

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

رقم المذكرة:
SGMG24

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

ادارة أعمال

الموضوع

دور الكفاءات البشرية في تفعيل الادارة الالكترونية
"دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية بومرداس"

الاستاذ المشرف(ة):
✓ رزاز رتبية

من إعداد الطلبة :
✓ بوغمبوز نسيمة
✓ بتيت فهيمة

دفعة: جوان

السنة الجامعية: 2022_2023

كلمة شكر وتقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِنُ لَكَ بِرَحْمَتِكَ ﴾

فِي مَبَادِيكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ سورة النمل

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك لا نحصي

ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك.

أخلص معاني الشكر وأصدقها نرفعها لكل من دعمنا وساندنا في إنجاز هذا البحث:

- إلى الاستاذة الفاضلة المشرفة "رناز رتيبة".
- إلى المسؤولة عن مصلحة التربصات السيدة خديجة علي صبرها وتعاونها معنا.
- إلى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.
- إلى اساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير خاصة قسم علوم التسيير .
- إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز على رأسهم المؤطرة "صبور سهام".
- إلى كل من ساعدنا وساندنا في إنجاز هذا العمل بدون استثناء.

نسيمة، فصيحة

الإهداء

الحمد لله الذي اماننا بالعلم وزيننا بالحلم واكرمنا بالتقوى

اهدي هذا العمل:

الى من اوطنا بهم الرحمن حين قال "وَإخْفِضْ لَنَا جَنَاحَ الدَّالِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

ارْحَمْنَا مَا رَحِمْنَا رَبَّنَا غَيْرًا (24)"... والدتي العزيزة، ووالدي الغالي.

الى اختاي مريم و خولة و اخي عبد الرحمن

الى من كان السند دوما خالي الطاهر، الى عمي عمر حفظه الله

الى صديقاتي الدرب: شقيقة الروح صديقتي نور الهدى.... و الغاليتان شافية ويسمين.

الى كل من قدم لي دعما ولو كان مجرد كلمة جبرا لخطري

الى من يسعم قلبي ولم تسعم الورقة....الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل

نسيمة

الإهداء

اهدي هذا العمل :

الى روح والدي الطاهرة...رحمة الله عليه.

الى والدي حفظهما الله واطال في عمرهما.

الى عزوتي وسندي اخوتي الاعزاء.

إلى رفيق الدرب والكتف الذي أتكى عليه زوجي.

الى مصدر السعادة فلذات كبدي اولادي: وسيم، الين، نزيه حفظهم الله.

الى كل العائلة و الاصدقاء وكل الذين ساهموا بمساندتي وتشجيعي كل الشكر

والتقدير لكم.

فهيمة

تناولت هذه الدراسة بحث حول دور الكفاءات البشرية في تفعيل الادارة الالكترونية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية بومرداس، حيث تم التطرق في الجانب النظري الى الاسس النظرية المتعلقة بالكفاءات البشرية و الادارة الالكترونية اما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه على الاستبانة لجمع المعلومات حيث تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة سونلغاز شملت 30 فرد.

لتحليل النتائج تم استعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد توصلنا الى عدة نتائج

اهمها:

تقوم المؤسسة بأعمال روتينية في التسيير ولا تهتم بالتقنيات والأساليب الجديدة والمتطورة.

لا تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية وتكنولوجيا حديثة للقيام بالتفعيل الجيد للإدارة الالكترونية.

للموظفين اقبال كبير على تعلم و تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز لكن البيئة المحيطة لا تسمح بذلك.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات، الادارة، الكفاءات البشرية، الادارة الالكترونية

Résumé

Cette étude a porté sur une recherche sur le rôle des compétences humaines dans l'activation de la gestion électronique, une étude de cas de la Fondation Sonelgaz dans l'état de Boumerdès, où le volet théorique a été adressé aux fondements théoriques liés aux compétences humaines et à la gestion électronique. échantillon de 30 individus parmi les salariés de Sonelgaz a été inclus.

Pour analyser les résultats, le package statistique pour les sciences sociales spss a été utilisé, et nous avons atteint plusieurs résultats

Le plus important d'entre eux :

L'organisation effectue un travail de gestion de routine et ne s'intéresse pas aux technologies et méthodes nouvelles et avancées. L'institution ne dispose pas des capacités matérielles et humaines et de la technologie moderne pour mener à bien une bonne activation de la gestion électronique.

Les salariés ont un grand intérêt à apprendre et à appliquer la gestion électronique au sein de la société Sonelgaz, mais le milieu environnant ne le permet pas.

Mot clés:établissements, compétences humaines, gestion électronique

الصفحة	المحتويات
I	كلمة الشكر والتقدير
II	الاهداء
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
–	الفصل الأول: الاسس النظرية للكفاءات البشرية والادارة الالكترونية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
9	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية واسباب تطور مفهومها في المنظمة
16	المطلب الثاني: أبعاد واليات بناء الكفاءات ابشرية
20	المطلب الثالث: خصائص واهمية الكفاءات البشرية
27	المطلب الرابع: انواع الكفاءات البشرية
35	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للادارة الالكترونية
35	المطلب الأول: تعريف الادارة الالكترونية
39	المطلب الثاني: اهمية واهداف الادارة الالكترونية
43	المطلب الثالث: وظائف وخصائص الادارة الالكترونية
50	المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تطبيق الادارة الالكترونية
56	خلاصة
57	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز ولاية بومرداس
58	تمهيد
58	المبحث الاول: تعريف المؤسسة محل الدراسة والاطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الاول: تعريف ونشأة مؤسسة سونلغاز واهدافها
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز و مهامه
65	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة و صدق وثبات الاستبيان
68	المبحث الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
68	المطلب الاول: خصائص افراد العينة
76	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
80	المطلب الثالث: دراسة الارتباط واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين محاور الدراسة

فهرس المحتويات

86	خلاصة
87	الخاتمة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	65
2	مقياس ليكارت الثلاثي	67
3	اختبار ألفا كرونباخ	68
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	69
6	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	71
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
8	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	73
9	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	75
10	الاتجاه العام لعبارات المحور الأول	77
11	الاتجاه العام لعبارات المحور الثاني	79
12	معامل الارتباط بيرسون بين (R1) و (R2)	82
13	اختبار تأثير العمر على إجابات محاور الدراسة	83
14	اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة	84
15	اختبار تأثير الوظيفة على إجابات محاور الدراسة	85
16	اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات محاور الدراسة	85

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	اهداف الادارة الالكترونية	1
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	2
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
71	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	5
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
74	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	7
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	8
81	سلم معامل الارتباط بيرسون	9

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	الجدول الاحصائية المتحصل عليها باستخدام SPSS	1
102	استبيان الدراسة الميدانية	2

مكتبة

تعرف بيئة الأعمال تغيرات و تحولات كثيرة و كبيرة بسبب التطورات المتسارعة والمتزايدة والمتنوعة في عالم منظمات الأعمال، وذلك لبروز ظاهرة العولمة و الابتكارات والإبداعات السريعة و الإدارة الالكترونية، ومن ثم تحول الاقتصاد إلى ما يسمى اقتصاد المعرفة وتأثيره على بيئة ومحيط منظمات الأعمال في شتى جوانبها، وأصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات وتضمن لها البقاء والاستمرار، ونتيجة لذلك فإن نظرة المنظمات للقيمة تغيرت من كونها تركز على القوة البدنية والآلات الصناعية والمواد الخام في الاقتصاد التقليدي، إلى ارتكازها على المعرفة الكامنة لدى الكفاءات البشرية والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها لا بالجهد العضلي لديهم، وإذا كانت النظرية الاقتصادية في السابق تؤمن بأن العمل هو أساس القيمة، فقد أصبح من الضروري صياغة نظرية جديدة تعد القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة لدى كفاءات المورد البشري هي أساس القيمة. وكنتيجة لذلك، تسعى المنظمات المعاصرة في تفعيل هذه الكفاءات والطاقات والقدرات الفكرية والإبداعية والابتكارية والمعرفة الكامنة وترجمتها الكترونيا لتسهيل العمليات وكسب الوقت والتخفيف من المجهود البدني البشري وهذا ما يسمى بالإدارة الالكترونية لتحقيق نتائج جد إيجابية وتسهيلات كبيرة في الحياة العملية للمنظمات والحياة العامة.

أولاً. إشكالية الدراسة وفرضياتها

انطلقت هذه الدراسة في تحديد الإشكالية من تشخيص واستنادا على عرض الإشكالية السابقة تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل للكفاءات البشرية دور في تفعيل الإدارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز؟
- وينتفع من السؤال الرئيسي الى مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:
- هل تساهم مؤسسة سونلغاز في استقطاب و تنمية الكفاءات البشرية؟
- هل يساعد محيط العمل على تطبيق و تفعيل الإدارة الالكترونية وهل هناك معوقات تعرقل تفعيلها؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور الاستبيان؟

- هل تؤثر المتغيرات النوعية على اجابات الموظفين؟

ومن اجل الاجابة عن الاشكالية و تساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** تساهم مؤسسة سونلغاز في استقطاب و تنمية الكفاءات البشرية.
- **الفرضية الثانية:** يفترض أن يكون محيط العمل في مؤسسة سونلغاز يساعد على تطبيق وتفعيل الادارة الالكترونية ولا يحتوي على معوقات تعرقل تفعيلها وتطبيقها.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور الاستبيان عند مستوى دلالة الفا يساوي 0.05.

- **الفرضية الرابعة:** تؤثر المتغيرات النوعية على اجابات الموظفين على محاور الاستبيان.

ثانيا. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز دور الكفاءات في تفعيل الإدارة الالكترونية
التعريف بالكفاءات و بمفاهيم حول الادارة الالكترونية
تسليط الضوء حول واقع الادارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة

ثالثا. أهمية الدراسة

• تبرز أهمية الدراسة من أهمية دور الكفاءات في المؤسسة و واقع تطبيق الإدارة الالكترونية فيها،
حيث تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين بالمعلومات الكافية والقيمة حول دور كفاءات البشرية
المؤسسة في تفعيل الإدارة الالكترونية.

• تزويد المسؤولين على إدارة الموارد البشرية بنظرة واضحة وشاملة حول دور ومساهمة الكفاءات
البشرية في تحقيق الإدارة الالكترونية المميز للمنظمة، وضرورة الاستثمار في هذه الكفاءات من خلال
تطبيق نموذج تسيير فعال يهتم بالكفاءات البشرية منذ استقطابها وتعيينها إلى غاية أن تصبح أحد الركائز
المهمة للمنظمة عن طريق وضع أساليب وطرق ناجعة لتنمية وتطوير هذه الكفاءات والمحافظة عليها من
التسرب الوظيفي من خلال الحوافز المقدمة لهم.

رابعا. أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب شخصية وأخرى موضوعية، سيتم عرضها فيما
يلي بشكل مفصل:

- **الأسباب الشخصية لاختيار الموضوع:** يرجع السبب الرئيسي والشخصي لاختيار موضوع الدراسة

لاهتمام الباحثين بموضوع تطبيق الادارة الالكترونية

- الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع: ارتباط الموضوع بمجال التخصص المدروس.

- قلة الدراسات و البحوث التي تربط الكفاءات البشرية بالإدارة الالكترونية.

- حداثة تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية تستوجب دراسة الموضوع.

خامسا. حدود ومجال الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة هذه الدراسة في اطار زمنية و مكانية :

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز ببومرداس

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر فيفري و شهر ماي 2023

- الحدود الموضوعية: ركزنا في هذه الدراسة على المفاهيم الاساسية للكفاءات البشرية و الإدارة

الالكترونية ودور الكفاءات البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية.

سادسا. صعوبات الدراسة

واجهت الباحثين بعض الصعوبات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول واقع مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف

المؤسسة عامة وتفعيل الإدارة الالكترونية خاصة، وهذا لعدم توفر قاعدة بيانات شاملة للتقييم .

- تغيير المؤسسة لموقعها في فترات التريص ادى لعدة صعوبات منها عدم القدرة على الالتحاق

بالمؤسسة لعدم تنظيم امورها و عدم استقرارها أدى إلى صعوبة إجراء المقابلات.

- وجود فجوة بين النظري والواقعي وهو ما شكل صعوبة في الإسقاط.

سابعا. الدراسات السابقة

بعد مراجعة عدة دراسات تناولت موضوع الكفاءات البشرية والإدارة الالكترونية، تبين أن هذا

الموضوع تحديدا لا يوجد له العديد من الدراسات السابقة، فدراستنا كانت من بين الدراسات الاولى التي

تربط الكفاءات البشرية بالادارة الالكترونية ولهذا سيتم اختيار بعض الدراسات والتي يعتقد أنها الأكثر

قربا من موضوع هذه الدراسة كما سيوضح فيما يلي:

•دراسة لـ (بوصاع نجمة):تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة

الالكترونية"، في السنة الدراسية 2016 / 2017، وكانت إشكالية الدراسة كما يلي: هل تساهم تنمية

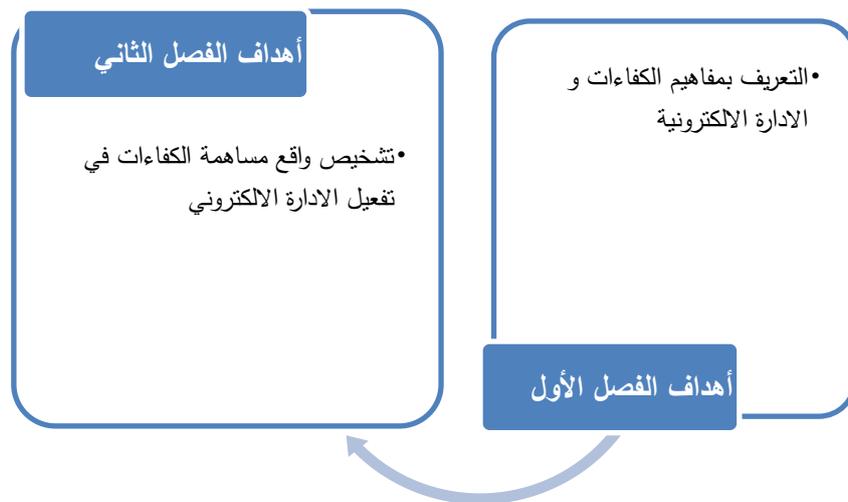
الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الإدارة الالكترونية.

- الحدود الجغرافية: مؤسسة سونلغاز بسوق أهراس
- الحدود المكانية: الفترة الممتدة بين 2017/04/13 و 2017/04/30.
- طريقة جمع البيانات: تم جمع المعلومات من مختلف المصادر المكتبية ومختلف وثائق المؤسسة الاستمارة التي اجاب عليها الموظفين.
- النتائج المتوصل إليها: تدريب المؤسسة للعامل في مجال التكنولوجيا الحديثة يساهم في تفعيل الإدارة الالكترونية.
- تطور سياسة الموارد البشرية من قدرات الافراد ومهاراتهم التكنولوجية بما تتطلبه احتياجات العمال.
- دراسة لـ (رحيل أسية): تحت عنوان: "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، كانت هذه الدراسة في السنة الدراسة 2011/2010، سعت هذه الدراسة للإجابة على سؤال البحث التالي: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟
- الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء.
- الحدود الزمنية: الخمس سنوات الأخيرة قبل الدراسة
- طريقة جمع البيانات: تم جمع المعلومات من مختلف المصادر المكتبية و مختلف وثائق المؤسسة و المقابلات
- دراسة لـ " (بوزكري جيلالي): تحت عنوان " الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية -واقع وأفاق-" تمت في السنة الدراسة 2016/2015، وكانت إشكاليته كما يلي: إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الالكترونية، وماهي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟
- الحدود المكانية: مجموعة من المؤسسات الجزائرية.
- الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من 2009 الى 2015
- طريقة جمع البيانات: تم جمع المعلومات من مختلف المصادر المكتبية ومختلف وثائق المؤسسة وكأداة أساسية استخدم الباحث الاستبيان.
- النتائج المتوصل إليها: البنية التحتية للإدارة الالكترونية في الجزائر ضعيفة ولا تحفز تطبيقها تأخر المؤسسات الجزائرية في تطبيق الادارة الالكترونية رغم وعي الموظفين
- ثامنا. المنهج المعتمد في الدراسة:

- يبين المنهج مختلف الخطوات المعتمد عليها في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة المتبعة لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين للتعرف على الأسباب وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتسييرها.

- تاسعا. هيكل الدراسة

صممت هذه الدراسة في فصلين للإجابة عن الأسئلة الفرعية وصولا إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة. حيث يتمحور الفصل الأول حول: الكفاءات البشرية والادارة الالكترونية في حين اختص الفصل الثاني بالدراسة التطبيقية التي ركزت على تشخيص واقع تفعيل الكفاءات البشرية للإدارة الالكترونية و يلخص الشكل الموالي الهدف من كل فصل.



**الفصل الأول: الاسس النظرية للكفاءات
البشرية والادارة الالكترونية**

تمهيد:

أضحت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، حيث أصبح الاتجاه السائد في عالم منظمات اليوم هو البحث عن الكفاءات التي تحمل لواء البحث والاستكشاف والتغيير والابتكار، لما لها من مهارات ومعارف وقدرات، وفي ظل التحول الحاصل في ادارات المؤسسة من الادارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية الى الادارة الالكترونية التي تعتمد على الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات وشبكات الاتصال أي ادارة بدون اوراق يجب ان تتوفر المؤسسات على كفاءات ذات خبرة واسعة في هذا المجال وهذا لدورها الاستراتيجي لتطور وتميز المنظمات

ومن ابزر ما تنشط فيه هذه الكفاءات هي الادارة ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ولهذا وقصد الإحاطة بالإطار المفاهيمي للكفاءات والادارة الالكترونية وإزالة الغموض الذي يحيط بالمفاهيم، سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

● تطور مفهوم الكفاءات البشرية في الفكر الإداري.

● ماهية الكفاءات البشرية.

● خصائص الكفاءات البشرية، أهميتها وأنواعها.

● مفهوم الادارة الالكترونية.

● اهداف وخصائص ووظائف الادارة الالكترونية.

● متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية:

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالكفاءات أحد أهم الأمور التي توليها المنظمات أهمية بالغة واصبحت الكفاءات (رأس المال الفكري) هي الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتبارها أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية والانتاجية، فيما يلي سنعرض اهم المفاهيم والاسس للتعريف بالكفاءات.

المطلب الاول: مفهوم الكفاءات البشرية واسباب تطور مفهومها في المنظمة:

اختلفت تعريف الكفاءات البشرية باختلاف الباحثين فيما يلي البعض من التعريفات:

الفرع الاول: مفهوم الكفاءات البشرية:

لقد ظهر مفهوم الكفاءات البشرية منذ اكثر من عشرين عاما اذ اهتم الكثير من الباحثين و المفكرين بدراسة هذا الموضوع من عدة زوايا حيث تعددت و تنوعت التعاريف حيث يعرف ديفيد سي ماكلياند الكفاءة بأنها "مجموعة من الخصائص (المميزات) الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل أو في موقف محدد أو مهمة معطاة"

رغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات البشرية إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الابعاد الاساسية التالية: المعرفة العلمية: الكفاءات النظرية، المعرفة العملية: الكفاءات التطبيقية، المعرفة السلوكية: الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية¹.

وحسب تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

وحسب تعريف المجموعة المهنية الفرنسية ميديف هي: مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية، الخبرة ومعارف التي تمارس في إطار معين وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

¹ بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق ادارة المعرفة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد

بشار، المجلد السادس العدد، 16/04/2020 ص 597

كما تعرف الكفاءات على انها القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الاتجاهات) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية.)، بمعنى آخر هي انتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.¹

ويشير أندري جيثت المختص في المجال المهني إلى أن " مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية (faire-savoir) والمعرفة الوجدانية (savoir être) قصد تحقيق نشاط علمي، بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية. كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية، انطلاقا من منصب عمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني" ويؤكد هذا على أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل (action) اليومي الذي يستعمله الفرد لتحقيق نشاط ما في موقف معين أو لتحقيق هدف معين كحل مشكل، حيث يمكننا من خلال تحليل الفعل إدراك المعرفة والمعرفة - الفعلية للعامل عند وضعه في موقف ما.²

ويعرف (بيريتي) الكفاءات على أنها: معارف وسلوكيات ومهارات متحركة أو قابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة.

وحسب (ديجو) فإن الكفاءات تترجم في: معارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين والتي تعطيه جودة عند الحكم عليه، وينعكس مصطلح الكفاءات غالبا على الرؤساء بالمنظمات، المستشارين والباحثين أحيانا.

أما (ليبوبي) فقد عرف الكفاءات على أنها: مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد.³

كما نجد من عرفها على أنها: تلك المعارف والسلوكيات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحويل، بغية القيام بمهمة محددة.

¹ كشاد رابح، الكفاءات البشرية و تحقيق التميز،مجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-،جامعة الجلفة،العدد23ص 105

² فاطمة الزهراء وكريمة اغلال، التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة،حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية،العدد01/2007 ص92

³ ياسر مرزوقي، دور ادارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة:مجمع صابيدال، اطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3، 2018/2019، ص52

وهناك من يرى على أنها: القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ في حين هناك من يرى أن الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.¹

من التعاريف السابقة يمكننا القول ان الكفاءات هي مزيج بين عدة خصائص ومهارات مميزة تتوفر في الفرد في حين هناك من يرى أن الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.²

الفرع الثاني: أسباب تطور مفهوم الكفاءات البشرية في المنظمة

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، حيث أصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة. وقد برزت تحديات كبيرة لإدارة الكفاءات في ظل العولمة، أدت إلى تغيير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها رأس مال اجتماعي ذكي يمكن تطويره والتعويل على كميته تنافسية، نظراً لإدراك المنظمات لدور الكفاءات العاملة في تحقيق أهدافها، وهذا ما أدى إلى تنامي دور الكفاءات في المنظمات، ويمكن ذكر أهم أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المنظمات إلى ما يلي³:

1- تحديات العولمة:

يمكن الأخذ هنا بتعريف العولمة على أنها" التوسع المتزايد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حولت العالم إلى قرية كونية صغيرة"،مما أدى بالمنظمات إلى الدخول في مواجهات تنافسية مكشوفة، نظراً لسياسة الإنتاج بين الدول وحرية الأسواق، مما أدى بالمنظمة إلى البحث عن وسائل وأساليب التحكم في إدارة التعقيد وإدارة

¹ رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011 ص8

² الحاج مداح عرابي، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص 5

³ -وصفي عقيل عمر، ادارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي" دار وائل للنشر و التوزيع، لبنان، بيروت، 2009، ص49

التنافس، والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، والتي تكون من خلال قدرتها على التعلم المستمر باكتسابها معارف ومهارات واتجاهات جديدة في إدارة الأفراد.

وكذا حيازتها لمورد بشري متميز يجعل في طيات مهارات وقدرات، حيث أصبح هذا الأخير (المورد البشري) هو محور التنافس، مما دفع بالمنظمات إلى التركيز على استقطاب الكفاءات وتنميتها بما يمكن المنظمات من التنافسية والاستمرارية ، وعلي يمكن القول أن أصبح من الضروري على المنظمات في ظل العولمة أن تقوم بالبحث عن إيجاد وسائل استقطاب وتعيين الكفاءات وكسب كامل ولائهم للمنظمة، من أجل مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق تسخير مهاراتهم وابتكاراتهم لصالح هذه الأخيرة.

2- التطورات التكنولوجية الراهنة ومقتضيات الابتكار المستمر:

يعتبر عنصر الابتكارات التكنولوجية الراهنة وقدرة المنظمات على اكتسابها واستعمالها والاستفادة منها، عاملا حاسما ومحددا أساسيا للتنافسية الجديدة، ونظرا لتزايد معدلات الابتكار التكنولوجي وتسارعها والذي يؤدي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، مما يعني ضرورة إسرار المنظمات في ابتكار وتقديم منتجات جديدة للأسواق، وذلك من خلال توجي الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات وبكفاءة أعلى، وسعي المنظمات إلى المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب كفاءاتها¹.

إن كل ما سبق يؤكد أننا على بعد خطوات من مرحلة إنسانية جديدة تتسم بسيادة المعرفة الكامنة لدى الكفاءات، ولهذا فإن السبب في فشل العديد من المنظمات خلال فترتها التحول هو سوء إدارة الكفاءات وليس سوء إدارة التكنولوجيا المادية في حد ذاتها، ومن الطبيعي أن تزداد احتمالات حدوث مثل هذا الفشل في الحالات التي لا تتواءم فيها التغييرات التكنولوجية مع تغييرات مماثلة في فلسفة وطرق استثمار مصادر المعرفة ممثلة في الكفاءات من الموارد البشرية داخل المنظمة².

من هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال للكفاءات سوف يكون سبيلها الأول لامتلاك القوة، قوة المعرفة، والابتكار... في زمن أصبح مقياس قوة الدول والمنظمات تقاس بمقدرتها الابتكارية ومهارات ومؤهلات كفاءاتها الخالقة، وبهذا أصبح لزاما على المنظمات أن تتكيف مع هذا الواقع الجديد، وذلك

¹ خليل نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص 20

² عامل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 ، ص 61 - 56

بايلاء الاهتمام الأكبر للموارد البشرية ممثلة في الكفاءات التي لديها القدرة على التحكم في كل التطورات والتغيرات ومسايرتها.

3- التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل: تأثرت المنظمات بالتطورات والتحولات الحاصلة في بيئة وأنظمة العمل، حيث أنها تحمل في طياتها تطورا فكريا في الإدارة، يتطلب إعادة النظر في وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالشكل الذي يمكن من التعامل مع معطياتها¹، حيث أضحى التكيف السريع للمنظمات مع مستجدات المحيط مسالة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال، كما أن سرعة وتعدد التغيرات الحاصلة في مجال نظم الإدارة، وضعت كفاءات المسيرين والعاملين على المحك، وغيّرت كل القواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير، وفرضت أنظمة وقواعد عمل جديدة تنتم خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح والاستقلالية، ويمكن حصر نطاق هذه 7 التحولات في كل من التغيرات الفردية والتنظيمية وهو ما اصطلح علي بالتطوير التنظيمي وتحولات أنظمة العمل والتسيير².

فهذه التحولات فرضت على المنظمات منطقا جديدا تتعامل وفق مع الموارد البشرية من حيث استقطاب الكفاءات، والتدريب والتنمية، والحفز وتقييم الأداء وغيرها، على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي³،

وأحدثت أنماط جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، وانتقل مركز الاهتمام إلى الكفاءات، أي أن النظرة إلى العامل لم تعد تقتصر على ما يحوزه من شهادات بل بما يملك من مهارات وإبداعات تفيد المنظمة في الحاضر والمستقبل⁴، فكل هذه التغيرات الحاصلة في محيط المنظمات، والتي لا يمكن مسايرتها إلا من خلال كفاءة المورد البشري ومؤهلات جعلت من الكفاءات

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 23.

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 12"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 83

³ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 49

⁴ عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 287

العاملة في المنظمة أهم أصول المؤسسة وأصبح الاستثمار فيها وتحديث طرق إدارتها أحد أهم محددات الميزة التنافسية للمنظمة مهما اختلف مجال نشاطها.

4- التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات: البشرية

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، بل جاء نتيجة تحولات عميقة واستجابة لضرورات ملحة، فقد حدث هذا التحول عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرت إلى الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ التام للتعليمات إلى فاعل مهم ذي قدرات ومهارات تتجاوز المقدرة العضلية والبدنية إلى مهارات ذهنية وفكرية ينتج عنها ابتكارات في شتى مجالات أنشطة المنظمة، وذلك للمساهمة بفاعلية وفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة أطلق عليها وظائف أخرى تراعي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة في بيئة عالمية محفوفة بالمنافسة والابتكار. مما أدى إلى تحول جذري في وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف أخرى تراعي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أطلق عليها وظائف إدارة الكفاءات وهي¹ :

أ- **تخطيط الكفاءات**: ويتم من خلال هذا تحديد طبيعة الوظائف، ومتطلباتها شغلها، وإيجاد المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين، وتحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة.

ب- **الاستقطاب والاختيار والتعيين**: تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الكفاءات لدورها الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة، وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والاختيار المتكاملة ومنها المقابلات الشخصية الاختبارات، الاستفسار من الموظفين، الكشف الطبي ومن ثم إنهاء إجراءات تعيينهم.

ج- **تنمية الكفاءات**: ويقصد بها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق دواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

د- **تقييم أداء الكفاءات**: ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم.

¹سعيد بن عبيد بن نمشة، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 26 / 27

ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية (الكفاءات) في معظم المنظمات المتقدمة تأخذ بعدا آخر، حيث برزت العمالة المعرفية (الكفاءات) كعنصر أساسي في تمكين المنظمات من النمو والاستمرارية، حيث أن الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات والمعلومات والبرمجيات أوجدت عمالة معرفية في المنظمات أكثر من ذي قبل، وأن استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن أن يتم بالطرق التقليدية، وبالتالي تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الكفاءات باختلاف المفكرين والباحثين وتباينهم الثقافي والاجتماعي، إضافة إلى عنصري الزمان والمكان¹.

ويأتي التحول في وظائف إدارة الكفاءات تماشياً مع معطيات وإفرازات اقتصاد المعرفة الذي أبرز عناية خاصة بعمالة المعرفة (الكفاءات) وتبني معايير عالمية للاستقطاب والاختيار والاهتمام بالتوجه المستقبلي في أعمالها، وقد لخص باتنياك "وظائف إدارة الكفاءات المعاصرة في التالي²:

أ -التأكيد على أن المنظمة تعمل في برامجها للكفاءات ضمن إطار إتاحة فرص متفاوتة للتوظيف حسب كفاءات ومهارات طالبي الوظيفة واحتياجات المنظمة.

ب-القيام بتحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.

ج -تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات لتمكينها من تحقيق أهدافها، من حيث توفر الأعداد اللازمة من العاملين بالمهارات المطلوبة وتطوير خطط لمواجهة تلك الاحتياجات.

د -استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

هـ -توجي وتدريب الكفاءات.

و -تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية.

ز -تصميم أنظمة للحوافز والكفاءات .تصميم وتنفيذ نظام الأجور لجميع الكفاءات.

ح -مساعدة الكفاءات في تطوير مساراتهم المهنية.

المطلب الثاني: أبعاد واليات بناء الكفاءات البشرية

للکفاءات ابعاد كثيرة و اليات بناءها متعددة سنتطرق في هذا المطلب لأبعاد وأليات بناء الكفاءات

الفرع الاول: أبعاد الكفاءات البشرية

¹ عامر خضير الكبيسي، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، مرجع سبق ذكره، ص 25

² Pattanayak Biswajeet, "Human Resource Management", Prentice Hall Of India, New Delhi, 2006,P11.

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد، وهناك من الباحثين من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط إلى مجالات الدراسة والاهتمام، وإنما تبعا كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق والغرب، حيث يرى "برنارد سير" (*Bernard Sire*) "بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا، وقد استطاع (*T. Durand*) الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وفق مدرسة الفكر التسييري في فرنسا، وهي على النحو التالي¹:

أ- **المعرفة**: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ب- **المهارة**: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة.

(هذه المهارة لا تلغي المعرفة ولكنها أيضا ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة السير، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها وتداولها سواء بين الكفاءات الفردية أو المنظمات).

ج- **السلوكيات**: وتتعلق السلوكيات بالمواقف والقيم، وصورة الذات، واستعداد الفرد لتنفيذ المهام الموكلة ل ومما رسة كفاءت بتفوق والتي ترتبط بهوية وسلوك الفرد.

أما أبعاد الكفاءة وفق النموذج الفكري الأنجلوساكسوني فقد قسمت إلى خمسة أبعاد هي:²

¹ - سميرة عبد الصمد، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص60

² سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص62

أ-**المعرفة:** وهي عبارة عن مجموع المعارف التي يملكها شخص ما في ميدان خاص، كما تتعلق أيضا بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطها وإنجاز عملياتها، كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية، والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات قابلة للاستعمال، وهي عبارة عن المعلومات والمعارف والمعطيات التي تمتلكها الكفاءات في مجال معين أو مجالات متعددة وتكون علمية نظرية أو عملية.

ب-**المواصفات الشخصية:** وهي عبارة عن الخصائص العامة للكفاءة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة، كالمثابرة والمرونة والمبادرة، فمثلا من أهم صفات الكفاءة المتعلقة بالمواصفات والسلوكات الشخصية لدى المديرين هو التحكم الذاتي في المشاعر، وكذلك روح المبادرة واتخاذ القرار خاصة لحل المشاكل تحت الضغط.

ج-**الدافعية:** وتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكات وتصرفات الأفراد في العمل مثل دوافع الانجاز أو الانتماء لفريق عمل معين داخل المنظمة، حيث تترجم الدوافع (الدافعية) الأشياء الكامنة التي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار، والتي تتسبب في إقدام على تصرف معين، كما تعمل الدافعية لدى الكفاءات على اختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة.

د-**الاستعدادات:** ويترجم قدرة الفرد على تنفيذ المهام والممارسة بتفوق، وهو يمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، ويرتبط السلوك دائما بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام بأحسن ما يستطيع، كما أن لا يرتبط بالمسار المهني فقط بل يرتبط بمجالات أخرى كالحياة الاجتماعية مثلا.

هـ-**التصرفات:** وتترجم في إدراك الكفاءة أو الفرد لذاته، والمتعلقة بالمواقف ا ولقيم وصورة الذات، مثلا تعتبر الثقة بالنفس أي اعتقاد الفرد بأن يمكن أن يكون فعالا في أي حالة تقريبا، أو الإدراك الحسي بأن الشخص هو نفس سواء كان مسؤولا أو عنصرا في فريق عمل.

ونلاحظ بأن أبعاد الكفاءة وفق النموذج التسييري الأنجلوساكسوني أكثر توسعا عنها وفق النموذج التسيير الفرنسي، إذ لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية بل تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع والمحفزات، هذه الأخيرة وإن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية، ولهذا فإن رواد الفكر التسييري الأنجلوساكسوني يؤكدون على أن الدافع: " هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط".

الفرع الثاني: آليات بناء الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد التي تضمن أو تعزز القدرة التنافسية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، ولهذا تعمل المنظمات على توظيف واستثمار الكفاءات لصالحها وفق آليات مختلفة نذكر منها ما يلي:¹

1- استقطاب الكفاءات: وتكمن عملية استقطاب الكفاءات فيما يلي:

أ- شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات وخبرات وكفاءات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ب- شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي، والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمل، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية الاستقطاب الالكتروني للكفاءات عن طريق الحواسيب.

ج-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات)، جامعات تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

2- صناعة الكفاءات:

أكدت دراسة (*Nahpiet & Ghoshal 1999*) ضرورة صناعة الكفاءات لأن يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، حيث أكد الباحثون أن عملية صناعة الكفاءات تتطلب استخدام

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين استراتيجيات صناعة الكفاءات ما يلي:¹

أ-خريطة المعرفة: (*Knowledge Maps*) هي "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثَمَّ تركز على نوع المعرفة والتي تأمل بمشاركتها، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها، وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز

ب-بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثَمَّ تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية ما قامت به شركة (*WestUS*) وهي شركة إلكترونيات من بين أكبر سبع شركات في العالم²، إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

ج- القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية هو ما يجري في شركة (*Microsoft*) إذ أن (*Bill Gates*) هو ضابط إيقاع لفاعلية لأن مرؤوسي المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية وتحفيزية ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيهم يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير التجاوب داخل أقسامهم، إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد علي الشركة لتحقيق نتائجها.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معاً، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها:³

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص 268 - 273

² Artical cite web, www.en.wikipedia.org/wiki/US-west_verification (March), (26/03/2023).

³ فرحاتي لويبة، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 133.

- الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها.
 - الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.
 - الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير للكفاءات الحالية.
 - الموازنة بين الحاجة الدائمة للكفاءات والحاجة المؤقتة لها.
- ومن خلال ما تم عرض يمكن القول أن بناء الكفاءات يتطلب تقوية منظومة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق أو تساير طبيعة العالم الذي يحكم التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الكفاءات الشرية:

تشكل الكفاءات مسألة متزايدة الأهمية ورهانا ج وهريا لنجاح المؤسسات لقدرتها على تحقيق الإبداع، التميز والسبق، فالكفاءات بالنسبة للمنظمة أصبحت تمثل دورا استراتيجيا لا محدودا من الإبداع والمعارف الكامنة مهما اختلف نوع أو شكل هذه الكفاءة، وكذا الخصائص المميزة لها وهذا ما سوف نتطرق إلي في هذا المبحث:

الفرع الأول: خصائص الكفاءات البشرية

تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة، لما تتمتع ب من سرعة رد الفعل، التكيف والتجاوب مع التغييرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التمايز عن المنافسين، حيث لم تعد تقتصر النظرة إلى الكفاءات على أنها مجرد لمسة سحرية أو إضافة بسيطة أو موهبة شخصية تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات المتسارعة في شتى المجالات، وإنما هي (الكفاءات مفهوم واسع، متعدد الخصائص) ومن أهم هذه الخصائص ما يلي¹:

أ- ذات غاية: حيث يتم تشغيل المعارف والمهارات الكامنة لدى الكفاءات قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، ورسالت في هذا الإطار أن يحقق أقصى نجاح للمنظمة وتأكيد الغاية التي وجد لأجلها.

¹ إسماعيل السيد، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر 1998، ص 112

ب -صياغتها بطريقة ديناميكية :حيث أن كل العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لتدعيمها وتصحيحها، كل ذلك يكون بشكل دوري ومستمر .

ج -التجرد :فالكفاءة بالإضافة إلى أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائج ملموسة، لا يمكن ملاحظة سوى الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط.

د -مكتسبة :فالمورد البشري لا يكون كفوًا بمجرد بدايت في العمل، فقد يحمل مع معارف جديدة وسلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة، ولكن يكتسب كفاءات وسلوكيات أخرى من خلال استمراره في التعلم والتدريب الموجه¹

هـ -ليست أصولا ثابتة :بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع، وإنما يتم تدعيمها بسلوكيات قد تمثل إرثا سابقا أو حتى مهارات وابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل².

ز -التلاشي أو التقادم :عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سيؤدي حتما إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، ذلك أن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستضمحل وبالتالي سينعكس حتما على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين³ .

ح -سمة الهيكلية :فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي تلبي مختلف متطلبات الوظيفة في إطار خطط واضحة و أهداف محددة.

ط -سمة الالتزام :بمجرد اكتساب الكفاءة لمهارات فإن ذلك يعتبر التزام بين وبين الوظيفة التي يكون محلا فيها .فبالإضافة إلى كونها تحمل للمسؤولية في الأداء، فإنها كذلك مقدره اجتماعية والتزام يأتي من الفرد ليسقط ما اكتسب من مهارات عالية على أرض الواقع⁴ .

ي -ذات جدوى :باختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الكفاءة، فإن كل جزء من تركيبية كفاءات نحو وظيفة معينة لمعنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة، لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل الكفاءة وتتغير بتغير هذه الوضعيات¹ .

¹ Bienaymé . A , "Principes De Concurrence Economique", Economica, Paris, 1998,P36.

² إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ -مراد يس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005 ، ص134.

⁴ Bernard. Galanband, " Si la GRH était de la gestion", Édition Lessons, Paris, 2002, p20.

ك -سمة الاقتران :لا يمكن الحديث عن كفاءة إلا إذا باشر المورد البشري لوظيفة أو عمل معين، بل الأكثر من ذلك، لا يمكن الحديث عن كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا إذا أفادت المنظمة بالشكل الفعلي وساهمت في تحقيق الغايات واتزان النتائج واستقرار المركز الوظيفي في السوق²

ل -سمة التطور :تزداد مهارات و معارف المورد البشري في وظيفت مثلما تزداد الوظائف وأساليب العمل تطورا وتعقيدا، ونظرا لحاجة المنظمات التنافسية إلى الاستحواذ على السوق التنظيمي، فإن ذلك سيعود بالإيجاب على الكفاءات والتي ستستفيد من اهتمام بالغ في هذا الإطار لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى، وتحسين الأداء الفردي والجماعي³ .

م -الديمومة :الكفاءة غير دائمة فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المنظمة الاستفادة منها .

وهناك خصائص أخرى تتصف بها الكفاءات في منظمات المعرفة نذكر منها ما يلي⁴:

•حياسة الكفاءات لسلطات كاملة تحقق التوازن في أداء العمل.
•ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة على التفاعلات المركبة للذكاء والابتكار والمؤثرات البيئية.

•تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد والابتكار بحكم خبرتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار.

•تتمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية ورغبة متميزة في الإنجاز الذاتي، مما يساعد على ضرورة توفير مناخ جماعي يولي أهمية للقيم الجماعية والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات :الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 2005 ، ص 9.

² عبد الحميد حامدي، "دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 51.

³ Lou Van Beirendonk. Management Des Compétences. Edition De Boeck.Belgique. 2004.P30.

⁴ -فريد النجار، " إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 331.

• يجب أن يتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات.

وحتى يمكن اعتبار الموارد والكفاءات مصادر استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حدد الباحث ون ستة شروط-بناء على الخصائص سابقة الذكر-يجب أن تتوفر في الكفاءة كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وهي¹:

أ -**القيمة**: يجب أن يكون للكفاءة قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات كما أن يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

ب -**الندرة**: يجب أن يتميز الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

ج -**التقليد**: يجب أن تكون مهارات وإمكانات الكفاءة صعبة التقليد وهذا لمنع المنافسين من تقليد أو اكتساب مهارات.

د -**عدم الإحلال**: بمعنى أن لا يجب أن تكون هناك كفاءات بديلة سهلة المنال حتى تحافظ الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.

هـ -**الحياة**: بمعنى أن يكون للمنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لكفاءاتها عند تحقيق الميزة التنافسية.

و -**طول الأجل**: بمعنى أن بإمكان الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا .وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد الأخرى، الشيء الذي يسمح بإطالة عمر الكفاءة في المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وجود توج جديد للموارد البشرية يستجيب ويواكب التحديات والتغيرات، وتعد الكفاءات من أبرز تحديات القرن الحالي (الاقتصاد الرقمي

¹ - زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص36

(¹، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد الكفاءات ذات القيمة واستقطابها واستخدامها في جميع المستويات داخل المنظمة، انطلاقاً من هذا أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها هذه التحولات، وهذا ما سوف يتم التطرق إلي من خلال توضيح أهمية الكفاءة بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة، وكذا أهميتها على المستوى الجماعي.

1- أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تمثل جل اهتمام الأفراد في ظل إفرزات ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، وتتمثل أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة فيما يلي² :

• زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظراً لمتطلبات مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق والتي توجب ذلك.

• تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاك لكفاءة معينة على نحو من الجودة والنوعية والندرة.

• تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب وطموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

• لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية والتدرج في السلم الوظيفي إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بإيلاء أهمية كبيرة لعنصر الكفاءة.

• تشكل الكفاءة التصورية والمتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة، أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة للكفاءة للفريق، وضمان سيره على النحو المراد.

• ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على الكفاءات في المنظمات نتج عن تمكين وتوجي الأفراد نحو تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم، قصد تكريس مبدأ الكفاءة والاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام ومن

¹ سليمان الفارسي، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 48 ، العدد 4 ، جامعة دمشق، سوريا، 2010 ، ص 61.

² رحيل آسيا، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حال المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2011 ص 22.

الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2- أهمية الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تنمية وتطوير الكفاءات أحد أهم أوليات المنظمات مهما اختلف شكلها ومجال اهتمامها، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمنظمة، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي¹ :

● أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة التي تكمن في الكفاءة، حيث أصبحت المنظمات أكثر إدراكا من ذي قبل في أن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها، وأضحت فناعتها المطلقة أن الكفاءة هي المنفذ الرئيسي للمنظمة من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة.

● إدراك المنظمة للدور الاستراتيجي للكفاءات، والذي يتجلى في دعم الكفاءات للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين وتضمن لها الاستمرارية والبقاء في السوق لفترة أطول.

● حجم العوائد المعتبرة من وراء الاستثمار في الكفاءات، سواء كانت عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة، نوعية ممتازة...الخ).

● تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التدريب والتعلم المستمرين، وذلك لضمان عدم تلاشي وتقدم هذه المهارات ومن الكفاءات التي تحملها (أو ما يطلق علي الكفاءة الميتة).

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللات أكد، أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من باحثين وإداريين وممارسين، وهو ما أدى بالمنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات من خلال الاهتمام بها من عدة جوانب تتعلق بتسييرها، وتقييمها وتمييزها وتطويرها.

3- أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير

¹ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 122 - 123

الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها¹:

● تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء...الخ.

● أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث أصبح التوظيف واستقطاب العمالة يركز على توظيف الكفاءات بدل الأفراد.

● لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل إعداد التقارير، الترقية مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات تقتضي مسايرة ومواجهة تحديات الاقتصاد الجديد على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع متطلبات هذا الاقتصاد خاصة ما تعلق بالتعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، وذلك من خلال الكفاءات التي تعمل على تعميق وتطوير أنظمة التعلم والتدريب وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات.

4- أهمية الكفاءات البشرية على مستوى فريق العمل (الجماعة):

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الفريق داخل المنظمة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي²:

● الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة داخل الفريق، والتي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده، وبالتالي العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الكفاءات.

● ظهور حاجة المؤسسات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية نتيجة للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج في ظل الاقتصاد الرقمي ومجتمع المعلومات.

¹ رحيل آسيا، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 24

² Guy Le Boterf, " *L'ingénierie Des Compétences*", Les Editions D'organisations, 2eme Edition, Paris 2000, P146 .

•المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الكفاءات دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف تصنيف الكفاءات تبعاً لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون للكفاءة، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من التقسيمات والتصنيفات المتعلقة بالكفاءة.

•فمن الناحية النوعية المهنية (احتياجات الوظائف) صنفت الكفاءات إلى ثلاثة أنواع هي¹:

1- الكفاءات الفكرية (التصورية): حيث ترتبط بالإطارات العليا، أي أنها تتناسب مع المناصب الإدارية العليا، وتشتمل هذه الكفاءات على القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات المصيرية، فهم وصياغة التوجهات التنموية والأهداف الاستراتيجية...الخ.

2- الكفاءات الإنسانية (السلوكية): تزداد الحاجة إلى هذا النوع من الكفاءة في المستويات الإدارية الوسطى، والتي تتطلب كفاءات التواصل والتعاون وفهم الآخرين، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقات في العمل.

3- الكفاءات التقنية: فهي تعبر عن مجموع الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا، وتترجم في الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص.

• أما من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام فيمكن أن نميز بين نوعين²:

1- الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات اللازمة في إطار منصب عمل محدد، ولا يمكن إنجاز مهامها إلا بتوفرها.

2- الكفاءات المشتركة: هي التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وفي عدة مناصب عمل.

•أما من الناحية الاستراتيجية فتصنف الكفاءات إلى¹:

¹ -عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المميز بالمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 122 - 126

1- كفاءات أساسية : وهي الكفاءات الداخلية التي من خلالها تتميز المنظمة وذلك بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها، من خلال الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات الكفاءات عن طريق التدريب والتعلم المستمرين.

2- كفاءات تمييزية : وهي التي تتعلق بالمواقف التسييرية، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداء في الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

3-كفاءات تفاضلية : وهي التي تترجم مجمل صفات العبقرية والدوافع وإدراك الذات، وهي تسمح بالتمييز بين ذوي الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

• أما من ناحية درجة الاحتياج إليها فتصنف الكفاءات إلى ² :

1-الكفاءات المتاحة : هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " T " وتقتضيها طبيعة العمل وحاجة المنظمة إليها، وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

2-الكفاءات اللازمة مستقبلا : يمكن القول أن الكفاءات المتاحة حاليا تتطلب الاهتمام بالفرد، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلا على المنظمة نفسها، لأنها هي من تحدد الكفاءات التي تحتاجها مستقبلا، حسب ما تم من تغير في المنظمة، كإدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، فهذا ما يؤدي إلى إعادة النظر في الكفاءات المتوفرة و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، إذ يمكن للمنظمة إبرازها من خلال برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي، بدون أن نتجاهل مخزون الكفاءات للأفراد.

•وسنتناول فيما يلي وبنوع من التفصيل التصنيف الذي يعتبر الأكثر أهمية في تحديد وتصنيف أنواع الكفاءة، وهو التصنيف الأكثر شيوعا وتركيزا وملاءمة للمنظمات، خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد الخطط والاستراتيجيات التطويرية والتنموية للكفاءات حيث تصنف الكفاءات وفق هذا المعيار إلى:

-الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية المختلفة¹ ، ويعتبر الفرد هو الحامل المادي للكفاءة، فهو الذي ينتجها، بينها،

¹ حجازي إسماعيل، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، الطبعة 05 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

² Valérie Harbach, **Evaluer Et Rémunérer Les Compétences**, Edition Liaisons, Paris 2000, P96.

يستثمرها ويطورها، ولهذا ترجع الكفاءات إلى الأفراد، فلا توجد كفاءة بدونهم، فالعامل أثناء ممارسته لوظيفته ومهامه يلجأ غالبا لطريقة تخصه لوحده، حيث يستغل طاقاته ، إمكانياته ومعارفه الشخصية، وبهذا نقول أنه يستغل كفاءاته لأداء عمله²، وحسب *C.Dejoux* تعبر الكفاءة الفردية عن " معارف ومهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى « أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد :ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة. وتتشكل الكفاءة الفردية " نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بحشد مجموعة من العناصر معارف، مهارات، سلوك، استعداد) والتوليف بينها. "إن كل فرد بالمنظمة يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهام بصورة تتحقق معها أهداف التنظيم، ومن بين أهم الخصائص الواجب توفرها لتحقيق الكفاءة الفردية ما يلي³:

أن يكون الفرد حيويًا ويقوم بما يجب القيام به.

- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- القدرة على تقبل وإيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي ضمن فريق عمل معين
- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.
- التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.
- التصرف بمرونة، ومعاملة الأشخاص بطريقة جيدة.
- معرفة الفرد الدقيقة بنقاط قوت وضعف.

من هنا يمكن القول بأن الكفاءة الفردية عبارة عن توليفة من الخصائص الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والسلوك كجزء ظاهر للكفاءة، والسمات الشخصية ا ولمفهوم الذاتي والقيم والطموح كجزء خفي لها .كما يمكن للفرد أيضا أن يكتسب كفاءات جديدة طوال حيات المهنية أو الخاصة، كما يمكن أن يفقد كفاءات ومهارات موجودة أو مكتسبة سابقا أو غير مستعملة اعتباريا، وهذا ما أدت إلي التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أدت إلى انخفاض بعض الكفاءات

¹ Philippe Zarifian, **Le Modèle De La Compétence**, Edition Liaison, Paris 2001, P78 .

² Meschi Pierre Xavier, **Le Concept De Compétence En Stratégie : Perspectives Et Limites**, Xxi Conférence Internationale,2020

³ عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المميز بالمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص

المكتسبة سابقا من طرف الفرد نتيجة أنها أصبحت غير مجدية وغير مستعملة، وحلت محلها مهارات وكفاءات أكثر تطورا. ورغم وجود الكفاءات الفردية بالمنظمة وتحقيقها مستوى جيد من الأداء، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف، ذلك لأنها لم تعد قادرة على مواجهة مختلف التغيرات والمتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية.

-الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد أهم مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين فريق العمل، وتوفير المعلومات الملائمة وتبادلها بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الفريق، بهدف انتقال الكفاءات والمهارات ومعالجة الصراعات، وكذا مؤشر التعلم والتدريب الجماعي.

إذن فالكفاءة الجماعية هي " :محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ¹. "كما يعبر عنها كذلك **Dejoux. C** " بأنها " أفضل مزج بين المعار الاستعدادات التي يمتلكها الأفراد في الفريق وتكون انطلاقا من المهارات الفردية لأعضاء الفريق المتداخلة سواء بحركية الفريق أو نتائج عمل الفريق."²

ويتطور أشكال التنظيمات، تزايدت أهمية الكفاءات الجماعية واتجهت الكثير من المؤسسات إليها لما لها من فوائد وعوائد كبيرة للمنظمة والكفاءات، كما أنها أصبحت محور في التسيير بالكفاءات فكان لا بد من تطويرها وتعزيزها للحفاظ عليها، وذلك من خلال توفير جملة من الشروط نذكر منها³ :

● التوفيق بين أهداف المنظمة ومصالحها من جهة وبين أهداف أفرادها من جهة أخرى، بمعنى أن تكون الأهداف معروفة بكفاءة المشاركين في الإنتاج.

¹ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، ملتقى دولي " التتمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، مارس 2004 ، ص21.

² C.Dejoux, "**Les Compétences Au Coeur De L'entreprise**", Edition D'organisation, Paris 2001, P67.

³ Daniel Penarttin, "**Gerer Par Les Compétences Ou Comment Réussir Autrement'**", Edition Management, Société (EMS), Paris 1999, P 43.

- إظهار المساهمة الفردية في الأداء الجماعي، أي لابد من إظهار توضيح واثمين دور وأهمية كل فرد في الكفاءة الجماعية لأنها تساهم في إعطاء الإحساس بالأهمية.
- الشعور بالانتماء لكافة الجماعة، الشيء الذي يسمح بتوطيد العلاقات بين الأفراد.
- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مش تركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين رسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي.
- توفير جو من التجانس بين أفراد الفريق من خلال إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاون بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- توفير دليل أو لغة مشتركة لتسهيل التواصل والاتصال بين أفراد الفريق.
- وضع برامج تعلم وتدريب لتنمية مهارات الأفراد ضمن فريق العمل.
- إيجاد مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة والمنظمة ككل¹.
- إيجاد نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية.

3-الكفاءة التنظيمية:

إن ارتباط الكفاءات البشرية بالأفراد، ما أدى إلى التركيز بشكل كبير على تصنيفها إلى كفاءات فردية وأخرى جماعية، إلا أن من الضروري أيضا التطرق إلى الكفاءات التنظيمية كنوع مهم جدا للكفاءة بالمنظمات، حيث يمكن أن تشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التنظيمي وحسب تعدد الوظائف (كفاءات تقنية، كفاءات الإدارة والتخطيط، كفاءات فنية، كفاءات التنفيذ...الخ)، إنها كفاءة العملية الإدارية ككل، والتي تختلف حسب نوع المؤسسة ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها، وأساس هذه الكفاءة هي الكفاءة الفردية، حيث أن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف واستعمالها، الذي لا يمكن أن يتم إلا بفضل كفاءات الأفراد لأن الأفراد هم القادرين على توقع المستقبل وخلق².

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في³:

¹ مقيح صبري، "قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة"، ملتقى تامين الكفاءات وتتميتها الورقة الراححة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2006، ص 04.

² موسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للدراسات، مصر 1998، ص 78.

³ موساوي زهية، خالد خديجة، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 178.

أ -قاعدة المعرفة :وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

ب -إطار المعرفة :يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، توزيع المهام) والسياسات المحددة لها.

ج -ديناميكية المعرفة :عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وكذا تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المنظمة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية، وهناك أنواع أخرى للكفاءات نذكر منها:

1-الكفاءات الاستراتيجية :الكفاءات الاستراتيجية ما هي إلا تحديد للكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبهذا فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، فالكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نادر، لأنها تترجم قدرة المنظمة على إيجاد توليفة مناسبة للحصول على ميزة تنافسية¹.

إن الكفاءات الاستراتيجية للمنظمة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك)المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، حيث تؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده ومن يتحقق الرهان الذي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد².

¹ الهادي بوققول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل الم مؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ملنقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004 ، ص 207.

² سملاي يحيوية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، اطروحة دكتورا تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص139.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الاستراتيجية لا تعد بالضرورة كفاءات جماعية، حيث أن التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية.

2-الكفاءات المحورية: تسمى بالكفاءة المحورية لأن يتوقف عليها بقاء المؤسسة وتطورها أو انسجامها، وهي مفتاحية لأنها تتشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمؤسسة والتي تتعلق على الخصوص بالتنظيم وتنسيق مختلف قدرات الإنتاج والإدماج في خطوط التكنولوجيا. لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

•تتبع الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

•تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

•يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

كما عرف **" Hamel & Parahalad "** الكفاءة المحورية بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا..". كما يمكن تعريفها على أنها " مجموعة متميزة - تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعوبة التقليد-من المهارات، التكنولوجيا، الخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى¹ ."

فالمؤسسة إذن مطالبة بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية المفتاحية وذلك من خلال:

•تنمية، توصيل، تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المنظمة.

•الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

•اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن.

الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة والحيلولة دون تدهورها.

3-الكفاءات الجوهرية: عرفت الكفاءات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية تعريفات

كثيرة، حيث عرفها كل من **" Parahalad & Hamel "** بأنها " عمليات من التعلم الجماعي يتم من

¹ هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، . تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2011 ، ص 76.

خلالها التنسيق بين مهارات الإنتاج والأنماط المختلفة للتكنولوجيا"، أو هي " مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية¹ ."

وفي نفس الاتجاه يرى "*Thompson & Strick land*" أنها الموارد المهمة للمنظمة وتشمل العمليات المعرفية والتعلم في المنظمة والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية، وحتى تكون الكفاءات الجوهرية فعالة يجب أن تتدمج بالأفراد وهؤلاء يندمجون في موقف محدد وتمكنهم من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات السوق² .

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن الكفاءات الجوهرية تتميز بمجموعة من الخصائص منها³ :

• تمثل الكفاءات الجوهرية مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المتقدمة التي يصعب تقليدها على الأقل في المدى القريب.

• تسعى المنظمة للحصول عليها واكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها.

• تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها متفوقة على منافسيها.

• تساهم في خلق وإدامة عوامل النجاح الحرجة والتي تضيف قيمة أساسية.

• التغيرات السريعة في البيئة قد تؤدي إلى تقادم الكفاءات الجوهرية، فالكفاءات الجوهرية اليوم قد لا

تكون كذلك في الغد، ولهذا فعلى المنظمات أن تبحث بصورة مستمرة عن كفاءات جوهرية جديدة أو تنمية وتطوير كفاءاتها.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن الكفاءات الجوهرية هي مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات

المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين.

¹ علي حسن الطائي، "تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 55 العدد 23 ، جامعة بغداد، العراق، 2007 ، ص 114.

² شيماء عبد اللطيف المشهداني، " العلاقة بين المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002: ص 86.

³ إحسان علاوي الدليمي، " تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفاءات الجوهرية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2007 ، ص 67

المبحث الثاني: ماهية الادارة الالكترونية

تعد الادارة الالكترونية من احدث المفاهيم في المؤسسات خاصة الجزائرية حيث اصبح التحول نحو الادارة الالكترونية خطوة ضرورية وحتمية بسبب التغير المستمر في مجال الاعمال والتطور التكنولوجي السريع، نهدف في هذا المبحث الى التعرف على الادارة الالكترونية ومفاهيمها الاساسية.

المطلب الاول: مفهوم الادارة الالكترونية:

يعد التعريف ضرورة منطقية لإيضاح وتحديد معنى الشيء او اللفظ في هذا المطلب سنتطرق الى تعريفات عديدة متعلقة بالإدارة والإدارة الالكترونية

الفرع الأول: مفهوم الادارة

تعريف كمبال kimball:

قد عرف كمبال في كتابه اصول التنظيم الصناعي حيث يقول "ان الادارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص او تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات واعداد التكوين او الاطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والافراد الرئيسيين"¹.

ولقد عرفها مارش و سايمون march & simon:

انها الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج الاربعة والتي تبدأ جميعها بحرف (M) وهي القوى البشرية (Men) راس المال (Money) المواد (Matrerials) والمكائن والمعدات (Machines).²

تعريف فريدريك تايلور Frederick taylor:

حيث ذكر تايلور في كتابه ادارة الورشة ان الادارة هي "المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"

¹-محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر 2008، ص 16

²-المرجع نفسه، ص 18

تعريف هنري فايول Henri Fayol:

ذكر هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية أن "معنى الإدارة أن تريد وأن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"¹

فنستطيع قول ان الادارة هي فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الاساسية ويمكننا تعريف الادارة ايضا بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لانجازها وذلك لتحقيق الاهداف المحددة.²

الفرع الثاني:نشأة الادارة الالكترونية:

نشأت الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث فهي انتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ، وكذا طريقة توزيع بنودها. لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة³.

¹ - محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان،الاردن، 2009، ص 23

² -علاء عبد الرزاق السالمي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى،عمان،الاردن، 2008 ص 13

³ عابد عبد الكريم غريسي وشريف محمد، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية،المجلة الجزائرية للمالية العامة،العدد الثالث،جامعة تلمسان،ديسمبر 2013

الفرع الثالث : مفهوم الادارة الالكترونية:

يعرفها الصيرفي بانها تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الاداء والكفاءة وهي ادارة بلا اوراق لانها تستخدم الارشيف الالكتروني والادلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة.¹

ويمكن تعريفها بانها العملية الادارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود لتحقيق اهداف الشركة.²

عرفها البنك الدولي : انها مفهوم ينطوي على استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، وربط طرق افضل في الوصول الى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني.³

اما التعريف الذي تبناه الاتحاد الاوروبي: فهو أن الإدارة الإلكترونية هي "حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل : الهواتف، الفاكس ،البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والإنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات"⁴

¹ - ندي عبد الرحمان المعلمي، محددات و اثار تطبيق الادارة الالكترونية في اجراءات العمل الاداري،المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد السادس-العدد الاول-البحث الحادي عشر، 2020،ص 169

²-مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية،دار رسلان،سوريا،دمشق،2011 ، الصفحة 37

³-رابح لخضر ولكحل عائشة،الادارة الالكترونية كالية من اليات التنمية الادارية ،مجلة الدراسات القانونية و السياسية،جامعة عمار ثلجي الاغواط،العدد 03، جانفي 2016ص 243

⁴-حماد مختار،تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر"بن يوسف بن خدة" السنة:2007،ص 07

ويعرفها السالمي :بانها الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدالت الصحية الى اجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.¹

وعرفها محمد سمير احمد انها كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر سواء من الافراد او المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية.²

كما يمكن أن تعرف الإدارة الالكترونية إجرائيا بأنها: "مجموع العمليات الإدارية الحديثة القائمة على الاستخدام الأمثل لنتائج التقدم العلمي المعرفي، في جوانبه التقنية والبشرية والأسقية ضمن المراحل الإدارية المختلفة من تخطيط وتوجيه ورقابة من خلال تفعيل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات عن طريق تنمية الموارد البشرية، ما يحسن من أداء المنظمة ويعزز مركزها التنافسي ويحقق التطوير التنظيمي...³.

ويشير الباحث العمري يشير الباحث العمري بأن الإدارة الالكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة.⁴

من التعاريف السابقة نجد ان الادارة الالكترونية هي ادارة بدون اوراق تعتمد على التتولوجيا ونظم المعلومات والتواصل اللا مباشر عبر الوسائل الالكترونية من اجل الوصول الى الاهداف المنشودة باقل التكاليف والجهود في اقل وقت.

¹- بن مسعود ادم واخرون، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية،مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة،جامعة ابن خلدون تيارت،المجلد 02،العدد02،2019،ص77

²- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره،ص 43

³-بلفرمي سهام،دور الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية،المجلة الانسانية للعلوم الاجتماعية والانسانية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،المجلد الثامن، العدد 02،2022،ص51.

⁴- بن مسعود ادم،مرجع سبق ذكره،ص77

المطلب الثاني: اهمية واهداف الادارة الالكترونية

لادارة الالكترونية اهمية كبيرة للمنظمات الخاصة والعامة والمجتمعات كذلك حيث تحقق اهدافا كثيرة ومهمة، في هذا المطلب سنعرض اهمية الادارة الالكترونية وأهدافها.

الفرع الأول: اهمية الادارة الالكترونية

ان اهتمام القطاعات والمؤسسات خاصة والعالم عامة باستعمال تقنيات المعلومات والتطور الالكتروني لم يأتي من فراغ بل من الاهمية البالغة للتطور الالكتروني والتكنولوجي والذي اصبح من الضروري الاعتماد عليه في المؤسسات وتتمثل هذه الاهمية فيما يلي¹:

أولاً: في القطاع الخاص:

تساهم الادارة الالكترونية في فتح اسواق جديدة محليا وعالميا ووصول الشركات والمؤسسات اليها. تعين الادارة الالكترونية مؤسساتها وشركاتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج اليه الاسواق من منتجات ذات مواصفات معينة.

تتمتع الادارة الالكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

تعين الادارة الالكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الاسواق العالمية وتضعها في قلب المشهد الاقتصادي.

تساهم الادارة الالكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات و المؤسسات من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الاسواق ومعرفة رغبات المستهلكين واشباعها مما يضع الشركات والمؤسسات على مضمار التسابق.

تعين الادارة الالكترونية على التخلص من اعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من اهدار للوقت والجهد.

ثانياً: في القطاع العام:

- انجاز المعاملات الكترونيا يضمن صحة ودقة هذه المعاملات وخلوها من الاخطاء البشرية.

¹ -حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص64

توفير التكاليف المالية.

- ربط مختلف الوزارات ومختلف اقسام الاجهزة الحكومية يضمن ادارة افضل واكثر فاعلية.
 - الاستفادة من مختف الخدمات الحكومية من خلال بوابة واحدة للخدمات الالكترونية.
 - الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، والتفاعل مع مختلف الاجهزة الحكومية دونما الحاجة الى انتظار بدء ساعات العمل او حمل رزم ثقيلة من الاوراق¹.
 - توفر الخدمة المناسبة للافراد وقطاع الاعمال المناسب في الوقت المناسب.
- وهناك من يري ان اهمية الادارة الالكترونية بصفة عامة تبدو في مجموعة من الجوانب والابعاد التالية:²

- ✓ تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات ، وهذه التخفيضات سوف يترتب عليها زيادة ربحية المنظمة، وزيادة كفاءة تشغيلها.
- ✓ تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي والقدرة على تخطى حواجز الزمان والقيود الجغرافية، والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للنسقيدين، والوضوح في عرض البيانات الدقيقة والشاملة، والإستثمار المتواصل في البرمجيات، ومتابعة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، وهذه يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية للمنظمة.
- ✓ تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياح الوقت، وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والضياع، ويتحقق ذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلى المتعددة.
- ✓ تحقق الإدارة الإلكترونية أهداف نماذج التميز التنظيمي - بل هو شرط لتحقيقها - حيث تتمكن المنظمات باستخدامها من تحقيق مستويات الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتميزة وتحقيق النتائج المتميزة وخلق القيمة المضافة العليا.

الفرع الثاني: اهداف الادارة الالكترونية:

وجدت الادارة الالكترونية لتحقيق جملة من الاهداف من بينها مايلي:¹

¹-مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره،ص 64

²-حسين مصطفى هلاي و اخرون،الادارة الالكترونية،دار السحاب للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،مصر،القااهرة،2010،ص79

- 1- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية كتوفير الخدمات الحكومية بأسرع وقت وبأقل تكلفة .
 - 2- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:
عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية للدولة.
 - وفي مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
 - 3- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
 - 4- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
 - 5- غرلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة .
 - 6- تخفيف العبء والجهد على المواطنين من أجل إنهاء المعاملات.
 - 7- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للقيام بالمعاملات.
 - 8- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
 - 9- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.
- وذكر الدكتور محمد سمير احمد مجموعة من الاهداف و هي²:
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية
 - تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز ادراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة
 - ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
 - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار

¹ -رايح لخضر ولكحل عائشة،مرجع سبق ذكره،ص244

² -محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 73

-زيادة حجم الاستثمارات التجارية

-الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها

وحسب الدكتور علاء عبد الرزاق السالمي فإن اهداف الادارة الالكترونية هي كما يلي¹:

- ادارة الملفات بدلا من حفظها

- استعراض المحتويات بدلا من القراءة

- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها

- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد

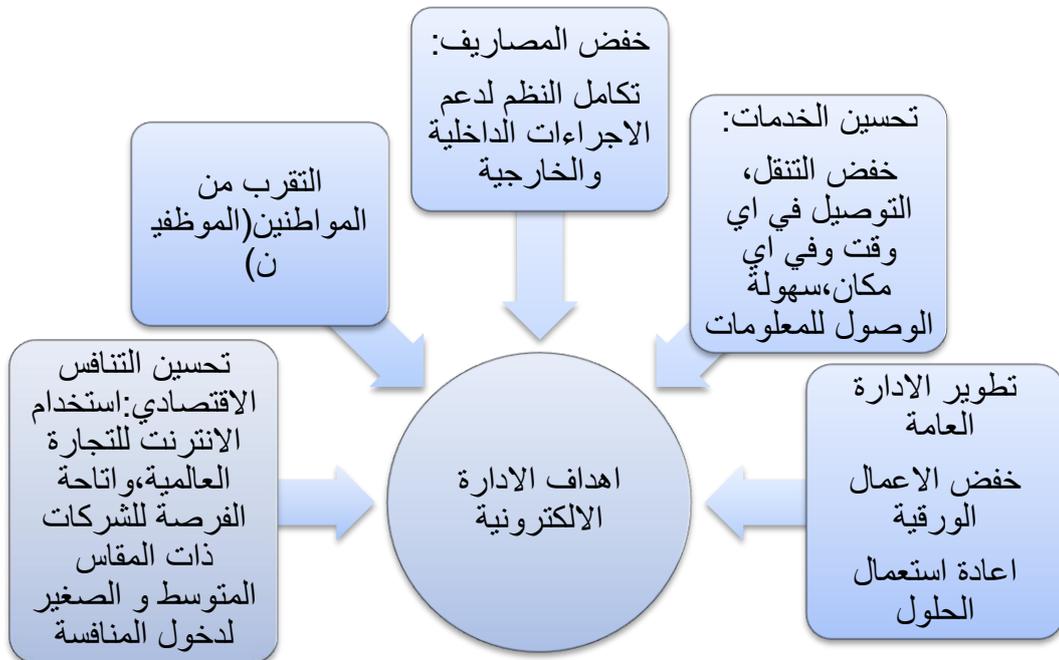
- الاجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات

- الانجازات بدلا من المتابعة

- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة

- التجهيز الناجح للاجتماعات

ويرى الدكتور مصطفى يوسف كافي ان الاهداف تتمثل فيما يلي:



المصدر: مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 71

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 39_40

المطلب الثالث:وظائف وخصائص الادارة الالكترونية:

لادارة الالكترونية وظائف وخصائص عديدة ففي هذا المطلب سنخصص الفرع الاول

لوظائف الادارة الالكترونية والفرع الثاني لخصائصها:

الفرع الاول: وظائف الادارة الالكترونية:

تعتبر الادارة الالكترونية المدرسة الاحدث في الادارة، والتي تؤدي عددا من الوظائف الاساسية والتي تتمثل فيما يلي:¹

▪ **التخطيط الالكتروني:** يمثل التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة، الآنية والقصيرة المدى، القابلة للتجديد والتطوير المستمر، وذلك بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق، كما انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الادارة واعمال التنفيذ.

وفيما يلي اهم الاختلافات بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي:²

✓ إن عملية التخطيط الالكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.

✓ زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.

✓ تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي فجميع العاملين في التخطيط

الالكتروني يقومون بعملية التخطيط وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عامودي في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي.

✓ سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها الكترونيا في كل مرة.

✓ الخطة الالكترونية ذات مرونة عالية جدا.

✓ سيكون هناك أفق التخطيط إذ لن يكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة.

¹ -بن مسعود ادم واخرون،مرجع سبق ذكره،ص81

² - رابح الوافي، أثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، اطروحة دكتورا، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، 2019، ص39

■ **التنظيم الالكتروني:** هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها بالآتي¹ :

● **أولاً:** الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا هو المصدر الأول للقيود التنظيمية في كل منظمة تقليدية

● **ثانياً:** التقسيم الإداري: وهو قاعدة تجميع المركز والأنشطة والوظائف في أقسام، والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية، وهذا القيد الثاني في المنظمة التقليدية.

● **ثالثاً:** سلسلة الأوامر: وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر ومن يطيع من في هذه المستويات وهذا هو القيد التنظيمي الثالث في المنظمة.

● **رابعاً:** الرسمية: وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم. وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة والحدة في التوجيه والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه وهذا هو القيد التنظيمي الرابع.

● **خامساً:** المركزية واللامركزية: المركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا، وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح، والواقع ان المركزية في المنظمات التقليدية تعمل على تقييد المنظمة في كل مستوياتها واقسامها وافرادها، في حين ان اللامركزية وان كانت تخفف ذلك التقييد على المستوى التنظيمي الواحد او القيم الواحد وهذا هو القيد الخامس.

¹ محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص256

■ الرقابة الالكترونية: تسمح الرقابة الالكترونية بالمراقبة الآنية، من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي امكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.ولها عدة مميزات:¹

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول إليها.
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقييمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونيا.
- إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذي القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء.
- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات.
- التمكن من إنهاء الخدمات إلكترونيا عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة.
- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.
- تعزيز مبدأ المحاسبة والمسائلة الإدارية.
- الاعتماد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء.
- تقديم المعلومات المهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر.
- تحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام بما يحافظ على موارد المنظمة.
- تقوم على تأكيد الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة.
- تتمتع بدرجة عالية من الأمان لتوفرها على المعرفة التامة بكل مستجدات العمل، مما يقلص من المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها.

¹خلاف وردة، دور الرقابة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، 2021، العدد 03، ص 63

- تتمتع بنطاق واسع حيث أنها تساعد على انخراط الجميع في معرفة كل ظروف عمل المنظمة.
- إعطاء التنبيه بشكل الكتروني من خلال البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة للتدخل البشري (المفتش).

وفي مقابل هذه المزايا هناك العديد من المآخذ التي تسجل على الرقابة الالكترونية منها:

- الافتقار للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الإدارة سواء تعلق الأمر بالموظفين او الأنظمة أو المعايير أو غيرها.

• تثير الرقابة الالكترونية انزعاجا شديدا لدى البعض لعلمهم بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أول بأول، لا سيما وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل أنشطتهم عبر الأنترنت.

■ القيادة الالكترونية: القيادة الالكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة الاحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الاعمال واتخاذ القرارات.

وتشمل القيادة الالكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

- القيادة التقنية العملية: والتي تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت لزيادة تدفق المعلومات، مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها.
 - القيادة البشرية: تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الاخر.
 - القيادة الذاتية: تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام مرونة التكيف.
- ومن اهم مهام القائد الالكتروني مايلي:¹

✓ تستند القيادة الالكترونية في إدارة أعمالها على تقنية الانترنت وعلى المعلومات، ولذلك فان القائد الالكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.

✓ يملك القائد الالكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات.

¹-رايح الوافي،مرجع سبق ذكره،ص42

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

✓ يناط بالقائد الالكتروني تكيف برامجه وخطته الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي تنتقل إليها للعمل بها، إن نقل إلى موضع إداري مختلف.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الالكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكي وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تتم خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الالكتروني للعاملين وبين الزبائن وسيبرز في هذا المجال ما يعرف بقيادة الذات ويتسم قادة الذات بعدة خصائص ، نذكرها على النحو التالي:

- القدرة على تحفيز أنفسهم.
- الولاء للشركة والرغبة في العمل.
- المهارة والمرونة في التكيف.
- سرعة التأثر بالبيئة الالكترونية.
- تنمية المخزون الذاتي.
- التصحيح الشخصي.

الفرع الثاني:خصائص الادارة الالكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث. وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة. وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم

حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهياكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، العمل من بعد، وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

1. إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية.
2. إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية، ومواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة وانما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتضخمة بالملفات والأوراق، ولاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ان يكون مقر لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.
3. إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
4. إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

5. السرعة والوضوح: إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها امكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في

¹ -بوزكري جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، اطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2015/2016،ص 45،46

ضل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الالكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وارسالها واستقبالها.

6. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات و البيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الالكترونية على شبكتها، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

7. **المرونة:** الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

8. **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

9. **السرية والخصوص:** توفر الإدارة الالكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لتنفيذ تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الالكترونية إلا انه لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تطبيق الادارة الالكترونية:

لتطبيق وتفعيل الادارة الالكترونية يجب توفير عدة شروط و ازالة عدة عوائق في هذا المطلب سنعرض اهم المتطلبات والعوائق التي تتعلق بتطبيق الادارة الالكترونية.

الفرع الاول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر اهمها:¹

اولا: البنية التحتية: اذ ان الادارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الادارية نفسها من جهة بين المؤسسات والمواطن من جهة اخرى.

ثانيا: توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الادارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها اجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الاجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية او الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

ثالثا: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت ونشدد على ان تكون الاسعار معقولة قدر الامكان من اجل فتح المجال لأكبر عدد من المواطنين للتفاعل مع الادارة الالكترونية في اقل جهد واقصر وقت واقل تكلفة ممكنة.

رابعا: التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال اجهزة الكمبيوتر وادارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على ادارة وتوجيه الادارة الالكترونية بشكل سليم ويفضل ان يكون ذلك بواسطة معاهد او مراكز تدريب متخصصة تابعة للحكومة، اضق الى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام الادارة الالكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين ايضا وبنفس الطريقة السابقة.

¹-فداء حامد، الادارة الالكترونية الاسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص 224

خامسا: توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن للحكومة اجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة اي تطور يحصل في اطار التكنولوجيا والادارة الالكترونية على مستوى العالم.

سادسا: توافر الادارة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول او لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الاشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت اليها في التنفيذ.

سابعا: وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الادارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثامنا: توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الارشيف الالكتروني من اي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من اهمية وخطورة على الامن القومي والشخصي للدولة والافراد.

تاسعا: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج باستخدام الادارة الالكترونية وابرار محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الاعلام الوطنية من اذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي واقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الادارة الالكترونية.

الفرع الثاني: عوائق تطبيق الادارة الالكترونية:

من بين المسلمات ان اي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وتارة في عشوائية التنفيذ، ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الادارة الالكترونية ماييلي:¹

1. الرؤية الضبابية للادارة الالكترونية وعدم استيعاب اهدافها.
2. عدم وجود أنظمة وتشريعات امنية او التساهل في تطبيقاتها.
3. قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.

¹-محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، الصفحة 73،74

4. التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الاداري.
 5. النظرة السلبية لمفهوم الادارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
 6. وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية واخرين لا يفقهون شيئاً من ايجابيتها.
 7. امن المعلومات وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والاجهزة وتشريع الانظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.
 8. من المعروف ان اي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه في ثلاثة ايام اذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات يجب توفر مجموعة من الاجراءات لحفظ المعلومات.
- كما نضيف حسب الدكتور حسين محمد الحسن¹:

معوقات ادارية:

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الادارة العليا لانجاز المشروع.
- ✓ استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، ومراقبة تطوراته.
- ✓ غياب التنسيق بين المؤسسات التي لها خبرة سابقة في الادارة الالكترونية والمؤسسات عديمة الخبرة في المجال.
- ✓ عدم مرونة الاجراءات الادارية وتعقيدها.
- ✓ ندرة الموارد اللازمة للتحول الى التقنية.
- ✓ سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على اجواء العمل الاداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها او الحد من تأثيرها.
- ✓ عدم اقتناع ادارة المؤسسة بضرورة الادارة الالكترونية او الحاجة اليها.

معوقات بشرية:

- ✓ انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الاداريين وعدم توفر القوى البشرية المؤهلة والململة بالمهارات الاساسية للقيام بمهام عمل الادارة الالكترونية.
- ✓ خوف الموظفين -خاصة القدامى- من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد.

¹-حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 187 الى 196 بتصريف

- ✓ شح البرامج المعتمدة من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال التقنية الحديثة.
- ✓ محدودية وعي صناع القرار في بعض المؤسسات بأهمية التحول الى التقنية وعوائده.
- ✓ ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات.
- ✓ مقاومة القيادات للتغيير.
- ✓ الهاجس الامني لدى بعض الافراد وتخوفهم من العبث بسرية معلوماتهم كأرقام حساباتهم البنكية.
- ✓ عدم قيام اجهزة الاعلام بدورها في حث افراد المجتمع على التعلم الذاتي لبرامج التقنية وتطبيقاتها، واشعار افراد المجتمع بأهمية التثقيف والتعليم التقني.

معوقات مالية:

- ✓ ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للادارة الالكترونية من اجهزة حاسوب، شبكات، وبرامج تطبيقية، انشاء المواقع.....
- ✓ محدودية الموارد اللازمة لاتمام عمليات الصيانة لاجهزتها وشبكاتها وغيرها من العمليات المكلفة.
- ✓ جمود الادارات المالية في بعض المؤسسات حيث تضع الميزانيات على اساس بنود محددة، مما يمنع صرف اي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.
- ✓ التكلفة المالية للاشتراك في الانترنت تقف عائقا امام بعض الاسر للتواصل مع شبكات الدوائر الادارية لاجراء معاملاته.

معوقات فنية:

- ✓ تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا ومهاريا عن اللحاق بها، وتعويق دخولها الى سوق العمل والدوائر الادارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.
- ✓ اختلاف نظم الادارة واساليبها حتى داخل مؤسسة او منظمة واحدة.
- ✓ صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها وشروط عملها، مما يجعل التصدي بالتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبأ بالنجاح في تلك الادارة.

✓ عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء باستلزمات تشغيل تلك الادارة الالكترونية التي تأسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفرض ان تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.
✓ ضعف تقنية دعم اللغة العربية حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات باستخدامات اللغة العربية.

معوقات تشريعية:

✓ قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الاثبات والحجية والمصادقية مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الالكترونية.
✓ احتياج الواقع الاداري الالكتروني الى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقته وتضع الاطر القانونية لممارسته.
✓ عدم صلاحية الانظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الادارة والمعاملات الالكترونية.
✓ غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الادارة الالكترونية.

معيقات متعلقة بالامن المعلوماتي:¹

✓ عدم تمكن خدمة معينة او منتج محدد من تقديم نفسه بشكل جيد للتوصل الرقمي،اضافة الى عوائق تتعلق بالموصفات والخصوصية وتوفر الكفاءة في المخطط الداخلي والخارجي الامني للمنظمة.
✓ اللأمن الالكتروني: مع وجود أنواع مختلفة من التهديدات الالكترونية مثل القرصنة والتدمير، جرائم التزوير والسرقة الالكترونية،الجرائم المنظمة كتجارة المخدرات وغسيل الأموال، الجرائم والانتهاكات الجنسية أو اللاأخلاقية.
✓ الطابع الاحتكاري: إن التوجه لتطبيق التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المنظمات ونواحي الحياة المختلفة جعل العالم سوقا عالمية يغلب عليها الطابع الاحتكاري حيث تستأثر مجموعة محدودة من الشركات الدولية العملاقة بحق الاتجار في التكنولوجيا الحديثة، وتقوم بفرض شروطها التعسفية على البلدان النامية التي تجد نفسها مضطرة لاستيراد هذه التكنولوجيا بهدف تطوير قدراتها.
✓ عدم استقرار وثبات المواقع التي تربط بينها في شبكة المعلومات فما نجده في وقت معين، قد لا نجده في وقت آخر.

¹-بلقرمي سهام، دور الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية،مرجع سبق ذكره،ص 56

المعيقات المعرفية: منها

✓ تحديات الجمهور الإلكتروني: ليس المقصود بها تحول كل أفراد المجتمع إلى متخصصين في التقنيات الرقمية أو الإلكترونية، وإنما المقصود الوعي الجماهيري المناسب الذي يعرف مفهوم الإدارة الالكترونية ويتحمس لها، فضلا عن إلمام الجمهور بمعلومات مبسطة عن المعلوماتية وكيفية التعامل الحاسب الآلي وشبكات الاتصال.

✓ الأمية الرقمية لمجتمعات الدول النامية: حيث أصبح مقياس الأمية حديثا مرتبطا بقدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا، وعملية تعليم وتعلم التكنولوجيا واستخدام أدواتها وهي مسئولية فردية وجماعية، تتضافر فيها الجهود من أجل توفير فرص التعلم والتعليم والتدريب لاستخدام التكنولوجيا وأدواتها المختلفة بالشكل الأمثل والاستفادة منها.

خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما جاء في الفصل الاول توصلنا الى ان الكفاءات البشرية هي من اهم موارد المؤسسات التي يمكن الاستثمار فيها وتطويرها خاصة في عصر السرعة والتكنولوجيا وباعتبار ان الادارة الالكترونية هي جزء من تكنولوجيا المعلومات وهذه الاخيرة هي من صنع البشر فالموارد البشرية وبالاخص الكفاءات هي المسؤولة عن تطبيق وتفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسات، فبدون مساهمة الكفاءات البشرية في تفعيل الادارة الالكترونية ستكون هذه الاخيرة غير فعالة وتتطلب تكاليف كثيرة وجهد اكبر.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بـمديرية

سونلغاز بومرداس

تمهيد:

تطرقنا في الفصل الاول الى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغري البحث "دور الكفاءات في تفعيل الادارة الالكترونية"، وبالتالي سنتطرق في الفصل الثاني الى الواقع الحقيقي له في مؤسسة سونلغاز بولاية بومرداس، تطرقنا في المبحث الاول الى تقديم المؤسسة محل الدراسة والى الاطار المنهجي للدراسة مع ادوات صدق وثبات الاستبيان اما المبحث الثاني فمضمونه التحليل الاحصائي للاستبيان.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والاطار المنهجي للدراسة.

من اجل اعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم التطرق الى نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ببومرداس ومهام واهداف الشركة والهيكل التنظيمي.

المطلب الاول: تعريف ونشأة مؤسسة سونلغاز واهدافها

الفرع الاول: تعريف مؤسسة سونلغاز: ¹

هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز او سونلغاز باللغة الفرنسية (sonalgaz) وهي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الاساسي الجديد يسمح لها بامكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الانشطة ذات الاهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

حيث تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" احدى المؤسسات الكبرى في الجزائر وتلعب دورا رئيسا في الاقتصاد الوطني، اذ تحتل شركة سونلغاز المرتبة الاولى في انتاج الطاقة الكهربائية في المغرب العربي بانتاج يقدر بـ 24420 GWH.

لمحة عن مديرية التوزيع لبومرداس: ² مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس هي مديرية فرعية للمديرية العامة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC مهمتها توزيع الكهرباء والغاز لإقليم أو منطقة ولاية بومرداس، تقع على الطريق الوطني رقم 24 بومرداس، تقدر مساحتها بـ 1456.16 كم

و100 كلم على طول الشريط الساحلي، والتي تضم (32) بلدية، حيث تتربع على سبع (07) وكالات تجارية والتي تضم في نشاطها 50721 زبون في قطاع الغاز و 186409 زبون في قطاع

¹-من وثائق المؤسسة
²-المرجع نفسه

الكهرباء، كما لها أربعة (04) مقاطعات للكهرباء وأخرى للغاز التي تضمن وتسهر على توزيع وضمان استمرارية الخدمات للزبائن.

تأسست شركة سونلغاز في عهد الاستعمار الفرنسي سنة 1947 تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر (ega)، وكانت تقوم بانتاج ونقل الكهرباء وبعد استقلال الجزائر سنة 1962 واجهت عدة تحديات منها:

- تعويض اليد العاملة الفرنسية الراحلة

- ضمان استمرارية الخدمة (تزويد المواطن بالطاقة)

ولمواجهة هذه الوضعية اعتمدت سونلغاز على ترقية بعض العمال الاداريين الذين كانوا يشتغلون مناصب في عهد الادارة الاستعمارية، وكذلك الاحتفاظ ببعض التقنيين الفرنسيين في مناصبهم لوضع الموظفين الجزائريين الجدد بمعيتهم قصد اكتساب الخبرة.

سنة 1969 كان تاريخ ميلاد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمختصر "سونلغاز" بموجب الامر رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 القاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر وانشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

وفي سنة 1983 تم اعادة هيكلة الشركة الوكنية للكهرباء والغاز بواسطة مرسوم رئاسي يسمح بظهور ستة (6) فروع جديدة على شكل مؤسسات صغيرة، وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة (كهرباء وغاز) خاصة الكهرباء الريفية، وهذه الفروع هي:

1- كهركيب: تهتم بتركيب معدات الكهرباء، الخطوط والمحولات ذات الضغط العالي.

2- كهريف: تقوم بأشغال الكهرباء الريفية.

3- كنگاز: تقوم بانشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.

4- انرغا: تقوم بأشغال الهندسة الصناعية.

5- التركيب: تهتم بعمليات التركيب الصناعي.

6- AMC: تقوم بصناعة المعدات واجهزة المراقبة.

- في سنة 1991 تغير الطابع القانوني لسونلغاز لتصبح طبقا للمرسوم التنفيذي 475/91 المؤرخ في 14/12/1991 لتصبح شركة ذات طابع عمومي صناعي وتجاري (EPC) وتحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

- في فيفري 2002 تمت المصادقة على القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء ونقل الغاز بواسطة القنوات، هذا القانون أنهى احتكار سونلغاز لسوق الطاقة وفتح مجال المنافسة للشركات الخاصة ماعدا

الفرع الثاني: نشأة المؤسسة:

في مجال الكهرباء والغاز الذي بقي تحت تصرف متعامل مختص وهو شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) وشركة أخرى مختصة في نقل الغاز وهي شركة تسيير ونقل الغاز (GRTS) .
ونظرا لهذا التنظيم ظهر ما يسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) والتي من مهامها السهر على ضبط مجال المنافسة في سوق الكهرباء والغاز لمصلحة الفاعلين والمستهلكين.
-في جوان 2002 ظهر الهيكل التنظيمي الجديد لسونلغاز (EPIC) وأصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم (SPA) وتم بذلك تزويدها بمجلس إدارة وجمعية عامة أصبحت تسيير من طرف رئيس مدير عام.

عملية هيكل سونلغاز تواصلت سنة 2004 بداية من جانفي حيث ظهر إلى الوجود ما يعرف بالمجتمع الصناعي وعليه ظهرت ثلاث (03) شركات لمهن سونلغاز القاعدية وهي:

1. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) .
 2. الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE) .
 3. الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG) .
- سنة 2006 ظهرت خمسة شركات للمهن القاعدية لشركة سونلغاز تم الاعلان عنها ويتعلق الامر ب:

النظام الكهربائي المكلف بتسيير عملية إنتاج ونقل الكهرباء

- 1- شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر (SDA) .
- 2- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) .
- 3- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) .
- 4- شركة الكهرباء والغاز للغرب (SDO) .
- 5- شركة الكهرباء والغاز للغرب (SDO) .

الفرع الثالث: أهداف ووظائف مؤسسة سونلغاز:³

³ -المرجع نفسه

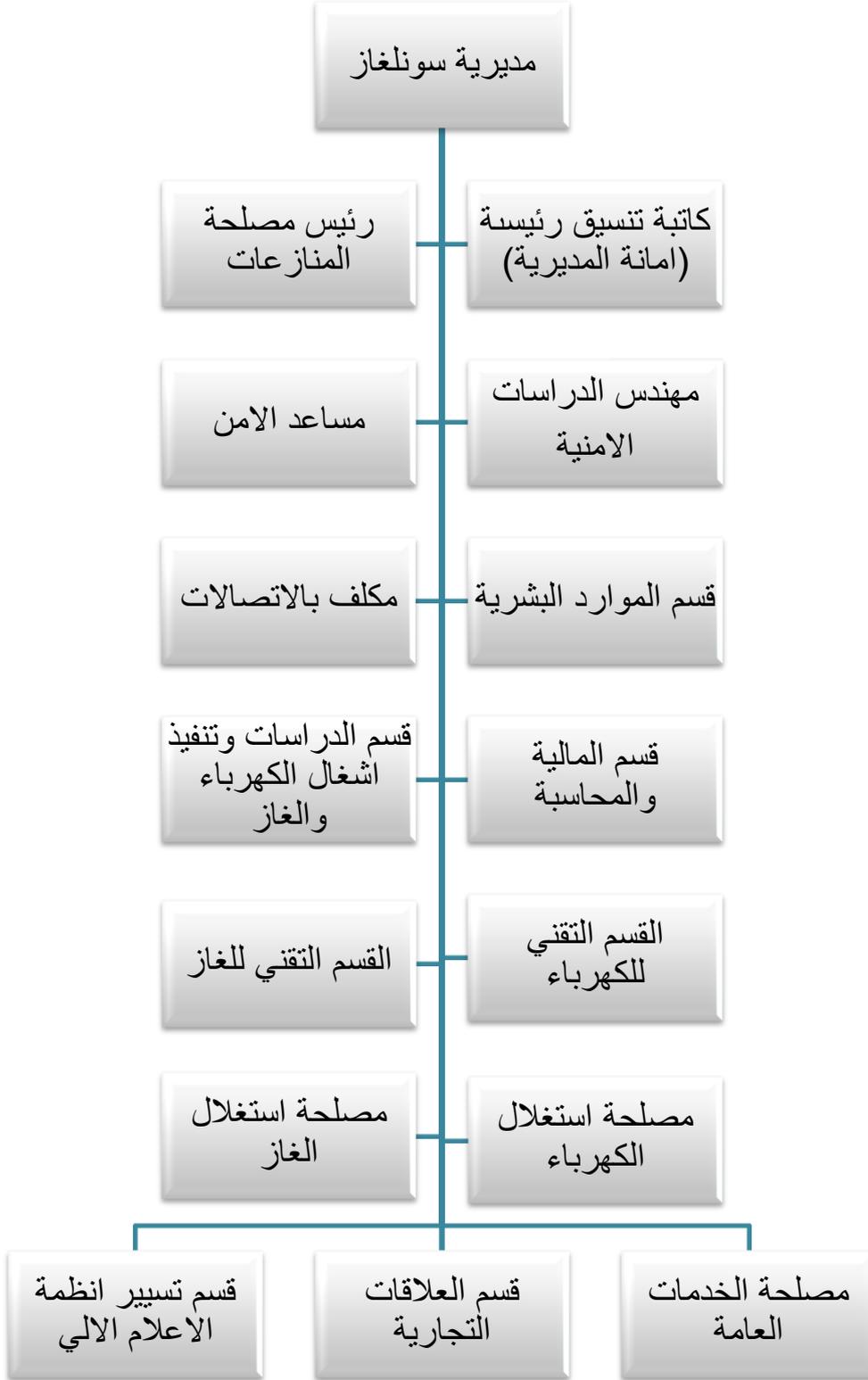
- I. الاهداف: تتمثل الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها فيما يلي:
 - تلبية احتياجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني والاكتفاء الذاتي في الكهرباء والغاز.
 - تغطية احتياجات المواطنين والمستثمرين من الطاقة (الكهرباء والغاز).
 - السعي إلى مواكبة التصاعد على طلب الطاقة الكهربائية وذلك بإنجاز محطات توليد جديدة.
 - ضمان التأمين و التوزيع العام للغاز مع احترام شروط الحماية بأقل التكاليف.
 - التخطيط باستخدام البرامج السنوية.
 - ضمان التمرينات المهمة لتنفيذ هذه البرامج.
 - اعداد مخططات للتطور الهيكلي للطاقة الكهربائية.
- II. الوظائف: لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:
 - الوظيفة التقنية: وتنقسم الى وظيفتين هما الهندسة والاستغلال
 - (a) الهندسة: تكمن مهمتها في: انشاء الهياكل الخاصة بانتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
 - (b) الاستغلال: مكلفة بتسيير الانتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
 - الوظيفة التجارية: مكلفة ببيع الطاقة وتسيير المشتركين في شبكتها.
 - الوظيفة الادارية: مكلفة بتسيير الموارد البشرية والتسيير المالي وتسيير الاجهزة.
 - وظيفة الدراسات والارشادات (التوجيه):تقوم بدراسة اقتصادية وتخطيطية ودراسات تجارية والتنظيم ونظام المراقبة والتسيير.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز و مهامه

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الإتصالات الموجودة في الشركة والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بومرداس:⁴

⁴ -المرجع نفسه

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من وثائق مؤسسة سونلغاز الكهرباء والغاز - بومرداس -

يتكون الهيكل التنظيمي الشركة مما يلي:

- 1- مدير التوزيع: بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الاستراتيجيات المعدة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم اعمال هذه الهياكل ومن صلاحياته:
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف و السياسات العامة لكل نشاطات المديرية.
 - توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الاقسام ومساعديه.
 - العمل على تنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية
- 2- الامانة: تعتبر المساعد الأمني للمدير ومن أهم الأعمال التي تتكلف بأدائها:
 - تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها ،وكذا عمليات الزيارات والاستقبال.
 - استلام وإرسال البريد اليومي وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الاقسام.
 - استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير .
- 3- الملحق القانوني (رئيس مصلحة المنازعات: من المهام التي يقوم بها مايلي:
 - الدفاع على مصالح المديرية في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها.
 - رفع الدعاوي ضد كل متعدي على أسلاك الشركة.
- التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الانقطاعات أو الضغط الكهربائي.
- 4- مهندس الدراسات الأمنية: من مهامه السهر على تطبيق القواعد والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.
- القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.
- تسطير برنامج التحسيس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية وهذا قصد تفادي حوادث العمل.
- 5- مساعد الامن الداخلي: من مهامه التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية.
- 6- المكلف بالإتصالات: من مهامه تحضير المواعيد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الإتصال المرئية والمسموعة.
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تتجم على استعمال الكهرباء والغاز.
- الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

7- قسم المالية والمحاسبة: له ثلاث مصالح : مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- إعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على مدى القريب.
- دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، وتجار ومتعاملين.

8- قسم العلاقات التجارية: يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن بالنسبة للرصد والفوترة و التسوية.

9- شعبة الشؤون العامة: من المهام التي تقوم به

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات ومكاتب وغيرها.
- شراء وتزويد المصالح بالأدوات المكتبية وبكل وسائل العمل الضرورية.
- تسيير حاضرة السيارات صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

10- القسم التقني للغاز: من مهامه

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

11- القسم التقني للكهرباء: من المهام التي يقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.
- بوضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء و إجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

12- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: من المهام التي يقوم بها

- مشاركة الأقسام ومساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير.
- تزويد المصالح بعناد الإعلام الآلي حسب الإحتياج.
- صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

13- قسم الموارد البشرية: ينقسم الى المصالح التالية: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة

التكوين، مكلف بتطوير الموارد البشرية.

من مهامه مايلي:

- السهر على تطبيق القانون الداخلي و الإتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل.
- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق و واجبات العمال.
- تحضير مخطط التوظيف والتكوين حسب احتياجات المديرية، وتحضير مخططات الترقية.
- تحرير الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية.
- إعداد أجور العمال.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة و صدق وثبات الاستبيان

الفرع الاول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا الفرع سنتطرق إلى المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث نتناول فيه كل من مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها.

1. مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الإحصائي من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز، على مستوى ولاية بومرداس.

2. عينة الدراسة:

لم يتم تحديد عينة الدراسة مسبقا قبل توزيع الاستبيان، حيث تم توزيع 40 استمارة، منها 30صالحة للتحليل وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 30 فرد متمثلين في موظفي المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وبعد عملية فرز وتنظيم الاستثمارات تحصلنا على مايلي:

جدول رقم(1): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

النسبة	عدد الاستثمارات المسترجعة	النسبة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
75%	30	100%	40	مديرية توزيع الكهرباء والغاز
100%	40	100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ عددها 40 استمارة وقد تم استرجاع 30 صالحة للدراسة، أما باقي الاستثمارات ألغيت بسبب التماطل أو رفض الإجابة أو نقص الإجابات.

3. أدوات الدراسة:

من الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة ما يلي:

الاستبيان:

يعد الاستبيان الوسيلة الأكثر شيوعاً لجمع البيانات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان وتوفر المادة العلمية الخام للباحث العلمي، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي، ومعالجة المشكلة المطروحة والتحقق من الفرضيات. حيث يحقق العديد من المزايا منها:

- أقل تكلفة ووقت وجهد؛
- الشخص المستجيب يبقى غير معروف وهو الشيء الذي يحفزه على الإجابة؛
- السماح بالحصول على إجابات من أفراد من مناطق مختلفة؛
- الحصول على المعلومات الضرورية لاستكمال الجانب التطبيقي للمذكرة.

➤ هيكل الاستبيان:⁵

لقد احتوت الاستمارة على مقدمة تم شرح فيها كل الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال ذكر عنوان البحث، العينة المختارة.

كما تضمنت استمارة الدراسة 27 عبارة بوبت في جزئين، ويمكن توضيحها كالتالي:

▪ **الجزء الأول:** تضمن هذا الجزء 6 عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية التي تخص المستجوب وهي كالتالي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الوظيفة، سنوات الخبرة.

▪ **الجزء الثاني:** والذي يخص متغيرات الدراسة، حيث قسم بدوره إلى محورين من 28 عبارة مقسمة كما يلي:

▪ **المحور الأول:** تضمن 18 عبارة حول كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

⁵ -انظر الملحق رقم 2

المحور الثاني: تضمن 9 عبارات متعلقة بمعوقات تطبيق الكفاءة الالكترونية.

أما عن المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم إعداد الأسئلة وفق مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، بغية معرفة الاتجاه العام لأراء أفراد العينة حول كل عنصر في الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2):مقياس ليكارت الثلاثي

بدائل الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	(3)	(2)	(1)

المصدر: محمد خير سليم ابوزيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2009، ص27.

الأدوات المستعملة في التحليل:

بالإضافة إلى أداة الاستبيان تم الاعتماد على البرنامج (spss22) في تحليل المعطيات وبرنامج (Exel2007) في تمثيل الرسومات البيانية.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

يتم في هذا المطلب إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1. صدق الاستبيان:

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضعت الاستمارة لعملية التحكيم من قبل أساتذة في التخصص، بهدف التأكد من الجانب الشكلي وصحة محتوى المعلومات الواردة فيه، والتحقق من تغطيتها جميع جوانب البحث وتم بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين ضبط الاستبيان.

2. ثبات الاستبيان: لاختبار ثبات الاستبيان لا بد من حساب معامل ألفا كرونباخ وهذا ما سنتطرق

له في الآتي:

يختبر ثبات الاستمارة بقيمة معامل ألفا كرونباخ والتي تكون محصورة بين (0) والواحد (1)، حيث إذا كانت قيمة هذا المعامل اكبر أو يساوي 0.6 يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بالثبات.

حيث بعد إجراء اختبار الثبات وذلك بالاعتماد على برنامج spss، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم :اختبار ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
18	0,887

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss .

☞ نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت $\alpha = 0,887$ أي أنها محصورة بين (0) والواحد (1)، كما أن هذه القيمة أكبر من 0,6، ومنه يمكن القول أن المحور الأول من استمارة الاستبيان يمتاز بالثبات.

جدول رقم :اختبار ألفا كرونباخ للمحور الثاني

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
09	0,890

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss .

☞ نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت $\alpha = 0,890$ أي أنها محصورة بين (0) والواحد (1)، كما أن هذه القيمة أكبر من 0,6، ومنه يمكن القول أن المحور الثاني من استمارة الاستبيان يمتاز بالثبات.

المبحث الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لخصائص أفراد العينة وتحليلاً لإجاباتها اتجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

بغية معرفة خصائص أفراد العينة المدروسة سيتم عرض وتحليل إجابات المستجيبين، المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم والتي تتكون من خمسة أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولاً: الجنس

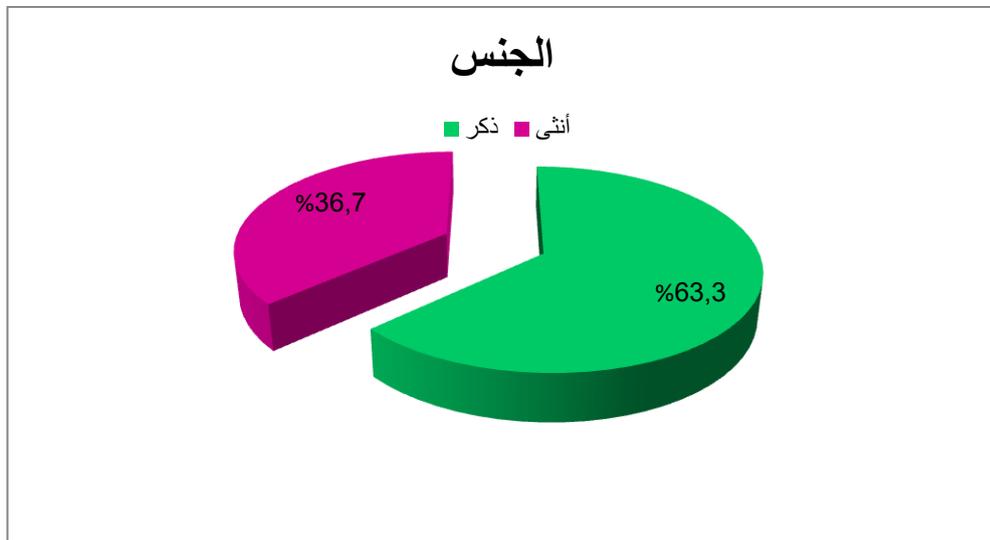
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس "انظر الملحق رقم 1"

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63,3%	19	ذكر
36,7%	11	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن فئة الذكور في المؤسسة محل الدراسة أكثر من فئة الإناث، إذ يمثل فئة الذكور نسبة 63,3% بتكرار 19 شخص، بينما فئة الإناث 36,7% بتكرار 11 شخص هذا يبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة اغلب موظفيها من فئة الإناث.

ثانيا: العمر

يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب العمر.

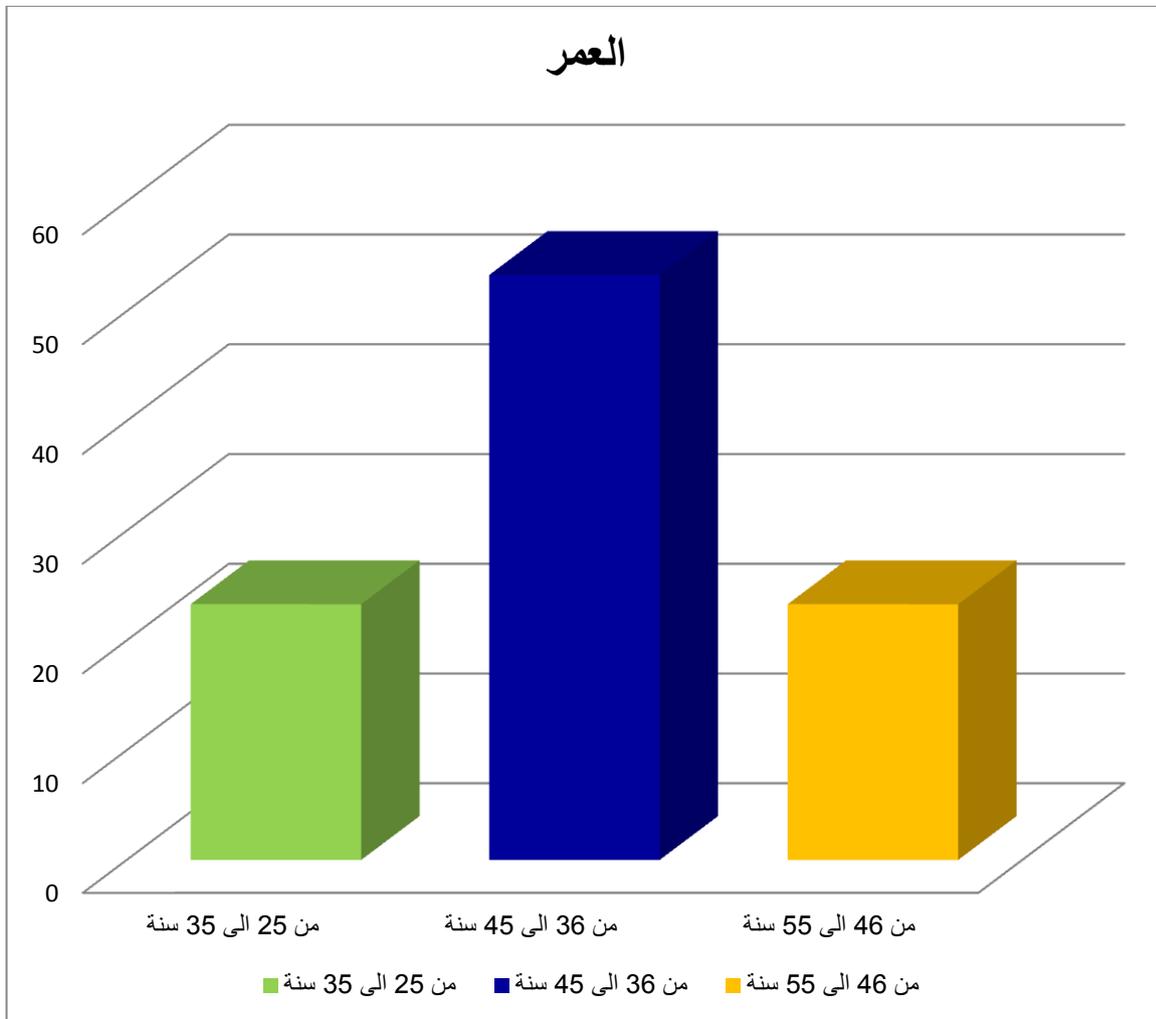
جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب العمر "انظر الملحق رقم 1"

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23,3%	7	من 25 إلى 35 سنة

53,3%	16	من 36 إلى 45 سنة
23,3%	20	من 46 إلى 55 سنة
00%	0	56 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss,

شكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب العمر نلاحظ وجود فئتين متساوي الفئة من 25 سنة إلى 35 سنة والفئة من 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة 23,3% وهما أق نسبة 23,3 أما الفئة التي تحمل أكبر نسبة فهي الفئة التي بينهما بنسبة 53,3% وهنا يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة أغلبيتها شباب كما كانت الفئة الأولى والأخيرة يحملان نفس النسبة يمكن تفسيرها على قلة مسابقات التوظيف بالنسبة للشباب والتقاعد المبكر بالنسبة للفئة الأخيرة كما.

ثالثاً: الحالة المدنية

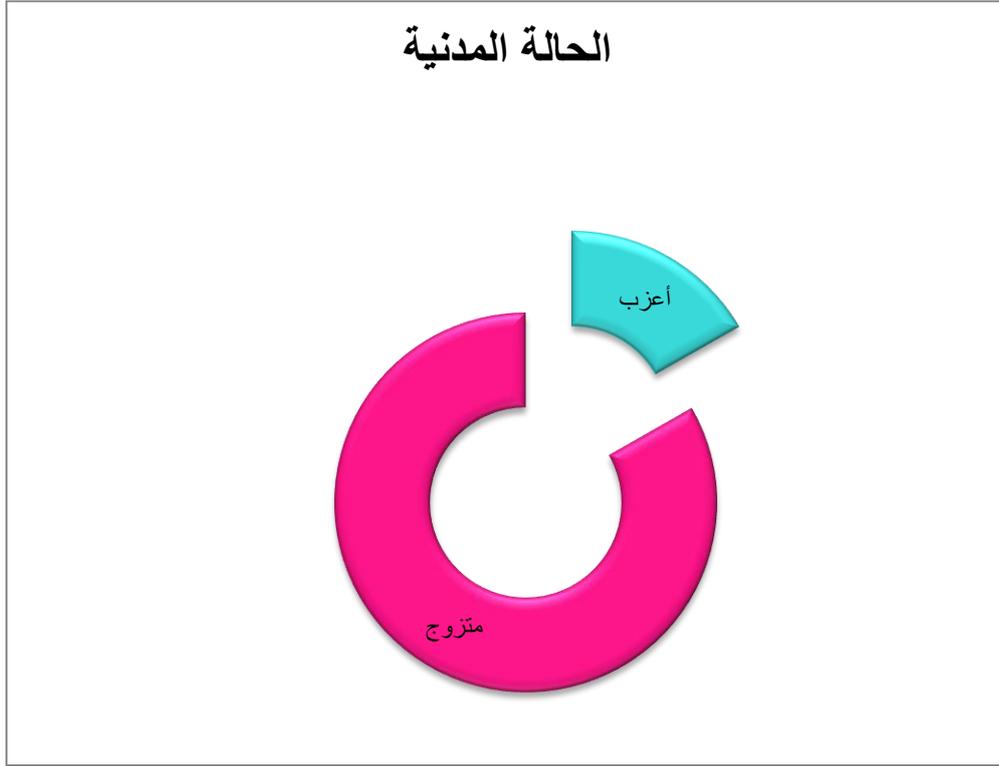
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الحالة المدنية.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية "انظر الملحق رقم 1"

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
16,7%	5	أعزب
83,3%	25	متزوج
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين الحالة المدنية للمستجيبين في المؤسسة محل الدراسة وتبين أن الأغلبية متزوج بنسبة 83,3% بتكرار 25 شخص أما الحالة أعزب فهي نسبة قليلة مقارنة مع الأخرى بنسبة 16,7% بتكرار 5 أشخاص.

رابعاً: المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى التعليمي.

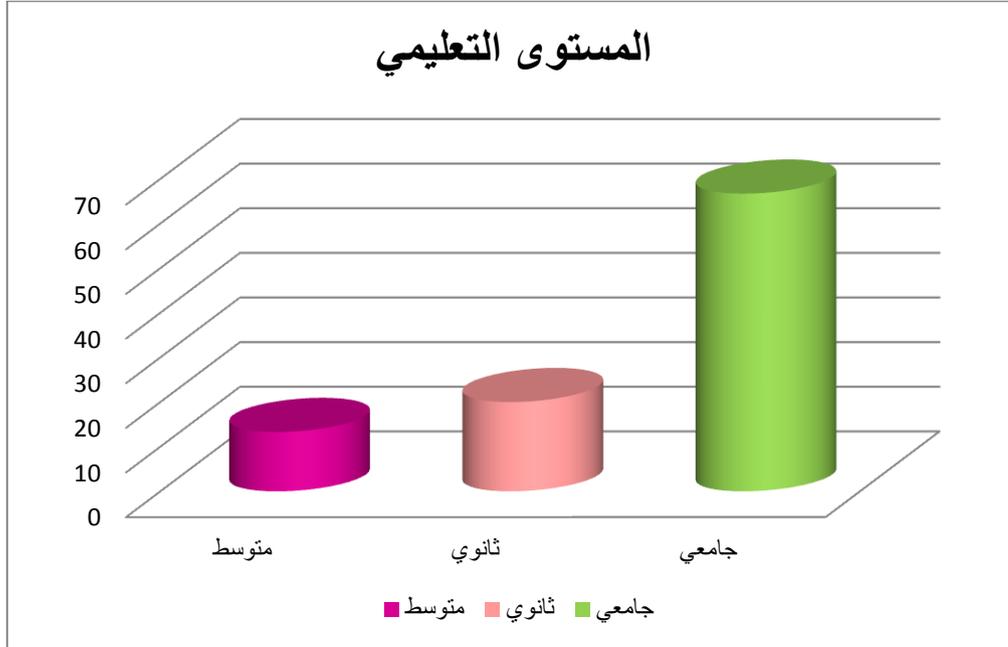
جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي "انظر الملحق رقم 1"

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13,3%	4	متوسط
20%	6	ثانوي
66,7%	20	جامعي

المجموع	30	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (5) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هي نسبة الأفراد المتحصّلين على شهادة جامعية بنسبة 66,7% بتكرار 20 شخص يليها المستوى ثانوي بنسبة 20% بتكرار 6 أشخاص و ثم نسبة 13,3% فهي النسبة الأقل من بين النسب لمستوى المتوسط بتكرار 4

أشخاص ويمكن تفسير هذه النسب على أن المؤسسة أغلبيتها يحملون شهادات جامعية أي أن المؤسسة تقبل المتحصّلين على شهادات جامعية على غرار المستويات الأخرى.

خامسا: نوع الوظيفة

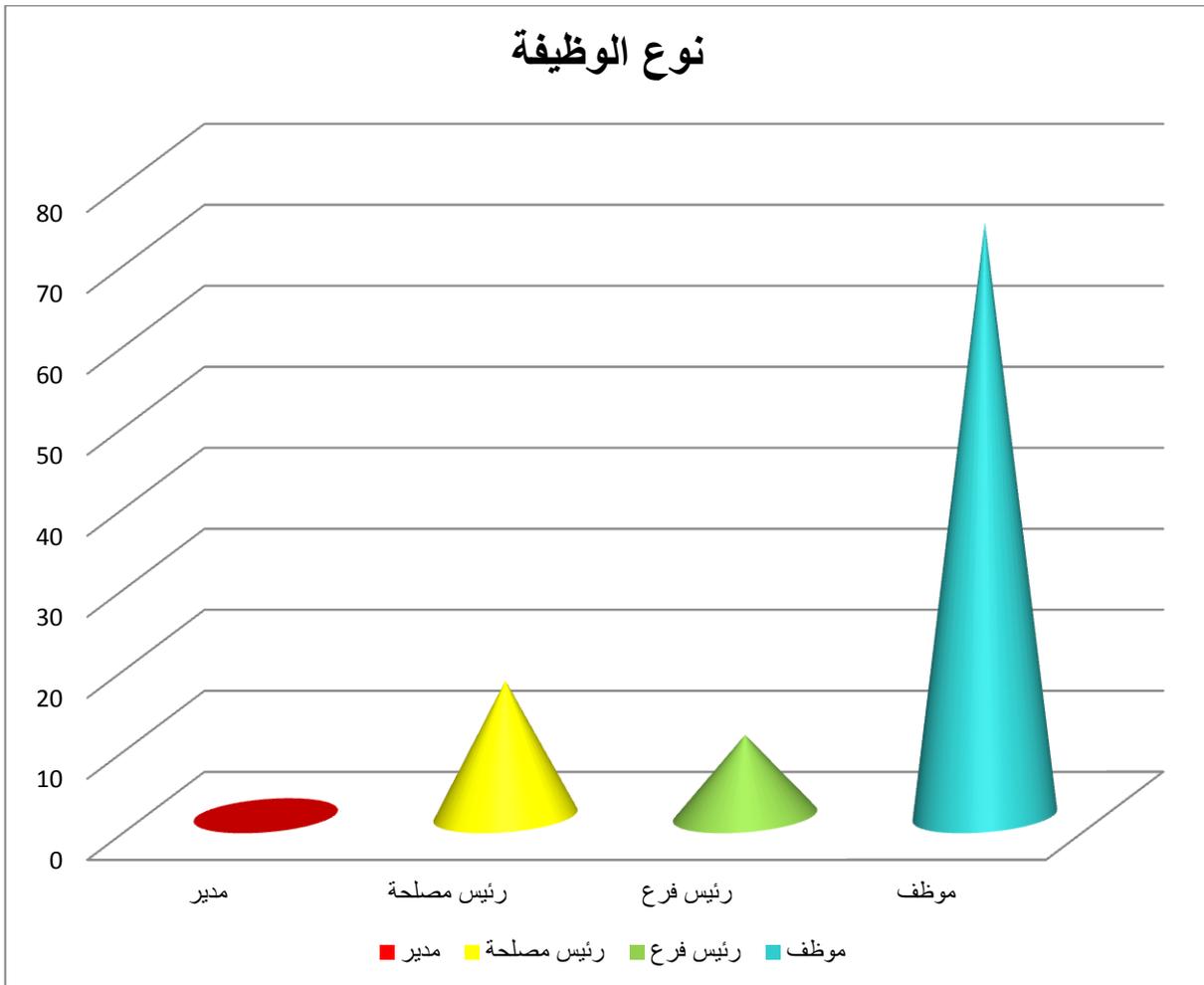
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب نوع الوظيفة.

جدول رقم (8) :توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة "انظر الملحق رقم 1"

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
00%	0	مدير
16,7%	5	رئيس مصلحة
10%	3	رئيس فرع
73,3%	22	موظف
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة اشتملت على فئات إدارية مختلفة منها: مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع، موظف، بنسب 0%، 16,7%، 10%، 73,3% على التوالي، ومما سبق نستنتج أن أفراد العينة يشغلون مناصب مختلفة وهذا راجع إلى أسباب مختلفة منها المؤهلات العلمية الخبرة نفسر قلة نسبة بالنسبة لرئيس المصلحة ورئيس فرع على عدم وجود مصالح وفروع كثيرة في المؤسسة أما بالنسبة للمدير فهذا لا يعني عدم وجود مدير وإنما لم يتم الإجابة على الاستبيان من طرفه أما الباقي فهم موظفين عاديين في المؤسسة.

سادسا: الخبرة المهنية

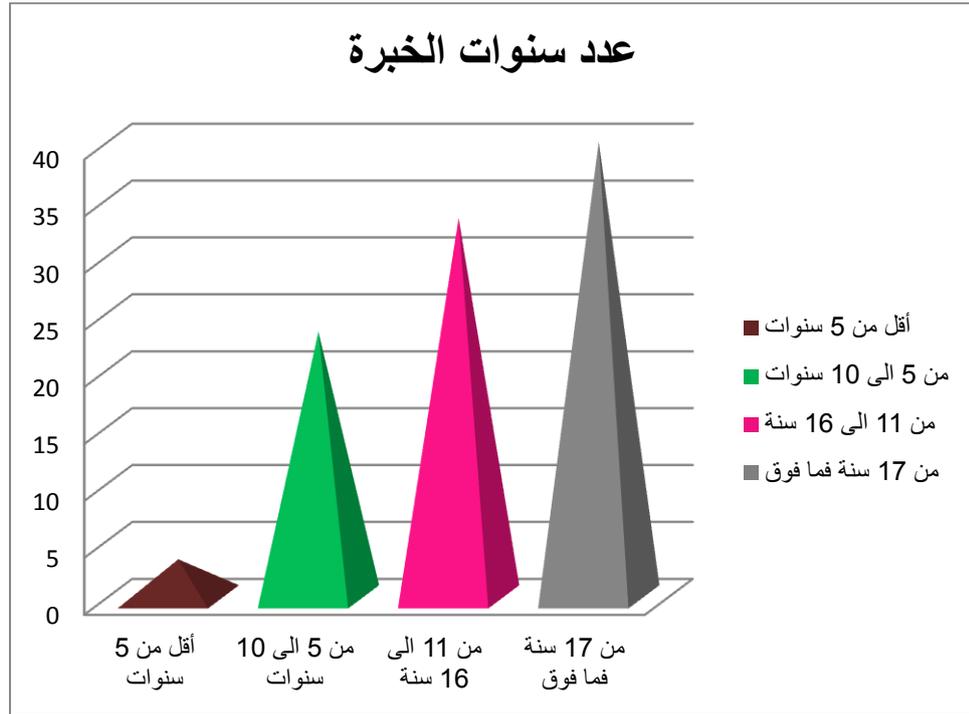
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية "انظر الملحق رقم 1"

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3,3%
من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3%
من 11 إلى 16 سنة	10	33,3%
من 17 سنة فما فوق	12	40
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة كانت لدى الموظفين الذين لديهم أكثر من 17 سنوات عمل وقدرت نسبتها 40%، وهذا ممكن لان العينة محل الدراسة تغلب عليها فئة الأشخاص اللذين لديهم خبرة، تليها مباشرة فئة من 11 إلى 16 سنوات بنسبة 33,3%، ثم فئة أقل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23,3% أما الفئة التي تحصلت على أقل نسبة فهي فئة الأقل من 5 سنوات ويمكن تفسير هذه الأقلية إلى عدم وجود مسابقات توظيف على مستوى هذه المؤسسة وانها تعتمد على كفاءات تتميز بالخبرة المهنية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

سننترق في هذا المطلب إلى عرض وتقييم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لغرض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

1) تحليل فقرات المحور الأول للاستبيان "محاسبة القيمة العادلة"

يمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (10):الاتجاه العام لعبارات المحور الأول "انظر الملحق رقم 1"

عبارات المحور الأول	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01 تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية	1,60	0,814	12	غير موافق
02 تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب الكفاءات البشرية	2,13	0,900	2	غير موافق
03 يتم التوظيف في المؤسسة على أساس المستوى الدراسي	1,73	0,907	10	موافق
04 يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الخبرة والكفاءة	2,00	0,910	5	غير موافق
05 تملك المؤسسة كفاءات بشرية تساعد على التحكم الجيد في التكنولوجيا والوسائل الالكترونية	1,77	0,817	9	موافق
06 تعمل المؤسسة على تطوير وتدريب كفاءاتها البشرية	1,57	0,817	13	موافق
07 تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها البشرية خلال فترات معينة وبانتظام	1,60	0,770	12	موافق
08 تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية لعمالها	1,80	0,924	8	موافق
09 تتوفر المؤسسة على الجو والمكان المناسبين لتطوير التكنولوجيا	2,17	0,913	1	غير موافق

10	تتوفر المؤسسة على أجهزة ومعدات الالكترونية متطورة تساعدها على العمل	2,13	0,900	2	غير موافق
11	تعمل المؤسسة على تسهيل تبادل المعلومات بين مصالحها	2,07	0,828	3	غير موافق
12	توفر المؤسسة تدفقات عالية من الانترنت في مصالحها	1,70	0,877	11	موافق
13	تعمل إدارة المؤسسة على نشر الإدارة الالكترونية	2,07	0,828	3	غير موافق
14	تحرص إدارة المؤسسة على تحديث تقنياتها ومواكبة التطور التكنولوجي	1,90	0,845	6	موافق
15	تتوفر المؤسسة على بدائل فورية لتسيير المعاملات في حالة وجود خلل في الأنظمة الالكترونية	1,80	0,847	8	موافق
16	تتوفر المؤسسة على أرشيف الكتروني لتخزين المعلومات الكترونيا	2,07	0,828	3	غير موافق
17	تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة في تطبيق وتفعيل الإدارة الالكترونية	2,03	0,928	4	غير موافق
18	تتوفر المؤسسة على الجو والمكان المناسبين لتطوير التكنولوجيا	1,87	0,860	7	موافق
	المحور الأول: الكفاءات البشرية وتطبيق الإدارة الالكترونية	/	/	/	/

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss. انظر الملحق رقم 1

يتضمن الجدول السابق كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بالكفاءات والإدارة الالكترونية.

حيث نجد العبارة رقم 9 المتمثلة في " تتوفر المؤسسة على الجو والمكان المناسبين لتطوير التكنولوجيا "حصلت من بين جميع عبارات المحور على اكر متوسط حسابي، بمقدار 2,17، ويمكن تفسير الارتفاع في هذه القيمة بتوجه مجمل إجابات المستجيبين إلى درجة غير موافق ويؤكد ذلك أن المؤسسة لا تتوفر على جو ملائم ولا مكان ملائم لتطوير التكنولوجيا، وانحراف معياري 0,913 يعكس انسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها.

كما أن العبارة رقم 13 التي تنص على " تعمل إدارة المؤسسة على نشر الإدارة الالكترونية "حصلت على اقل متوسط حسابي بمقدار 1,51 هذا توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق ويتم تفسير هذا التوجه على أن المستخدمين يوافقون بدرجة قليلة على أن المؤسسة تنشر الإدارة الالكترونية، وهذا يعكس عدم اختلاف وتشتت آراء أفراد العينة وهذا ما يثبت انحراف المعياري لهته العبارة والذي قدر ب 0,817. وبشكل عام فان المحور الأول يمكن القول أن لدى المستخدمين الرغبة في نشر الإدارة الالكترونية وخلق جو ومكان مناسب لتوسيع التكنولوجيا لكن البيئة الجزائرية لا تسمح بذلك لنقص الخبرة في مجال التكنولوجيا والإدارة الالكترونية.

تحليل فقرات المحور الثاني للاستبيان " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية "

يمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول التالي:

جدول رقم (11) :الاتجاه العام لعبارات المحور الثاني "انظر الملحق رقم 1"

عبارات المحور الثاني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01 يوجد وعي كبير لدى الموظفين بأهمية وجدوى الإدارة الالكترونية	2,03	0,850	2	غير موافق
02 تسهل المؤسسة عملية تعديل و تبسيط الإجراءات الإدارية لتتلاءم مع تطبيق وتفعيل الإدارة الالكترونية	2,00	0,830	3	غير موافق

03	تتلاءم القوانين والتشريعات الجزائرية مع توجه الإدارة الالكترونية	1,70	0,794	7	موافق
04	تتوفر المؤسسة على وسائل تساعد على المحافظة على سرية المعلومات الالكترونية	1,73	0,785	6	موافق
05	تتوفر المؤسسة على مسئولين ذوي خبرة في مجال الإدارة الالكترونية مما يساعد في تطبيقها	1,93	0,828	4	محايد
06	تتوفر المؤسسة على أنظمة متطورة تساهم في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	2,10	0,759	1	محايد
07	يوجد تنسيق بين مصالح المؤسسة من حيث تبادل المعلومات الكترونيا	1,63	0,850	8	موافق
08	تخصص المؤسسة ميزانية لتكوين الموظفين وتقديم دورات لهم حول تقنيات الإدارة الالكترونية	1,93	0,828	4	موافق
09	تستخدم المؤسسة أساليب التجارة الالكترونية في تعاملاتها مع عملائها -منها وسائل الدفع الالكترونية-	1,86	0,833	5	موافق
المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية					
/ / / / /					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضمن الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلقة بعلاقة القيمة العادلة بجودة المعلومات المحاسبية.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات محصور بين 2,10 كحد أقصى و1,63 كحد أدنى، حيث تحصلت العبارة رقم 6 التي تنص على " تتوفر المؤسسة على أنظمة متطورة تساهم في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية "تحصلت على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي 2,10 يفسر ارتفاع هذه

القيمة توجه مجمل الإجابات إلى درجة محايد أي أن المؤسسة ليس لديها الأنظمة الكافية للتحويل من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية في رأي المستجيبين ،ويقدر انحرافها المعياري ب0,759 والذي يعكس تجانس آراء أفراد العينة وعدم تشتتها.

كما أن العبارة رقم7التي تنص على انه" يوجد تنسيق بين مصالح المؤسسة من حيث تبادل المعلومات الكترونيا " تحصلت على اقل متوسط حسابي يقدر ب1,63 يفسر هذا اتجاه أفراد العينة نحو اتجاه موافق بمستوى قبول ضعيف،في حين تحصلت على انحراف معياري يقدر ب0,850 يفسر هذا اتفاق أفراد العينة على وجود تنسيق ضعيف بين مصالح المؤسسة الكترونيا وهذا ما تم تفسيره في العبارة التي حصلت على اكبر وسط حسابي.

بشكل عام فان المحور الثاني يدل على أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لديهم الرغبة في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

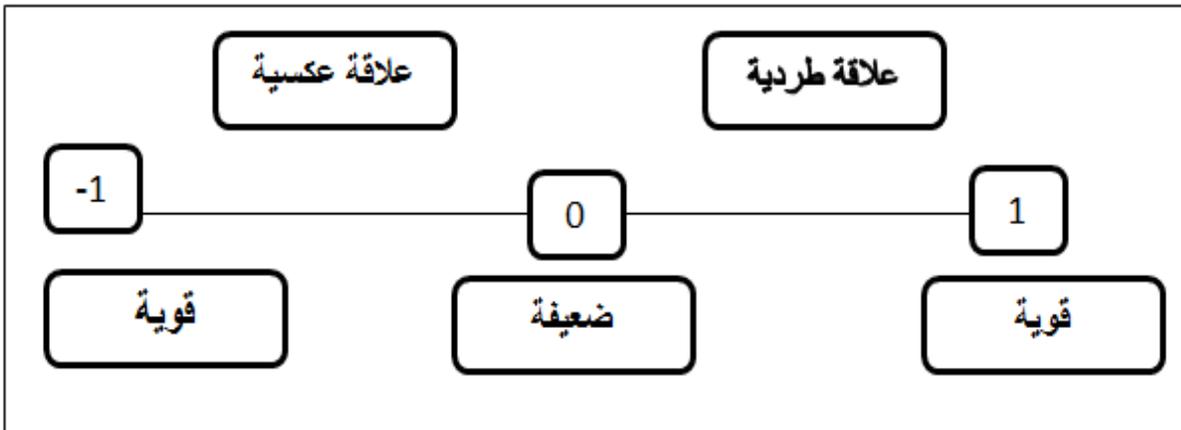
المطلب الثالث:دراسة الارتباط واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)بين محاور الدراسة

سنحدد من خلال هذا المطلب مقدار الارتباط بين متغيري الدراسة،ومدى تأثير المتغيرات الوصفية على إجابات العينة حول محاور الدراسة R1وR2.

1.دراسة الارتباط بين محوري الدراسة

من اجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بين محاور الدراسة R1وR2وتحديد مقدار الارتباط بينهما،سيتم حساب معامل الارتباط(pearson)ويأخذ المعامل قيمة محصورة بين1و-1 وتدل إشارته على اتجاه العلاقة،طردية(موجبة)،أو طردية(سالبة).

شكل رقم (8) :سلم معامل الارتباط بيرسون



المصدر: غيث البحر، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج spss ibm،

مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص 89.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين (R1) و (R2) انظر الملحق رقم 1

البيان المحاور	R1	R2
معامل الارتباط بيرسون	0,686	
مستوى الدلالة	000	
حجم العينة	30	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة بين محوري الدراسة (R1) و (R2) بحيث نقبل

هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة اكبر من القيمة 0,05.

✓ الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين محوري الدراسة (R1) و (R2) بحيث نقبل هذه

الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة اقل من القيمة 0,05.

☞ نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري

الدراسة (R1) و (R2) مساوي للقيمة 0,686 بمستوى دلالة اقل من 0,05 ومنه نقبل الفرضية

البديلة (H1) بمعنى توجد علاقة بين محوري الدراسة (R1) و (R2) وبالرجوع للسلم السابق نلاحظ أن القيمة

تقع في المجال اكبر من 0,6 بالموجب حيث أنها تقترب من 1 وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري

الدراسة (R1) و (R2) علاقة طردية قوية، أي هناك علاقة تأثير وتأثر بين المحورين.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة تأثير المتغيرات النوعية للدراسة التي تحتل أكثر من حدثين

على إجابات العينة على محاور الدراسة (R1) و (R2).

➤ اختبار تأثير العمر على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير الفئة العمرية على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير الفئة العمرية على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0,05.

بالرجوع إلى الاستبيان برنامج spss كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (13): اختبار تأثير العمر على إجابات محاور الدراسة، انظر الملحق رقم 1

البيان المحاور	درجة الحرية (Ddl)	مستوى الدلالة (Sig)	F
المحور R1	29	0,674	0,400
المحور R2	28	0,980	0,020

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

☞ نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير الفئة العمرية على إجابات المحور الأول (R1) و (R2) مساوية لقيمة 0,674، 0,980 على التوالي أي أكبر من 0,05 بالنسبة للمحور الأول وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الفئة العمرية على إجابات العينة للمحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2).

➤ اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0,05.

جدول رقم (14): اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة، انظر الملحق رقم 1

F	مستوى الدلالة (Sig)	درجة الحرية (Ddl)	البيان المحاور
0,225	0,800	29	المحور R1
0,238	0,790	28	المحور R2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

☞ نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات المحور الأول (R1) و (R2) مساوية لقيمة 0,800، 0,790 على التوالي أي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على المحورين (R1) و (R2).

➤ اختبار تأثير الوظيفة على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير الصنف المهني على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير الصنف المهني على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0,05.

جدول رقم (15): اختبار تأثير الوظيفة على إجابات محاور الدراسة، انظر الملحق رقم 1

F	مستوى الدلالة (Sig)	درجة الحرية (Ddl)	البيان المحاور
0,798	0,461	29	المحور R1

المحور R2	28	0,412	0,918
-----------	----	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

☞ نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير المسمى الوظيفي على إجابات المحور الأول (R1) و (R2) مساوية لقيمة 0,461، 0,412 على التوالي أي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة على إجابات العينة على المحورين (R1) و (R2).

➤ اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على إجابات العينة على المحور الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على إجابات العينة على المحور

الأول (R1) والمحور الثاني (R2) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0,05.

جدول رقم (16): اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات محاور الدراسة، انظر الملحق رقم 1

البيان المحاور	درجة الحرية (Ddl)	مستوى الدلالة (Sig)	F
المحور R1	29	0,295	1,302
المحور R2	28	0,752	0,403

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

☞ نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير سنوات الخبرة على إجابات المحور الأول (R1) و (R2) مساوية لقيمة 0,295، 0,752 للمحورين أي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية على إجابات العينة على المحورين (R1) و (R2).

خلاصة الفصل الثالث:

ما يمكن استخلاصه في نهاية هذا الفصل أن الدراسة الميدانية تمثلت في استبانته تتكون من محورين مكونين من مجموعة من العبارات، وللقيام بالتحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية، وشملت الدراسة عينة من المجتمع تتكون من 30 فردا متمثلين في موظفي مؤسسة الاقتصادية سونلغاز ،من اجل معرفة آرائهم حول الكفاءات البشرية للمؤسسة ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وتم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

من خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى إن الكفاءات البشرية للمؤسسة تعمل على تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية ولكن هناك معوقات تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة، وهذا ما تم تأكيده من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي عبر عن وجود علاقة ايجابية بين المتغير التابع والمستقل.

الخاتمة العامة

تعد الإدارة الإلكترونية من بين أهم التطورات التي تحصل في المؤسسات خاصة الجزائرية في الوقت الراهن، ولا شك أن الكفاءات البشرية تلعب دورا فعّالا وحاسما في نجاح أي نظام إداري فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود كفاءات تتمتع بثقافة واسعة في التكنولوجيا وتقنيات المعلومات والاتصال لذا يجب على المؤسسات الاستثمار في الكفاءات البشرية فهي الجزء الحيوي في تطور عالم الأعمال والمؤسسات في هذا العصر الرقمي وهي العنصر الأساسي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ونجاحها.

1- اختبار الفرضيات

- تتمحور الفرضية الأولى حول مساهمة مؤسسة سونلغاز في استقطاب الكفاءات البشرية وتمييزها حسب الدراسة النظرية للموضوع وجدنا أن الفرضية صحيحة ومنه نقبل الفرضية الأولى.
- تتمحور الفرضية الثانية حول مساعدة محيط العمل في المؤسسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية من الدراسة التطبيقية وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة محيطها غير ملائم لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهناك عدة معوقات تعرقل تطبيقها في المؤسسة ومنه فالفرضية مرفوضة.
- تنطوي الفرضية الثالثة على العلاقة الاحصائية بين الكفاءات البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى دلالة الفا يساوي 0.05 ومن خلال دراستنا وجدنا أن الفرضية غير محققة، توجد علاقة احصائية عند مستوى دلالة الفا اصغر من 0.05 فهناك علاقة احصائية ايجابية بين المتغيرين.
- تتمحور الفرضية الرابعة حول تأثير المتغيرات النوعية على اجوبة الموظفين حسب التحليل الاحصائي باستعمال برنامج SPSS تبين لنا أن المتغيرات النوعية لا تؤثر في اجوبة الموظفين ومنه الفرضية خاطئة.

2- نتائج البحث

من خلال الدراسة التطبيقية للموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج التي تعتبر كخلاصة لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- عدم الاهتمام بالتكوين المستمر لموظفيها لاستخدامها والاستفادة من مزاياها.
- تقوم المؤسسة بأعمال روتينية في التسيير ولا تهتم بالتقنيات والأساليب الجديدة والمتطورة.

● لا تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية وتكنولوجيا حديثة للقيام بالتفعيل الجيد للإدارة الالكترونية.

● للموظفين اقبال كبير على تعلم و تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز لكن البيئة المحيطة لا تسمح بذلك.

3- التوصيات

على ضوء النتائج يمكن القول أن على مسؤولي المؤسسة اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تمكنهم من الاستغلال الجيد للمورد البشري والتكنولوجيات الجديدة وتتمثل هذه التدابير في الآتي:

● على المؤسسة الخروج من الاعتماد على الطرق الاعتيادية والروتينية في تسيير الأعمال والاستعانة بالتقنيات والأساليب الجديدة والمتطورة.

● ضرورة وضع برنامج تكوين وتدريب مستمر للمسؤولين والموظفين ككل لاكتساب مهارات وتقنيات جديدة.

4- آفاق البحث

إن موضوع الكفاءات البشرية لايزال يحتاج إلى بحث واكتشاف أكثر لما تقدمه من مزايا للإدارة الالكترونية ونتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة لدراسات أخرى منها:

● أهمية التكوين والتدريب في تطوير الكفاءات البشرية.

● أهمية التقنيات والأساليب المتطورة في تفعيل الإدارة الالكترونية.

أولا. الكتب

- الكتب باللغة العربية

- 1- خليل نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 2- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 12"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 4- عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 5- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 7- علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 8- حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، الطبعة 05، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، ملتقى دولي "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المع رفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 10- موسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للدراسات، مصر 1998.
- 11- الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل الم ؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 12- إسماعيل السيد، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر 1998.
- 13- محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008.
- 14- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009.
- 15- علاء عبد الرزاق السالمي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2008.
- 16- مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، دار رسلان، سوريا، دمشق، 2011.
- 17- حسين مصطفى هلاي واخرون، الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، القاهرة، 2010.

- 18- فداء حامد، الادارة الالكترونية الاسس النظرية و التطبيقية، دار الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015.
- 19- محمد خير سليم ابوزيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2009.
- 20- غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برامج spss ibm ،مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.

10- الكتب باللغات الأجنبية

- 1- Pattanayak Biswajeet, "**Human Resource Management**", Prentice Hall Of India, New Delhi 2006 .
- 2- Bienaymé . A , "*Principes De Concurrence Economique*", Economica, Paris, 1998.
- 3- Bernard. Galanband, "*Si la GRH était de la gestion*", Édition Lessons, Paris, 2002.
- 4- Lou Van Beirendonk. Management Des Compétences. Edition De Boeck. Belgique. 2004.
- 5- Valérie Harbach, *Evaluer Et Rémunérer Les Compétences*, Edition Liaisons, Paris 2000.
- 6- Philippe Zarifian, *Le Modèle De La Compétence*, Edition Liaison, Paris.
- 7- Meschi Pierre Xavier, *Le Concept De Compétence En Stratégie : Perspectives Et Limites*, Xxi Conférence Internationale.
- 8- C.Dejoux, "*Les Compétences Au Coeur De L ' entreprise*", Edition D'organisation, Paris 2001.
- 9- Daniel Penarttin, "*Gerer Par Les Compétences Ou Comment Réussir Autrement*", Edition Management, Société (EMS), Paris 1999.

- المقالات باللغة العربية
- 1- بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق ادارة المعرفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس العدد، 2020/04/16
 - 2- كشاد رايح، الكفاءات البشرية و تحقيق التميز، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية- العدد 23
 - 3- فاطمة الزهراء وكريمة اغلال، التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 2007/01
 - 4- سليمان الفارسي، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 48 العدد 4 جامعة دمشق، سوريا، 2010
 - 5- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية :دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
 - 6- علي حسن الطائي، "تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 55 العدد 23 ، جامعة بغداد، العراق، 2007.
 - 7- عابد عبد الكريم غريسي وشريف محمد، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013.
 - 8- ندي عبد الرحمان المعلمي، محددات و اثار تطبيق الادارة الالكترونية في اجراءات العمل الاداري، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد السادس-العدد الاول-البحث الحادي عشر.
 - 9- رايح لخضر ولكحل عائشة، الادارة الالكترونية كالية من اليات التنمية الادارية ،مجلة الدراسات القانونية و السياسية، العدد 03، جانفي 2016.
 - 10- بن مسعود دم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة ،المجلد 02، العدد 2019، 02.
 - 11- بلقرمي سهام، دور الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، المجلة الانسانية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد الثامن، العدد 2، 2022.
 - 12- خلاف وردة، دور الرقابة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 6، العدد 3 سنة 2021.

- مقالات باللغة الأجنبية

- 1- Artical cite web, www.en.wikipedia.org/wiki/US-west, verification (March), see (26/03/2017).
- 2- Guy Le Boterf, " *L'ingénierie Des Compétences*", Les Editions D'organisations, 2eme Edition, Paris 2000.

ثالثا. المداخلات

- مداخلات باللغة العربية
- 1- مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.
- 2- موساوي زهية، خالدي خديجة، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 2005.
- 3- مقيح صبري، "قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة"، ملتقى تلمين الكفاءات وتنميتها الورقة الراححة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2006.
- 4- الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل الم مؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004

رابعا. الأطروحات

- الأطروحات باللغة العربية
- 1- ياسر مرزوقي، دور ادارة الكفاءات في تعزيز الميزو التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة:مجمع صايدال، اطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019.
- 2- سعيد بن عبيد بن نمشة، " استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 3- سميرة عبد الصمد، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.

- 4- فرحاتي لويزة، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- 5- إحسان علاوي الدليمي، " تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفاءات الجوهرية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2007.
- 6- رايح الوافي، أثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، 2019.
- 7- بوزكري جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و افاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2015، 2016/3.

خامسا.مذكرات الماجستير

- الرسائل باللغة العربية

- 1- رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011.
- 2- مراد رايس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2011.
- 4- شيماء عبد اللطيف المشهداني، " العلاقة بين المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002.
- 5- حماد مختار، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة" السنة: 2007.

سادسا. المواقع الإلكترونية

- المواقع الإلكترونية باللغة الأجنبية

- 1- Artical cite web, www.en.wikipedia.org/wiki/US- west, verification (March), (26/03/2023).

الملحق الاول: الجداول الاحصائية المتحصل عليها باستخدام SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclue ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,887	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,890	9

الموظف جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	انثى	11	36,7	36,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الموظف عمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	من 25 الى 35	7	23,3	23,3	23,3
	من 36 الى 45	16	53,3	53,3	76,7
	من 46 الى 55	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

للموظف العائلية الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	5	16,7	16,7	16,7
	متزوج	25	83,3	83,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

للموظف التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	13,3	13,3	13,3
	ثانوي	6	20,0	20,0	33,3
	جامعي	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الموظف وظيفة نوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	5	16,7	16,7	16,7
	فرع رئيس	3	10,0	10,0	26,7
	موظف	22	73,3	73,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من اقل	1	3,3	3,3	3,3
سنوات 10 الى 5 من	7	23,3	23,3	26,7
سنة 16 الى 11 من	10	33,3	33,3	60,0
فوق فما سنة 17 من	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ذات بشرية موارد على المؤسسة تتوفر عالية كفاءة	30	1,60	,814
خاصة ميزانية المؤسسة تخصص لاستقطاب الكفاءات البشرية	30	2,13	,900
اساس على المؤسسة في التوظيف يتم الدراسي المستوى	30	1,73	,907
اساس على المؤسسة في التوظيف يتم والكفاءة الخبرة	30	2,00	,910
تساعد الكفاءات البشرية للمؤسسة تملك التكنولوجيا في الجيد التحكم على	30	1,77	,817
الالكترونية والوسائل وتدريب تطوير على المؤسسة تعمل	30	1,57	,817
كفاءاتها البشرية كفاءاتها البشرية بتقييم المؤسسة تقوم	30	1,60	,770
وبانتظام معينة فترات خلال مادية تحفيزات بتقديم المؤسسة تقوم	30	1,800	,9248
لعمالها معنوية تحفيزات بتقديم المؤسسة تقوم لموظفيها	30	2,17	,913
والمكان الجو على المؤسسة تتوفر التكنولوجيا لتطوير المناسبين	30	2,13	,900
ومعدات اجهزة على المؤسسة تتوفر العمل على تساعدها متطورة الكترونية	30	2,07	,828
تبادل تسهيل على المؤسسة تعمل مصالحتها بين المعلومات	30	1,70	,877

الانترنت من عالية تدفقات المؤسسة توفر مصالحتها في	30	2,07	,828
الادارة نشر على المؤسسة ادارة تعمل الالكترونية	30	1,90	,845
تحديث على المؤسسة ادارة تحرص التكنولوجي التطور ومواكبة تقنياتها	30	1,80	,847
لتسيير فورية بدائل على المؤسسة تتوفر في خلل وجود حالة في المعاملات الالكترونية الانظمة	30	2,07	,828
الالكتروني ارشيف على المؤسسة تتوفر الكترونيا المعلومات لتخزين	30	2,03	,928
في المؤسسة الكفاءات البشرية تساهم الالكترونية الادارة وتفعيل تطبيق	30	1,87	,860
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بأهمية الموظفين لدى كبير وعي يوجد الالكترونية الادارة وجدوى	30	2,03	,850
تبسيط و تعديل عملية المؤسسة تسهل تطبيق مع لتتلاءم الادارية الاجراءات الالكترونية الادارة وتفعيل	30	2,00	,830
مع الجزائرية والتشريعات القوانين تتلائم الالكترونية الادارة توجه	30	1,70	,794
على تساعد وسائل على المؤسسة تتوفر المعلومات سرية على المحافظة الالكترونية	30	1,73	,785
خبرة ذوي مسؤولين على المؤسسة تتوفر يساعد مما الالكترونية الادارة مجال في تطبيقها في	30	1,93	,828
متطورة انظمة على المؤسسة تتوفر الى التقليدية الادارة من التحول في تساهم الالكترونية الادارة	30	2,10	,759
من المؤسسة مصالحة بين تنسيق يوجد الكترونيا المعلومات تبادل حيث	30	1,63	,850
العمال لتكوين ميزانية المؤسسة تخصص الادارة تقنيات حول لهم دورات وتقديم الالكترونية	30	1,93	,828

التجارة اساليب المؤسسة تستخدم - عملاتها مع تعاملاتها في الالكترونية -الالكترونية الدفع وسائل منها N valide (liste)	29	1,86	,833
	29		

Corrélations

		R1	R2
R1	Corrélacion de Pearson	1	,686**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	29
R2	Corrélacion de Pearson	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	29

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
R1	Intergroupes	68,991	2	34,496	,400	,674
	Intragroupes	2329,009	27	86,260		
	Total	2398,000	29			
R2	Intergroupes	1,214	2	,607	,020	,980
	Intragroupes	798,648	26	30,717		
	Total	799,862	28			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
R1	Intergroupes	39,367	2	19,683	,225	,800
	Intragroupes	2358,633	27	87,357		

	Total	2398,000	29			
R2	Intergroupes	14,395	2	7,198	,238	,790
	Intragroupes	785,467	26	30,210		
	Total	799,862	28			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
R1	Intergroupes	133,770	2	66,885	,798	,461
	Intragroupes	2264,230	27	83,860		
	Total	2398,000	29			
R2	Intergroupes	52,776	2	26,388	,918	,412
	Intragroupes	747,086	26	28,734		
	Total	799,862	28			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
R1	Intergroupes	313,269	3	104,423	1,302	,295
	Intragroupes	2084,731	26	80,182		
	Total	2398,000	29			
R2	Intergroupes	36,878	3	12,293	,403	,752
	Intragroupes	762,984	25	30,519		
	Total	799,862	28			

الملحق الثاني: استبيان الدراسة الميدانية

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- السن : من 25 الى 35 من 36 الى 46 من 46 الى
- 56 فما فوق
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج ارملة مطلق
- 4- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 5- نوع الوظيفة : مدير رئيس مصلحة رئيس فرع موظف
- 6- الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
- من 11 سنة الى 16 سنة من 17 سنة فما فوق

المحور الثاني : الكفاءات البشرية و تطبيق الادارة الالكترونية

اسئلة الاستبيان			موافق	محايد	غير موافق
1. الكفاءات البشرية للمؤسسة :					
1- تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية					
2- تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب الكفاءات البشرية					

			3- يتم التوظيف في المؤسسة على اساس المستوى الدراسي
			4- يتم التوظيف في المؤسسة على اساس الخبرة والكفاءة
			5- تملك المؤسسة كفاءات بشرية تساعد على التحكم الجيد في التكنولوجيا والوسائل الالكترونية
			6- تعمل المؤسسة على تطوير وتدريب كفاءاتها البشرية
			7- تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها البشرية خلال فترات معينة وبانتظام
			8- تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية لموظفيها
			9- تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات معنوية لموظفيها
II. تطبيق وتفعيل الادارة الالكترونية :			
			10- تتوفر المؤسسة على الجو والمكان المناسبين لتطوير التكنولوجيا
			11- تتوفر المؤسسة على اجهزة ومعدات الكترونية متطورة تساعد على العمل
			12- تعمل المؤسسة على تسهيل تبادل المعلومات بين مصالحتها
			13- توفر المؤسسة تدفقات عالية من الانترنت في مصالحتها
			14- تعمل ادارة المؤسسة على نشر الادارة الالكترونية

			15- تحرص ادارة المؤسسة على تحديث تقنياتها ومواكبة التطور التكنولوجي
			16- تتوفر المؤسسة على بدائل فورية لتسيير المعاملات في حالة وجود خلل في الانظمة الالكترونية
			17- تتوفر المؤسسة على ارشيف الكتروني لتخزين المعلومات الكترونيا
			18- تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة في تطبيق وتفعيل الادارة الالكترونية

المحور ثالث: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية:

			1- يوجد وعي كبير لدى العمال بأهمية وجدوى الادارة الالكترونية
			2- تسهل المؤسسة عملية تعديل و تبسيط الاجراءات الادارية لتتلاءم مع تطبيق وتفعيل الادارة الالكترونية
			3- تتلائم القوانين والتشريعات الجزائرية مع توجه الادارة الالكترونية
			4- تتوفر المؤسسة على وسائل تساعد على المحافظة على سرية المعلومات الالكترونية
			5- تتوفر المؤسسة على مسؤولين ذوي خبرة في مجال الادارة الالكترونية مما يساعد في تطبيقها
			6- تتوفر المؤسسة على انظمة متطورة تساهم في التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية
			7- يوجد تنسيق بين مصالح المؤسسة من حيث تبادل المعلومات الكترونيا

			8- تخصص المؤسسة ميزانية لتكوين الموظفين وتقديم دورات لهم حول تقنيات الادارة الالكترونية
			9- تستخدم المؤسسة اساليب التجارة الالكترونية في تعاملاتها مع عملائها -منها وسائل الدفع الالكترونية-