجزائر - خنشلة -

تم إنشاء " اتصالات الجزائر " المؤسسة الأم 05 أوت 2000 م بالجزائر العاصمة المحمدية، بلائحة رقم 2000/03 وهي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم شركة ذات أسهم SPA متخصصة في توفير خدمات الاتصال من هاتف ثابت، نقال، هاتف بدون كابل.

وقد كانت معروفة سابقا بالبريد والمواصلات وتم انفصالها في التاريخ المحدد سابقا، انقسمت إلى أربع فروع خاصة ولكل فرع تخصصه وهي:

- ✓ الوحدة العملية لاتصالات الجزائر SPA.
- ✓ الوحدة العملية لبريد الجزائر EPIC.
- ✓ وحدة سلطة الضبط (تحتوي على إطارات مؤهلة ومتخصصة تدخّل في مراقبة وتنظيم مصالح القسم).

✓ المديرية الولائية للبريد والمواصلات والتكنولوجيا والإعلام والاتصال.

وفيما يخص المؤسسة الفرعية "اتصالات الجزائر" التي بصدد الدراسة التطبيقية عليها في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر فقد تم فتحها نهائيا بولاية خنشلة في 2003/01/03م ودشنت من طرف فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة وهي تضم الأعضاء التالية:

- ✓ المدير العام.
- ✓ محافظ الحسابات.

✓ المصالح الإدارية.

✓ الإدارة العامة.

✓ مجلس الإدارة.

تتمثل الخطوة الأولى في هذا المجال في إصدار قانون جديد لقطاع الاتصالات هو القانون (03) لعام 2000، والذي جاء لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات ووضع حد فاصل بين نشاطي التنظيم واستغلال أو إدارة الشبكات ومع صدور هذا القانون تم إنشاء «سلطة ضبط البريد والاتصالات» والتي تعتبر سلطة مستقلة حكما بين الجهات المختلفة.

وتهيمن شركة "اتصالات الجزائر" على سوق الاتصالات وهي الشركة الأم والتابعة للحكومة والتي تقدم خدمات للاتصالات الهاتفية الثابتة والمحمولة ولكنها لم تكن الشركة الأولى التي قدمت خدمات الهاتف المحمول بالجزائر عبر شركتها «جازي» قبل أن تطلق الجزائرية للاتصالات شركتها "موبيليس" وأخيرا الشركة الوطنية الكوبتية من خلال شركة "نجمة"، ونجحت هذه الشركات خطوط هاتفية لأول فترة لا تتجاوز 4 سنوات بعدد مشتركين خدمات الهاتف المحمول لأكثر من 13 مليون مشترك في الوقت الذي لا يتجاوز فيه عدد مشتركين الهواتف الثابتة 2.6 مليون مشترك الأمر الذي يتأثر بشكل واضح على انتشار خدمات الانترنت، هذا رغم إعلان الدولة الجزائرية بان تبدي اهتماما كبيرا بقطاع الاتصالات حيث يعتبر هذا الأخير انه سيصبح أهم القطاعات التي تجذب الاستثمار بع الثورة النفطية ولكن هذا الوضع الاحتكاري أصبح في طريقة للتغيير مع حصول شركة "اوراسكوم" الجزائرية بالتعاون مع الشركة المصرية للاتصالات على رخصة إقامة شبكة هواتف أرضية في علم 2005، وقد أعلنت الشركة إنها تجهز العديد من المفاجآت السارة للعملاء عندما تبدأ العمل على مستوى الخدمات والأسعار بما في ذلك تقديم خدمة الانترنت السريع ADSL بالتعاون مع إحدى الشركات الصينية.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - خنشلة-

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة. وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المؤسسة "المديرية".

وهذا بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم.

تقع المديرية العملياتية للاتصالات خنشلة في حس السعادة خنشلة، المدير العام لها هو السيد ب. ش.، تضم 205 عاملا مقسمين حسب تنظيمها الهيكلي.¹

المطلب الثاني: اقسام المديرية العملياتية اتصالات الجزائر خنشلة وهيكلها التنظيمي

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملياتي اعتمدت المؤسسة على اهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق ونظرا للاختلافات الموجودة حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتية وتنظيم المديرية العملياتية للاتصالات والذي تم المصادقة عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 ماي 2010 وقد جاء فيه التقسيمات الادارية التالية:

✓ ادارة الموارد البشرية والوسائل.

✓ الادارة التجارية.

✓ الادارة التقنية.

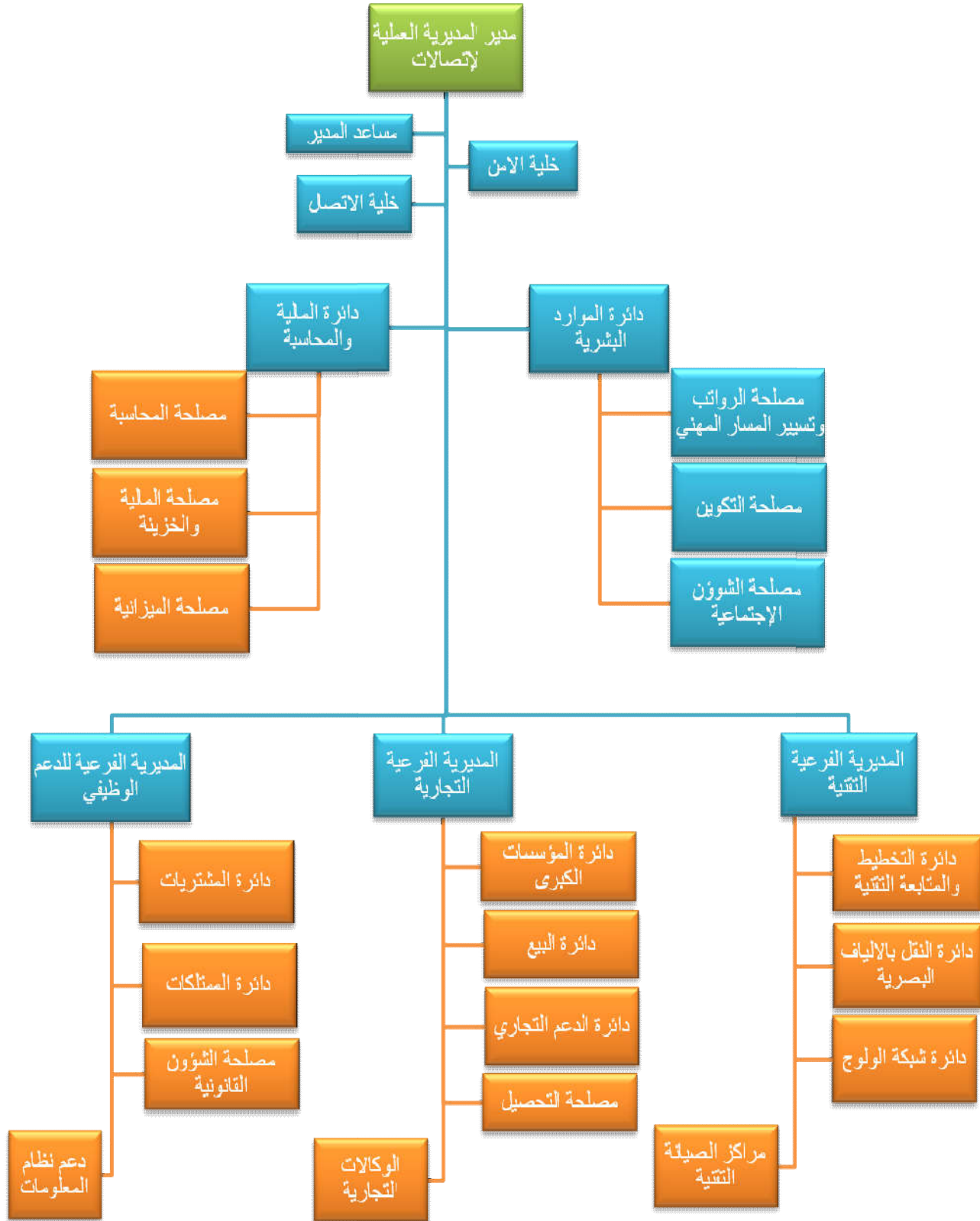
✓ الادارة المالية والمحاسبية.

أولا: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - خنشلة-

الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للمؤسسة ، ففضله يمكنها بلوغ الأهداف من خلال ترجمة الرؤى والاستراتيجيات إلى مشاريع عملية ضمن هيكل إداري يحتوي على الكفاءات الإدارية المكلفة بالإنجاز، وهو المبدأ الذي اعتمدت عليه اتصالات الجزائر بخنشلة لوضع هيكلها التنظيمي.

1-وثائق ادارية مقدمة من طرف السيدة نادية شراين رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر خنشلة-



المصدر: بالاعتماد على قرار المديرية العامة رقم 123 لسنة 2017 المتعلق بتنظيم مديرية اتصالات الجزائر لولاية خنشلة

المطلب الثالث: وظائف المديرية العملياتية للاتصالات خنشلة:

اتصالات الجزائر بخنشلة شأنها شأن المؤسسات الأخرى له وائف مختلفة ومتناسقة مع بعضها لغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

أولا: وظائف ومهام رئيسية وتتمثل في:

- ✓ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية الى نسبة تفوق 80 بالمئة.
- ✓ ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وكذا زيادة عدد المشاركين في الهاتف الثابت بنوعية الخطي واللاسلكي وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- ✓ اصلاح الاعطال في خطوط المشتركين بالإضافة الى المراقبة المستمرة واليومية لشبكة الالياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- ✓ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة مثل: انشاء شبكات محلية (إنترنت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل واستقبال وارسال المعطيات.
- ✓ تزويد المديرية الاقليمية والجهوية بالإحصائيات الاسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانيا: الوظائف الفرعية (وظائف ومسؤوليات الادارات والمصالح):

باعتبار الوحدة العملياتية للاتصالات خنشلة وحدة عملية مستقلة فهي مستقلة ماليا وتسييرا (تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها). وقد قسمت الى أربع ادارات اساسية ذات ارتباط مباشر بالمدير العملي للاتصالات اضافة الى الخلايا. وتتمثل مهامها في:

1- المدير:

- ✓ يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من اجل بلوغ الاهداف المسطرة.

2-الإدارة التقنية:

- ✓ التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، ومتابعة إنجازاتها.
- ✓ متابعة انشغالات الزبائن حول توسيع شبكة الاتصالات.
- ✓ متابعة مختلف المراسلات والتقارير سواء الاسبوعية الشهرية والسنوية المرفوعة الى المدير.

تنقسم الإدارة التقنية الى 03 مصالح هي:

3-مصلحة الهياكل القاعدية مهامها:

- ✓ صيانة العتاد والاجهزة عبر مختلف المراكز الجهوية.
- ✓ وضع برامج صيانة للأجهزة والتوصيلات.
- ✓ وضع خطط حالية ومستقبلية لشبكة الاتصالات وكذا التقارير الاسبوعية والشهرية والسنوية وتبليغها للمصالح المعنية.
- ✓ متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والاجهزة في الولاية.

4-مصلحة شبكة المعطيات مهامها:

- ✓ مراقبة شبكات المؤسسات والمديريات على مستوى الولاية مثل: الداخلية -الصحة - العدالة.

- ✓ المشاركة في اعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.

5-مصلحة شبكة الدخول من مهامها:

- ✓ تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية.
- ✓ وضع برامج الصيانة وشبكة الخطوط.
- ✓ وضع برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات.
- ✓ تحضي التقارير ورفعها الى الجهات المعنية.

6-ادارة الموارد البشرية: تقوم ب:

- ✓ مراقبة اعمال المصالح الملحقة والتنسيق بينها.

✓ متابعة برنامج التشغيل وانجاز البيانات.

تتقسم هذه الادارة ايضا الى أربع مصالح هي:

1- مصلحة تسيير رواتب الموظفين:

تقوم بمتابعة ملفات العمال من حيث الرواتب -الاقدمية ...
اعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد.

2- مصلحة تسيير التكوين:

تقوم ب: اعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير
متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات

3- مصلحة تسيير الوسائل:

تقوم ب: مراقبة الصيانة لمختلف الوسائل بالمؤسسة وكذا البرامج الجديدة من حيث البناء
مراقبة وصيانة وسائل النقل واقتناء مختلف احتياجات الموظفين
متابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز بالمؤسسة

4- مصلحة تسيير الممتلكات:

احصاء ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية والممتلكات الجديدة وكذا متابعة الاحصاءات
السنوية للمؤسسة.

*الادارة التجارية:

تتمثل في ثلاثة مصالح هي:

5- مصلحة العلاقات مع الزبائن:

مهامها: السهر على ارضاء الزبون من خلال الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها
دراسة ومعالجة الشكاوى والطعون الخاصة بالزبائن

6- مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية: من مهامها:

الحرص على توفير الوسائل اللازمة لتحقيق اهداف البيع المرجوة
تقوم بدراسة تحليلية لسلوك الزبائن اتجاه عملية البيع

تعد مخططا للعمل التجاري يحدد اهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية
تكوين مستخدمي المصلحة

7- مصلحة الاتاوات وتسوية الديون:

تقوم ب: ضمان متابعة الفواتير الهانفية وتحصيلها وكذا المعالجة الودية للمستحقات مع
الزبون

اعداد ميزانية الفواتير وارسالها للمديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومات
للمساهمة في ارضاء الزبون

*الادارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية:

تتكون من أربع مصالح مشتركة مهامها اعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال
المؤسسة وكذا متابعة النزاعات بين المؤسسة وخصومها.

ثالثا: الخلايا

تتمثل في:

1-خلية الامن والوقاية

مهامها اعداد وتحضير بروتوكول السلامة في المؤسسة والسعي الى تطبيقه.

2-خلية التفتيش

مهامها التحقق من الاعطاب التي تمس نظام المؤسسة وكذا التحقق من الانقطاعات
المفاجئة في الوحدات التجارية

3-خلية الاتصال والعلاقات الخارجية:

✓ لها دور كبير في تحقيق الانسجام بين وحدات المؤسسة ضمن خطط الاتصال الخاصة
بالمؤسسة أيضا.

✓ تضمن الخلية وصول المعلومات الى المواطن بمختلف الوسائل سواء التلفاز الاذاعة او
مواقع التواصل الاجتماعي.

✓ تسعى لتحسين صورة المؤسسة.

4- خلية تسيير النوعية:

✓ تساهم في تحديد خطط نوعية بالتزامن مع الخطط الموضوعة لتحسين اداء ونوعية وجودة خدمات المؤسسة.

✓ ضمان الاداء الفعال للمؤسسة من خلال تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

رابعاً: أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة:

من أهم أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة نذكر:

✓ الزيادة في نسبة المعروض من الخدمات الهاتفية، وكذا تيسير الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية خاصة الأرياف.

✓ التحسين من جودة الخدمات بهدف الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.

✓ تطوير شبكة فعالة موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.

✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء.

✓ تقديم المساعدة التقنية.

✓ تحسين قيمة المبيعات.

منتجات وخدمات المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة من اهم المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة نذكر:

✓ الهاتف الثابت.

✓ الأترنت FTTH-ADSL.

✓ الجيل الرابع للهاتف الثابت GLTE4.

✓ خدمة الويسي (wici).

✓ خدمات التداول عن طريق الفيديو (Visio conference).

✓ تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية (بنقرة واحدة).

✓ المكتبة الإلكترونية (في مكتبتني).

✓ الرقابة الأبوية (fi@mane).

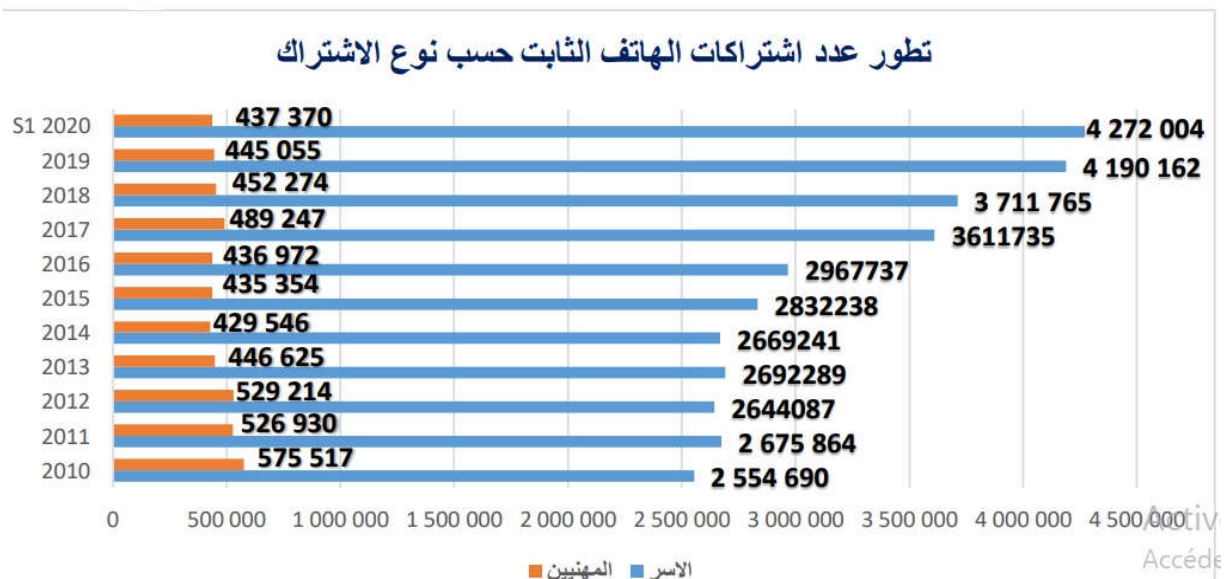
✓ خدمة الدفع الإلكتروني (خلاص).

✓ تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

وسنقوم بعرض بعض التقرير والاحصائيات في مجال التنمية لسوق الهاتف والإنترنت باعتبارهما اهم الخدمات المقدمة من اتصالات الجزائر والتي تشكل من العناصر المكونة للبنية التحتية للإدارة الالكترونية:

1- مؤشر عدد المشتركين في الهاتف الثابت

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س.أ 2020
الاشتراكات السكنية	2 832 238	2 967 737	3 611 735	3 711 765	4 190 162	4 272 004
الاشتراكات المهنية	435 354	436 972	489 247	452 274	445 055	437 370
المجموع	3 267 592	3 404 709	4 100 982	4 164 039	4 635 217	4 709 374



المصدر: <https://www.mpt.gov.dz/sites/default/files>

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع عدد المشتركين في الهاتف الثابت من 3.09 مليون مشترك في سنة 2014 الى 4.70 مليون مشترك في نهاية السداسي الأول من سنة 2020 أي بمعدل 0.65 وهذا يدل توجه الافراد والمؤسسات الى طلب خدمة الهاتف الثابت بشكل متزايد.

2- مؤشر عدد المشتركين في الإنترنت

المؤشر	2017	2018	2019	س.أ 2020
الاشتراكات أقل من 2 ميغابايت	1 070 607	7557		
الاشتراكات من 2 ميغابايت الى أقل من 10 ميغابايت	1 211 630	2 192 357	2 385 257	2 470 361
الاشتراكات التي تساوي أو تزيد عن 10 ميغابايت	920 268	863 921	1 195 199	1 205 565
المجموع	3 202 505	3 063 835	3 580 456	3 675 926

المصدر: <https://www.mpt.gov.dz/sites/default/files>

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع عدد المشتركين في الإنترنت من 3.20 مليون مشترك في سنة 2017 الى 3.67 مليون مشترك في نهاية السداسي الأول من سنة 2020 أي بمعدل نمو 0.87 وهذا يدل تزايد الطلب على خدمة الإنترنت بمختلف التدفقات.

3- عدد مقدمي الخدمات في مجال الاتصالات

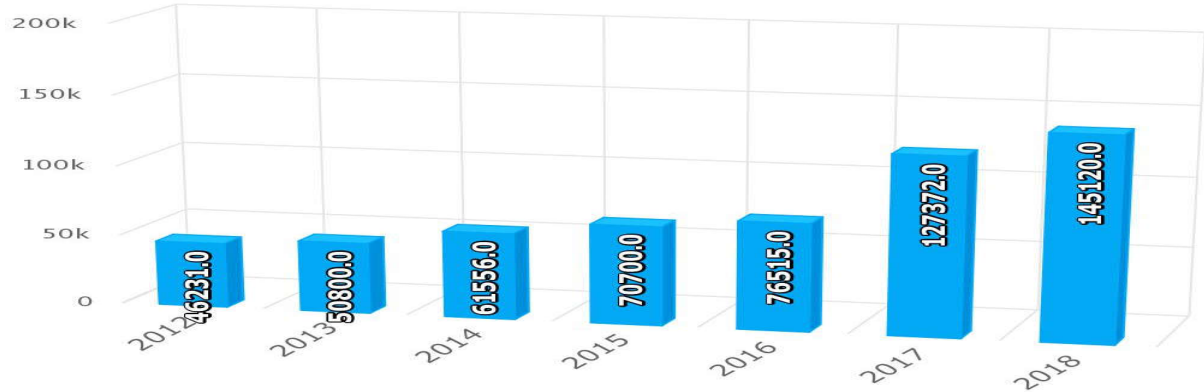
المؤشر	2018	2019	السداسي 1 2020
الهاتف الثابت	01	01	01
الهاتف النقال	03	03	03
الهاتف النقال الجيل الثالث	03	03	03
الهاتف النقال الجيل الرابع	03	03	03
الأرضيات ذات الفتحة الصغيرة VSAT	03	02	02
الاتصالات الخاصة الشاملة للنقل عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS)	01	01	01
متعاملي نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (VOIP)	02	01	01
موفر الدخول للإنترنت FAI	30	22	15
الاستعلام الصوتي Audiotex	08	08	7
مراكز النداء centre d'appel	89	81	84
الإيواء و الحوسبة السحابية	غ.م	غ.م	10

المصدر: <https://www.mpt.gov.dz/sites/default/files>

نلاحظ من خلال الجدول ثبات نسبي في عدد متعاملي ومقدمي الخدمات وهذا راجع الى الاعتماد على المتعاملين العموميين.

4- امتداد الألياف البصرية

تطور امتداد الألياف البصرية (كم)

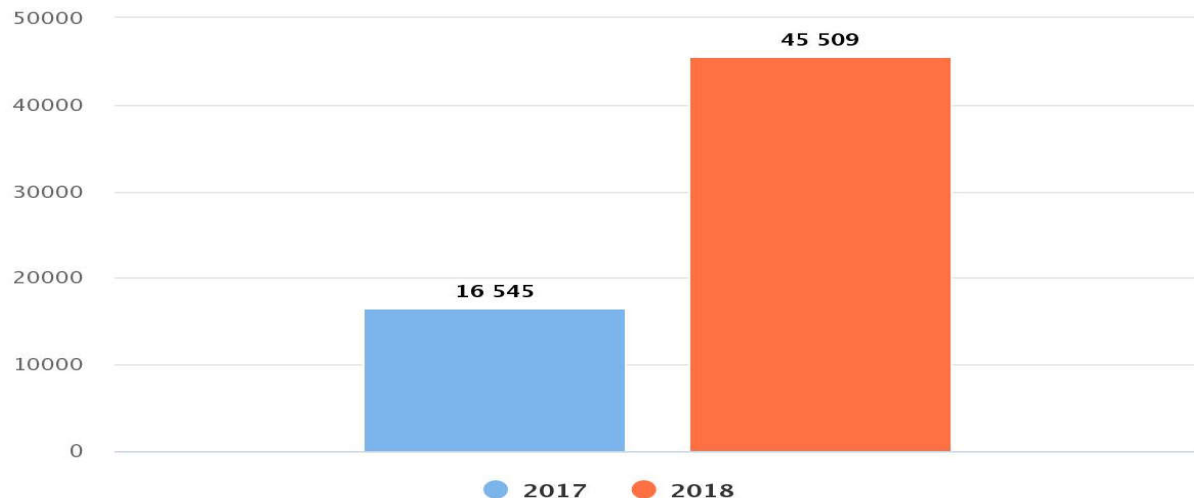


المصدر: <https://www.mpt.gov.dz/sites/default/files:>

بلغ امتداد الألياف البصرية إلى 145120 كم سنة 2018 وهذا يبين توجه الدولة إلى تعميم الألياف البصرية وتحديث وعصرنة البنية التحتية.

5- الدفع عبر الإنترنت

عدد الفواتير المدفوعة أونلاين



المصدر: <https://www.mpt.gov.dz/sites/default/files:>

يلاحظ من الجدول ارتفاع المعاملات الإلكترونية بشكل ملحوظ من سنة 2017 إلى 2018 وهذا من خلال عدد الفواتير المدفوعة عبر الإنترنت.

كما طرحت اتصالات الجزائر عدة حلول ومنصات رقمية من شأنها تسهيل التعامل مع زبائنهم من أهمها:

- **التعبئة الالكترونية:** وتسمح هذه الخدمة للزبون بدفع مختلف فواتيره وتعبئة اشتراكاته (الهاتف، الانترنت، الجيل الرابع...الخ) عبر مختلف وسائل الدفع الالكتروني.
- **فضاء الزبون:** وضعت اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها فضاء الزبون الذي يمكنهم من الاطلاع على عروضها، وكذلك على اشتراكاتهم وتسييرها بكل بساطة وفي أي وقت والابلاغ عن التعطيلات.
- **الموقع الالكتروني:** أنشأت اتصالات الجزائر موقع اليكتروني من شأنه التعريف بمختلف خدماتها والترويج لعروضها وإعطاء جميع المعلومات والاسعار التي يمكن ان يتسائل الزبون عنها.
- أما من الناحية التسيير والاتصال الداخلي فقد حرص مسيري اتصالات الجزائر على توفير برامج جديدة وفعالة لتسهيل مختلف الوظائف وتتمثل في:
- **البريد الالكتروني:** وهو بريد اليكتروني مهني يعمل على الشبكة الانترنت والانترانت من خلاله يتم إرسال واستقبال جميع المذكرات المصلحية والمعلومات بين مختلف مستويات الوظيفة.
- **نظام الفوترة:** وهو نظام حديث يتم من خلاله تسجيل جميع العمليات المتعلقة بالزبائن من عروض واشتراكات وتسييرها فوترتها.
- **نظام تسيير الموارد البشرية:** وهو نظام يتم من خلاله تسيير المسار المهني للعمال.
- **نظام المحاسبة:** وهو نظام يتم فيه تسجيل جميع العمليات المحاسبية وكذلك جرد الممتلكات.

المبحث الثاني: مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعزيزات الادارة الالكترونية في تنمية الاداء لدى الموارد البشرية

* تمتاز الإدارة الإلكترونية بالقدرة على إستيعاب و تسيير عدد كبير من العملاء و بأقل وقت و جهد عكس الإدارة التقليدية كما تمكن من جلب الكثير من العملاء نظرا لتوظيفها لوسائل تكنولوجية متاحة لفئة كبيرة من المجتمع بالإضافة إلى قاعدة البيانات الضخمة و المعطيات عن العملاء.

تساهم تقنيات الإتصال في تحسين جودة الخدمات و المنتجات بالإضافة إلى تسهيلها و تقريبها من المواطن بالإضافة إلى تخفيض التكاليف و الأعباء.

1- بالنسبة المستخدمين :

✓ تسهيل المهام.

✓ التقليل من الوقت.

✓ التقليل من الأخطاء.

✓ جودة الخدمات.

✓ زيادة وفاء الزبائن.

كما عززت الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من خلال:

✓ زيادة إنتاجية العامل كما ونوعا.

✓ رفع من خبرة العمال و تمكينهم من التحكم في الوسائل الحديثة.

✓ تسريع في أداء الخدمات وتقليل من الوقت الذي كانت تستغرقه العمليات في

الإدارة التقليدية.

✓ زيادة في عدد العمليات المنجزة خلال اليوم عكس ذلك في السابق.

✓ تمكين الموظفين من إنجاز مهامهم في أماكن مختلفة مثل المنزل و تحريرهم

من إلزامية التواجد في المكتب لإنجازهم.

المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في خفض تكاليف العمل

في العقود الأخيرة، شهدنا تزايداً ملحوظاً في استخدام التكنولوجيا والإنترنت في مجالات مختلفة من الحياة، بما في ذلك الأعمال التجارية والحكومية. ومن بين التطورات الرئيسية في هذا الصدد هي تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.

تقدم الإدارة الإلكترونية وسائل فعالة لإدارة البيانات والمعلومات بطريقة أكثر فعالية من خلال استخدام الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتخصصة، وهذا يتيح لمؤسسة اتصالات الجزائر الاستفادة من عدة فوائد، من بينها خفض التكاليف.

بعض الطرق التي تساهم بها الإدارة الإلكترونية في خفض التكاليف تشمل:

1. توفير الورق والحبر: بدلاً من الاعتماد على الوثائق الورقية، يمكن تخزين المعلومات الرقمية، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالورق والحبر.

2. تقليل التكاليف الإدارية: بفضل التطبيقات الإلكترونية، يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر تقليل تكاليف الإدارة والموظفين المرتبطة بالعمليات اليدوية، مثل المعالجة اليدوية للطلبات وإدارة المخزون.

3. تقليل التكاليف التشغيلية: بوجود الإدارة الإلكترونية، يمكن تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء والهدر، مما يقلل من التكاليف العامة للمؤسسة.

4. زيادة الإنتاجية وتوفير الوقت: بفضل الأنظمة الإلكترونية المتقدمة، يمكن تحسين توزيع الموارد وتنظيم العمليات بشكل أفضل، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة ويوفر الوقت والجهد.

5. **تقليل تكاليف التخزين:** بدلاً من الاعتماد على الملفات الورقية، يمكن تخزين المعلومات الرقمية في أنظمة السحابة أو قواعد البيانات، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتخزين الفعلي للوثائق.

باختصار، تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف عن طريق تبني التكنولوجيا والأنظمة الرقمية لإدارة المعلومات بشكل فعال. كما ساهمت في خفض التكاليف بـ:

- ✓ **التقليل من إستعمال الورق و الإعتماد على المحررات الإلكترونية (البريد الإلكتروني، الماسح الضوئي للوثائق...).**
- ✓ **التقليل من عدد العمال و الموظفين التي كانت تحتاجهم الإدارة الكلاسيكية في إنجاز المهام و إحلالها بأجهزة تكنولوجية حديثة كأجهزة الكمبيوتر و البرمجيات و الآليات الذي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.**

✓ **إستعمال وسائل إتصال حديثة تسمح بالتواصل بين الموظفين دون عناء التنقل كالإجتماعات و دورات التكوين عن بعد من خلال المحادثة عبر الفيديوهاات المباشرة.**

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية لخفض الوقت في تقديم الخدمة العمومية

تساهم الإدارة الإلكترونية في خفض الوقت في تقديم الخدمة العمومية عبر تيسير الوصول إلى المعلومات وتبسيط العمليات الإدارية، مما يقلل من الإجراءات الورقية ويسرع عملية تنفيذ الخدمات. كما تساهم في تحسين التواصل بين الزبائن ومؤسسة إتصالات الجزائر، مما يزيد من فعالية وكفاءة تقديم الخدمات ويقلل من الزمن المستغرق في الانتظار والمراسلات الورقية.

1. **تسهيل الوصول إلى المعلومات:** بواسطة الإدارة الإلكترونية، يمكن للزبائن الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة من خلال المواقع الإلكترونية والتطبيقات الحكومية، بدلاً من الانتظار في الطوابير أو الاتصال بالهواتف.
 2. **تبسيط العمليات الإدارية:** يمكن للإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال النماذج الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، مما يقلل من الحاجة إلى الانتقالات الورقية ويسرع عملية تنفيذ الخدمات.
 3. **تحسين التواصل:** يسهل استخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية والردشة عبر الإنترنت التواصل بين الزبائن والمؤسسة، مما يقلل من الزمن المستغرق في الانتظار للحصول على استجابة أو معلومات.
 4. **زيادة الفعالية والكفاءة:** بفضل الإدارة الإلكترونية، يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر تحسين إدارة الموارد وتحسين العمليات الداخلية، مما يزيد من فعالية وكفاءة تقديم الخدمات للزبائن.
 5. **تقليل الزمن المستغرق:** بفضل الأساليب الإلكترونية، يتم تقليل الزمن الذي يستغرقه الزبائن في مراجعة أو تقديم طلباتهم، مما يساهم في توفير الوقت والجهد بشكل عام.
- كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية من خلال :
- ✓ التقليل من الوثائق المطلوبة لكل خدمة و عملية.
 - ✓ رفع نوعية الخدمة المقدمة من طرف الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ الحد من المحسوبية و البيروقراطية.
 - ✓ تنويع الخدمات المتاحة للمواطنين.

الخاتمة

لقد ارتبطت مشكلة الدراسة بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيس مستقل وهو الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بينت هذه الدراسة أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال دورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية لدى مستخدمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية خنشلة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تحسين جودة الخدمات المقدمة لزيائن وعملاء المؤسسة.

إن تطبيق الأنظمة الخبيرة في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة يتطلب حضور ذلك النظام المتكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، الأمنية، البشرية و المعرفية و غيرها من العناصر الجوهرية التي تتكامل أدوارها و تأثيراتها المتبادلة في سياق عملية برمجة الانظمة الخبيرة لتتماشى و متطلبات المجتمع الإلكتروني الجديد.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

سيتم مناقشة صحة اختبار الفرضيات كما يلي:

1- الفرضية الأولى: والتي تنص على "تتطلب الادارة الالكترونية التحكم في التكنولوجيا"، انطلاقا مما تم التوصل اليه يتضح أن الإدارة الالكترونية تتطلب التحكم في التكنولوجيا لضمان تحصين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية، حيث يتضمن ذلك استخدام نظم للمعلومات لإدارة البيانات وتبني تقنيات حديثة لأتمة الإجراءات الروتينية، مما يسهم في تقليل التكاليف وزيادة الشفافية والدقة في الأداء الإداري، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية: والتي تنص على أن "الإدارة الالكترونية من بين آليات تحسين أداء الموارد البشرية"، حيث تبين أن الإدارة الالكترونية تعد من بين آليات تحسين الموارد البشرية من خلال توفير أدوات تقنية تسهل التوظيف، التدريب،

والتقييم، تعزز هذه الأدوات الكفاءة وتوفير بيانات دقيقة وفورية لاتخاذ القرارات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة: والتي نصت على "توجد علاقة طردية بين الادارة الالكترونية والموارد البشرية"، حيث تبين أن تقنيات الإدارة الالكترونية تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ما يؤدي إلى تحسين إدارة الوقت وزيادة الإنتاجية وتوفير بيئة عمل أكثر تنظيماً وشفافية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

- 1- تساهم الإدارة الالكترونية على تنمية الموارد البشرية من خلال توفير وسائل حديثة وطرق جمع البيانات والاتصال لتسهيل عملياتها في مختلف الوظائف.
- 2- تطور استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف ادارة الموارد البشرية وهذا من خلال (التوظيف الالكتروني و التدريب الالكتروني والتقييم والتسيير الالكتروني المسار المهني).
- 3- التناسق بين الإدارة والعاملين من خلال تحسين عملية الاتصال والتعاون .
- 4- تخفيض المعاملات الورقية وتدني التكاليف .

ثالثاً: توصيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

✓ الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس من رفع أداء الموظفين، لهذا كان لزاماً على مؤسسة اتصالات الجزائر تبني التحول الكامل لإدارة الإلكترونية، وهذا من خلال الاستفادة من التجارب العربية الرائدة وكذلك التجارب العالمية، خاصة أن المؤسسة هي المحتكر لسوق الهاتف الثابت والإنترنت بالجزائر.

✓ على القائمين في الجهات الوصية على مؤسسة اتصالات الجزائر التغيير من بعض الوظائف بالمؤسسة، خاصة في وظيفة جذب الموارد البشرية المؤهلة، حيث أن سياسة الحصول على الموارد البشرية الحالية تقليدية إلى حد بعيد، حيث يمكن الاستفادة من تجارب بعض المؤسسات الناشطة بالجزائر بسوق الهاتف النقال، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على أساليب حديثة في الحصول على الموارد البشرية المؤهلة من خلال مواقع إلكترونية مهنية عالمية على غرار موقع LinkedIn ، وهو ما سيسمح بتخفيض تكاليف التوظيف والتدريب المعتمدة حالياً بالمؤسسة، كما يسمح بريح الوقت والحصول على كفاءات عالية.

✓ على القائمين على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية للمستخدمين في مجال التقنيات الرقمية الحديثة قصد الرفع من أدائهم، مع ضرورة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في عملية التدريب والتي تسمح بإجراء العملية عن بعد وتكون مستمرة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة

مما سبق يمكن اقتراح جوانب أخرى يمكن بلورتها كإشكاليات للباحثين بخصوص

الموضوع، للعمل على البحث فيها، نذكر منها:

- تحديات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- تقنيات التوظيف الإلكتروني وتأثيرها على جودة الموارد البشرية.



قائمة المصادر والمراجع

1. ابو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية – الواقع والآفاق .مصر: مجموعة النيل العربية 2006.
2. أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر ، 2004، بتصرف.
3. أحمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، المكتبة العصرية للنشر والطباعة، القاهرة ، مصر، 2009
4. الباري سعود مبارك ، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية ، ط 1 ، دار الكتاب للنشر والتوزيع العين ، الامارات، 2011.
5. بشير العلاق، التسويق الالكتروني، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2019.
6. بيتر داركر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ط1، خلاصة الشركة العربية للإعلام، مصر، 1999م.
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
9. حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم الخصائص المتطلبات)، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
10. حسين مصطفى هلالى واخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة الطبع، 2010.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان / الأردن، الطبعة الثانية 2005.

12. د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
13. ديسلر، جاري: "إدارة الموارد البشرية، ت / محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة / عبد المحسن عبد المحسن جودة، ط8، دار المرجع، الرياض، السعودية، 2003.
14. راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية (2002/2003).
15. رزيق، إيهاب صبيح: "الإدارة الأسس والوظائف"، سلسلة الإدارة في أسبوع، ع2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
16. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010.
17. السلمي، علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
18. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2006.
19. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
20. الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم ادارية حديثة، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
22. عباس، سهيلة محمد، علي، حسنين علي: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
23. عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف المجالات، دار البازوري، عمان، 2009.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

25. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
، ط 1.

26. محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 م.

27. محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 م.

28. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة. الجديدة لمنشر والتوزيع، مصر، 2115 م.

29. محمود حسين، الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
30. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
2010.

31. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

ثانياً - الرسائل والأطروحات:

1. بوزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة ، مذكرة دكتوراه تخصص مالية المؤسسة) ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر.

2. جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة لينل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2015 - 2016.

3. ذهبية جمبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة الجزائر ، 2015-2016.
4. شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007/2008.
5. عز الدين هرموم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008.
6. عزالدين الغوساني، بحث لنيل شهادة الإجازة، الإدارة الإلكترونية بالمغرب الواقع المعوقات الرهانات 2017-2018.
7. فاطمة الزهرة عشير، المرافق العامة في ظل نظام الإدارة الإلكترونية، دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين ماسرى، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018 - 2019.
8. فراحي وهيبة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، 2017. 2018 / البويرة.
9. ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.

10. مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2006-2007.
11. مريم عبدربه أحمد السميري، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالعاصمة الإسلامية غزة، 2009.
12. نعيمة ماحي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تسيير المرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر 2018-2019.

ثالثاً - المجالات و الملتقيات:

1. Amina Sherif ، Requirements for the transition to electronic management in Algerian institutions ، Ibn Khaldoun Journal for Studies and Research ،Volume 1 ، Issue 2.
2. أيوب الشيكرك، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونييسي علي البليدة 02 ، العدد ، 01 الجزائر 2019.
3. بلعور سليمان ، اعادة الهندسة مدل الأداء المتميز المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للأداء المنظمات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2008.
4. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي للتنمية الإدارية تنحو أداء متميز في القطاع الحكومي، رياض المملكة العربية السعودية 04-01 نوفمبر 2009.

5. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.

6. د. شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، امكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في محافظة البصرة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الإدارات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع، نيسان، 2010.

7. عوماري عائشة ، أثر الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة MLN البترولية) ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية ، المجلد الثاني ، العدد 07 ، 2017.

8. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد ،02 2016.

رابعا - المواقع الإلكترونية:

1. PI Management, Piloter et évaluer la performance humaine de votre organisation. (Site web: <https://www.piman.ch>, date de consultation : le 05/12/2015.

خامسا - المصادر الأجنبية:

- 1.G. Dessler. Human Resource Management, 7TH Ed, Prentice-Hall, 1998 .
2. Pierre CASPAR. Jean Guy MILLER, apprécier et valoriser les hommes- réflexions et pratiques- édition liaison , édition,1993.
3. Stroh .1 Strategic HumanP.Caligiuri Resources, Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Human Journal Of Resource Management, February, 1998.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلة، وبعد هذه الدراسة فإن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية. إدارة الموارد البشرية. اتصالات الجزائر.

Summary

This study aims to determine the role of electronic management in improving the performance of human resources management at Algeria Telecom Corporation. In order to answer the problem raised, the descriptive and analytical approach was relied upon, and data was collected using interviews. After this study, electronic management contributes significantly to improving the performance of resource management. Humanity at Algeria Telecom Corporation.

Keywords: electronic management; Human Resource Management; Algerian communications.