

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطلبة:

-لعرباوي حكيم

-بوحجة مراد

تحت عنوان:

## الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

### وتأثيرها على الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية المسيلة-

### لجنة المناقشة:

|               |                           |                 |
|---------------|---------------------------|-----------------|
| رئيسا         | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. عطالله ياسين |
| مشرفا و مقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. رحماني سناء  |
| مناقشا        | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. زاوي حميدة   |

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطلبة:

-عرباوي حكيم

-بوحجة مراد

تحت عنوان:

## الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

### وتأثيرها على الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية المسيلة-

### لجنة المناقشة:

|               |                           |                 |
|---------------|---------------------------|-----------------|
| رئيسا         | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. عطالله ياسين |
| مشرفا و مقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. رحماني سناء  |
| مناقشا        | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. زاوي حميدة   |

السنة الجامعية: 2022/2021



# الإهداء

أرفع أسمى آيات التقدير والطاعة والامتنان إلى الوالدين العزيزين أطال الله  
في عمرهما.

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهم ....

أبي وأمي

إلى روح الفقيد "موسى" والد زوجتي رحمه الله الذي كان بمثابة الأب الثاني  
إلى زوجتي التي قاسمت معي هذه المذكرة.

إلى قرية عيني وبهجة قلبي اولادي "قطر الندى - ضياء الدين - يوسف - هيثم  
" حفظهم الله وأطال في أعمارهم.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

أهدي عملي هذا.....

لعرباوي حكيم

# الإهداء

إلى من علّمني لذّة النّجاح وامتعتة.. إلى من لم تمنحني الحياة عُمرًا طويلاً.. إلى

روح لطالما أردتها بجانبني في هذه اللحظة

"إلى أبي"

على ما قدمته لأكون حاضرةً في إلى من تتسارع لها عبارات الحب والامتنان

هذا المكان

"إلى أمي"

إلى من تسابقوا وقدّموا لي الدّعم واحداً تلو الآخر... إلى ثمرات أمي وأبي

"إلى أخواتي وأخوتي"

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

أهدي عملي هذا.....

بوجهة مراد

# الشكر والتقدير

[....رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل  
طالما ترخاه وأدخلي برحمتك في عبادة الصالحين....]  
الآية 19 سورة النمل.

نشكر الله سبحانه عز وجل الذي وفقنا في مشوارنا العلمي وبفضله ومنه  
علينا بالصحة، تمكننا من إتمام هذه المذكرة فإن وفقنا فمن الله وإن وجدت به  
نقائص وهذا أكيد فمن الشيطان وأنفسنا.

ثم نتوجه بالشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة "رحماني سناء" لتفضلها  
بقبول الإشراف على هذه المذكرة ولما منحتها لنا من وقتها وتوجيهاتها مما ساهم  
في إنجاز هذا العمل بالشكل الذي ظهر عليه.

ونقدم شكرنا لأساتذتنا الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لما سبخلونه  
من جهد لقراءة المذكرة ومناقشتها وتقييمها وإبداء الملاحظات القيمة  
وتصويب ما اكتنفها من أخطاء.

والشكر الموصول الى كافة موظفي محافظة الغابات بولاية المسيلة

## ملخص:

استهدفت هذه المذكرة دراسة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية المسيلة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استعراض الجانب النظري لكل من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي، وأهم العناصر المحدد للإدارة الالكترونية للموارد البشرية. أما الجانب التطبيقي فتمثل في الدراسة الميدانية لمحافظة الغابات لولاية المسيلة، من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان تم تصميم وتوزيع استبيان يعبر عن آراء عينة قدر حجمها بـ 30 موظف بمحافظة الغابات لولاية المسيلة، وتم معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية (SPSS<sub>v26</sub>) واستعمال أدوات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن المحافظة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وانعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

**الكلمات المفتاحية:** الاختيار الالكتروني، الإدارة الالكترونية، الموارد البشرية، التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التقييم الالكتروني، الأداء الوظيفي.

## Abstract:

This thesis is a study of the effect of electronic management of human resources and its impact on job performance through a field study of the forest governorate of the state of M'sila. In order to achieve the goal of the study, the theoretical aspect of each of the electronic management of human resources and job performance was reviewed, and the most important determinants of the electronic management of human resources. As for the practical side, it was represented in the field study of the Forest Governorate of the State of M'sila, by relying on the questionnaire method, a questionnaire was designed and distributed that expresses the opinions of a sample of 30 Employees in the Forest Governorate of the State of M'sila, and these data were processed using the (SPSSv26) software and using statistical analysis tools. The governorate under study uses electronic management techniques for human resources, and this is reflected positively on the job performance of all its workers.

**Keywords:** Electronic Selection, Electronic Management, Human Resources, Electronic Planning, Electronic Recruitment, Electronic Training, Electronic Evaluation, Job Performance.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

|    |                       |
|----|-----------------------|
| II | ..... الإهداء.        |
| IV | ..... الشكر           |
| V  | ..... الملخص          |
| VI | ..... فهرس المحتويات. |
| VI | ..... قائمة الجداول   |
| X  | ..... قائمة الاشكال.  |
| VI | ..... قائمة الملاحق.  |

المقدمة العامة [ أ-ز ]

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| أ | ..... اشكالية البحث.                  |
| ب | ..... فرضيات البحث.                   |
| ب | ..... أسباب اختيار الموضوع.           |
| ج | ..... أهداف البحث.                    |
| ج | ..... أهمية البحث.                    |
| ج | ..... منهج البحث و الأدوات المستخدمة. |
| د | ..... حدود الدراسة.                   |
| د | ..... الدراسات السابقة.               |
| ز | ..... خطة البحث وهيكل البحث.          |

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي [ 1-31 ]

|   |  |
|---|--|
| 2 | ..... تمهيد  |
| 3 | ..... المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                 |
| 3 | ..... المطلب الأول: مفهوم ومكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.           |
| 7 | ..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.           |
| 9 | ..... المطلب الثالث: متطلبات و مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. |

|    |   |
|----|---|
| 14 | .....المبحث الثاني: مدخل للأداء الوظيفي   |
| 14 | .....المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره   |
| 16 | .....المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقييمه                                |
| 20 | .....المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي              |
| 20 | .....المطلب الأول : وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية                                 |
| 29 | .....المطلب الثاني: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اداء المنظمة          |
| 30 | .....المطلب الثالث: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية |
| 31 | .....خلاصة الفصل  |

### الفصل الثاني : الدراسة الميدانية -دراسة حالة محافظة الغابات لولاية المسيلة [ 65-33 ]

|    |  |
|----|--|
| 33 | .....تمهيد   |
| 34 | .....المبحث الاول: التعريف بمحافظة الغابات لولاية المسيلة  |
| 34 | .....المطلب الاول : الطبيعة القانونية والنشأة لمحافظة الغابات  |
| 35 | .....المطلب الثاني : التنظيم الإداري لمحافظة الغابات لولاية المسيلة  |
| 38 | .....المطلب الثالث :مهام مصالح ومكاتب محافظة الغابات   |
| 42 | .....المطلب الرابع : تشخيص واقع ادارة محافظة الغابات في ظل الإدارة الالكترونية والمشاكل المطروحة على مستواها |
| 45 | .....المبحث الثاني: اختبار أداة جمع بيانات دراسة الاستبيان   |
| 45 | .....المطلب الأول: اختبار الصدق  |
| 48 | .....المطلب الثاني :اختبار الثبات  |
| 49 | .....المبحث الثالث:الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة   |
| 49 | .....المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية   |
| 52 | .....المطلب الثاني :التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                |
| 55 | .....المطلب الثالث :التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي                                      |
| 57 | .....المبحث الرابع : الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها                            |
| 57 | .....المطلب الأول: اختبار الشروط   |
| 61 | .....المطلب الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي             |

|    |  |
|----|--|
| 63 | المطلب الثالث: تحليل الأثر بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي في محافظة<br>الغابات..... |
| 65 | ..... خلاصة الفصل  |
|    | <b>الخاتمة العامة [70-67]</b>  |
| 67 | ..... نتائج البحث  |
| 68 | ..... نتائج اختبار الفرضيات  |
| 69 | ..... الاقتراحات.  |
| 70 | ..... آفاق البحث   |
| 72 | ..... قائمة المراجع.   |
| 79 | ..... الملاحق  |

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| (1-2)      | احتساب صدق المتغير المستقل الادارة الالكترونية للموارد البشرية  | 45     |
| (2-2)      | احتساب صدق المتغير التابع الأداء الوظيفي  | 47     |
| (3-2)      | قيمة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الدراسة  | 48     |
| (4-2)      | توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 49     |
| (5-2)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر  | 50     |
| (6-2)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي   | 50     |
| (7-2)      | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة  | 51     |
| (8-2)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة   | 52     |
| (9-2)      | تحليل فقرات المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية   | 53     |
| (10-2)     | تحليل فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي .   | 55     |
| (11-2)     | اختبار طبيعة التوزيع للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                                      | 58     |
| (12-2)     | اختبار طبيعة التوزيع للمتغير التابع الأداء الوظيفي  | 59     |
| (13-2)     | ملائمة النموذج للاختبار من خلال معامل ( R مربع )  | 60     |
| (14-2)     | معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي | 61     |
| (15-2)     | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن اثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي         | 63     |

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 11     | مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأساسية                | (1-1)     |
| 37-36  | الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية المسيلة                     | (1-2)     |
| 58     | تحقق التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل                       | (2-2)     |
| 59     | تحقق التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع                        | (3-2)     |
| 60     | التحقق من شكل الانتشار لبيانات المتغير المستقل X والمتغير التابع Y | (4-2)     |

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 69     | استمارة الاستبيان   | (01)       |
| 83     | قيمة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الدراسة  | (02)       |
| 84     | اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية | (03)       |
| 84     | شكل منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية                 | (04)       |
| 85     | اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع الأداء الوظيفي                       | (05)       |
| 85     | شكل منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الأداء الوظيفي                                       | (06)       |
| 86     | حساب معامل التحديد لنموذج متغيرات الدراسة   | (07)       |
| 86     | معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج  | (08)       |

# المقدمة العامة

**تمهيد:**

لا شك أن العالم المعاصر يعيش ثورة معلوماتية هائلة كان من نتائجها التحكم في مؤسساته الإدارية والسياسية ولاسيما بعد ان انتشرت الأعمال الإلكترونية وشبكات الانترنت ونظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية وأخذت تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبما يسهم في ربط المواطن بالمؤسسات من جهة، وربط المؤسسات ببعضها عبر آليات تكنولوجية حديثة بعيداً عن المفاهيم التقليدية الإدارية التي أسهمت إلى درجة كبيرة في انتشار الفساد الإداري والمالي على حد سواء من جهة أخرى. وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تقرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة تؤدي وظائفها بسهولة وانسيابية بعيداً عن مظاهر الفساد بأنواعه كلها، من هنا ظهرت كثير من التجارب العالمية والدولية للإدارة الإلكترونية فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل: المملكة المتحدة والنمسا في العقد الأخير من القرن العشرين.

وفي إطار سعي المؤسسات في تطوير العمل الإداري بصورة عامة وعمل إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة لتحسين الأداء الوظيفي، كان الزاماً على المؤسسات البدء في عملية التغيير وتطوير العمليات الإدارية للموارد البشرية، وذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تسيير العمل الإداري والانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي والسرعة في انجاز العمل.

**❖ طرح اشكالية البحث:**

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

—ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. في المؤسسة الاقتصادية بصورة عامة والمحافظه الغابات لولاية المسيلة بصورة خاصة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصورة عامة وفي محافظة الغابات بصورة خاصة؟

- هل يوجد أثر للتخطيط الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟

- هل يوجد أثر للتوظيف الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟

- هل يوجد أثر للتدريب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟

- هل يوجد أثر للتقييم الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟

- ما طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي؟

#### ❖ فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ثم صياغة مجموعة من الفرضيات، وسنحاول

الإجابة عليها والتأكد من صحتها ضمن هذه الدراسة وهي كالآتي:

- يوجد تطبيق للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في محافظة الغابات لولاية المسيلة يرقى إلى المستوى المطلوب.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

#### ❖ مبررات اختيار الموضوع:

ترجع دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب من أهمها ما يلي:

- كون الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين، نظرا لأهمية الكبيرة التي

أصبح يحتلها العنصر البشري في المنظمة؛

- تزايد تدخل العامل الإنساني في تحديد مصير المنظمات ومستقبلها؛

- قلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، خاصة في الوقت الحالي الذي شهد تطورات سريعة في مجال

الإدارة الإلكترونية؛

-الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومساهمتها في  
حسين أداء الموارد البشرية؛

-العلاقة المباشرة للموضوع بطبيعة التخصص وطبيعة العمل في مصلحة المستخدمين للموارد البشرية.

#### ❖ أهمية البحث:

يتناول البحث أحد المعطيات العلمية والمتمثلة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ولاسيما في ظل التقدم التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات ومن ثم أصبح من الضروري استثمار ذلك  
التقدم في خدمة مؤسساتنا وبما يسهم في إنجاز أعمالها وتحسين الأداء الوظيفي. ويمكن ان نشير إلى  
أهمية البحث على النحو الآتي:

-يقف البحث على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإسهامها في التأثير الإيجابي في زيادة كفاءة  
الأداء الوظيفي.

-يحاول البحث أن يستثمر معطيات الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

-يمكن أن يسهم البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات

الإلكترونية في المؤسسات المختلفة.

-تفتقر معظم المؤسسات الاقتصادية للاستثمارات الحقيقية لمعطيات الإدارة الإلكترونية وهذا النوع من  
البحوث يساهم في زيادة المعرفة والوعي حول ضرورة هذا الاستثمار.

#### أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في  
تحسين الأداء الوظيفي.

- التعرف على اهم عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات.

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

-إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.

#### ❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

يعد هذا البحث من البحوث التي تعتمد على رصد الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث أو

مشكلته؛ لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على أساس وصف الجوانب

المتعلقة بإشكالية الدراسة ومتغيراتها، ثم تحليلها وتفسيرها بالشكل الذي يسمح بالوصول إلى نتائج

دقيقة وواضحة تثري المعرفة النظرية بهذا الموضوع.

أما في الدراسة الميدانية فتم استخدام المنهج الإحصائي في جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحليلها بما يخدم الموضوع، واستخلاص النتائج للتعليق عليها، وتتمثل أهم الأدوات المستعملة فيما يلي: -الملاحظة التي تم الاعتماد عليها في كامل مراحل البحث الميداني؛

-المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض أفراد عينة الدراسة؛

- استمارة الاستبيان التي تم توجيهها لأفراد عينة الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة التي

تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك استخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية،

كالنسب المئوية، الوسط الحسابي، الناحراف المعياري ومعامل الارتباط وغيرها.

### ❖ حدود الدراسة:

الحدود المكانية تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى محافظة الغابات لولاية المسيلة، وذلك بتوزيع 30 استبيان على عينة عشوائية من عمال وموظفين داخل المحافظة. بغية معرفة وجهة نظر الموظفين حول تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في إطار ما تتضمنه المحافظة من عناصر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم الالكتروني.

اما الحدود الزمانية للدراسة تم تطبيقها خلال شهري افريل وماي من 2022.

### ❖ الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية تنطلق منها عند اجراء الدراسة التي تريد البحث فيها، فهي

تساعدنا على اكتشاف الجوانب التي أشارت اليها والجوانب التي لاتزال في حاجة إلى المزيد من البحث

والتحليل، ومن بين الدراسات التي استفدنا منها واعتمدنا على معطياتها نجد:

**الدراسة الأولى: (واقع ادارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -**

**قطاع غزة-):**

قام بها الباحث أبو أمونه يوسف محمد يوسف " عام 2009 بالجامعة الاسلامية - غزة وقد هدفت

الى تعرف على واقع الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وكذا اهميتها لدى مختلف

المستويات الادارية الاخرى وكذلك الدعم المقدم لانتقال والتحول من الادارة القديمة الى الادارة الالكترونية وكذا مدى توفير الوسائل التكنولوجية المسخرة لهذا التحول.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبيان مكون من (88) فقرة كأداة لدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلنا اليها وعلى الرغم من توفر البنية التحتية اللازمة لتحول إلى الادارة الالكترونية بشكل كامل، إلا أنه لوحظ من الدراسة تباين واختلاف في تطبيق أنشطة والوظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

**الدراسة الثانية: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول - سوناطراك سكيكدة -.**

من اعداد الباحثان نور الدين حامد وبورغدة نورالهدى عام 2017، الدراسة مشورة في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية سوناطراك سكيكدة .-ولتحقيق ذلك صيغت مجموع من فرضيات، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية اعتمادا على برنامج SPSS ، واستخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث استعمل أسلوب العينة العشوائية ووزعت الاستمارة على 30 موظف. وبعد التحليل تم التوصل إلى أن هناك ارتباط بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.786) كما توجد علاقة تأثير للإدارة الالكترونية على فاعلية أداء الموظفين بالمديرية تمثل بالعلاقة  $(Y = 1.786 X - 0.237)$ .

اجراء تحليل الاستبيان بطرق التحليل الاحصائي والاستدلالي تم التوصل الى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي في

المديرية محل الدراسة .وقد بلغ معامل الارتباط (0.786) .

-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي الإلكترونية يتطلب مبالغ كبيرة كما ذكر مسبقا في الجزء النظري، لذا فإنه كلما توفرت الإمكانيات المادية في المديرية كلما زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية وزاد من فاعلية أداء الموظفين؛

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) تشير النتائج أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي هي علاقة قوية حيث بلغ

معامل الارتباط (0.92) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) عليه نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفعالية الأداء الوظيفي.

### الدراسة الثالثة: أثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة -دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين -

من إعداد الباحث رشيد خضيره وحيد عام 2010 بجامعة الشرق الاوسط ،كلية الأعمال وقد هدفت الدراسة الى التعرف أثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة .ولي تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيانته شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos.ويعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضيتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها: -أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من جهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

- أن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعا.

- أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- أن مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الادارة الالكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة، السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الادارة الالكترونية (التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة، السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء المصرفي الرافدين (الربحية، الحصة، السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

اما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيمكن حصرها في النقاط التالية:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات.

-بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

-وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة، فالدراسة الحالية تستخدم متغير مستقل واحد وهو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيره في المتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المتغيرين. في حين الدراسة الأولى استخدمت نفس المتغير التابع لكن المتغير المستقل كان أكثر شمولية وهو الإدارة الالكترونية ككل. اما الدراسة الثانية ركزت على الإمكانيات المتوفرة في حين دراستنا توفرت على اهم وظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. الدراسة الثالثة ادخلت عدة متغيرات مستقلة والمتغير التابع هو الأداء في المنظمة وقد استخدمت في عملية التحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

#### ❖ خطة وهيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات هذه الدراسة قسمنا هذا البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي.

-الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي ويتضمن ثلاث مباحث، يتناول المبحث مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ثم في المبحث الثاني تناولنا مدخل للأداء الوظيفي، اما المبحث الثالث فأبرزنا فيه تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

-الفصل الثاني: الدراسة الميدانية -دراسة حالة محافظة الغابات لولاية المسيلة وينقسم بدوره الى أربع مباحث فالمبحث الأول يستعرض التعريف بمحافظة الغابات لولاية المسيلة، بينما المبحث الثاني فقد تناولنا اختبار أداة جمع بيانات دراسة الاستبيان، وقد خصص المبحث الثالث لدراسة الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة، واهتم المبحث الرابع الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الالكترونية

للموارد البشرية والأداء الوظيفي

## تمهيد:

في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه البشرية حتى أصطلح عليه بعصر التكنولوجيا أو عصر الرقمي، حيث أصبحت ملامح العالم الجديد محددة بقدرة أعضائه على استخدام المعرفة وما تتضمنه من أصول فكرية وأساليب حديثة والقدرة على استيعاب واستخدام المعلومات والمعرفة، و أصبح إدخال النظم المعلوماتية وشبكة الاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية بسبب الدور الذي تلعبه في جوانب الاقتصاد، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى العالم الإلكتروني في جميع وظائفها بهدف تقديم معلومات وخدمات إلكترونية للمستخدمين رغبة منها في زيادة الكفاءة و لفعالية العمل لمواكبة الأحداث التكنولوجية الجارية، ولقد تم التركيز على جانب وظيفة الموارد البشرية مما أدى إلى ظهور ما يسمى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ومن سماتها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية، فالإدارة الإلكترونية وسيلة لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في العمل الإداري وتحقيق الأداء الأعلى وبأقل كلفة يمكن القول أنها وسيلة جيدة لرقابة لما تتمتع به من نظم تقنية حديثة ومن إمكانات التحليل والمراجعة آليا للأنشطة المختلفة، ويمكن القول أن فعالية الأداء الوظيفي للموارد البشرية له أثر كبير في نجاح الإدارة الإلكترونية حيث أن مفهوم الأداء الوظيفي نال نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث والدراسات بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على مستوى الأداء وتنوعها، حيث أن الأداء الوظيفي يدرس أكاديمي كجزء من علم النفس الصناعي وبشكل جزء من الإدارة الموارد البشرية.

إذن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بصفتها منظومة إدارية تقنية متكاملة يمكن لها إن تحدث جملة من التغيرات على أداء العاملين بصفة خاصة يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، و ذلك حتى تم تقديم تصور واضح حول هذا النوع الجديد من الإدارة، لذلك تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بالتطرق مفهومها، أهدافها ومجالات تطبيقها، و المبحث الثاني يستعرض مدخل إلى الأداء الوظيفي مفهوم أهميته و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتناول تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي وظائف الإدارة الإلكترونية و النتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المنظمة والموارد البشرية.

## المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بحقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، أو كما تسمى أحياناً (الإدارة الرقمية) أو (إدارة الأعمال الإلكترونية)، فظهورها جاء بعد التطور النوعي السريعة لتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار تطبيقات الانترنت وشبكة المعلومات العالمية بمعنى آخر، إن انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى الحاجة هذه المجالات، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم أدوات إلى الإدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار إلى الإدارة الإلكترونية.

### **المطلب الأول: مفهوم ومكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

#### **أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

إن التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا أدى إلى بروز موجة جديدة من تكنولوجيا الموارد البشرية (HR) المعروف باسم إدارة الموارد البشرية (E-HRM) على المدى السنوات القليلة الماضية، ومن المتوقع أن يؤدي طرح إدارة الموارد البشرية الكترونياً إلى إيجاد طريقة أكثر كفاءة و استراتيجية للعمل بالنسبة للخبراء الموارد البشرية ويعد استخدام تقنية إدارة الموارد البشرية الكترونياً وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات و الممارسات وتدعم تقنية إدارة الموارد البشرية الكترونياً للالتزام بالاحتياجات البشرية من خلال قنوات مسندة على التكنولوجيا و شبكة الانترنت،<sup>1</sup> لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في هذا الفرع يتم تقديم تعريفها وخصائصها.

#### **1-تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه.

<sup>1</sup> الكاهلي عماد محمد حسن، الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق كحالة دراسية،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، 2012، ص37.

حيث تعرف بأنها: تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالمواد البشرية، والذي سيساهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: تطبيق أي تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة المعرفة، التعليم والأعراض الإدارية الأخرى<sup>2</sup>.

تُعرف كذلك أنها التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى داخل المؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها: تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالمواد البشرية، والذي سيساهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات<sup>3</sup>.

يمكن القول مما سبق أنه على الرغم من أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تقوم على فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلا إن التوسع في مفهومها يفتح آفاق جديدة وواحدة لمزيد من التوقعات لذا اعتبر Fabre وزملائه أن الحديث عنها يتطلب توفر ثلاثة شروط وهي<sup>4</sup>:

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار مشروع شامل للموارد البشرية، إذ يجب أن يعطي عدد كبير من مجالات الوظيفة.
- ✓ تدخل أعوان آخرين من خارج الوظيفة.
- ✓ اللجوء إلى تنظيمات جديدة لتسيير عمليات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> هويكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية شلف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص 80.

<sup>3</sup> فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 242

<sup>4</sup> Fabre Matin, Merce Bénard, Equipe RH actem de La Natégre Lé- RH Monde on révolution, Edition d'organisation, France, 2003, P 67-69

وعليه فإن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية قائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي طريقة عمل شاملة لتسيير عدد مهم من عمليات الموارد البشرية والتي تقوم من جهة على تقاسم المعلومات الموارد البشرية ومعالجتها من اجل تسهيل وصولها مباشرة إلى الخبراء والمسيرين ومن جهة أخرى على وضع تنظيمات جديدة بغية تحقيق أمثلية الخدمة.

### ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط وأسلوب جديد من الفكر والممارسات الإدارية التي تتبنى معطيات عصر للمتغيرات السريعة وتستوعب تقنياته المتجددة وتطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها ، ويمكن تحديد أهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تستند وتبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح رؤية ورسالة المنظمة والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية.
- المواكبة السريعة والايجابية مع تحولات سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية.
- وسيلة جيدة لتعليم واكتساب الخبرات وتوزيع إدارة المعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لخلق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام إدارة المعرفة.
- استخدام تقنيات والوسائل الحديثة كالحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الالكتروني وشبكات الربط الداخلية والتعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية الأفضل.
- مواكبة السوق مفتوح الذي يتصف بالمرونة في التعاملات والتغيرات المتلاحقة سريعة داخل وخارج المنظمة.

<sup>1</sup> عمر احمد أبو هاشم، وآخرون، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 283.

➤ قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر الأعمال في مجالات أو مناطق جديدة والقدرة على تحمل المسؤولية.

وهذا يعني بان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتبنى وجود وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات فيمكن تطوير نظم تقوم ب<sup>1</sup>:

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.

### ثانيا- مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين وأهم هذه المكونات تتمثل في:

#### 1- أجهزة الحاسوب:

ويقصد به الوسائل الملموسة أو الأجهزة والملحقات المتعلقة بالحاسوب بمختلف أنواعه والتي تعتبر ضرورية للاستفادة من قدرات الحاسوب ، ويعتبر الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة التفاعل الإنسان مع الآلة ، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين ، بل تعدى ذلك إلى استخدام مختلف تقنياته التي تخدم الإنسان<sup>2</sup>.

#### 2- البرمجيات والشبكات

أ- البرمجيات: وهي مجموعة البرامج والتعليمات التي تتحكم بالحاسبة، وتستخدم لتشغيل الأجهزة حيث تضم الأجزاء الرئيسية التالية:

- أنظمة التشغيل: وظيفتها التحكم ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات وتوجيه الأعمال.
- لغات البرمجة: وهي لغة كتابة البرامج.
- الأنظمة التطبيقية: وهي مجموع البرامج التي تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات لنصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.

<sup>1</sup>أمال ديلمي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة أم البواقي

مذكرة لنيل شهادة ماستر ، علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 59.

<sup>2</sup>نوال بنت صالح السحياي، تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية وتعليم البنات، رسالة ماجستير، كلية علوم

الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 72.

- **البرامج:** وهي مجموعة من البرامج الخاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات ، مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات ، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات ، برامج احتساب الرواتب للموظفين .....الخ.
- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الأثرية يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة ، مكتوبة أو مسموعة.

**ب- الشبكات:** وهي الموصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت واكسترنال والانترنت التي تعتبر شبكات قيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية<sup>1</sup>.

### 3- صناع المعرفة:

هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships digital والمديرون والمحللون للموارد المعرفية وأس المال الفكري في المؤسسة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

على العموم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجمل العناصر السابقة الذكر، والمتمثلة في المعلوماتية الاتصالية والخدماتية، ومختلف الأجهزة المتعلقة بعتاد الحاسوب والبرمجيات ، ونظم الاتصال الشبكية وصناع المعرفة حيث تكون هذه العناصر موصولة ومتراصة فيما بينها ، وتعمل على تفعيل العمل الأجهزة الإدارية بأسلوب حديث ومتطور .

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

**أولاً- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

إن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمية كبيرة، تتمثل في<sup>3</sup>:

- ❖ حيث يقوم بتسهيل الوصول إلى المعلومات، كما أنه يستطيع الربط بين نظم مختلفة معا مما يعطي للشركة أو المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية الشركات، ومع تطور هذا النظام ووصوله للربط بين عدد



<sup>1</sup>أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل، مجلد 28، العدد 8، جامعة

بابل العراق، 2016، ص 18

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم والتكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بكرة، العدد 9، الجزائر، 2011، ص 91.

<sup>3</sup> زعادي محمد جلول، دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة قطاع العدالة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق وعلوم سياسية، البويرة، 2018، ص 27.

كبير من قواعد البيانات المنفصلة ستكون الفوائد والمكاسب التي تحصل عليها الشركة أكثر بكثير من تكاليف تطبيقه.

❖ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات.

❖ تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة من الموارد البشرية.

❖ قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة، والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وباي طريقة.

❖ تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات.

❖ الندية والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات

❖ إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبرز من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة والتي تستخدم تكنولوجيا بشكل كبير في الوظائف التالية<sup>1</sup>:

➤ إدارة الغياب والحضور بنسبة 85 %

➤ التدريب والتطوير بنسبة 75 %

➤ المكافآت والحوافز بنسبة 75 %

➤ الاستقطاب والاختيار بنسبة 51 %

➤ إدارة الأجور بنسبة 50 %

➤ تقييم الأداء بنسبة 47 %

➤ تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29 %

➤ إدارة المعرفة بنسبة 25 %

<sup>1</sup> علوان عيشوش، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - فرع جنرال كابل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 26.

## ثانيا - أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث تم تحديد تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وان تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة. إن تغيير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة، إلى مهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغيير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

• تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

• تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

• تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

• تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

• رفع معدلات الأداء والانتاجية في المنظمة.

• تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

• دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

• توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

• تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وهذا يطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: متطلبات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### أولا- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هناك العديد من المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

❖ التزام الإدارة العليا بدعم مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتبنيه.

<sup>1</sup> آمال ديلمي، مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup> أميرة حراتي سعدة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية، حالة الوحدة العملية للاتصالات الجزائر جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، 2016، ص55.

- ❖ التخطيط الاستراتيجي بعملية التحول نحو عالم الرقميات.
- ❖ وضع خطة متكاملة في جميع الاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- ❖ التركيز على دراسة حاجيات العاملين وإشباعها.
- ❖ الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- ❖ الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعادلات الأداء.
- ❖ التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- ❖ التركيز على القدرات الفنية.

في ضوء المتطلبات السابقة ، يتضح إن المنظمة التي تريد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحقق الركائز التالية<sup>1</sup>:

- إلغاء الحدود بين قسمين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية للعملاء.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة.
- تأمين المعلومات.

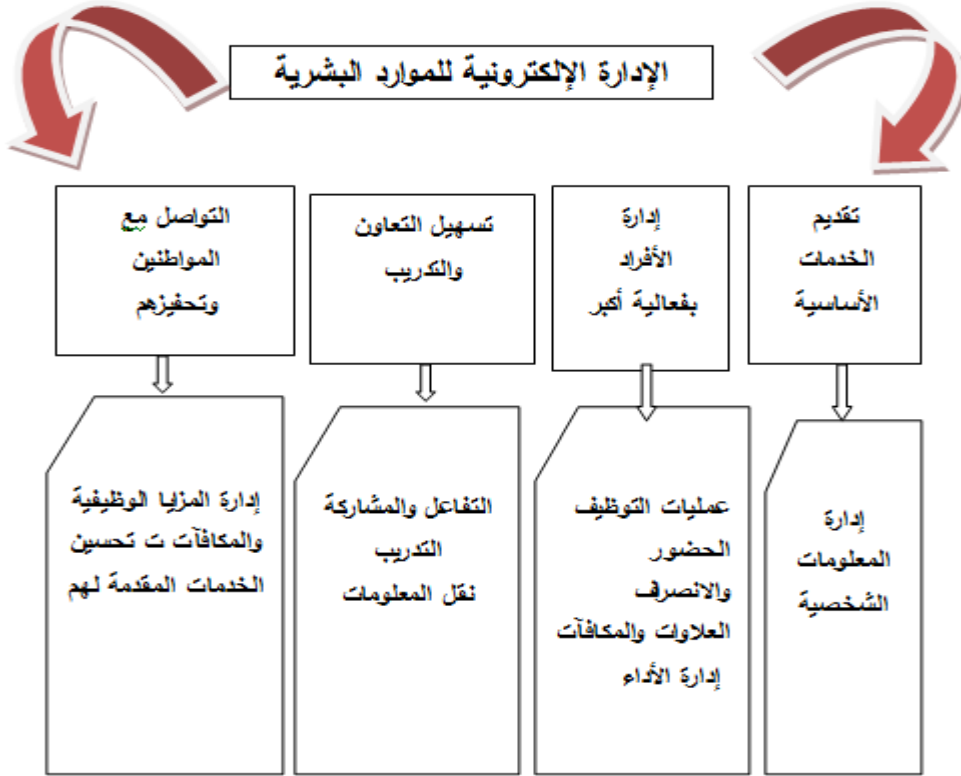
#### ثانيا-مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تقسيم مجالات الإدارة الإلكترونية الأساسية إلى أربعة تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة أفراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، بحيث يمكن توضيحها في الشكلي التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> رضوان رأفت، عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1999، ص 95.

<sup>2</sup> هوبكنز برايان، مرجع سابق، ص 25

الشكل رقم (1-1): مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأساسية



المصدر: هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص25.

- مجال الخدمات الأساسية: إن من أهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المؤسسة هو إصرار لغير المتخصصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض الأعمال التي كانت تقليدياً من اختصاص العاملين في الموارد البشرية، وذلك من خلال ما يعرف بالخدمات الذاتية للعاملين والتي يقصد بها تمكين العاملين من الدخول إلى قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذا بيانات رواتبهم وبيانات أسرهم وأرصدة إجازاتهم وذلك كله في الاحتياطات السرية، أما في ما يخص إجراء المعاملات إلكترونياً، فيمكن للعاملين التقدم بطلبات إجازتهم من خلال الانترنت وتقديم دورات تكوينية من خلال الانترنت التي تتيحها المؤسسة<sup>1</sup>.
- مجال إدارة الأفراد: تمكين إدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية من خلال تحويل أنشطة موارد البشرية إلى أنشطة إلكترونية بالكامل، كالاستقطاب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني.

<sup>1</sup>جبيرات سناء، أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص108.

➤ **مجال التدريب والتعاون:** فتحت وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجالا واسعا لتطبيقات تخص التدريب والتعاون عبر الشبكات كالتعليم الإلكتروني ، التدريب الإلكتروني وغيرها.

➤ **مجال التواصل وتحفيز الموظفين:** يتعلق هذا المجال بتقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعيم حياتهم العلمية من خلال:

✓ إجمالي الخدمات الوظيفية التي تتيح للموظفين التعرف بشي من التفاصيل على إجمالي المزايا المقدمة لهم.

✓ خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الانترنت ، يعني تمكين للعاملين الاختيار ما بين المجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم<sup>1</sup>.

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة اليومية العملية ،فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها فاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تنفيذ العمليات الخاصة، بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التكوين عبر شبكات الانترنت أو العكس<sup>2</sup>.

كما أن هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ،ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المؤسسات ،وقد لا تحتاج الكثير من المؤسسات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة ،فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المؤسسة ،ولكن ترى أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها<sup>3</sup>.

### ثالثا- تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

على الرغم من الفوائد العظيمة التي من المتوقع أن تجنيها المؤسسات نتيجة إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية ، فان الدراسات أظهرت أن هناك عدد من المشاكل

<sup>1</sup>يوسف محمد يوسف أبو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ص 103

<sup>2</sup>حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مدخل إدارة المعرفة، دراسة حالة: الشركات جازي للاتصالات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2014،

<sup>3</sup>Barkheet alameri, The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management in Abu Dhabi , Department, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of the Liverpool john Mores University Of The Degree Of Doctor Of Philosophy, October2017,P73

- المرتبطة بالتصميم أو طريقة التطبيق ، حيث إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، والتي ممكن أن تؤثر في نجاحها أو فشلها وهي<sup>1</sup>:
- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فتعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المنظمة.
- تحويل وتركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ،فيتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحول في التركيز على العملاء، فيجب تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم ،وان تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد في أرباح المنظمة.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية فهم طاقم الجيد لطبيعة العمل.
- فقد العاملين بالموارد البشرية الاتصال مع الأفراد، بسبب تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.
- النظر في احتياجات المنظمة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمنظمة.
- انخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام التقليدي إلى الكتروني.
- تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى أفراد العاملين.
- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي احتياجات الخاصة.
- التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب.
- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

<sup>1</sup>Mazem j Al shobaki .Samy S Abu Naser .Youcef M abuAmuna .Suliman .AEITalla. **Impact of Electronic Human ResourcerMangement on the Devlopment of Educational Service in the universities** .International Journal Of Engineering And Information System 2007,P91

## المبحث الثاني: مدخل للأداء الوظيفي

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة اليه من خلال ادائه لمهامها وتحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف. سوف نتناول في هذا المبحث لمفهوم الأداء الوظيفي من حيث استعراض بعض التعريفات له وبعض المفاهيم ذات الصلة به ومحدداته وعناصره والعوامل البيئية المؤثرة عليه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

#### أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي

##### 1- المفهوم اللغوي للأداء:

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها<sup>1</sup>.

##### 2- المفهوم الاصطلاحي للأداء:

هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها لتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويرى LONGDON ويعني اصطلاح الأداء تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة<sup>2</sup>. كما عرف الاداء الوظيفي بأنه : كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وامكانيات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق غرض منه ، أما اذا كان الأداء لا يرقى الى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى ادائهم بهدف الوصول الى المستوى المطلوب من الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم و تقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص8

<sup>2</sup> أسامة محمد جرادات عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2001، ص42

<sup>3</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق اعمار حديثة ورؤية مستقبلية، دار الإثراء والنشر والتوزيع عمان ،الأردن، 2011، ط1، ص207.

كما يعرف بأنه : درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو غالبا يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة ،وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد ،فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ،أما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup>.

كما يعرف كذلك باختصار بأنه : انجاز هدف أو أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

ويعرف ايضا بأنه : الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا لموارد المتاحة والانظمة الادارية والقواعد والاجراءات والطرق المحددة للعمل<sup>3</sup>.

مما سبق نستخرج التعريف التالي: الأداء الوظيفي محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة اليه.

### ثانيا-عناصر الأداء الوظيفي:

ان هناك عناصر أو مكونات اساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال ،وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ،وقد اتجه الباحثون لتعرف على العناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي اذا يتكون الاداء من مجموعة من العناصر أهمها<sup>4</sup>.

- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية ،المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف عادية للعمل ،ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على التحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف على تحمل للإرشاد من قبل المشرفين.

<sup>1</sup>راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

<sup>2</sup>حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية بيروت ،لبنان، 2002، ص 360،

<sup>3</sup>حاتم علي حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل الشهادة الماجستير ،نايف العربية للعلوم امنية الرياض ،جدة، 2002 ص54.

<sup>4</sup>أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل الشهادة الماجستير ،جامعة الاسلامية، غزة ،،فلسطين،2008،ص34.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقييمه

### أولاً- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تعد معرفة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من الأمر المهم وذلك من أجل التحكم في الأداء، مما يؤدي إلى العمل على الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي حيث يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الى صنفين نوضحهما كما يلي:

#### 1- العوامل الداخلية

تتكون عن طريق تفاعل العناصر أو الوحدات الموجودة داخل المؤسسة مما يساعدها على التحكم فيها ومن أهمها:

**1-1-العوامل التقنية:** ترتبط بمجموعة من العناصر تتمثل في طبيعة الموارد الموجودة داخل المنظمة خصوصاً تلك التي تستخدم أثناء إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، نوعية الخدمة المقدمة من طرف هذه المنظمة، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة سواء كانت بسيطة أو معقدة، مواكبة التطورات ونسبة مدى اعتماد المنظمة على الآلات مقارنة بالعمال.

**1-2-العوامل البشرية:** تتمثل في السن والجنس الفرد العامل وقدراته الجسمية والعقلية التي تؤثر على مدى استعداد، المستوى التعليمي للفرد ومدى اكتسابه للمعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنه من تطوير أداءه.

بالإضافة إلى رغبة الفرد في العمل الذي يمارسه مما يزيد من دافعيته نحو تحقيق الأفضل، نظام الحوافز والمكافآت ومدى فعاليته في دفع العاملين نحو إنجاز جيد.

#### 2-العوامل الخارجية:

تتمثل في تلك العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي لتنظيم أي حارج المنظمة ، لأن المنظمة الناضجة هي التي تحاول تكييف نشاطاتها مع متطلبات البيئة الخارجية بحيث تكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه حتى تكون منظمة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها مما يمكنها من المنافسة والتطوير والاستثمار أي خلق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل الشهادة الماجستير ، كلية علوم انسانية والاجتماعية ،جامعة جيجل ، 2016 ،ص94.

## ثانياً- تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية التقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية يتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والأخلاقية والاجتماعية.

أما على مستوى الموظفين تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، وخاصة عند إعلان نتائج التقييم من طرف المنظمة عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

### 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت عملية تقييم الأداء الوظيفي إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لهذه عملية، وفيما يلي سنتطرق الى بعض التعاريف:

يعرف تقييم الأداء أنه : عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد الكفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب أحيان ، ويترب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا : عملية تهدف الى تحديد أداء العامل وتعريف به وكيف ينبغي أن تؤدي عمله وتصميم خطة لتطوير العامل ، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل تأثير على مستوى أدائه مستقبلا<sup>2</sup>.

وكما يعرف على أنه: الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتكوين وهو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا لمعايير محددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 147.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 169.

<sup>3</sup> حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 270.

وكذلك هو: العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة قياس أو تحديد أداء العامل في حدود ما وكل اليه خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة ما يلي: تقييم الأداء هو تحليل وقياس الأداء العاملين وكذا قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم على مستوى المنظمة في فترة زمنية محددة في النهوض في الأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤوليتها وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

## 2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المنظمة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل ومن خلال درجة ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمنظمة، وتتمثل أهمية تقييم الأداء في:

- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما<sup>2</sup>.

- تساهم عملية التقييم الأداء في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف والقصر في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها الى جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم<sup>3</sup>.

- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأته على الأداء المتميز، حيث تقدم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهد لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطور الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في

1. خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر لتوزيع عمان، الأردن، 2007، ط1، ص149

2 عادل حرحوش صالح محمد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم كتاب حديث لنشر والتوزيع، 2006، ص103.

3 الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية إدارة أفراد، دار النهضة العربية للنشر وتوزيع القاهرة، مصر، 2004 ص178.

توفير معلومات مهمة على مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن نبدأ منه جهود التطور .

### 3-أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن ابراز بعضها فيما يلي:
- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد من جهة كتبصير الفرد بمستوى أدائه حتى يقيم الصورة الذاتية والمنظمة من جهة أخرى كتفعيل نشاطات المنظمة مثل في مصلحة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأجور ،الحوافز،الترقيات،النقل من أجل الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس في كافة فعاليات المصلحة<sup>1</sup>.
  - عملية التقييم تكشف لرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين وتكشف كذلك المهارات والخبرات التي يفتقرون لها مما يساعد على التعيين الصحيح أي الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>2</sup>.
  - يسمح التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق اهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من اعادة تعريفها لوظائفها ،تغيير سياساتها او اساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الافراد العاملين بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية، مصر، 2007، ط1، ص 271.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة ، تنمية الموارد البشرية، دار عالم ثقافة لنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008، ط1، ص 185.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص، 125.

### المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى وظائفها بحيث تعتبر خطوة استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا لضمان جناح عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين وزيادة الكفاءة لدي العاملين، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من متطلباها وهذا ما سنتطرق اليه.

#### المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في: التوظيف الإلكتروني الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، التقييم الاداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني.

#### أولا-التوظيف الإلكتروني:

شهدت وسائل البحث عن الانترنت تطور كبيرا حيث ساعد هذا التطور اصحاب المؤسسات على تلبية متطلباتهم الخاصة بسرعة وفعالية عند البحث عن المترشحين المحتملين للوظائف، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا اساسيا في توظيف الموارد البشرية.

#### 1-تعريف التوظيف الإلكتروني:

يرتبط انتشار تبني مفهوم التوظيف الإلكتروني بتطور البنية التحتية الخاصة بشبكة الانترنت، فهناك دول تتمتع بمعدلات انتشار عالية لأنترنت سيكون نصيبها من التوظيف الإلكتروني أكبر نسبيا مقارنة مع دول أخرى لا تتمتع بنفس المستوى من الانتشار الشبكة فيها. يعرف التوظيف الإلكتروني بأنه: مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن. ويمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على انه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة<sup>1</sup>. كما يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على أنه استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإتمام كافة إجراءات التوظيف بدايةً من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ، وتعبئة نموذج طلب الوظيفة ، ومتابعة

<sup>1</sup>صقر عبد الرحيم، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الإلكترونية في القطاع العام في منطقة الإسكوا، تقرير مقدم للجنة الاقتصادية ولغربي آسيا، 2009، ص22.

الطلب الكترونياً من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة بين المتقدمين الكترونياً، والإبقاء على مستوفي الشروط تبعاً للمؤهلات والخبرات، حتى الإعلان عن النتائج عبر الموقع<sup>1</sup>.

## 2- أهمية التوظيف الإلكتروني:

يمنح التوظيف الإلكتروني العديد من الفوائد للمنظمة منها<sup>2</sup>:

✓ الإسراع في عملية التوظيف، حيث يتم تحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات للشخص المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الأنترنت وإرسال البريد الإلكتروني إلى الأقسام المعنية، وكذلك فرز طلبات التوظيف على الأنترنت وبدء عملية التقييم.

✓ إلغاء دور الوسطاء مما يوفر على المنظمة المتعاقد من دفع نفقات إضافية.

✓ تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمترشح.

✓ القضاء على حواجز الجغرافيا.

✓ ظهور سوق داخلية لتوظيف.

## ثانياً- الاستقطاب الإلكتروني:

يتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين في العمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملاً نموذج على موقع الأنترنت، وتلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الأنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر الوظيفة ملائمة في المستقبل.

## 1- تعريف الاستقطاب الإلكتروني:

يعرف على أنه "عملية اجتذاب و إغراء القوى العاملة للتقدم للشغل وضائف عن طريق شبكة الأنترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب الأعمال سواء من خلال هذه الجهات بذاته من خلال مواقعها على الشبكة أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال<sup>3</sup>.. كما يعرف الاستقطاب الإلكتروني على انه نظام تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية حيث تقوم بإنشاء مواقع و صفحات الكترونية، وتمكن من خلالها للباحثين عن العمل تقديم طلباتهم على شكل سير ذاتية عبر الواقع فهي اداة جديدة في جذب المرشحين للعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أميرة حراتي سعدة شايبا، مرجع سابق ص56

<sup>2</sup> صقر عبد الرحيم، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الالكترونية، 2009، ص22

<sup>3</sup> وسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 119.

## 2-مزايا وعيوب الاستقطاب الالكتروني:

هناك العديد من المزايا والعيوب المرتبطة بالمنظمة والعاملين، وحتى طالبي الوظيفة ويمكن تحديدها فيما يلي:

### أ- مزايا الاستقطاب الالكتروني

✓ تقديم صورة جيدة عن المنظمة، بإنشائها موقع خاص على مستوى شبكة الانترنت، يعتبر اشهارا له وفي نفس الوقت بوابة للاستقطاب.

✓ تخفيض حجم العمل وحجم العاملين بوظيفة الاستقطاب في المنظمة<sup>2</sup>.

النشر وإعلان المناصب مجلد رقم 2، العدد 3، 2016، ص 6.

1.

✓ الشاغرة على مستوى شبكة الانترنت، وعلى مواقع الويب، وعدم التقيد بعامل الزمن عند النشر

أي يمكن نشر عروض العمل في كل الأوقات على المواقع الالكترونية.

✓ تقليل التكاليف بنشر عروض العمل على مستوى المواقع الالكترونية.

✓ يساهم الاستقطاب الالكتروني الاقتصاد في الوقت عند جذب المورد البشري اللازم في بيئة تنسم باستجابة سريعة<sup>3</sup>.

✓ سرية المعلومات وامانتها، حيث يرسل المتقدم سيرته الذاتية على البريد الالكتروني، تصل مباشرة لمسؤول الاستقطاب.

✓ تسهيل وتبسيط التعرف على كل معلومات التي تخص المنظمة والوظيفة الشاغرة للمرشحين.

✓ الاستقطاب الالكتروني يغطي العالم لان استخدام الانترنت ليس لها حاجز جغرافي، مما يسمح للمنظمات بجذب باليد العاملة داخل وخارج البلد الام.

✓ يسمح الاستقطاب الالكتروني بتواصل فعال بين المنظمة والمرشحين، وذلك بالاعتماد على المواقع الالكترونية الموجودة في شبكة الانترنت مما يسمح بتوفير الوقت والجهد والمال.

<sup>1</sup>عطا أم حما الصالح وكاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الإلكتروني على نجاح المنظمات لمدينة الفاروق الطبية السليمانية، مجلة الجامعة التتمية البشرية، مجلد رقم 2، العدد 3، 2016، ص 6.

<sup>2</sup>عطا أم حما الصالح وكاوه محمد روستم، مرجع سابق، ص 8

<sup>3</sup>Okba HouHou, une approche basée agent pour le E- recrutement, Thèse de Magister en informatique- universite Mohamed Khider-BISKRA: faculté des sciences exactes et des sciences de la nature et de la Vie, 2009-2010 P.11.

✓ إمكانية التعامل مع العديد من المتقدمين، وسهولة العودة الى ملفاتهم، لأنه توجد برامج للحاسب الالى مخصصة في تسيير ملفات المتقدمين وتخزينها في الحاسب، والعودة اليها عند الحاجة.

### ب- عيوب الاستقطاب الالكتروني

رغم تعدد مزايا الاستقطاب الالكتروني فان هذا لا ينفي وجود عيوب، ومن بينها:

- يجب على المتقدم او المترشح ان يكون متمكنا من استخدام جهاز الكمبيوتر والتحكم فيه، والكثير من الافراد غير المؤهلين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ظهور مشاكل تقنية وفيروسات في المواقع وصفحات الأنترنت، مما يؤدي في بعض الاحيان الى تعذر الدخول للمواقع والصفحات، كما قد تتعرض المواقع الالكترونية للاكتظاظ ما يصعب التسجيل فيها.
- صعوبة التعرف على معايير اختيار وتقييم المترشحين ، الن بعض المنظمات تقيم على مستوى المواقع الالكترونية ما يجعل العملية غامضة<sup>1</sup>.
- عدم فعالية مواقع البحث ، وظهور عراقيل للمتقدمين ، حيث اصبح البحث في بوابة الاستقطاب الالكتروني بكلمات سرية<sup>2</sup>.
- نقص الموارد والخبرة، حيث ان عملية الاستقطاب الالكتروني لا تتكامل بسبب نقص الامكانيات المادية مثل الكمبيوتر والانترنت، بالإضافة الى المورد البشري الذي يسير هذه الامكانيات، فبعض البلدان النامية ال تتوفر على جل الامكانيات لتبني هذه المنهجية الحديثة في استقطاب المورد البشري.
- ظهور مشاكل خاصة بالاستقطاب الالكتروني الدولي ، فبعض الافراد يصعب عليهم التنقل من دولة الى اخرى ومشاكل يصعب حلها مثل الإقامة ، قوانين التوظيف ، الهجرة ، المستوى المعيشي ، فهذه عوائق الاستقطاب الدولي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Okba houhou .Op.Cit .P15

<sup>2</sup>Zouhel Bouceta , **Appariement Sémantique Des Cvs /Offres D'emplois Dans Le Cadre De E-Recrutement**, thèse

de magistrat en informatique, Université Mentouri de Constantine :option génie logiciel et intelligence artificielle ,2008, P.45

<sup>3</sup>عطا آدم حما الصالح وكاوه محمد روستم ، مرجع سابق، ص 12-13.

### 3- التدريب الالكتروني

في ظل التزايد الكبير في المعلومات وتقدم المعرفة، أصبح الزاما على المجتمعات ان تطور انظمتها التدريبية وان تبتعد عن القوالب الجامدة التقليدية وان تفكر في انماط جديدة واساليب حديثة لتكون بمثابة استجابة للتغيرات المتسارعة ومواكبة تطور وتقدم الذي يعيشه العالم في ضوء الطلب الكبير من مجتمع المعلومات على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة التي تتصف بالمرونة والكفاءة والتصميم الجيد.

#### 3-1- تعريف التدريب الالكتروني

يمكن تعريف التدريب الالكتروني على انه عملية تدريبية تهدف الى تقديم محتوى تدريبي من خلال وسيط من آليات الاتصال الحديثة من اجهزة حاسوب وشبكة الانترنت ، تخطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب ، وهو نظام تدريبي بين المتدربين والمدربين بفصلهم الزمان والمكان ، من اجل تمكين الافراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان<sup>1</sup>.

ولقد عرف أيضا انه :العملية التي تتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنيات الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة التي تمكن المتدرب من بلوغ اهداف العملية التدريبية من تفاعله مع مصادرها ، وذلك في اقصر وقت ممكن ،وباقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة بدون التقيد بحدود المكان والزمان<sup>2</sup>.

ويشمل التدريب الالكتروني عدة خطوات اجرائية لعملية تطوير المحتوى التدريبي الالكتروني، والتي تتضمن تجهيز محتوى الدورات التدريبية من خلال فريق تطور المحتوى الالكتروني ثم انتهاء من تطوير البوابة الخاصة بالتدريب الالكتروني، ومن طرق الدعم المتاحة للمتدرب نجد:

- الدعم بالهاتف
- الدعم بالبريد الالكتروني
- منتديات النقاش [موقع الانترنت]

<sup>1</sup>يماني هناء عبد الرحيم ،التدريب الالكتروني وتحديات العصر الرقمي ، ملتقى التدريب والتنمية ،التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية، الفترة من 01 الى 03 ماي، 2006، ص6.

<sup>2</sup>أحمد جسين عبد المعطي أحمد زارع ، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية مهنية للمعلم الدراسات العلمية ، المجلة الدولية للأبحاث تربوية جامعة الامارات المتحدة، العدد31، 2012، ص 293.

### 3-2- أهداف التدريب الإلكتروني

يهدف التدريب الإلكتروني الى<sup>1</sup>:

- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.
- تصميم برامج التدريب ومناهجه ومقرراته بطرق رقمية.
- اعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.
- التغلب على مشكلات وأساليب التدريب التقليدية.
- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها اجراء تعديلات لتطوير منظومة التدريب.

#### رابعا- الاختيار الإلكتروني:

#### 1- تعريف الاختيار الإلكتروني:

يعرف على أنه عملية انتقاء الافراد الذين تتوافر لديهم القدرات والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة باستعمال الانترنت<sup>2</sup>.

بمجرد انتهاء المنظمة من تحليل السير الذاتية ونتائج المقابلات والاختبارات، وفحصها ومقارنتها، ومن ثمة تتخذ قرارا نهائيا باختيار أفضل المترشحين. ليتم ذلك التفاوض مع الفرد الذي فضلته المنظمة حول الاجر ونوع عقد العمل ،وفي حالة نجاح التفاوض ، تقوم المنظمة بتعيين المرشح وتسهيل إجراءات توظيفه<sup>3</sup>.

#### 2- أهمية الاختيار الإلكتروني:

تتمثل أهمية الاختيار الإلكتروني فيما يلي:

➤ يمكن للمنظمة زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لتغطية المناصب الشاغرة.

<sup>1</sup>إسارة كنزة بوحسان، الإثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تطبيقات التسيير الموارد البشرية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الموارد البشرية، علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 109.

<sup>2</sup> لمياء عدنان جبارة حامد، أثر الاستقطاب الإلكتروني على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط لتدريب الإلكتروني دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط الاردن كلية الاعمال، 2017،ص39-37.

<sup>3</sup>Jean –Marie Peretti. Getion Des Resource Humain, Paris –Edition Vuberted 21. 2016, P64-66

➤ استعمال مجموعة من الاستراتيجيات معيته تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها للحصول على تقدير سليم لقدرات وامكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

➤ وتقوم عملية الاختيار للعاملين على حفظ الاختبارات عبر الإنترنت من خلال اختبار مستوى معرفتهم وسلوكهم من مجموعة هؤلاء الذين سيقوم صاحب العمل بتوظيفهم بشكل صحيح عن طريق إجراء كل الاختبارات عبر الإنترنت باستخدام تقنية معلومات قوية تساعد على تقليل التكلفة.

➤ استخدام الحد الأقصى للمورد البشري الذي يعد أحد أصول المنشأة بأدنى تكلفة مخفضة وفي وقت أقل.

#### خامسا- تسجيل الحضور والانصراف الالكتروني.

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في أنشطة ادارة الموارد البشرية هو نشاط تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال اجهزة التسجيل من خلال انظمة حاسوبية خاصة، بحيث تهتم بتسجيل عدة ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة:

✓ تسجيل ساعات الغياب لأغراض تتعلق بالرواتب.

✓ تسجيل ساعات العمل الاضافية.

✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.

✓ تسجيل المعلومات حول التغيب عن العمل واعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الاسبوعي او الشهري.

✓ تحديد المتواجدين في المؤسسة وكذلك المتغيبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والامان.

تتسابق شركات تقنية المعلومات في انتاج برامج المعلوماتية التي تحقق هذا الغرض، لكن كلها تنفق على:

• قاعدة بيانات للنظام: يتعين في اي نظام الكتروني للحضور والانصراف اي يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول العمل والاجازات الخاصة بهم، وكذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم والادارة التي يعمل بها والجنسية..... الخ

• الاتصال مع القارئات وسحب للبيانات اوتوماتيكيا: كذلك فان برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين إذا يتعين ان يلتقط البرامج عن طريق جهاز القارئ اسباب خروج الموظفين اثناء مواعيد الدوام الرسمي، ذلك بالتعرف

على الموظفين، عن طريق الصور الشخصية او بصمة الاصبع التي تخزن سابقا في قاعدة البيانات.

• **نظم ادارة الحضور والانصراف:**

- ادخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين والاجازات والعطل الرسمية.
- جداول ومواعيد المهام حسب [جهة العمل، الموظف، العمل].
- التحكم في تحركات الموظفين.

**سادسا-التعليم الالكتروني:**

**1- تعريف التعليم الالكتروني:**

التعليم الإلكتروني هو نظام تفاعلي للتعليم يُقدم للمتعلم باستخدام تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، ويعتمد على بيئة إلكترونية رقمية متكاملة تعرض المقررات الدراسية عبر الشبكات الإلكترونية، وتوفر سبل الإرشاد والتوجيه وتنظيم الاختبارات وكذلك إدارة المصادر والعمليات وتقويمها.

كما يعرف على انه طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكات و وسائطه المتعددة من صوت وصورة ، ورسومات ، وآليات بحث ، كان عن بعد أوفي الفصل الدراسي المهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة<sup>1</sup>.

**2- فوائد التعليم الالكتروني:**

- يمكن لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المبتكرة عبر الإنترنت أن تساعد في تطوير المهارات العملية. ستساعد العروض التوضيحية للممارسات عبر الإنترنت المتدربين من خلال إعدادهم لتجربتهم الأولى في التدريب .

-التعليم الإلكتروني يمكن أن يحل محل جزء من التدريب التقليدي في الفصول الدراسية. لكن يتعين على المنظمات أن تكون مستعدة لاعتماد التعليم الإلكتروني للاستفادة منه ولمنع تجاوز التكلفة والفضل. يتطلب الاعتماد الناجح للتعليم الإلكتروني أن يتم قياس استعداد المؤسسة للتعليم الإلكتروني أولاً.

<sup>1</sup>الحربي محمد صنت، مطالب استخدام التعليم الإلكتروني لتدريس الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الممارسين والمختصين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية التربية، جامعة أم القرى، 3107هـ، ص22.

-تتعرز جودة أنشطة التعليم الإلكتروني لأن مستوى الاتصال والتفاعل بين المتعلمين ومع المدربين قد تم تحسينه باستخدام أدوات دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المبتكرة، والتي تعزز فعالية عملية التعلم ونتائج التعلم.

- مصدر المعرفة، أي تبادل المعرفة بين الافراد داخل المنظمة.

- يقلل من التكاليف المتعلقة بالسفر. يوفر خدمات دائمة والوصول العالمي عبر الإنترنت. يمكن لدورة التعليم الإلكتروني بعد ذلك أن تظل متاحة كدعم.

سابعا-تقييم الأداء الالكتروني:

### 1- تعريف تقييم الأداء الالكتروني:

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة \* (CPM) في تسهيل قياس عملية الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، او الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء. ومن أهم أحد الأسباب ازدياد استخدام أنظمة (CPM) هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم<sup>1</sup>. ويعرف التقييم الأداء الالكتروني على أنه: عبارة عن برنامج حاسوبي يسهل عملية تقييم الاداء عبر الأنترنت، والهدف الاساسي من هذا نظام هو التحكم في سلوك الموظفين، وضمان توافقه مع الاهداف التنظيمية، وقد تستخدم المنظمات العديد من الأنظمة الالكترونية لتساعد المسير على قياس الأداء وكتابة تقييماته وتوفير التغذية الراجعة للموظفين<sup>2</sup>.

### 2- فوائد تقييم الأداء الالكتروني:

لتقييم الالكتروني مزايا عديدة، نذكر منها:

- الاقتصاد في الوقت والتكلفة نظرا لسرعة وسهولة عملية التقييم.
- تساعد في اكتشاف مواطن الضعف وتقديم اقتراحات لتحسين نقاط الضعف لزيادة أداء الموظف.
- تحديد الوصف الوظيفي وربط ذلك بنظام تقييم اداء.
- أمانة المعلومات الخاصة بالمرشحين وإمكانية عرضها مرة أخرى في حالة خطأ في التقييم، أي لا يمكن تغيير النتائج النهائية عند التقييم.
- تجنب اثاره الجدالات بين الموظفين من خلال استخدام معايير عادلة.

<sup>1</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup>Samaneh aesi nafechi , **The Research In Electronic HRM And Provide A Model Of Successful E-HRM Adaption Factorrd**, MSC of business management from Persian gulf university, bushehr, lecturer and member of young research club, Science And Research, Islamicazad University, Fars, Iran, 2014 P258.

- إمكانية تقييم المتقدم لنفسه، باعتماد نظام التقييم المتخذ في عملية ومعرفة النتيجة النهائية، فنظام التقييم الالكتروني واضح.

### ثامنا: تعويض الالكتروني

يتمثل التعويض الالكتروني في استخدام التطبيقات الالكترونية لإدارة التعويضات من خلا جمع ومعالجة وتخزين وتحليل وتوزيع بيانات ومعلومات التعويضات لجميع الموظفين في أي وقت مع إمكانية الوصول الى هذه المعلومات ايضا من أي موظف في أي وقت لمعرفة تفاصيل استحقاقاته<sup>1</sup>، كما أنه يمثل نهجا ممكنا عبر الويب لمجموعة من أدوات التعويض التي تمكن المنظمة من جمع وتخزين ومعالجة وتقييم واستخدام وتوزيع التعويضات والبيانات والمعلومات، في حين توافر أنظمة المكافآت والتعويضات الالكترونية للمنظمات ميزة تنافسية في البحث عن الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم كما يتيح نظام التعويض الالكتروني ايضا لموظفي الموارد البشرية اتخاذ قرارات ملموسة بشأن التأمين على الحياة والصحة والعجز والمزايا الأخرى ، اذ تعمل أدوات التعويض الالكتروني بتسهيل إجراء المهام البيروقراطية من خلال تدفق البيانات والمعلومات عن الموظفين في الوقت الفعلي، إلى جانب ذلك يمكن الاستفادة من التعويضات الالكترونية في الحفاظ على المساوات في الأجور.

### المطلب الثاني: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على اداء المنظمة

يجب علينا أن نفرق بين أهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية و النتائج الناتجة على تطبيق نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية ومن بين الأهداف التي تطرقنا لها سابقا زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، تحسين الخدمة الموجه للعاملين تحسين الكفاءة وزيادة الرضا الوظيفي بين الافراد .بينما تكون النتائج المترتبة من تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي نفسها الاهداف إضافة الى النقاط التالية<sup>2</sup>:

- **الالتزام العالي:** بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الادارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي الى مستوى ثقة أكبر بين الادارة والعاملين.
- الكفاءة العالية:** قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

<sup>1</sup>N Malkawi, Usin Excellence Case Study At Social Security Corporation - Jg Electronic Human Resource Management For Organizational ordan International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol. 5, No. 5, P. 149, 2018.

<sup>2</sup>Kamel omran, Noha Aman, Studying the impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM practices: An exploratory study for the internet service providers (ISP) in Egypt; International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2018, P 68.

- **فعالية التكلفة:** توفير التكاليف، عن طريق الاجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة ادارة HR على اداء دور اداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.
- **التطابق العالي:** ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الاجور وادارة الافراد بما يلائم اهتمامات المنفعين كافة.

### المطلب الثالث: نتائج تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية

إن الادارة الالكترونية للموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الإدارية للموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية، وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين. إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا. وتلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتنا المختلفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية سيكون للعاملين ولمدراء، التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية.

- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقي باستخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية ، إذا استخدم العاملين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت.

- المنظمات التي تعتمد التوجه التحولي ب استخدام HRM-e، سيكون من الضروري توفر خبراء في قسم الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> زواوي خالصة، **تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري**، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، 2017، ص 36.

### خلاصة الفصل:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المؤسسات أو المنظمات تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، والذي أنعكس على الأداء الوظيفي وأصبح لا زما من خلاله التحول من الإدارات التقليدية القديمة إلى الإدارات الالكترونية الحديثة، وهذا يتطلب خبرات تقنية تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا، ولإدارة الالكترونية أهمية بالغة في حال تطبيقها تجعل من المنظمة تمضي قدما في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة بأكثر سرعة ودقة، كما إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أضفت على وظائف الإدارة الطابع الالكتروني الذي يعتمد على الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت.

إلا أن ذلك يتطلب تعليم وتدريب متخصص للعاملين من أجل معرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ولتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد على مستوى المؤسسات عديد المعوقات التي تصعب من مهمة تطبيق هذه التقنية الحديثة، ولا يتحسن الأداء الوظيفي ينبغي على المؤسسة السعي والعمل من أجل مواجهة هذه المعوقات والوصول إلى تطبيق صحيح وفعال للإدارة الالكترونية للموارد البشرية يسهم في تحسن الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

دراسة حالة

- محافظة الغابات لولاية المسيلة -

## تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق الى الإطار النظري الى كل من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي، وحاولنا الوصول الى الاسهامات النظرية لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي. وجاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة على محافظة الغابات لولاية المسيلة لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تحديد مدى مساهمتها في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي. فهذا الفصل هو بمثابة الاسقاط الميداني، لما تم تناوله في الفصل النظري، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة الى تفسير النتائج التي يتم التوصل اليها، وقد قسم هذا الفصل الى أربع مباحث قسمت كالتالي:

المبحث الاول: التعريف بمحافظة الغابات لولاية المسيلة

المبحث الثاني: اختبار أداة جمع بيانات دراسة الاستبيان

المبحث الثالث: الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة

المبحث الرابع: الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها

## المبحث الاول: التعريف بمحافظة الغابات لولاية المسيلة

محافظة الغابات هي عبارة عن إدارة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، تحت وصاية وزارة لصلاحية والتنمية الريفية والصيد البحري، حيث تقوم بإعداد برامج في مجال تطوير الثروة الغابية والحلقاتية وحمايتها وتوسيعها وتعمل على حماية الأراضي المعرضة للانجراف والتصحر الذي أصبح هاجس كبير يهدد المنطقة بصفة خاصة والوطن وباقي العالم بصفة عامة ، كما تسهر بدورها على تتبع المشاريع المسطرة من طرف الوزارة الوصية للمشاركة في النهوض باقتصاد الوطن لتشمل نهضة كبيرة وواسعة في المجال التنموي وتشرف على مشاريع ممولة من طرف الخزينة العمومية للدولة وكذا الصناديق الخاصة التي تكون مهمتها التمويل الاستثنائي لبعض المشاريع الخاصة ( برنامج التنمية الريفية ) ، كما تنظم وتتابع وتراقب رفقة المصالح المعنية الأخرى والمجتمع المدني على عملية الوقاية من حرائق الغابات. وهي تابعة إداريا إلى ولاية المسيلة.

### المطلب الاول : الطبيعة القانونية والنشأة لمحافظة الغابات<sup>1</sup>

تعتبر ادارة الغابات من أقدم الادارات في الجزائر حيث انشأت في الفترة الاستعمارية بموجب قرار مجلس الشيوخ سنة 1863 من طرف الحكومة الفرنسية في الجزائر وانشأت بموجبها كذلك ثلاث محافظات ممثلة في الغرب والشرق والوسط، تحت وصاية ادارة المياه والغابات الى غاية الاستقلال. اما بعد الاستقلال لم تكن الوزارة المكلفة بالغابات ثابتة حيث، بعدة مراحل من سنة 1963 الى سنة 1984. حيث كانت الوزارة المكلفة بالقطاع هي وزارة الفلاحة الا انها انتقلت من الاختصاصات المباشرة وغير المباشرة للوزير من سنة 1963 الى 1979، الاختصاصات المباشرة (مصلحة ضمن مديرية التنمية الريفية تحت اسم مصلحة الغابات وصيانة الاراضي، تحولت الى مديرية الغابات وصيانة الاراضي، حيث تم توسيع التمثيل الغابي الممثل بمديرية الغابات واستصلاح الاراضي وممثل بمفتشية الغابات وحماية الاراضي واستصلاحها على الولايات من 1979 الى 1984.

الاختصاصات غير المباشرة وتمثلت في (كتابة الدولة للغابات واستصلاح الغابات. وبعد صدور قانون 84/12 انتقلت من وزارة الفلاحة الى وزارة الري والغابات والبيئة بعدها انتقلت الى وزارة الفلاحة والصيد البحري وانشاء الوكالة الوطنية للغابات وظهور المديرية العامة للغابات سنة 1995. التي تشرف حاليا على القطاع، تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية

وقد أنشأت محافظة الغابات لولاية المسيلة كباقي المحافظات الولائية عبر التراب الوطني من اجل مراعاة ومصالح ومتطلبات العامل والفلاح وكذا الحفاظ على الأراضي الغابية وغطائها النباتي، بتوفير كل الوسائل المادية والبشرية للنهوض بهذا القطاع الحساس للمشاركة في الاقتصاد الوطني، بمرسوم تنفيذي رقم 333/95 المؤرخ في 25 اكتوبر 1995. المتضمن انشاء محافظة الغابات ويحدد تنظيمها وعملها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دراسات منجزة من طرف محافظة الغابات لولاية المسيلة تحت عنوان التنظيم الاداري لمحافظة الغابات لولاية المسيلة، 2013.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 64 الصادرة بتاريخ 1995/10/25.

## المطلب الثاني: التنظيم الإداري لمحافظة الغابات لولاية المسيلة:

### أولاً- التنظيم الإداري الداخلي:

تشرف محافظة الغابات لولاية المسيلة على أربعة مصالح غابية تحت كل مصلحة رؤساء مكاتب إدارية تم إنشائها طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1997/07/29 المتضمن تنظيم المحافظات الولائية للغابات ممثلة كما يلي:

1- مصلحة تسيير الثروات والدراسات والبرامج: تضم المكاتب التالية:

- مكتب الجرود والتهيئة والمنتوجات

- التنظيم والشرطة الغابية

- مكتب الدراسات والبرامج

2- مصلحة حماية النباتات والحيوانات: تضم المكاتب التالية:

- مكتب الأصناف المحمية والصيد والنشاطات الصعيدية

- مكتب الوقاية ومقاومة الحرائق والأمراض الطفيلية

3- مصلحة توسيع الثروات وحماية الأراضي: تضم المكاتب التالية:

- مكتب توسيع الثروات

- مكتب الحماية واستصلاح الأراضي

4- مصلحة الإدارة والوسائل: تضم المكاتب التالية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين

- مكتب الميزانية والوسائل

### ثانياً- التنظيم الإداري الخارجي:

تم محافظة الغابات لولاية المسيلة ستة دوائر غابية تحت كل دائرة غابية مكاتب (مكتب التسيير وتوسيع الثروات الغابية - مكتب حماية الموارد الغابية) كما تضم تحتها كذلك أقاليم وفرو. الدوائر الغابية موزعة كالتالي:

\*مقاطعة الغابات المسيلة ؛ \*مقاطعة الغابات حمام الضلعة؛

\* مقاطعة الغابات بوسعادة؛ \*مقاطعة الغابات جبل امساعد؛

\* مقاطعة الغابات المجدل؛ \*مقاطعة الغابات سيدي عيسى

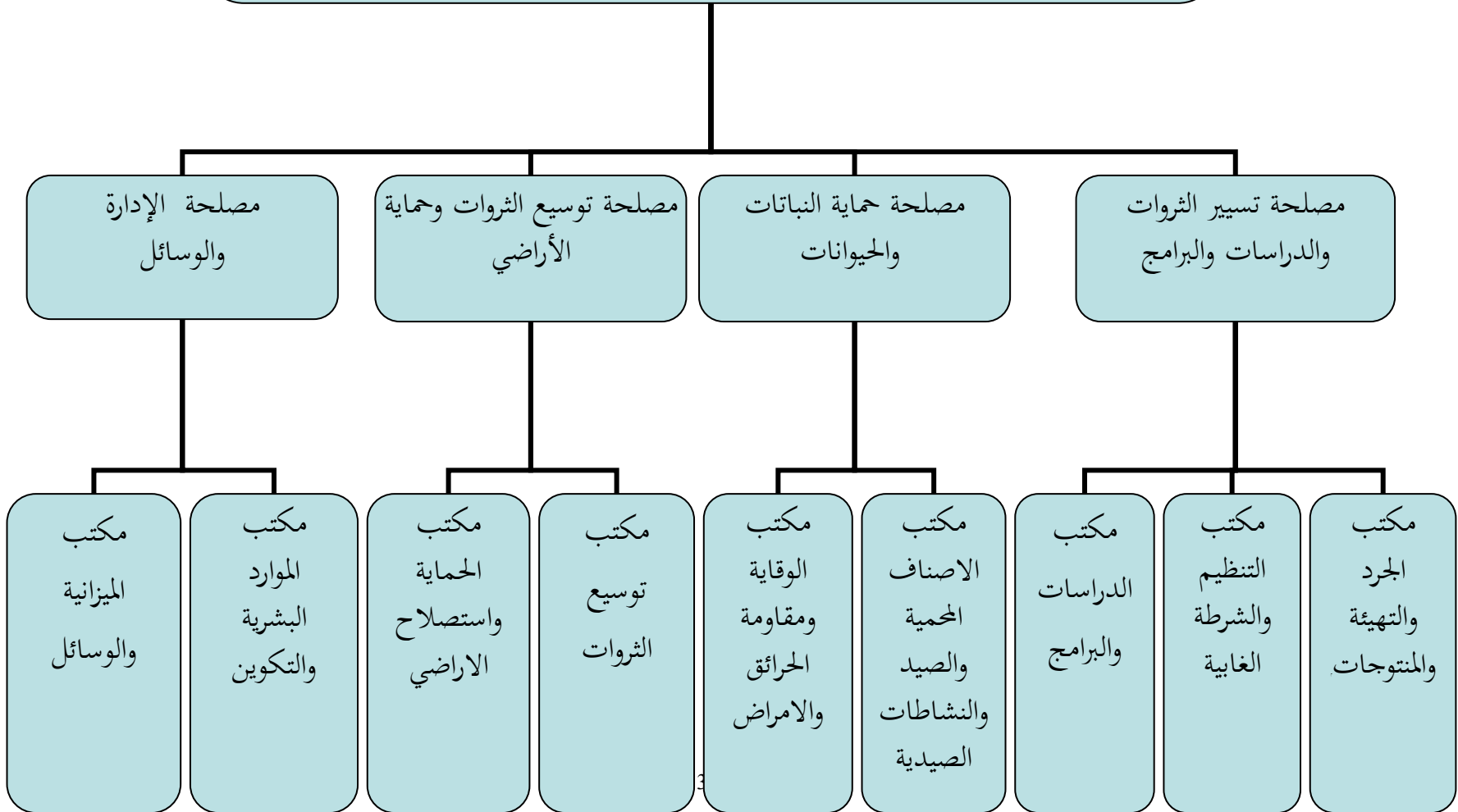
### ثالثاً- الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية المسيلة:

تضم محافظة الغابات لولاية المسيلة عدة مصالح يمكن حصرها في الهيكل التنظيمي ادناه:

الشكل رقم(2-1) : الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية المسيلة

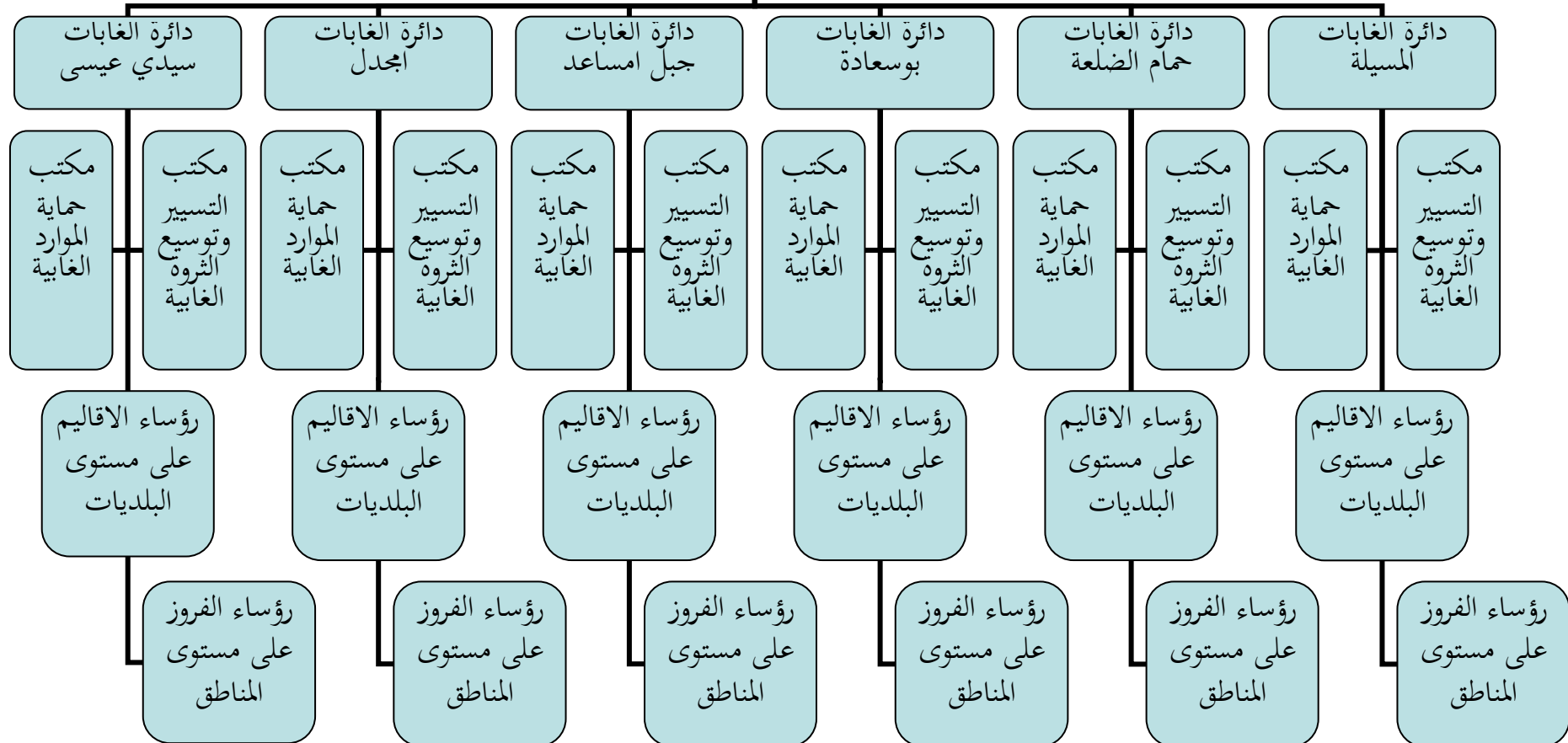
## الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية المسيلة

### الجزء الاول - ( المصالح الغابية )



## الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية المسيلة

### الجزء الثاني - ( الدوائر الغابية )



المصدر: محافظة الغابات لولاية المسيلة

### المطلب الثالث: مهام مصالح ومكاتب محافظة الغابات

اولا-مصلحة تسيير الثروات والدراسات والبرامج: تتلخص مهامها الاساسية في تسيير الثروة الغابية والحفاظ على الممتلكات الغابية بما فيها العقار الغابي والبنائات التابعة لمصالحها وبشتمل مصلحة التسيير على ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

#### 1- مكتب الجرود والتهيئة والمنتوجات:

المهام الرئيسية لهذا المكتب تتلخص في جرد الممتلكات الغابية العقارية والنباتية والمنشآت القاعدية (طرق غابية- ابراج مراقبة - الفرق الغابية...الخ) واعداد دراسات التهيئة الغابية وذلك للحفاظ على الغابات الطبيعية وجعلها منتجة وهذا على مدة زمنية تقدر في غالب الاحيان بعشر سنوات اضافة الى ذلك يقوم هذا المكتب باتخاذ جميع الاجراءات القانونية اللازمة لبيع المنتوجات الغابية ممثلة في (الحلفاء - الحجارة- الرمل- الطمي.....الخ).

من المهام الاخرى لهذا المكتب القيام بعملية المسح الغابي وهذا في إطار المسح العام التي برمجتها الدولة تهدف هذه العملية الى تعيين وتثبيت حدود الاملاك الوطنية الغابية من جهة وتحديد الاراضي ذات الطابع الغابي وغير الخاضعة لنظام الغابات من اجل ادراجها ضمن الاملاك الغابية لوطنية من جهة اخرى.

ايضا يقوم هذا المكتب بأعداد مجلد الثروة الغابية والذي يتم انجازه من قبل اعوان الغابات المتواجدين على مستوى الدوائر والاقاليم الغابية، والذي ينقسم بدوره الى قسمين:

**الجزء الاول:** يتعلق بالملكية العقارية ويحتوي على وثائق الملكية والمخططات الخاصة بالملكية الغابية سواء حذف او إضافة وكذا امكانية وجود ملك خاص داخل الاملاك الغابية الوطنية.

**الجزء الثاني:** ويخص مجموعة الوثائق الخاصة بتسيير الثروة الغابية كما تحوي الوثائق التي تصنف الغابة ومحتوياتها وجميع الاشغال المنجزة داخل الاملاك الغابية الوطنية في كل سنة وكذا جميع التغيرات التي تطرأ داخل الغابة كالحرائق والامراض وغيرها.

كما يقوم المكتب بكراء الفراغات الغابية للمواطنين القاطنين بجوار الغابة وهذا من اجل تحسين ظروف معيشة سكان الريف ويقوم باقتراح محيطات الاستصلاح في الاملاك الغابية الوطنية وتخص النشاطات ذات الصلة بالقطاع الغابي كالمشائل وغرس الاشجار المثمرة.

#### 2-مكتب الدراسات والبرامج:

تتمثل مهام هذا المكتب في متابعة الإجراءات المعمول بها في ميدان الصفقات العمومية في اختيار المؤسسات التي توكل لها مهمة انجاز المشاريع الغابية وبرامج التنمية وترقية الثروة الغابية وكذلك تنمية المناطق الريفية والجبلية في إطار السياحة الغابية التي تحددها المديرية العامة للغابات.

### 3- مكتب التنظيم والشرطة الغابية:

تتمثل المهام الرئيسية لهذا المكتب في متابعة تطبيق القوانين السارية المفعول في قطاع الغابات وكذا تسجيل المخالفات التي تحدث في الاملاك الغابية الوطنية ومصادرة المحجوزات وتقييم الأضرار وانجاز الحصيصة الشهرية والسنوية للمخالفات.

### ثانيا- مصلحة حماية النباتات والحيوانات:

تعد مصلحة حماية الحيوانات والنباتات من أقدم المصالح في محافظة الغابات فلقد كانت من ضمن المصالح المهمة في الهيكل التنظيمي لإدارة الغابات منذ الاستقلال تضم مكتبين هما:

#### 1- مكتب الاصناف المحمية والصيد والنشاطات الصيدية:

يتكفل بما يلي: - على تصنيف المناطق المحمية بقرارات ولائية أو وطنية أو دولية.

-إحصاء ومراقبة الحيوانات المحمية

-مراقبة الإشراف الصيد وكل النشاطات المماثلة

-الإشراف على تنصيب جمعيات الصيد والفدراليات

-مراقبة وإحصاء الطيور المهاجرة.

#### 2- مكتب الوقاية ومقاومة الحرائق والأمراض الطفيلية:

يقوم هذا المكتب بالاعداد سنويا لمخطط مكافحة حرائق الغابات وهذا سواء في الميدان او على المستوى الاداري والقانوني.

#### \*على المستوى الميداني:

-شق الطرق الحراجية في المناطق ذات المسالك الصعبة.

-بناء نقاط مياه لاستغلالها عند الحاجة

-بناء ابراج مراقبة لمراقبة حرائق الغابات

-تهيئة المسالك الغابية التي تهورت حالتها

-صيانة وشق خطوط النار

-القيام بحملات التحسيس التوعوية (ملصقات - الاذاعة - الجرائد.....الخ)

#### \*على المستوى القانوني والاداري:

-تنصيب اللجان العملية على مستوى الولاية - الدائرة- البلدية.

-إحصاء جميع الوسائل المادية والبشرية على مستوى قطاع الغابات، قطاع الحماية المدنية، البلديات والمؤسسات العمومية والخاصة.

-الإشراف على القرارات الولائية التي تخص هذا الإطار

-وضع برامج مداومة واخرى عملية لفرق التدخل

-ضبط حصيصة الحرائق لكل سنة

تحليل أسباب الحرائق لاستغلالها في السنة القادمة.

توجد كذلك بهذه المصلحة شبكة الاتصالات اللاسلكية:

والتي تعمل على:

-تنصيب محطات الاتصال اللاسلكية والدوائر المتنقلة والمحمولة

-الإشراف على المناوبة داخل مكاتب الاتصال

- القيام بصيانة العتاد واصلاحه

**ثالثا - مصلحة توسيع الثروات وحماية الأراضي:**

تتلخص مهام هذه المصلحة في توسيع الثروات الغابية وحماية واستصلاح الاراضي فعملية مشتركة

وتشتمل على مكتبين هما:

**1-مكتب توسيع الثروات:** يتكفل بما يلي

-توسيع الثروات الغابية

-حماية مصبات الأودية وحواف السدود

-معالجة الكثبان الرملية ومقاومة زحف الرمال

-حماية ووقاية منابت الحلفاء من التدهور

-حماية المراعي وإعادة استنبتها

-انجاز المنشآت القاعدية (شق وتهيئة الطرقات، تشجير، التصحيح السيلي للأودية، مصدقات الرياح،

غرس الاشجار المثمرة ..... الخ).

**2- مكتب الحماية واستصلاح الأراضي:** يتكفل بما يلي:

-تنمية الاراضي الغابية وحمايتها من الانجراف والتصحر

-التشجير في إطار المخطط الوطني للتشجير

-استصلاح الاراضي في المناطق الريفية

-وهناك محاور مشتركة بين المكتبين

-تطبيق سياسة التنمية الريفية عبر المناطق الريفية

-ترشيد استغلال الموارد الطبيعية عن طريق مشاريع جوارية للتنمية الريفية (PPDRI) ومشاريع جوارية

لمكافحة التصحر (PPLCD)

ومن اهم التوجهات التي يسعى من اجلها المشروع لجواري لبلوغ أهداف مشتركة هي:

عصرنة المناطق الريفية وتحسين معيشة سكان الأرياف.

-توزيع النشاط الاقتصادي

-حماية وتنميين التراث المادي واللامادي

-التأطير التقني واقتراح المشاريع ومتابعتها

-توفير مناصب شغل وفق المشاريع المسجلة.

-دعم المشاريع المصغرة عن طريق تشجيع تربية الحيوانات الصغيرة

-التوعية البيئية بإحياء المناسبات الوطنية والدولية لعيد الشجرة

-تأطير تلاميذ المدارس والمؤسسات التعليمية والحركات الجمعوية للمحافظة على الطبيعة.

-توزيع الأشجار وإنشاء المساحات المشجرة وتنمية المساحات لخضراء

-الإعلام الجوّاري.

**رابعاً - مصلحة الإدارة والوسائل:** تضم المكاتب التالية:

1- مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين: يتكفل بما يلي:

- تحديد سياسة تنمية الموارد البشرية

- تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالمستخدمين في القطاع

- متابعة ملفات المستخدمين من حيث المسار المهني مثل (الترقية في الدرجة، الترقية في السلم،

تكوين الموظفين بأجراء مسابقات مهنية او الاختبارات المهنية .... الخ)

- تسيير بطاقة لجميع المستخدمين كانوا إداريين أو تقنيين مثل منصب عملهم او التحويلات الداخلية

عبر المصالح أو المكاتب أو الدوائر الغابية المتواجدة عبر التراب الولائي.

-التكفل بضمان تسيير الحياة المهنية للموظفين باختلاف اسلاكهم كانوا دائمين، متعاقدين وموسميين.

-إعداد مخططات لتكوين الموظفين قصد ادماجهم في رتبهم الاصلية او ترفيتهم الى مناصب عليا

وتحسين مستواهم.

-المشاركة في تقويم السنة المالية (تقديم حصيلة العمل، التوظيف، الترقية، انتهاء مهام.... الخ)

والمطالبة بالاحتياجات المالية للسنة المقبلة كمناصب عمل للموظفين والترقية او التكوين

للووزارة الوصية.

-التكفل بالتوظيف (مناصب جديدة) او بالتنقلات عبر ولايات الوطن من والى محافظة اخرى.

**2- مكتب الميزانية والوسائل:** يتكفل بما يلي:

- التكفل بالاعتمادات المالية المفتوحة للسنة المالية الجارية حسب الفصول والمواد الموجودة في مدونة

الموازنة للغابات.

- يصرف الراتب الشهري، المنح، الاستدراكات .....الخ) للموظفين الدائمين المتعاقدين والموسميين.

-تسديد النفقات مثل نفقات التنقل والمهام، نفقات الاستقبال، نفقات المسابقات والامتحانات المهنية.

-اقتناء الادوات والاثاث المكتبي للمحافظة.

-شراء اللوازم المكتبية من اجل السير الحسن وتقديم مردود افضل من طرف الموظفين.

-تسديد التكاليف الملحقة مثل فواتير الماء، الغاز والكهرباء، الاشتراك في الجرائد، تكاليف البريد

والمواصلات، التوثيقات التقنية والعلمية.

- الالبسة لسائقي السيارات واعوان الصيانة.
- التكفل بحظيرة السيارات والشاحنات من شراء قطع الغيار وصيانة هذه الاخيرة مع المراقبة التقنية للعربات
- التكفل بصيانة المباني.
- التكفل بصيانة الغابات من توظيف، توفير الحاجيات ومقتنيات التدخل في صيانتها، تجهيز ابراج المراقبة والمشاتل.
- التكفل بمكافحة حرائق الغابات من توظيف عمال مؤقتين من اجل توفير الدعم للوقاية ومكافحة الحرائق مع شراء اللوازم والعتاد الخفيف الخاص بذلك، السهر على عملية الاعلام والتوعية من اجل تقادي نشوب الحرائق والمحافظة على الثروة الغابية والحيوانية.

### المطلب الرابع: تشخيص واقع ادارة محافظة الغابات في ظل الإدارة الإلكترونية والمشاكل المطروحة على مستواها

#### أولاً- تشخيص واقع ادارة محافظة الغابات في ظل الإدارة الإلكترونية

من خلال اجراء بعض المقابلات<sup>3</sup> والملاحظات داخل إدارة محافظة الغابات تم تسجيل جملة المعطيات توضح مدى وجود استخدام للإدارة الإلكترونية، تم تسجيل رغبة الإدارة والمسؤولين بتحويل جميع المهام والوظائف الإدارية عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، من تعاملات ورقية تقليدية الى تعاملات الكترونية باستخدام أجهزة الحاسوب والبرامج الكترونية وشبكات الانترنت المتوفرة في الإدارة. ولتحقيق هذا التحول الى الإدارة الإلكترونية، تعمل الإدارة على تدريب وتأهيل الموظفين لإنجاز الأعمال والمهام الإدارية عبر الوسائل والوسائط الإلكترونية المتوفرة. وهناك جهود مبذولة لكي يكون هناك هيكل تنظيمي شبكي كامل يتماشى ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

ويربط هذا الهيكل كل المصالح فيما بينها بنظام معلوماتي واحد لتحقيق مرونة في الاتصال والتعاون بين أفراد المؤسسة، بحيث تصب فيه كل المعلومات ليتم الاستفادة منها حسب حاجة كل مصلحة .ويقومقبة كل المصالح عن طريق الرقابة الإلكترونية. فإدارة محافظة الغابات في لولاية المسيلة توظف 220 عامل، وكذلك لتخفيف الضغط الواقع على مصلحة المستخدمين ومصحة المحاسبة، بالإضافة الى اقتراح انشاء شبكة الكترونية معلوماتية ببرامج حديثة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات مع وزارة الفلاحة والتنمية الريفية خاصة مع بداية تنفيذ مشروع السد الأخضر .

<sup>3</sup> اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بمحافظة الغابات،رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.

تمتلك إدارة محافظة الغابات 27 حاسوب وتطبق مجموعة من البرامج الخاصة بها مصممة من طرف مختصين داخل المحافظة بحيث يتم تحديثها وفقا للاحتياجات؛ ومن امثلة هذه البرامج:

-برنامج IAP تحديث كل من حصيلة الشغل والبطاقة الوظيفية: وهو برامج يربط بين محافظة الغابات والوظيف العمومي من اجل تحيين المعلومات حول الموظفين (توظيف، ادماج، تقاعد، استقالة، وفاة، عدد الموظفين، الاحتياجات للموارد البشرية....)

-البرنامج الإداري: خاص بتسيير الموارد البشرية (ملف الموظف، سندات العطل، شهادات العمل....)

-موقع CNR يتم من خلاله ربط محافظة الغابات بالصندوق الوطني للتقاعد عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة بمحافظة الغابات دون الحاجة لتنتقل الى الصندوق حيث يتم من خلاله دراسة ملف الموظف المحال على التقاعد عن بعد.

- موقع CNAS يتم من خلاله ربط محافظة الغابات بالصندوق الوطني للأجراء عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة بمحافظة الغابات دون الحاجة لتنتقل الى الصندوق حيث يتم من خلاله دراسة ملف الموظف من اجل طلب انتساب الموظف الى الضمان الاجتماعي.

-برنامج مجمل الخدمات من انجاز الطالب لعرباوي حكيم وتقديمه لمكتب تسيير الموارد البشرية لتسهيل حساب مجمل خدمات موظف ما بالتدقيق بالسنة والشهر واليوم.

-برنامج خاص بحساب سن التقاعد لموظف ما ومدة عمله أيضا من انجاز الطالب لعرباوي حكيم دون الرجوع الى ملف الموظف.

-برنامج ARC GISS وهو برامج خاص بنظام الاحداثيات جيوديزية الجيوجرافية (الخرائط) يتم من خلاله معرفة الأراضي الغابية التابعة للمحافظة .

-برنامج خاص بالموارد البشرية المحالة على التقاعد يتم من خلاله وضع بطاقة عن الموظفين المتقاعدين لموسم الحرائق بها كل المعلومات الخاصة بهم دون الرجوع الى ملفاتهم.

إضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت من خلال استعمال البريد الالكتروني والصفحة الرسمية لمحافظة الغابات. ان توفر متطلبات الإدارة الالكترونية وحتى ولم تكن متطورة بدرجة كبيرة والتي تحتاج الى تطوير ومتابعة ، والتحول الى الادارة الالكترونية وخاصة إدارة الموارد البشرية يساهم في: <sup>4</sup>

-تسهيل متابعة سير العمل وتنظيمه وتوزيع عبء العمل بين الموظفين بشكل عادل.

-يمكن تغذية البيانات بكفاءة من خلال الشبكة فقط مرة واحدة ، ومن ثم التخلص من الأخطاء وزيادة الرقابة الداخلية فلا حاجة لإعادة صب البيانات أكثر من مرة.

-التخلص من الورق عن طريق نشر المعلومات على الشبكة يعني: تكلفة أقل، سرية أفضل، وصول

<sup>4</sup>رحماني سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص114.

أسهل.

- تحسين الأداء الوظيفي من خلال تداول أسرع لمعلومات وتعاون أسهل.
- تؤمن التواصل الدائم بين الموظفين والزبائن عن طريق البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد والتخاطب الفوري، مما يرفع من مصداقية العمل ويخفض تكلفة الاتصالات.
- ثانيا - المشاكل المطروحة على مستوى محافظة الغابات.

### 1- الجانب الإداري

- مقر محافظة الغابات تابع للاملاك البلدية ولا يغطي الاحتياجات الكافية للمكاتب التابعة للمحافظة من حيث التهيئة والتنظيم الاداري الجيد، الا انه يتم حاليا اتخاذ الاجراءات القانونية والادارية لانجاز مقر للمحافظة وهذا بعد منح تكلفة الانجاز من طرف المديرية العامة للغابات.
- المحافظة لا تتوفر على العدد الكافي من الموظفين مما اثر سلبا على السير الحسن لادارة الغابات.
- التأطير للإطارات التقنية محدود جدا وهذا لكونه مرتبط بالإدارة المركزية.
- نقص الترقية في الرتب مما اثر معنويا على موظفي القطاع في اداء واجبهم.

### 2- الجانب القانوني:

- عدم مسايرة قانون الغابات المعمول به حاليا مع الضرر المسجل مما شجع المخالفين لتكثيف عملية المخالفات والمساس بيبالثروة الوطنية الغابية من قطع، رعي، تعرية.....الخ.
- بطيء الإجراءات القضائية بالنسبة لبعض المحاضر التي ترسل الى المحاكم.
- صعوبة في استخراج نسخ من الأحكام الصادرة عن العدالة
- عدم منح صفة الشرطة القضائية لكافة الإطارات بسبب عدم توفر الشرط القانونية.

### 3- الجانب التقني:

- تدهور مشروع السد الأخضر لعدم مرافقة المشروع بدراسات تقنية وعلمية أثناء عملية الانجاز الى جانب ذلك العوامل الإنسانية والمناخية التي أفضلت المشروع وجعلته مهدد بالزوال.
- عدم وضع إستراتيجية جديدة للنهوض أكثر بدفع عجلة التنمية بمنطقة السد الأخضر والوقوف على العوائق ومعالجتها بدقة.
- قلة برامج معالجة دودة الجرامة للصنوبر الحلبي مما اثر على الصنف الوحيد المتواجد بالمنطقة المشجرة للسد الأخضر.
- مخطط مسح الأراضي الغابية يسير ببطء وهذا لضبط المساحة الغابية والشبه الغابية التابعة للأملاك الغابية الوطنية.
- متابعة أشغال برنامج التنمية الريفية الذي أدى إلى إهمال الثروة الغابية، بحيث أبعدت الرجل الحراجي عن مهامه الحقيقية والمتمثل في تنمية وحماية الثروة الغابية من التدهور.
- عدم وجود مشئلة تغطي احتياجات المنطقة من عملية التشجير.

## المبحث الثاني: اختبار أداة جمع بيانات دراسة الاستبيان

يتم في اختبار أداة جمع البيانات التأكد من فقرات أسئلة الاستبيان من جانبيين صدق الاستبيان وثبات الاستبيان، وسوف نعتمد على اختبار الصدق بواسطة استخراج معامل بيرسون واختبار الثبات باستخدام معامل الفا كرو نباخ، ولقد قما بتوزيع الاستبيان على عينة مكونة من (30) ثلاثون موظفا بين اداريين وتقنيين، وطلب منهم ارجاع الاستبيان على ان تكون مستوفية الإجابة، وبعد مراجعتها قما باعتمادها كاملة وذلك لأجراء اختبار الصدق والثبات لها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS<sub>v28</sub>) وكانت نتائج محاور الاستبيان على النحو التالي:

### **المطلب الأول: اختبار الصدق.**

ان صدق أداة البحث مهم لكي تكون صالحة للقياس أي ان تقيس العبارة او السؤال بالفعل ما يفترض قياسه، ومن اجل ذلك تم استخراج معامل الصدق الداخلي بالاعتماد على نتيجة اختبار بيرسون أي بحساب معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS<sub>v28</sub>). ومن شروط الصدق في هذا الاختبار للأداة ان تكون مستويات الدلالة لكل عنصر من العناصر اقل من او تساوي مستوى دلالة (0.05) وكانت نتائج القياس لكل متغير من المتغيرات على النحو التالي:

### **أولاً- الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)**

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل ومن الجدول التالي والذي يقيس مستوى الدلالة المعنوية فاذا كانت دلالة العناصر اقل او تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر م ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل.

### **الجدول رقم (2-1): احتساب صدق المتغير المستقل الادارة الالكترونية للموارد البشرية**

| الرقم | العبارة   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | الحكم |
|-------|---|----------------|----------------|-------|
| 01    | تحديد الاحتياجات من الموظفين يعتمد على تقديرات المدراء والوزارة الوصية        | 0.589**        | 0.001          | صادقة |
| 02    | تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية للتنبؤ بالوظائف الشاغرة                        | 0.309          | 0.047          | صادقة |
| 03    | استخدام أجهزة الحاسوب في المؤسسة أدى الى تخفيض تكلفة إجراءات التخطيط الإداري  | 0.770**        | 0.00           | صادقة |
| 04    | اعتماد الادارة على قواعد البيانات للموظفين عزز قدرة المؤسسة على وضع الخطط     | 0.387*         | 0.034          | صادقة |
| 05    | ساعدت شبكات الاتصال داخل المؤسسة في تقليص مشاكل عملية التخطيط للموارد البشرية | 0.633**        | 0.00           | صادقة |

|    |   |         |       |       |
|----|---|---------|-------|-------|
| 06 | يوجد ربط الكتروني بين المصالح الادارية المختلفة عبر شبكة الكترونية داخلية يمكن من خلالها تحليل مناصب العمل وتوصيفها | 0.323   | 0.042 | صادقة |
| 07 | الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة   | 0.628** | 0.00  | صادقة |
| 08 | تتم عملية التوظيف بإرسال بريد الكتروني الى الاقسام المعنية  | 0.541** | 0.002 | صادقة |
| 09 | فرز طلبات العمل على الانترنت من خلال عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين لعملية التوظيف                             | 0.497*  | 0.03  | صادقة |
| 10 | يسهم أداء العمل الكترونيا في تقليل الحاجة الى عمال جدد  | 0.577*  | 0.001 | صادقة |
| 11 | الغاء دور الوسطاء اثناء عملية التوظيف   | 0.381   | 0.032 | صادقة |
| 12 | يتم الاعلان عن المسابقات الداخلية عبر الموقع الالكتروني للمؤسسة   | 0.315   | 0.09  | صادقة |
| 13 | الترقية إلى المناصب المهمة يكون على أساس الخبرة والتحكم في التقنيات الالكترونية                                     | 0.479** | 0.007 | صادقة |
| 14 | هناك وعي لدى الموظفين بأهمية التدريب الالكتروني   | 0.230   | 0.022 | صادقة |
| 15 | وجود كفاءات وخبرات مؤهلة لتدريب الموظفين في الدورات التدريبية الالكترونية   | 0.311   | 0.04  | صادقة |
| 16 | تشجع ادارة المؤسسة على المؤتمرات العلمية الالكترونية  | 0.452   | 0.018 | صادقة |
| 17 | يتم تخصيص موارد مالية لتنظيم الدورات التدريبية الالكترونية  | 0.497** | 0.005 | صادقة |
| 18 | يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الالكترونية   | 0.461*  | 0.01  | صادقة |
| 19 | لدى المؤسسة الامكانيات الفنية والادارية الكافية لتعليم عاملها الكترونيا   | 0.459*  | 0.01  | صادقة |
| 20 | تحتفظ الإدارة ببيانات الموظفين في برنامج خاص للرجوع إليه أليا   | 0.379*  | 0.03  | صادقة |
| 21 | لدى المؤسسة نظام يتضمن قاعدة بيانات تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين وجداول العمل والاجازات الخاصة بهم             | 0.479** | 0.007 | صادقة |
| 22 | يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات الالكترونية  | 0.447   | 0.02  | صادقة |
| 23 | تساعد عملية الاتصال عبر التقنيات الالكترونية بين الرئيس والمرؤوس في عملية تقييم الموظفين                            | 0.317   | 0.038 | صادقة |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>V26</sub>)

يوضح الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للفقرات الاستبيان للمتغير المستقل الادارة الالكترونية للموارد البشرية دالة عند مستوى المعنوية (0.05) حيث ان مستوى المعنوية لكل عنصر هو اقل من (0.05) ،وبذلك تعتبر عناصر المحور الأول (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) صادقة ويتم اعتمادها من قبل الطالبين.

### ثانيا - الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

من نتيجة قياس عناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي، وباستخدام البرنامج الاحصائي ((SPSS<sub>v28</sub>) ومن الجدول التالي نقيس مستوى المعنوية فاذا كان مستوى المعنوية اقل من او يساوي (0.05) يقبل العنصر، وإذا كان أكبر من ذلك المستوى فالقرار هو استبعاد العنصر، والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل:

الجدول رقم (2-2): احتساب صدق المتغير التابع الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارة  | الدرجة الكلية  |                |
|-------|--|----------------|----------------|
|       |  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
| 24    | تهدف المؤسسة الى تحسين الاداء الوظيفي لموظفيها باستمرار  | 0.465°<br>*    | 0.01           |
| 25    | استعمال التقنيات الحديثة في العمل يؤدي الى انجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي | 0.389°         | 0.03           |
| 26    | امتلاك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا داخل المؤسسة يساهم في زيادة الأداء الوظيفي              | 0.721°<br>*    | 0.00           |
| 27    | التركيز في العمل يؤدي الى تقليل الاخطاء في العمل   | 0.564°<br>*    | 0.001          |
| 28    | ضعف التفاعل بين الموظف والمسؤول يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي  | 0.623°<br>*    | 0.00           |
| 29    | الحصول على ترقيات في حالة الاداء الجيد للموظف  | 0.319          | 0.012          |
| 30    | قدرة الموظفين المتكويين على تكوين زملائهم  | 0.515°<br>*    | 0.004          |
| 31    | التنسيق بين الاقسام يمنع تكرار العمل ويزيد من الأداء الوظيفي   | 0.431°         | 0.017          |
| 32    | ساعدت عملية الرقابة المستمرة في المؤسسة الى التقليل من اخطاء الموظفين اثناء العمل                          | .0285          | 0.12           |
| 33    | استخدام التقنيات الحديثة والحاسوب ادى الى زيادة الاداء الوظيفي   | 0.387          | 0.038          |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

يوضح الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط لل فقرات الاستبيان للمتغير التابع الأداء الوظيفي دالة عند مستوى المعنوية (0.05) حيث ان مستوى المعنوية لكل عنصر هو اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عناصر المحور الأول (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) صادقة ويتم اعتمادها من قبل الطالبين.

### المطلب الثاني: اختبار الثبات.

يعتبر معامل الفا كرو نباخ الذي يرمز اليه عادة بالحرف (A) من اهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبارات، وقد قمنا بأجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والتي تشير الى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان وانه لو تم إعادة الاختبار مرة أخرى فستكون النتيجة ثابتة ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو (0.60)، وكانت نتائج هذا الاختبار لعناصر المتغيرات كما يلي:

**الجدول رقم (2-3): قيمة ألفا كرو نباخ لمختلف محاور الدراسة**

| المحاور                             | قيمة معامل Cronbach's Alpha |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| الإدارة الالكترونية للموارد البشرية | 0.803                       |
| التخطيط الالكتروني للموارد البشرية  | 0.604                       |
| التوظيف الالكتروني                  | 0.625                       |
| التدريب الالكتروني                  | 0.621                       |
| التقييم الالكتروني                  | 0.691                       |
| الأداء الوظيفي                      | 0.614                       |
| معدل الثبات الكلي                   | 0.788                       |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub> الملحق رقم (02)

### المبحث الثالث: الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

بعد توزيع استمارات الاستبيان على افراد عينة الدراسة تم استخدام الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي، حيث تحصلنا على مخرجات خاصة بخصائص افراد العينة، والتي تم عرضها فيما يلي:

#### 1-الجنس:

ينقسم متغير الجنس الى اناث وذكور، حيث نعرض التكرار والنسب المئوية في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الجنس   |
|--------------------|---------|---------|
| 66.7%              | 20      | ذكر     |
| 33.3%              | 10      | أنثى    |
| %100               | 30      | المجموع |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

يظهر الجدول رقم (2-4) أن النسبة الأكبر (66.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور و (33.3%) إناث. وهذه النتيجة متوقعة ومتوافقة مع طبيعة عمل المجموعة. وهذا يفسر على أن نسبة مشاركة الإناث في العمل في محافظة الغابات متدنية إذا ما قورنت بالذكور. ربما يعود إلى طبيعة مناصب العمل المطلوبة في محافظة الغابات مثل: مفتشي غابات، اعوان غابات... والتي يفضل عمل الذكور فيها نظرا للمخرجات الميدانية الكثيرة للغابات فهي تتطلب جهد جسدي كبير، اما عمل الإناث في الغالب يكون داخل الإدارة.

#### 2-العمر:

تم تقسيم العمر حسب مجال الفئات تم اقتراحه، حيث نعرض التكرار والنسب المئوية لهذه

الفئات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| العمر            | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| اقل من 30 سنة    | 00      | 00%                |
| من 30 الى 39 سنة | 12      | 40%                |
| من 40 الى 49 سنة | 10      | 33.3%              |
| اكثر من 50 سنة   | 08      | 26.7%              |
| المجموع          | 30      | %100               |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

يظهر الجدول أعلاه رقم (2-5) إن غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 و39 سنة، في حين أن اعمار أفراد عينة الدراسة في الفئتين من 40-49 سنة وأكثر من 50 سنة بصورة شبه حيث كانت على التوالي 33.3% و26.7% ولا يوجد من افراد عينة الدراسة من هم اقل من 30 سنة. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في سن الشباب وقادرون على استخدام وتقييم قدرات أعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، إذا تم استخدامها بكفاءة وفاعلية في تنفيذ مهام العمل في محافظة الغابات. وأيضا لهم الرغبة في البحث عن أفضل الطرق والوسائل الالكترونية التي تسهل وتسرع العمل وتزيد من كفاءة الأداء الوظيفي.

### 3-المستوى التعليمي:

تم تصنيف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة الى أربع مستويات تعليمية موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------------|---------|--------------------|
| مستوى ابتدائي ومتوسط | 03      | 10%                |
| مستوى ثانوي          | 07      | 23.3%              |
| مستوى تقني سامي      | 05      | 16.7%              |
| مستوى جامعي          | 15      | 50%                |
| المجموع              | 30      | %100               |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

نلاحظ من الجدول رقم (2-6) أن النسبة الأكبر (50%) من المستجيبين كانوا من حملة دبلوم المستوى الجامعي، في حين جاءت النسبة الثانية بين أفراد عينة الدراسة الذين يحملون مستوى ثانوي بنسبة (23.3%)، و (16.7%) من أفراد عينة الدراسة ممن يحملون مستوى تقني سامي. أما النسبة المتبقية (10%) تمثل الافراد الذين يحملون مستوى ابتدائي ومتوسط. هذه النتيجة للمستوى التعليمي تفسر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي يؤهلهم لتعبئة استبانة الدراسة بحيادية وموضوعية تامة ويدركون دور قدرات أعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، إذا تم استخدامها بكفاءة وفاعلية في تنفيذ مهام العمل في محافظة الغابات.

#### 4-الوظيفة: يتم توضيح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

| الوظيفة    | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------|---------|--------------------|
| ادارة      | 10      | 33.3%              |
| عون تنفيذ  | 09      | 30%                |
| رئيس مكتب  | 05      | 16.7%              |
| رئيس مصلحة | 04      | 13.3%              |
| خبير       | 02      | 6.7%               |
| المجموع    | 145     | 100%               |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

يتضح من الجدول رقم (2-7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (33.3%) هم في إدارة، و(30%) من أفراد عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ، و(16.7%) رؤساء مكاتب، أما رؤساء المصالح فيمثلون نسبة (13.3%)، وهناك خبيران (6.7%). وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمثلون كل مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في محافظة الغابات. ولديهم مسمى وظيفي يؤهلهم بالاطلاع على قدرات أعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في الأداء الوظيفي.

#### 5-الخبرة:

يتم توضيح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

| الخبرة           | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات   | 07      | 23.3%              |
| 5-10 سنوات       | 07      | 23.3%              |
| أكثر من 10 سنوات | 16      | 53.3%              |
| المجموع          | 30      | 100%               |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

كما يتضح من الجدول رقم (2-8) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب عدد سنوات الخبرة في نفس المحافظة كما يلي: أن (23.3%) يملكون أقل من 05 سنوات خبرة، ونفس النسبة يمتلكون بين 05-10 سنوات خبرة، و(53.3%) يملكون أكثر من 10 سنة خبرة. وهذه النتيجة يمكن أن تفسر بأن أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة كافية تؤهلهم من الحكم على أثر قدرات أعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي: التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): تحليل فقرات المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

| الرقم                                 | الجزء   | التكرار | المستوى   |      |       |          |               | النسبة | الدرجة | البيان |
|---------------------------------------|---|---------|-----------|------|-------|----------|---------------|--------|--------|--------|
|                                       |   |         | موفق بشدة | موفق | متأكد | غير موفق | غير موفق بشدة |        |        |        |
| 1- التخطيط الالكتروني للموارد البشرية |   |         |           |      |       |          |               |        |        |        |
| 01                                    | تحديد الاحتياجات من الموظفين يعتمد على تكثيرات المدراء والوزراء الوصية  | 30      | 3         | 18   | 2     | 5        | 2             | 30     | 70%    | 1.10   |
|                                       |   | % 100   | 10        | 60   | 6.7   | 16.7     | 6.7           |        |        |        |
| 02                                    | تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية للتكبير بالوظائف الشاغرة   | 30      | 0         | 23   | 5     | 0        | 2             | 30     | 74%    | 0.59   |
|                                       |   | % 100   | 0         | 76.7 | 16.7  | 0        | 6.7           |        |        |        |
| 03                                    | استخدام أجهزة الحاسوب في المؤسسة أدى إلى تخفيض تكلفة إجراءات التخطيط الإداري  | 30      | 6         | 13   | 11    | 0        | 0             | 30     | 76.6%  | 0.74   |
|                                       |   | % 100   | 20        | 43.3 | 36.7  | 0        | 0             |        |        |        |
| 04                                    | اعتماد الإدارة على قواعد البيانات للموظفين عزز قدرة المؤسسة على وضع الخطط   | 30      | 1         | 22   | 4     | 3        | 0             | 30     | 74%    | 0.70   |
|                                       |   | % 100   | 3.3       | 73.3 | 13.3  | 10.0     | 0             |        |        |        |
| 05                                    | ساعدت شبكات الاتصال داخل المؤسسة في تكتيص عملية التخطيط للموارد البشرية   | 0       | 3         | 16   | 11    | 0        | 0             | 0      | 74.6%  | 0.63   |
|                                       |   | % 100   | 10.0      | 53.3 | 36.7  | 0        | 0             |        |        |        |
| 06                                    | يوجد ربط الكتروني بين المصالح الإدارية المختلفة عبر شبكة الكترونية داخلية يمكن من خلالها تحليل مناصب العمل وتوصيفها | 30      | 4         | 19   | 6     | 1        | 0             | 30     | 77.2%  | 0.68   |
|                                       |   | % 100   | 13.3      | 63.3 | 20.0  | 33.3     | 0.00          |        |        |        |
| 2- التوظيف الالكتروني                 |   |         |           |      |       |          |               |        |        |        |
| 07                                    | الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة   | 30      | 7         | 20   | 0     | 3        | 0             | 30     | 92.6%  | 0.80   |
|                                       |   | % 100   | 23.3      | 66.7 | 0     | 10.0     | 0             |        |        |        |
| 08                                    | تم عملية التوظيف بإرسال بريد الكتروني إلى الأقسام المعنية   | 30      | 3         | 15   | 3     | 7        | 2             | 30     | 66.6%  | 1.15   |
|                                       |   | % 100   | 10.0      | 50.0 | 10.0  | 23.3     | 6.7           |        |        |        |
| 09                                    | فرز طلبات العمل على الانترنت من خلال عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين لعملية التوظيف                             | 30      | 2         | 16   | 7     | 5        | 0             | 30     | 70%    | 0.86   |
|                                       |   | % 100   | 6.7       | 53.3 | 23.3  | 16.7     | 0             |        |        |        |
| 10                                    | يسهم أداء العمل الكترونيا في تقليل الحاجة إلى عمال جدد  | 30      | 5         | 13   | 1     | 11       | 0             | 30     | 68%    | 1.16   |
|                                       |   | % 100   | 16.7      | 43.3 | 3.3   | 36.7     | 0             |        |        |        |
| 11                                    | إنهاء دور الوسطاء أثناء عملية التوظيف   | 30      | 7         | 13   | 3     | 7        | 0             | 30     | 73.2%  | 1.09   |
|                                       |   | % 100   | 23.3      | 43.3 | 10.0  | 23.3     | 0             |        |        |        |
| 12                                    | يتم الإعلان عن المسابقات الداخلية عبر الموقع الالكتروني للمؤسسة   | 30      | 10        | 15   | 3     | 2        | 0             | 30     | 82%    | 0.84   |
|                                       |   | % 100   | 33.3      | 50.0 | 10.0  | 6.7      | 0             |        |        |        |
| 13                                    | الترقية إلى المناصب المهمة يكون على أساس الخبرة والتحكم في التكتيات الالكترونية                                     | 30      | 0         | 17   | 7     | 6        | 0             | 30     | 67.2%  | 0.80   |
|                                       |   | % 100   | 0         | 56.7 | 23.3  | 20       | 0             |        |        |        |

| الرقم                | العجاء   | النسبة | المستوى |      |      |          |          | التكرار | الدرجة |       |    |
|----------------------|--|--------|---------|------|------|----------|----------|---------|--------|-------|----|
|                      |  |        | مؤلف    | مؤلف | مؤلف | غير مؤلف | غير مؤلف |         |        |       |    |
| 3-التدريب الإلكتروني |  |        |         |      |      |          |          |         |        |       |    |
| 14                   | هناك وعي لدى الموظفين بأهمية التدريب الإلكتروني                            | 30     | 4       | 20   | 6    | 0        | 0        | 3.93    | 0.58   | 78.6% | 4  |
|                      |  | % 100  | 13.3    | 66.7 | 20.0 | 0.0      | 0        | 3.23    | 1.00   | 64.6% | 9  |
| 15                   | وجود مخففات وخبرات مؤهلة لتدريب الموظفين في الورقات التدريبية الإلكترونية  | 30     | 1       | 16   | 2    | 11       | 0        | 3.83    | 0.64   | 76.6% | 8  |
|                      |  | % 100  | 3.3     | 53.3 | 6.7  | 36.7     | 0        | 3.26    | 0.82   | 65.2% | 23 |
| 16                   | تشجيع إدارة المؤسسة على المؤتمرات العلمية الإلكترونية                      | 30     | 4       | 17   | 9    | 0        | 0        | 4.26    | 0.58   | 85.2% | 2  |
|                      |  | % 100  | 13.3    | 56.7 | 30.0 | 0        | 0        | 3.66    | 0.80   | 73.2% | 14 |
| 17                   | يتم تخصيص موارد مالية لتنظيم الورقات التدريبية الإلكترونية                 | 30     | 0       | 15   | 8    | 7        | 0        | 3.66    | 0.80   | 73.2% | 14 |
|                      |  | % 100  | 0       | 50.0 | 26.7 | 23.3     | 0        | 3.66    | 0.80   | 73.2% | 14 |
| 18                   | يتم تدريب الموظفين على استخدام التكنيات الإلكترونية                        | 30     | 10      | 18   | 2    | 0        | 0        | 3.66    | 0.80   | 73.2% | 14 |
|                      |  | % 100  | 33.3    | 60.0 | 6.7  | 0        | 0        | 3.66    | 0.80   | 73.2% | 14 |
| 19                   | لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية والإدارية الكافية لتعليم عامليها الإلكترونيا | 30     | 2       | 20   | 4    | 4        | 0        | 3.66    | 0.80   | 73.2% | 14 |

| الرقم                 | العجاء   | النسبة | المستوى |      |      |          |          | التكرار | الدرجة |       |    |
|-----------------------|--|--------|---------|------|------|----------|----------|---------|--------|-------|----|
|                       |  |        | مؤلف    | مؤلف | مؤلف | غير مؤلف | غير مؤلف |         |        |       |    |
| 4- التقييم الإلكتروني |  |        |         |      |      |          |          |         |        |       |    |
| 20                    | تحفظ الإدارة ببيانات الموظفين في برنامج خاص للرجوع إليه أليا   | 30     | 4       | 19   | 7    | 0        | 0        | 3.90    | 0.60   | 78%   | 5  |
|                       |  | % 100  | 13.3    | 63.3 | 23.3 | 0        | 0        | 3.36    | 0.80   | 67.2% | 21 |
| 21                    | لدى المؤسسة نظام يتضمن قاعدة بيانات تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين وجدول العمل والإجازات الخاصة بهم | 30     | 0       | 17   | 7    | 6        | 0        | 3.46    | 0.89   | 69.2% | 18 |
|                       |  | % 100  | 0       | 56.7 | 23.3 | 20.0     | 0        | 3.6     | 0.96   | 72%   | 15 |
| 22                    | يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التكنيات الإلكترونية   | 30     | 1       | 19   | 3    | 7        | 0        | 3.66    | 0.80   | 67.2% | 21 |
|                       |  | % 100  | 3.3     | 63.3 | 10.0 | 23.3     | 0        | 3.6     | 0.96   | 72%   | 15 |
| 23                    | تساعد عملية الاتصال عبر التكنيات الإلكترونية بين الرئيس والمرؤوس في عملية تقييم الموظفين               | 30     | 4       | 15   | 7    | 3        | 1        | 3.66    | 0.80   | 67.2% | 21 |
|                       |  | % 100  | 13.3    | 50   | 23.3 | 10.0     | 3.3      | 3.66    | 0.80   | 67.2% | 21 |
| المجموع               |  |        |         |      |      |          |          |         |        |       |    |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

من خلال الجدول رقم (2-9) الذي يشير الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي: حيث جاء عنصر التوظيف الإلكتروني حسب مؤشره: الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة في المرتبة الأولى ويوزن نسبي بلغ 92.6%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.63، وانحراف معياري بلغ 0.80.

وجاء عنصر التدريب الإلكتروني حسب مؤشره: يتم تدريب الموظفين على استخدام التكنيات الإلكترونية، في المرتبة الثانية، ويوزن نسبي بلغ 85.2%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.26، وانحراف معياري بلغ 0.58.

وجاء عنصر التوظيف الإلكتروني حسب مؤشره: يتم الاعلان عن المسابقات الداخلية عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة، في المرتبة الثالثة ويوزن نسبي بلغ 82%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.10، وانحراف معياري بلغ 0.84.

وجاء عنصر التقييم الالكتروني حسب مؤشره: تحتفظ الإدارة ببيانات الموظفين في برنامج خاص للرجوع إليه أليا بالمرتبة الرابعة، ويزن نسبي بلغ 78%، وبمتوسط حسابي بلغ 3.90، وانحراف معياري بلغ 0.60.

وجاء عنصر التخطيط الالكتروني للموارد البشرية حسب مؤشره: يوجد ربط الالكتروني بين المصالح الادارية المختلفة عبر شبكة الكترونية داخلية يمكن من خلالها تحليل مناصب العمل وتوصيفها بالمرتبة السادسة، ويزن نسبي بلغ 77.2%، وبمتوسط حسابي بلغ 3.86، وانحراف معياري بلغ 0.68.

وبإكمال الملاحظات وترتب وجدنا ان الاوزان النسبية الكبيرة كانت من نصيب العنصرين التخطيط الالكتروني للموارد البشرية والتدريب الالكتروني ثم التوظيف الالكتروني والتقييم الالكتروني. هذا ما يؤكد أهمية هذه العناصر في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأثرها الواضح في هذه الإدارة.

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات بالنسبة لعناصر الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): تحليل فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي.

| الرقم          | العبارة  | النسبة | المستوى    |       |       |                |           | التكرار | الرتبة |
|----------------|--|--------|------------|-------|-------|----------------|-----------|---------|--------|
|                |  |        | موافق بشدة | موافق | متأكد | غير موافق بشدة | غير موافق |         |        |
| الأداء الوظيفي |  |        |            |       |       |                |           |         |        |
| 24             | تهدف المؤسسة الى تحسين الاداء الوظيفي لموظفيها باستمرار  | 30     | 4          | 24    | 2     | 0              | 0         | 5       |        |
|                |  | %100   | 13.3       | 80.0  | 6.7   | 0              | 0         | 81.2%   |        |
| 25             | استعمال التكنيات الحديثة في العمل يؤدي الى انجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي | 30     | 2          | 28    | 0     | 0              | 4         |         |        |
|                |  | %100   | 6.7        | 93.3  | 0     | 0              | 0         | 81.2%   |        |
| 26             | امتلاك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا داخل المؤسسة يساهم في زيادة الأداء الوظيفي              | 30     | 4          | 18    | 2     | 2              | 10        |         |        |
|                |  | %100   | 13.3       | 60.0  | 6.7   | 13.3           | 6.7       | 72%     |        |
| 27             | التركيز في العمل يؤدي الى تقليل الاخطاء في العمل   | 30     | 6          | 21    | 3     | 0              | 3         |         |        |
|                |  | %100   | 20.0       | 70.0  | 10.0  | 0              | 0         | 82%     |        |
| 28             | ضعف التفاعل بين الموظف والمسؤول يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي  | 30     | 7          | 21    | 0     | 2              | 2         |         |        |
|                |  | %100   | 23.3       | 70.0  | 0     | 6.7            | 0         | 82%     |        |
| 29             | الحصول على ترقية في حالة الاداء الجيد للموظف   | 30     | 0          | 23    | 7     | 0              | 9         |         |        |
|                |  | %100   | 0          | 76.7  | 23.3  | 0              | 0         | 75.2%   |        |
| 30             | قدرة الموظفين المستقرين على تكوين زملائهم  | 30     | 5          | 20    | 5     | 0              | 7         |         |        |
|                |  | %100   | 16.7       | 66.7  | 16.7  | 0              | 0         | 80%     |        |
| 31             | التسويق بين الاقسام يمتنع تكرار العمل ويزيد من الأداء الوظيفي  | 30     | 3          | 23    | 4     | 0              | 8         |         |        |
|                |  | %100   | 10.0       | 76.7  | 13.3  | 0              | 0         | 79.2%   |        |
| 32             | ساعدت عملية الرقابة المستمرة في المؤسسة الى التقليل من اخطاء الموظفين أثناء العمل                          | 30     | 9          | 20    | 1     | 0              | 1         |         |        |
|                |  | %100   | 30.0       | 66.7  | 3.3   | 0              | 0         | 85.2%   |        |
| 33             | استخدام التكنيات الحديثة والحاسوب ادى الى زيادة الاداء الوظيفي   | 30     | 2          | 28    | 0     | 0              | 6         |         |        |
|                |  | %100   | 6.7        | 93.3  | 0     | 0              | 0         | 81.2%   |        |
| المجموع        |  |        |            |       |       |                |           |         |        |
|                |  |        |            |       |       |                |           | 80%     |        |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

من خلال الجدول رقم (2-10) الذي يشير الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي: حيث جاء عنصر الرقابة حسب مؤشره: ساعدت عملية الرقابة المستمرة في المؤسسة الى التقليل من اخطاء الموظفين اثناء العمل في المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ 85.2%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.26، وبانحراف معياري بلغ 0.52.

وجاء عنصر التفاعل حسب مؤشره: يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الالكترونية، في المرتبة الثانية، وبوزن نسبي بلغ 82%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.10، وبانحراف معياري بلغ 0.71. وجاء عنصر التركيز حسب مؤشره: التركيز في العمل يؤدي الى تقليل الاخطاء في العمل، في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي بلغ 82%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.10، وبانحراف معياري بلغ 0.54. وجاء عنصر التكنولوجيا حسب مؤشره: استعمال التقنيات الحديثة في العمل يؤدي الى انجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي بالمرتبة الرابعة، وبوزن نسبي بلغ 81.2%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.06، وبانحراف معياري بلغ 0.25.

وجاء عنصر تحسين الاداء حسب مؤشره: تهدف المؤسسة الى تحسين الاداء الوظيفي لموظفيها باستمرار بالمرتبة الخامسة، وبوزن نسبي بلغ 81.2%، وبمتوسط حسابي بلغ 4.06، وبانحراف معياري بلغ 0.44.

وجاء عنصر ديناميكية التغيير حسب مؤشره: امتلاك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا داخل المؤسسة يساهم في زيادة الأداء الوظيفي بالمرتبة العاشرة والأخيرة، وبوزن نسبي بلغ 72%، وبمتوسط حسابي بلغ 3.60، وبانحراف معياري بلغ 1.10.

## المبحث الرابع: الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها

سوف يتم في هذا المبحث اختبار الفروض المحددة لهذه الدراسة، باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي سوف نختصرها فيما يلي:

### **المطلب الأول: اختبار الشروط**

سوف نقوم بالتحقق من مدى مطابقة بيانات البحث المحصلة من الاستبيان والتي تسبق عملية اختبار الفروض واهم هذه الاختبارات:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- شكل الانتشار للبيانات من اجل التحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي
- ملائمة النموذج للاختبار من خلال معامل (R مربع) للمتغيرات المستقلة إذا كانت قادرة على تفسير المتغير التابع.

### **1- التأكد من شرط التوزيع الطبيعي**

في هذا العنصر نقوم باختبار طبيعة توزيع المتغيرين المستقل و التابع، و ذلك اعتمادا على اختبار "كولموجورف-سميغنونوف K-S"، و الذي يعد ضروري كون دراسة علاقة الارتباط بمعامل بيرسون، اختبار (t) و تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" كلها تتطلب أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، و هذا ما سيتم التعرف عليه حسب قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة باحتمال أقل أو يساوي مستوى المعنوية (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛
- إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة باحتمال أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية؛

بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

**الجدول رقم (2-11): اختبار طبيعة التوزيع للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

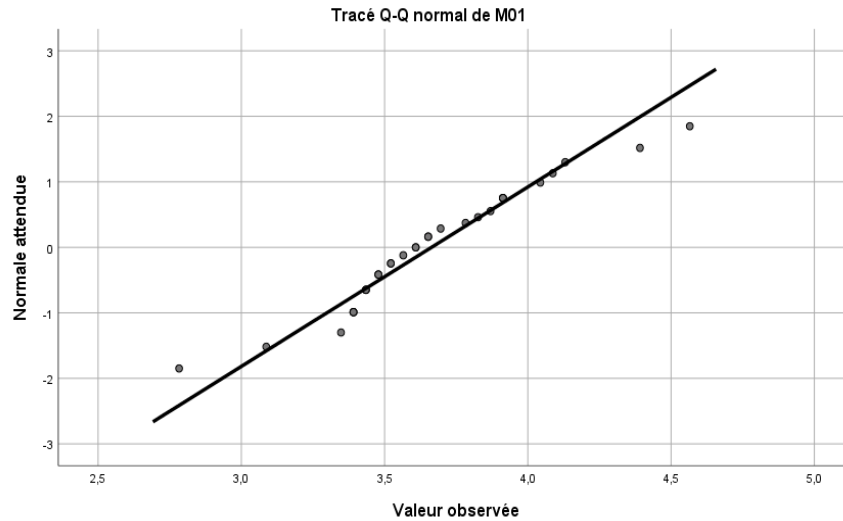
**Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon**

|                                   |            | M01                 |
|-----------------------------------|------------|---------------------|
| N                                 |            | 30                  |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup> | Moyenne    | 3,6638              |
|                                   | Ecart type | ,36518              |
| Différences les plus extrêmes     | Absolue    | ,128                |
|                                   | Positif    | ,113                |
|                                   | Négatif    | -,128               |
| Statistiques de test              |            | ,128                |
| Sig. asymptotique (bilatérale)    |            | ,200 <sup>e,d</sup> |

**المصدر:** من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

يوضح الجدول رقم (2-11) نتائج اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير المستقل، حيث نجد قيمة الاحتمال لهذا المتغير أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي ان بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا ما يؤكد شكل انتشار التوزيع التالي:

**الشكل رقم (2-2): تحقق التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل**



**المصدر:** من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

الجدول رقم (2-12): اختبار طبيعة التوزيع للمتغير التابع الأداء الوظيفي

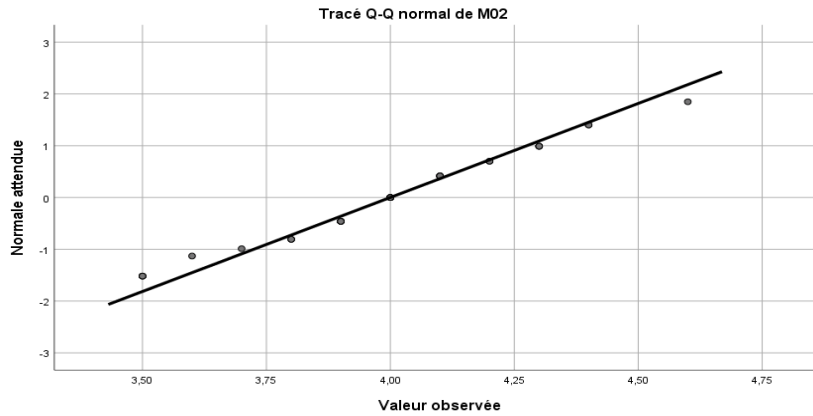
Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

|                                   |            | M02                 |
|-----------------------------------|------------|---------------------|
| N                                 |            | 30                  |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup> | Moyenne    | 4,0000              |
|                                   | Ecart type | ,27543              |
| Différences les plus extrêmes     | Absolue    | ,125                |
|                                   | Positif    | ,100                |
|                                   | Négatif    | -,125               |
| Statistiques de test              |            | ,125                |
| Sig. asymptotique (bilatérale)    |            | ,200 <sup>c,d</sup> |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSS<sub>v26</sub>)

يوضح الجدول رقم (2-12) نتائج اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع، حيث نجد قيمة الاحتمال لهذا المتغير أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي ان بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا ما يؤكد شكل انتشار التوزيع:

الشكل رقم (2-3): تحقق التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع

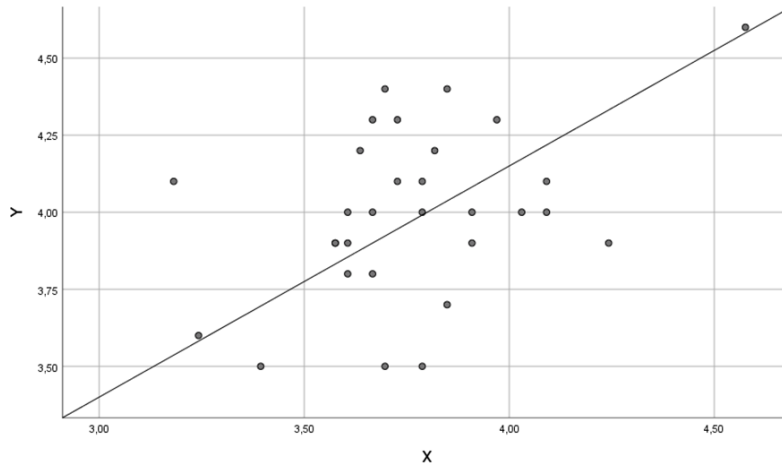


المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج ( SPSS<sub>v26</sub> )

**2- التأكد من شرط شكل الانتشار للبيانات**

خلال نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج ((SPSS<sub>v28</sub>) تبين ان هذا الشرط وهو ان تكون بيانات النموذج على شكل مبعثر وليس على النظام مقصود وتنتشر فوق ودون الصفر لجميع المتغيرات ونجد انه متحقق بالفعل. وهو يعتبر شرط كلاسيكي لصحة نموذج الانحدار الخطي ويمكن توضيح شكل الانتشار في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): التحقق من شكل الانتشار لبيانات المتغير المستقل X والمتغير التابع Y



المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

من خلال الشكل أعلاه واضح وجود انتشار حول خط الانحدار من خلال العلاقة الطردية الواضحة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3- التأكد من شرط ملائمة النموذج لتفسير المتغير التابع

الجدول رقم (2-13): ملائمة النموذج للاختبار من خلال معامل (R مربع)

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup> |      |        |               |                                 |
|--|------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle                                 | R    | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1                                      | ,718 | ,515   | ,502          | ,525                            |

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

من خلال النظر الى نتيجة الانحدار الخطي البسيط المتعلق ببيانات المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي Y نجد ان قيمة (R Square) بلغت (51.5 %)، وهذا يعني قدرة متغير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تفسير متغير الأداء الوظيفي بلغت (51.5 %)، اما النسبة المتبقية 48.5% يتم تفسيرها من عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي غير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

بعد التحقق من نموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال الشروط الكلاسيكية، تأتي الخطوة التالية وهي الأهم في الدراسة وعليها بنيت الفروض وهي معرفة الموضوعية في الدراسة مقبولة ام لا.

**المطلب الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي.**

من خلال الجدول يمكن التعرف على درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-14): معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي

| البيان                                   | النتائج الإحصائية       | الأداء الوظيفي |
|--|-------------------------|----------------|
| التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية       | معامل الارتباط بيرسون R | 0.799          |
|  | قيمة احتمال المعنوية    | 0.00           |
| التوظيف الإلكتروني                       | معامل الارتباط بيرسون R | 0.789          |
|  | قيمة احتمال المعنوية    | 0.00           |
| التدريب الإلكتروني                       | معامل الارتباط بيرسون R | 0.754          |
|  | قيمة احتمال المعنوية    | 0.00           |
| التقييم الإلكتروني                       | معامل الارتباط بيرسون R | 0.533          |
|  | قيمة احتمال المعنوية    | 0.002          |
| محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية | معامل الارتباط بيرسون R | 0.718          |
|  | قيمة احتمال المعنوية    | 0.00           |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

من خلال الجدول أعلاه تم اختبار الفرضيات واستخلاص التحليل الاحصائي التالي:

أولاً- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 .

تشير النتائج أن العلاقة بين التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية الأداء الوظيفي علاقة موجبة وقوية كون معامل الارتباط بيرسون بل غ799.0 هو الاكبر مقارنة مع الابعاد الأخرى. وهذا عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) ، عليه نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية والأداء الوظيفي. وهذا يقودنا الى ان المؤسسة حريصة على عملية التخطيط الإلكتروني لاستقطاب أفضل الموارد البشرية بغية تحسين أدائها الوظيفي.

ثانيا- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الالكتروني والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 .

تشير النتائج أن العلاقة بين التوظيف الالكتروني والأداء الوظيفي علاقة موجبة وقوية كون معامل الارتباط بيرسون بل غ7890.. وهذا عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) ، عليه نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الالكتروني والأداء الوظيفي. اي انه عند استخدام التقنيات الحديثة الالكترونية في عملية التوظيف يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثا- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب الالكتروني والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 .

تشير النتائج أن العلاقة بين التدريب الالكتروني والأداء الوظيفي علاقة موجبة وقوية كون معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.754 . وهذا عند مستوى معنوية (0.00) وهو أقل من (0.05) ، عليه نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الالكتروني والأداء الوظيفي.

رابعا- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التقييم الالكتروني والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 .

تشير النتائج أن العلاقة بين التقييم الالكتروني والأداء الوظيفي علاقة موجبة وقوية كون معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.533 وهو اقل معدل ارتباط مقارنة مع الابعاد الاخرى. وهذا عند مستوى معنوية (0.002) وهو أقل من (0.05) ، عليه نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الالكتروني والأداء الوظيفي. اي انه عند استخدام التقنيات الحديثة الالكترونية في عملية التقييم يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

خامسا- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05

تشير النتائج أن العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي علاقة موجبة وقوية كون معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.718. وهذا عند مستوى معنوية (0.00) وهو أقل من (0.05) ، عليه نقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي. اي انه كلما كان الاهتمام والتركيز على توظيف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كلما أدى هذا الى تحسين الأداء الوظيفي للموظف. وهذا كون الإدارة الإلكترونية توفر على الموظف الجهد والوقت، كما تقلل من الأخطاء والضغوطات اليومية للموظف.

### المطلب الثالث: تحليل الأثر بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي

لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المتغير التابع الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن تلخيص اهم نتائجه في الجدول رقم (2-15).

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن إثر الإدارة الالكترونية

#### للموارد البشرية على الأداء الوظيفي

| المتغير<br>المستقل X                         | المتغير<br>التابع y | قيمة<br>B | قيمة<br>R <sup>2</sup> | قيمة<br>R | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>T | قيمة<br>F | مستوى<br>الدلالة |
|--|---------------------|-----------|------------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|------------------|
| الإدارة<br>الالكترونية<br>للموارد<br>البشرية | الأداء<br>الوظيفي   | 2.46      | 0.515                  | 0.718     | 0.275                | 2.37      | 45.64     | 0.025            |
|  |                     | 0.407     |                        |           |                      |           |           |                  |
| عدد افراد العينة (30)                        |                     |           |                        |           |                      |           |           |                  |
| T جدولية=1.98                                |                     |           |                        |           |                      |           |           |                  |
| مستوى معنوية sigF=0.00                       |                     |           |                        |           |                      |           |           |                  |

المصدر: من انجاز الطالبين باستخدام مخرجات برنامج (SPSSv26)

من خلال الجدول أعلاه نستخلص النتائج التالية:

معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي يساوي (0.718) وهو يدل على ارتباط قوي بينهما، وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أصغر من 0.05  
-معامل التحديد R<sup>2</sup> هو مربع معامل الارتباط (يقدر بـ 0.515) بخطأ معياري عند التقدير 0.275 أي أن مدى الثقة في تقدير النموذج الخطي السابق للمتغير التابع (51.5 %) والنسبة المتبقية (48.5 %) ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على قيمة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لمتدخل في نموذج الانحدار.  
-قيمة (F) المحسوبة (45.64) ذلك عند مستوى معنوية (0.000) أقل من 0.05، هذا ما يشير الى وجود تأثير معنوي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.  
-قيمة (t) المحسوبة (2.37) وذلك عند مستوى المعنوية 0.025 وهي اقل من (0.05) ما يدل على ان معنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.  
بلغت قيمة معامل الانحدار (β) الموجبة الاتجاه (0.407)، والتي تعني أن كل تغير بمقدار (1) في المتغير المشتق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى تغير مقداره (0.407) في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

-تشير قيمة الثابت a البالغة (2.46) هذا يعني أنه يوجد أداء وظيفي للموظفين، رغم عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وبتزايد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سوف يزيد الأداء الوظيفي كون قيمة ( $\beta$ ) كانت موجبة الاتجاه.

بناء على ما تقدم، فإن نتائج التحليل تشير وتؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي. ومما سبق يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط للأداء الوظيفي على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محل الدراسة كالتالي

$$Y=2.46+0.407X$$

### خلاصة الفصل:

تناولنا في بداية الفصل التعرف بمحافظة الغابات لولاية المسيلة وتشخيص واقع ادارة محافظة الغابات في ظل الإدارة الالكترونية، ثم طرقتنا بعد الى تحليل واجراء الدراسة الميدانية م خلال توضيح أدوات جمع البيانات وعرض وتوصيف لأقسام ومحاور أداة القياس المتمثلة في استمارة استبيان وفحص صدق وثبات هذا الاستبيان، للتأكد من إمكانية استخدامها لأغراض البحث. وتم عرض أساليب التحليل الاحصائي للإجابة على إشكالية البحث تم اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الوصول الى اثبات صحة كل الفرضيات المطروحة في مقدمة هذا البحث بمحافظة الغابات لولاية المسيلة.

الغائمة العامة

تناولت هذه الدراسة البحث في أثر الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي للموارد البشرية. ومن اهم النتائج التي توصلنا اليها ما يلي:

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

-أحدث نمط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحولاً كبيراً في وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية من حيث التخطيط والتوظيف والتدريب والتقييم من خلال: إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تفويض السلطات، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية، تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية للموارد البشرية، أسهم بظهور الرقابة والتقييم القائمة على عنصر الثقة وليس المساءلة الرسمية، والقائمة على المشاركة الجماعية في الرقابة.

-من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال هي: -زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) ، أتاح فرص كثيرة للإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات ومصالح إدارة الموارد البشرية، مرونة في المعلومات، تفويض صلاحيات واسعة للجهات التنفيذية، التقويم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري...وغيرها.

بناء على الدراسة الميدانية التي قامنا بها وهي علاقة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالأداء الوظيفي لدى موظفي محافظة الغابات لولاية المسيلة، بعد التحليل وتفسير البيانات خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كما يلي:

-يمكن القول ان البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة محل الدراسة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

-أجهزة الحاسوب في محافظة الغابات مجهزة بشبكة الاتصال الداخلي؛

-سهل استعمال الانترنت بالمؤسسة على الموظفين الكثير من الأمور فقد منحهم الوقت في أدائهم لأعمالهم كما ساهم في تبادل المعارف فيما بينهم؛

-سهل استخدام الأنترنت عملية الاتصال بالموظفين في الفروع الأخرى للمحافظة،

- تعاني المؤسسة من نقص الأفراد المختصين في إدارة الموارد البشرية بالطريقة الإلكترونية؛
- تعتمد محافظة الغابات على التوظيف الإلكتروني بشكل قليل؛
- زالت محافظة الغابات تعتمد على الأسلوب التقليدي للمقابلات في عملية التوظيف؛
- التكوين الإلكتروني الذي تقترحه المؤسسة دائماً ما يكون ملائم لمتطلبات المنصب المشغول؛
- على ضوء النتائج المذكورة يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي لمحافظة الغابات لولاية المسيلة.

#### ❖ اختبار الفرضيات:

من خلال تحليلنا للاستبيان فمن خلاله تم وضع مجموعة من الفقرات تتناسب وابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والاداء الوظيفي على عينة شملت 30 موظف. وبعد اختبار فرضيات الدراسة. توصلنا الى نتائج اختبار الفرضيات التالية:

- يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في محافظة الغابات لولاية المسيلة: من خلال المقابلات التي تم إجراؤها والتشخيص الذي قمنا به يمكن القول ان تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في محافظة الغابات يرقى للمستوى المطلوب .

- يوجد إثر ذو دلالة إحصائية التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: من خلال ما سبق يمكن القول ان التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي في محافظة الغابات عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية. حيث ان محافظة الغابات حريصة على عملية التخطيط الإلكتروني لاستقطاب أفضل الموارد البشرية بغية تحسين أدائها الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: من خلال ما سبق يمكن القول ان التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي في محافظة الغابات عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية. فعند استخدام التقنيات الحديثة الإلكترونية في عملية التوظيف يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: من خلال ما سبق يمكن القول ان التدريب الالكتروني للموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي في محافظة الغابات عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: من خلال ما سبق يمكن القول ان التقييم الالكتروني للموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي في محافظة الغابات عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

-توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي: أظهرت النتائج من التحليل المستخدم في هذه الدراسة بانه توجد علاقة ذات معنوية إحصائية بين الإدارة الالكترونية للموارد الالكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين لمحافظة الغابات ،ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) اقل من مستوى المعنوية المعيارية(0.05) مما يعني وجود فروق ذات معنوية إحصائية ،وبالتالي قبول هذه الفرضية ،هذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (0.407) من خلال معادلة خط الانحدار الخطي البسيطة  $Y=2.46+0.407X$

#### ❖ الاقتراحات:

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات التالية:

- يتوجب على محافظ محافظة الغابات التركيز على كافة المتطلبات الإلكترونية وتفعيلها لتعزيز أداء الموارد البشرية فيها.
- يتوجب على محافظ محافظة الغابات التركيز على التدريب الإلكتروني بتوسيع هذا المجال مع مؤسسات ومراكز متخصصة.
- توسيع استخدام شبكة الانترنت في تطوير الموارد البشرية وعدم اقتصرها على بعض المصالح فقط بل يجب استغلالها بشكل كلي
- التركيز على كيفية تعزيز الابتكار والإبداع الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية.

-يتوجب التركيز على قدرة الإدارة الإلكترونية على خفض التكاليف لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال أداء الموارد البشرية.

-التوجه نحو زيادة الوعي داخل الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية المختلفة بأهمية وضرة تقنيات الإدارة الإلكترونية، واعتبارها عنصرا مهما لتحسين الأداء الوظيفي.

-الدراسات المستقبلية يمكنها اعادة اختبار نفس أنموذج الدراسة على عينة أوسع من المجموعات لنفس القطاع

-الدراسات المستقبلية مدعوة لقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بإدخال أبعاد إضافية متعلقة بالأداء الوظيفي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

### ❖ آفاق البحث:

في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء والتجديد كأفاق لبحثنا فيما يلي:

-أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الصحية.

- أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات البنكية.

- عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

-دور البرمجيات المتقدمة في تطوير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

# قائمة المراجع

### 1- قائمة المراجع باللغة العربية:

#### ❖ الكتب

- 1- أسامة محمد جرادات عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2001.
- 2- الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية إدارة أفراد، دار النهضة العربية للنشر وتوزيع ،قاهرة ،مصر، 2004.
- 3- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 4- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت ،لبنان، 2002.
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران لنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2009.
- 6- خضير كاضم محمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر لتوزيع عمان (الأردن)، 2007.
- 7- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2001.
- 8- رضوان رأفت، عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1999.
- 9- طاهر محمود القلادة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم ثقافة لنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008.
- 10- عادل حرحوش صالح محمد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم كتاب حديث لنشر والتوزيع، 2006.
- 11- عمر احمد أبو هاشم، وآخرون، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2013.
- 12- فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 13- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،، 2011.
- 14- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الاسكندرية، مصر، 2007.

15- موفق عدنان عبد الجبار الحميري أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق اعمار حديثة ورؤية مستقبلية، دار الإثراء والنشر والتوزيع عمان ،الاردن، 2011.

16- هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

17- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ،الجزائر، 2004.

### ❖ رسائل وأطروحات الدكتوراه:

1- الحربي محمد صنت، مطالب استخدام التعليم الإلكتروني لتدريس الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الممارسين والمختصين، رسالة دكتوراه في منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، 3107هـ، ص22.

2- جبيرات سناء، أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

3- رحماني سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

4- زاوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، 2017.

### ❖ مذكرات الماجستير والماستر:

1- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

2- الكاهلي عماد محمد حسن، الدوافع والمؤشرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق كحالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، 2012.

- 3- حاتم علي حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،اكاديمية نايف العربية للعلوم امنية، الرياض ،جدة، 2002.
- 4- حسين علي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مدخل إدارة المعرفة، دراسة حالة: الشركات جازي للاتصالات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2014.
- 5- سارة كنزة بوحسان، الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تطبيقات التسيير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية التسيير تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
- 6- سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية شلف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير المالية العامة ،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014.
- 7- رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- 8- لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية علوم انسانية والاجتماعية ،جامعة جيجل، 2016 .
- 9- لمياء عدنان جبارة حامد، أثر الاستقطاب الالكتروني على الالتزام التنظيمي: اختيار الدور الوسيط لتدريب الالكتروني دراسة ميدانية في البنوك الاسلامية الاردنية عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط الاردن كلية الاعمال، 2017.
- 10- نوال بنت صالح السحيانى، تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية وتعليم البنات، رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية علوم الاجتماعية، الرياض، المملكة السويدية، 2009.
- 11- وسام مهيبيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2011.

12- يوسف محمد يوسف أبو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

13- أمال ديلمي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة سونغاز وكالة أم البواقي مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.

14- أميرة حراتي سعدة شايب الدور، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة الوحدة العملية للاتصالات الجزائر جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، 2016.

15- زعادي محمد جلول، دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة قطاع العدالة، مذكرة ماستر تخصص إدارة ومالية كلية الحقوق وعلوم سياسية، البويرة، 2018.

16- علوان عيشوش، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - فرع جنرال كابل، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

### ❖ الملتيقيات العلمية:

1- صقر عبد الرحيم، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الإلكترونية في القطاع العام في منطقة الاسكوا، تقرير مقدم للجنة الاقتصادية ولغربي آسيا 2009.

2- يمانى هناء عبد الرحيم، التدريب الإلكتروني وتحديات العصر الرقمي، ملتقى التدريب والتنمية (التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية) الفترة من 01 - 03 ماي 2006.

### ❖ المجلات العلمية:

1- أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل، مجلد 28، ال عدد8، جامعة بابل العراق، 2016.

2- أحمد جسين عبد المعطي أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية للمعلم الدراسات العلمية، المجلة الدولية للأبحاث تربوية جامعة الامارات المتحدة العدد 31، 2012.

- 3- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001.
- 4- عطا أدم حما الصالح وكاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الإلكتروني على نجاح المنظمات لمدينة الفاروق الطبية السلیمانية، مجلة الجامعة التتمية البشرية، مجلد رقم 2، العدد 3، 2016.
- 5- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم والتكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة ، العدد9، بسكرة ، الجزائر، 2011.
- 6- دراسات منجزة من طرف محافظة الغابات لولاية المسيلة تحت عنوان التنظيم الإداري لمحافظة الغابات لولاية المسيلة ، 2013.
- ❖ الجرائد الرسمية:
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 64 الصادرة بتاريخ 1995/10/25
- ❖ المقابلات:
- إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بمحافظة الغابات، رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Barkheet Alameri, **The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management in Abu Dhabi**, Department, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of the Liverpool john mores university of the degree of doctor of philosophy, october2017.
- 2- Fabre Marin, Merce Bénard, **Equipe RH actem de La Natégre Lé- RH Monde on révolution**, édition d'organisation, France, 2003.
- 3- Jean –Marie Peretti. **Getion des resource humain**, (Paris –Edition Vubert ed 21. 2016).
- 4- Kamel omran ,Noha Aman, **Studying the impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM practices: An exploratory study for the**

- internet service providers (ISP) in Egypt; International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,2018.
- 5- Mazem j Al shobaki . Samy S Abu Naser .Youcef M abu Amuna .Suliman .AEI Talla. **Impact of Electronic Human Resourcer Mangement on the Devlopment of Educational Service in the universities** .international Journal of Engineering and information System 2007.
- 6- N Malkawi, **Using Electronic Human Resource Management For Organizational Excellence Case Study At Social Security Corporation - Jordan**, International Journal of Engineering Technologies and Management Research, vol. 5, no. 5, p. 149, 2018.
- 7- Okba HouHou,**une approche basée agent pour le E- recrutement** , Thèse de Magister en informatique-universite Mohamed Khider-BISKRA faculté des sciences exactes et des sciences de la nature et de la vie,2009-2010 .
- 8- Samaneh raeesi nafechi , **the research in electronic HRM and provide a model of successful E-HRM adaption factored**, MSC of business management from Persian gulf university, basher, lecturer and member of young research club, science and research, Islamic azad university, fars, iran,2014.
- 9- Zouhel Bouceta, **Appariement Sémantique Des Cvs /Offres D'emplois Dans Le Cadre De E-Recrutement**, thèse de magistrat en informatique, Université Mentouri de Constantine :option génie logiciel et intelligence artificielle ,2008.

اللاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استمارة الاستبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، عنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي": دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية المسيلة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عن درجة تطبيق إدارة الإلكترونية في محافظة الغابات وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعمال. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية وأريكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر  انثى

2-العمر:

| أقل من 30 سنة | من 30 إلى 39 سنة | من 40 إلى 49 سنة | أكثر من 50 سنة |
|---------------|------------------|------------------|----------------|
|               |                  |                  |                |

3-المستوى التعليمي:

| مستوى ابتدائي ومتوسط | مستوى ثانوي | مستوى تقني سامي | مستوى جامعي |
|----------------------|-------------|-----------------|-------------|
|                      |             |                 |             |

4-الوظيفة:

| ادارة | عون تنفيذ | رئيس مكتب | رئيس مصلحة | خبير الغابات |
|-------|-----------|-----------|------------|--------------|
|       |           |           |            |              |

5- سنوات الخبرة:

| أقل من 05 سنوات | من 05 إلى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|-----------------|--------------------|------------------|
|                 |                    |                  |

| المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية |   |            |       |           |                |
|--|---|------------|-------|-----------|----------------|
| 1- التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية              |   |            |       |           |                |
| الرقم  | العبارة   | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق بشدة |
| 01   | تحديد الاحتياجات من الموظفين يعتمد على تقديرات المدراء والوزارة الوصية  |            |       |           |                |
| 02   | تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية للتنبؤ بالوظائف الشاغرة  |            |       |           |                |
| 03   | استخدام أجهزة الحاسوب في المؤسسة أدى الى تخفيض تكلفة إجراءات التخطيط الإداري  |            |       |           |                |
| 04   | اعتماد الإدارة على قواعد البيانات للموظفين عزز قدرة المؤسسة على وضع الخطط   |            |       |           |                |
| 05   | ساعدت شبكات الاتصال داخل المؤسسة في تقليص مشاكل عملية التخطيط للموارد البشرية                                       |            |       |           |                |
| 06   | يوجد ربط إلكتروني بين المصالح الإدارية المختلفة عبر شبكة إلكترونية داخلية يمكن من خلالها تحليل مناصب العمل وتوصيفها |            |       |           |                |
| 2- التوظيف الإلكتروني                              |   |            |       |           |                |
| 07   | الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة   |            |       |           |                |
| 08   | تتم عملية التوظيف بإرسال بريد إلكتروني الى الأقسام المعنية  |            |       |           |                |
| 09   | فرز طلبات العمل على الإنترنت من خلال عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين لعملية التوظيف                             |            |       |           |                |
| 10   | يسهم أداء العمل إلكترونياً في تقليل الحاجة الى عمال جدد   |            |       |           |                |
| 11   | الغاء دور الوسطاء اثناء عملية التوظيف   |            |       |           |                |
| 12   | يتم الاعلان عن المسابقات الداخلية عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة   |            |       |           |                |
| 13   | الترقية إلى المناصب المهمة يكون على أساس الخبرة والتحكم في التقنيات الإلكترونية                                     |            |       |           |                |
| 3- التدريب الإلكتروني                              |   |            |       |           |                |
| 14   | هناك وعي لدى الموظفين بأهمية التدريب الإلكتروني   |            |       |           |                |
| 15   | وجود كفاءات وخبرات مؤهلة لتدريب الموظفين في الدورات التدريبية الإلكترونية   |            |       |           |                |
| 16   | تشجع ادارة المؤسسة على المؤتمرات العلمية الإلكترونية  |            |       |           |                |
| 17   | يتم تخصيص موارد مالية لتنظيم الدورات التدريبية الإلكترونية  |            |       |           |                |
| 18   | يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الإلكترونية   |            |       |           |                |
| 19   | لدى المؤسسة الامكانيات الفنية والادارية الكافية لتعليم عامليها إلكترونياً   |            |       |           |                |
| 4- التقييم الإلكتروني                              |   |            |       |           |                |
| 20   | تحتفظ الإدارة ببيانات الموظفين في برنامج خاص للرجوع إليه ألبا   |            |       |           |                |
| 21   | لدى المؤسسة نظام يتضمن قاعدة بيانات تحفظ فيها الحركة اليومية  |            |       |           |                |

## الملاحق

|                                      |  |  |  |  |   |    |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|----|
|                                      |  |  |  |  | للموظفين وجداول العمل والاجازات الخاصة بهم  |    |
|                                      |  |  |  |  | يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات الالكترونية  | 22 |
|                                      |  |  |  |  | تساعد عملية الاتصال عبر التقنيات الالكترونية بين الرئيس والمرؤوس<br>في عملية تقييم الموظفين                   | 23 |
| <b>المحور الثالث: الاداء الوظيفي</b> |  |  |  |  |   |    |
|                                      |  |  |  |  | تهدف المؤسسة الى تحسين الاداء الوظيفي لموظفيها باستمرار   | 24 |
|                                      |  |  |  |  | استعمال التقنيات الحديثة في العمل يؤدي الى انجاز الواجبات والمهام<br>المحددة في الوقت المحدد بمستوى أداء عالي | 25 |
|                                      |  |  |  |  | امتلاك القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة دوريا داخل المؤسسة<br>يساهم في زيادة الأداء الوظيفي              | 26 |
|                                      |  |  |  |  | التركيز في العمل يؤدي الى تقليل الاخطاء في العمل  | 27 |
|                                      |  |  |  |  | ضعف التفاعل بين الموظف والمسؤول يسهم في انخفاض مستوى<br>الأداء الوظيفي  | 28 |
|                                      |  |  |  |  | الحصول على ترقيات في حالة الاداء الجيد للموظف   | 29 |
|                                      |  |  |  |  | قدرة الموظفين المتكويين على تكوين زملائهم   | 30 |
|                                      |  |  |  |  | التسيق بين الاقسام يمنع تكرار العمل ويزيد من الاداء الوظيفي   | 31 |
|                                      |  |  |  |  | ساعدت عملية الرقابة المستمرة في المؤسسة الى التقليل من اخطاء<br>الموظفين اثناء العمل                          | 32 |
|                                      |  |  |  |  | استخدام تقنيات وبرامج الحاسوب ادى الى زيادة الاداء الوظيفي  | 33 |

| الملحق رقم(02):قيمة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الدراسة   |                   |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
|---|-------------------|-------------------|------|----|--|-------------------|-------------------|------|----|
| <p>البعد الأول: التخطيط الالكتروني للموارد البشرية</p> <p><b>Statistiques de fiabilité</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,604</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | ,604 | 6  | <p>المحور الأول: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية</p> <p><b>Statistiques de fiabilité</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,803</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table> | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | ,803 | 23 |
| Alpha de Cronbach   | Nombre d'éléments |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| ,604  | 6                 |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| Alpha de Cronbach   | Nombre d'éléments |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| ,803  | 23                |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| <p>البعد الثالث التدريب الالكتروني</p> <p><b>Statistiques de fiabilité</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,621</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>                 | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | ,621 | 6  | <p>البعد الثاني التوظيف الالكتروني</p> <p><b>Statistiques de fiabilité</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,625</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>                    | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | ,625 | 7  |
| Alpha de Cronbach   | Nombre d'éléments |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| ,621  | 6                 |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| Alpha de Cronbach   | Nombre d'éléments |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| ,625  | 7                 |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| <p>محور الثاني: الأداء الوظيفي</p> <p><b>Statistiques de fiabilité</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,614</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>                    | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | ,614 | 10 | <p>البعد الرابع التقييم الالكتروني</p> <p><b>Statistiques de fiabilité</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,691</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>                    | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | ,691 | 4  |
| Alpha de Cronbach   | Nombre d'éléments |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| ,614  | 10                |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| Alpha de Cronbach   | Nombre d'éléments |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |
| ,691  | 4                 |                   |      |    |  |                   |                   |      |    |

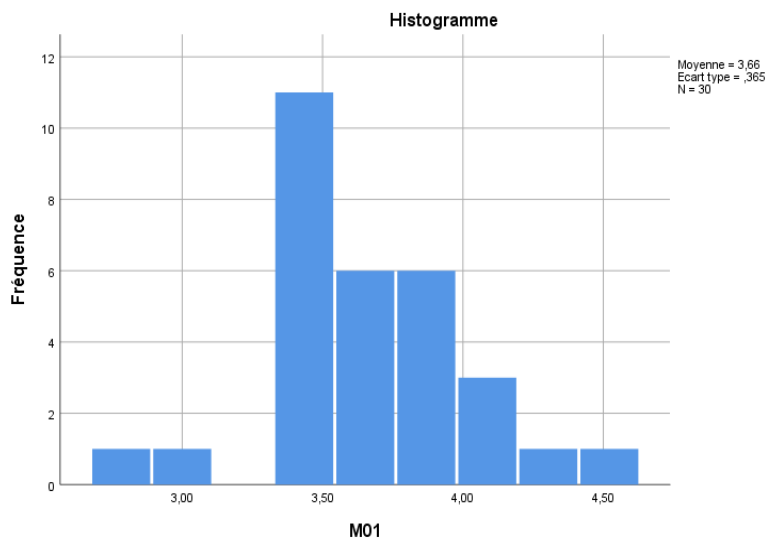
الملحق رقم (03): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

|                                   |            | M01                 |
|-----------------------------------|------------|---------------------|
|                                   | N          | 30                  |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup> | Moyenne    | 3,6638              |
|                                   | Ecart type | ,36518              |
| Différences les plus extrêmes     | Absolue    | ,128                |
|                                   | Positif    | ,113                |
|                                   | Négatif    | -,128               |
| Statistiques de test              |            | ,128                |
| Sig. asymptotique (bilatérale)    |            | ,200 <sup>c,d</sup> |

- a. La distribution du test est Normale.  
 b. Calculée à partir des données.  
 c. Correction de signification de Lilliefors.  
 d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

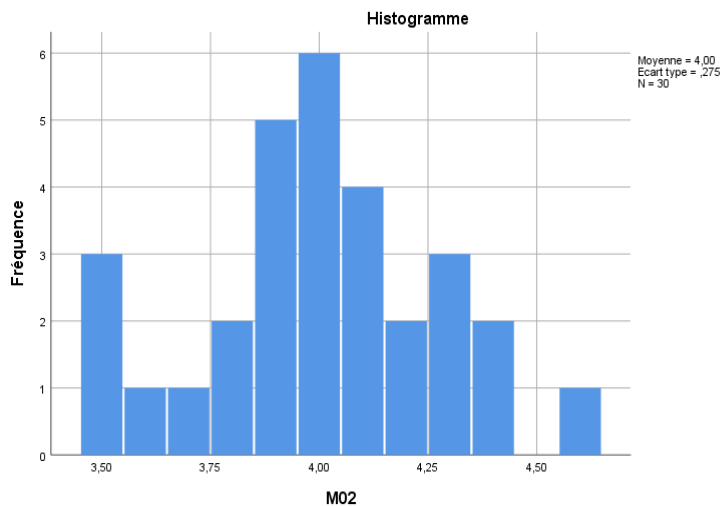
الملحق رقم (04): شكل منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية



الملحق رقم (05): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع الأداء الوظيفي

| Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon                    |            |                     |
|--|------------|---------------------|
|  | M02        |                     |
|  | N          | 30                  |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>                              | Moyenne    | 4,0000              |
|  | Ecart type | ,27543              |
| Différences les plus extrêmes                                  | Absolue    | ,125                |
|  | Positif    | ,100                |
|  | Négatif    | -,125               |
| Statistiques de test   |            | ,125                |
| Sig. asymptotique (bilatérale)                                 |            | ,200 <sup>c,d</sup> |
| a. La distribution du test est Normale.                        |            |                     |
| b. Calculée à partir des données.                              |            |                     |
| c. Correction de signification de Lilliefors.                  |            |                     |
| d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification. |            |                     |

الملحق رقم (06): شكل منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الأداء الوظيفي



الملحق رقم (07): حساب معامل التحديد لنموذج متغيرات الدراسة

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R    | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,718 | ,515   | ,502          | ,525                            |

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

الملحق رقم(08): معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,467                         | ,647            |                           | 3,812 | ,001 |
|        | X           | ,407                          | ,171            | ,407                      | 2,375 | ,025 |

a. Variable dépendante : Y



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **الحراري حكيم** المولود(ة) بتاريخ: **1980.06.16** بـ **سور الغزلان - ليويرة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أوركس) رقم: **888624** الصادرة بتاريخ: **2016.12.26** عن: **دائرة سيدر عيسى**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم تسيير** تخصص: **إدارة الموارد البشرية** خلال السنة الجامعية: **22.12.1**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

**وتأثيرها على الأداء الوظيفي**

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022.06.06**



التوقيع و البصمة





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): \*بوحجة مراد ..... المولود(ة) بتاريخ: 1980 / 03 / 28 ب. المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.ب.س.) رقم: 201964919 الصادرة بتاريخ: 2019 / 10 / 30 عن: سيدتي عيسى  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2021 / 2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: \*الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها  
على الأداء الوظيفي.

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022 / 06 / 06

التوقيع و البصمة

.....



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

