

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة "البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46"

إشراف الدكتورة:

وداد بن قيراط

إعداد:

• رياض عدي أهمو

• زكرياء بن جدو

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صالح محرز	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقرر
يحي درار	أستاذ محاضر ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة "البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46"

إشراف الدكتورة:

وداد بن قيراط

إعداد:

• رياض عدي أهمو

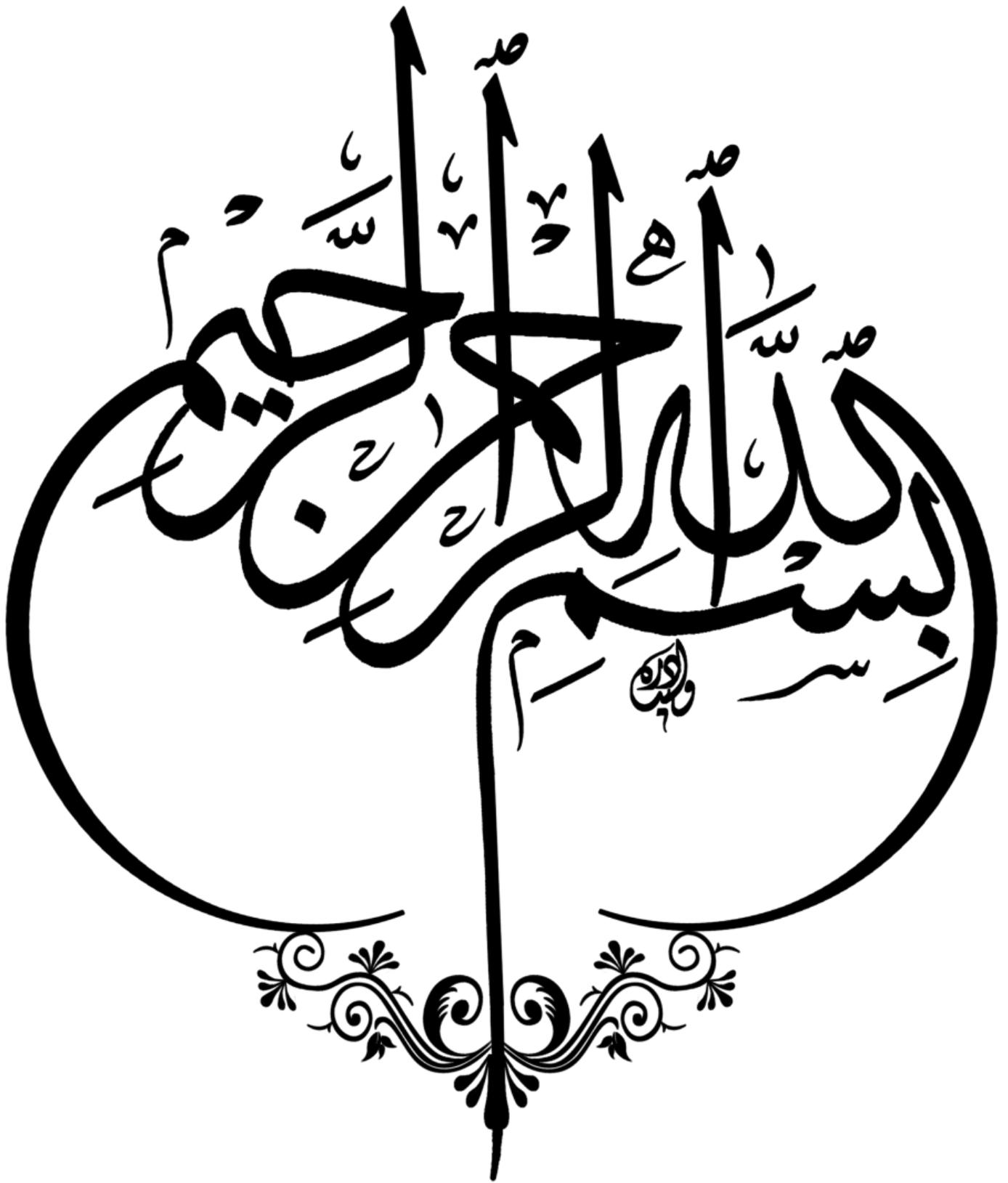
• زكرياء بن جدو

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صالح محرز	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقرر
يحي درار	أستاذ محاضر ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر و عرفان

نتوجه بأول الشكر الى المولى عز وجل الذي انار دربنا ومكننا بفضلته وتوفيقه من القيام بهذا الإنجاز، فيارب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد أشرف المرسلين

قال رسول الله صل الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لمن قدم لنا يد العون في انجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الدكتورة الفاضلة المشرفة وداد بن قيراط على ما قدمته لنا من عون ومساعدة ونصائح وإرشادات في مراحل اعداد الدراسة من اجل اتمام انجاز هذه الدراسة وتحملت عناء قراءتها وتصحيح ما فيها من أخطاء بالرغم من انشغالها ومسؤولياتها الكثيرة.

كما نشكر الأستاذ "عثمان عثمانية" على مجهوداته ومعاونته لنا.

كما تقدم بالشكر الى موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- على مساعدتهم لنا في انجاز الدراسة، وبالأخص نشكر زغلامي حسام وحناشي شكري وسلامة، على كل ما قدموه لنا من مساعدة.

كما نشكر الياس ومحمد وصلاح ومنى على مجهوداتهم وعلى مساعدتهم لنا

بارك الله فيكم

إهداء

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء

إلى من قال فيها رسول الله صل الله عليه وسلم "الجنة تحت أقدام الأمهات"
إلى حياتي، التي سهرت الليالي من اجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع،
إلى التي أفنت عمرها من أجلى، إلى أول اسم تلفظت به شفاهي، إلى ركيزة
عمرى ومنبع ثقتي وإرادتي، إلى من علمتني معنى الحياة، أمي ثم أمي ثم أمي
أطال الله في عمرها.

إلى أبي.

إلى أخي أشرف العزيز سندي وذراعي في الحياة الذي تمنيت أن يكون بجانبى
في هذه اللحظات.

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي منى.

إلى جداتي وجددي.

إلى جميع الأصدقاء والأحباب والأقارب.

رياض عدي اهمو

إهداء

بأصدق المشاعر وبأشدّ الكلمات الطيبة النابعة من قلب وبيّ، أقدم شكري وامتناني لمن كانت سبب في استمرار واستكمال مسيرتي الدراسية، من وقفت معي بأشدّ الظروف ومن حفزني على المثابرة والاستمرار وعدم اليأس، أقدم لك أُمي أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالاحترام والتقدير لك اهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من اجل أن اعتلي سلالم النجاح أبي العزيز إلى أخواتي اللواتي كن لي سندا في مسيرة حياتي حفصهن الله إلى أجدادي وجدتي أطال الله في أعمارهم إلى جميع الأقارب والأصدقاء شكرا لكل من علمني حرفا لكم كل الشكر أساتذتي.

زكرياء بن جدو

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، من خلال التعرف على أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في الحاسب الآلي، برامج الحاسوب، شبكة الاتصال وصناع المعرفة على تحسين أداء المورد البشري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- مرتفع، ولها دور في تحسين أداء المورد البشري فيه، إذ كشفت الدراسة على وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري، وكشفت الدراسة أيضا على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أداء المورد البشري، برامج الحاسوب، البنك الخارجي الجزائري.

Abstract:

This study aims to analyze the role of electronic management in improving the performance of human resources in the external bank of Algeria (Banque Extérieure d'Algérie) Tebessa agency -46-, by identifying the impact of each dimension of electronic management which are: computer, computer programs, communication network and knowledge makers on improving the performance of human resources.

The study found that the level of electronic management at the external bank of Algeria Tebessa agency 46 is high. The study also revealed that there is a positive relationship between the dimensions of electronic management and the performance of the human resources in the agency.

Key-words: electronic management, human resource performance, software, external bank of Algeria.



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
--	شكر وعرفان.....
--	الاهداء.....
--	الملخص.....
I	فهرس المحتويات.....
III	فهرس الجداول.....
V	قائمة الأشكال.....
VI	فهرس الملاحق.....
02	مقدمة.....
09	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.....
09	تمهيد.....
10	المبحث الأول: الادارة الالكترونية وأداء المورد البشري.....
10	المطلب الأول: اساسيات حول الادارة الالكترونية.....
20	المطلب الثاني: مدخل الى اداء المورد البشري.....
26	المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري.....
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
28	المطلب الأول: الدراسات العربية.....

34	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
39	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
41	خلاصة الفصل.....
43	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.....
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وتطوره.....
44	المطلب الاول: تقديم البنك الخارجي الجزائري.....
49	المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-.....
53	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-.....
56	المبحث الثاني: منهجية ونتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
56	المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية.....
61	المطلب الثاني: تحليل إجابات افراد العينة ونتائج الدراسة الميدانية.....
72	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
77	خلاصة الفصل.....
79	خاتمة.....
82	قائمة المراجع.....
85	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	01
61	قياس ثبات الدراسة معامل الفا كرونباخ	02
62	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
62	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
63	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
63	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	06
64	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	07
64	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية	08
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية	09
66	استجابات الافراد حول عبارات بعد الحاسب الالى	10
67	استجابات الافراد حول عبارات بعد برامج الحاسوب	11
68	استجابات الافراد حول عبارات بعد شبكة الاتصال	12
69	استجابات الافراد حول عبارات بعد صناع المعرفة	13
70	استجابات الافراد حول عبارات بعد الجهد	14
71	استجابات الافراد حول عبارات بعد قدرات	15
72	استجابات الافراد حول عبارات بعد إدراك الدور	16
73	العلاقة بين الادارة الالكترونية ومحور أداء المورد البشري	17

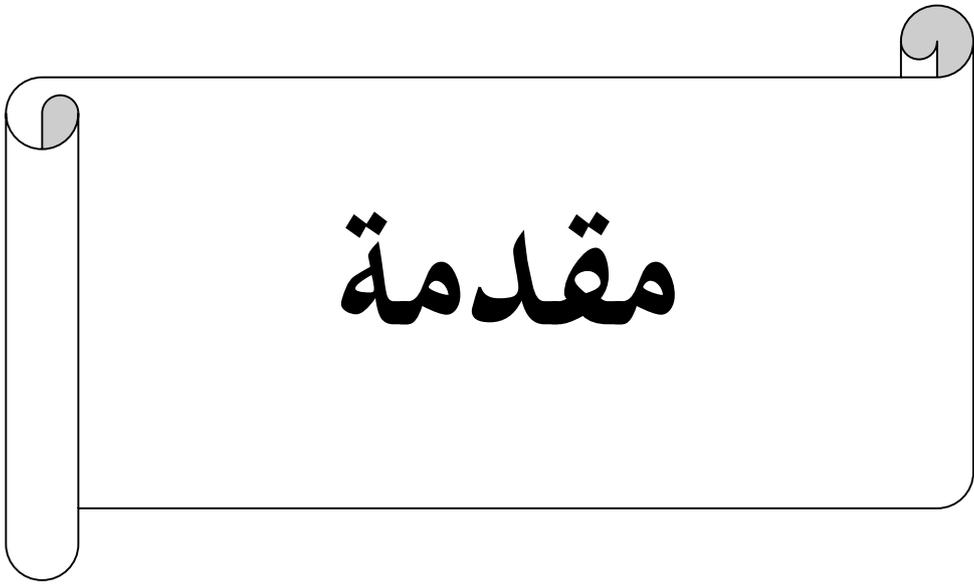
74	العلاقة بين بعد الحاسب الالي وأداء المورد البشري	18
74	العلاقة بين بعد برامج الحاسوب وأداء المورد البشري	19
75	العلاقة بين بعد شبكة الاتصال وأداء المورد البشري	20
76	العلاقة بين بعد صناع المعرفة وأداء المورد البشري	21
77	مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الإدارة الالكترونية	22

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	01
51	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-	02

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
85	مقابلة مع عون بنكي	01
88	الاستبيان	02
92	معامل ارتباط بيرسون بين المحور الأول (الإدارة الالكترونية) والمحور الثاني (أداء المورد البشري)	03
93	المتوسطات المرجحة لإجابات العينة على الأسئلة	04
96	اختبار الفرضيات	05
99	اتفاقية التربص	06
101	قائمة التحكيم	07



لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، تقدماً هائلاً في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والحوسيب والاتصالات خاصة، وما زال ينمو ويتسارع بخطى سريعة أكثر من الأمس وأبرز العصر الحديث العديد من آليات تصنيع المعرفة، و المزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت العالم قرية كونية صغيرة، ولعبت تكنولوجيا الحوسيب دوراً كبيراً في نقل الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا في العالم بكافة اتجاهاته، وأصبح يعرف عصرنا بعصر الثورة العلمية والمعلوماتية والتكنولوجيا، وعصر التلاحم العضوي بين الحوسيب والعقل، ولقد أدى هذا التقدم المذهل في كافة المجالات إلى أن يصبح التغيير الإداري أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقلت الأعمال الإدارية من الأساليب اليدوية التقليدية، إلى استخدام الأساليب الإلكترونية التي تعد من الركائز الأساسية لتطور الدول في شتى المجالات.

أصبح لازماً على جميع الإدارات أن تواكب تلك التطورات والتقنيات، وأن تستفيد الاستفادة القصوى منها، ولكي يتم ذلك فلا بد من تحويل الإدارة من إدارة تقليدية تعتمد على المعاملات الورقية وتداولها يدوياً والإجراءات الروتينية إلى إدارة إلكترونية، والتي بموجبها يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة في تنفيذ أعمال المؤسسة بكفاءة ودقة وسرعة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكل يسر وسهولة وتبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، والاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، وذلك بتطوير وتبسيط خطوات العمل الإدارية، وخفض تداول المعاملات الورقية من ملفات ووثائق إلى أقل حد ممكن، والتي تمثل عبئاً سواً في أرشفتها، أو في البحث عنها أو استعادتها بالطرق اليدوية وما تحتويه من معلومات مكررة، ونسخ متعددة منها مخزنة في أماكن مختلفة وغير ذلك، ولا شك أن هذا سينعكس إيجابياً على تبسيط الإجراءات وتقليل التكلفة والسرعة والدقة في الإنجاز، فالحاجة إلى استخدام الورق أصبحت معدومة، والإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة عامة، تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز العمل الإداري، وأصبحت الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا اليوم أمراً لازماً ومطلباً من مطالب الرقي والتقدم والتطور والازدهار، وذلك من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

إن موضوع أداء المورد البشري قد شهد في الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بشكل عام، و يرجع ذلك للقناعة الشديدة من الإدارة بأن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها من خلال أصولها المادية، دون تركيز جزء كبير من اهتمامها على الأصول البشرية، ولهذا المورد البشري أثر فعال حيث أصبح يمثل جزءاً هاماً من رأس المال الفكري المتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، لذا نجد الكثير من القيادات الإدارية في المؤسسات الناجحة تسعى جاهدة إلى تحسين أداء المورد البشري وتفعيله بمختلف الطرق، لأنه يعتبر أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسة باعتباره أحد أهم الركائز داخلها، لما له من دور بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وإيماناً

منهم بأن كفاءة أداء المورد البشري لا تتوقف على مقدرتهم الذاتية ومهاراتهم العلمية والمهنية فحسب، وإنما تتوقف أيضا على تأثير عدة عوامل.

أولا: مشكلة الدراسة

من الأسباب التي تعد خطوة للتقليل من الأعباء الإدارية التقليدية التوجه نحو توظيف مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة، التي تعتبر حتمية لتحقيق الاتصال المستمر بين العاملين، إضافة إلى تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية المختلفة، إذ أن إدخال الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لا يعد هدفا وإنما هو وسيلة تمكن المؤسسات، من سهولة الحصول على المعلومات والخدمة في أحسن الظروف، وتمنح العاملين الوسائل التقنية الجديدة الأداء المهام على أحسن وجه، كما أن تطوير المؤسسات لا يأتي بمجرد تزويدها بمختلف الوسائل التكنولوجية والأجهزة في ممارسة العمل، وإنما يتطلب بالضرورة إعادة النظر في الهياكل الإدارية والمناهج المتبعة، ويشترط في ذلك عنصر بشري فعال والذي يعد أهم مورد في أية مؤسسة حيث يؤثر على استراتيجيتها ومشاريعها، بالإضافة إلى رفع وتحقيق أهدافها، وبناء على ما سبق تبرز إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري

وكالة تبسة -46-؟

وفي سياق الإجابة على السؤال الرئيسي، تم تقسيمه إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ما هي الإدارة الإلكترونية؟ وما هو أداء المورد البشري؟
- ما مستوى الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري؟
- كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري فالبنك الخارجي الجزائري؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

من خلال الفرضية الرئيسية الأولى يمكن صياغة الفرضيات الفرعية كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاسب الآلي وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة 0.01؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج الحاسوب وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة 0.01؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكة الاتصال وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة 0.01؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صناع المعرفة وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة 0.01؛

2- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- مرتفع.

ثالثا: أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على علاقة الإدارة الإلكترونية بأداء المورد البشري فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-؛
- تقديم إطار نظري يبين معنى وأبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري؛
- التعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-؛
- التعرف على واقع أداء المورد البشري فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-؛

رابعا: أهمية الدراسة

شهدت السنوات الماضية من أواخر القرن العشرين تطورات هائلة كان لها انعكاسات إيجابية على أداء الموارد البشرية، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يحظى باهتمام متزايد خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضغوط المنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح.

تركز الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها ستعمل على إثراء الموضوع من خلال محتوى الفصل النظري، وهذا الحيوية وحدثت هذه الدراسة، والندرة النسبية في بحوث ودراسات الإدارة الإلكترونية خاصة في أدبيات الإدارة العربية ومحاوله الوقوف عندها.

وستقوم بدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري وذلك فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-، ويضيف هذا البحث أيضا إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، دراسة تطبيقية متخصصة في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، وهذا عامل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

ويستمد هذا البحث أهميته من ضرورة تحول الإدارات من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال هذه الأخيرة.

خامسا: أسباب اختيار الدراسة

1- أسباب شخصية

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة أعمال؛
- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بتكنولوجيا المؤسسات، والتي من بينها الإدارة الإلكترونية؛

2- أسباب موضوعية

- التعمق في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري؛
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بمواضيع عملية تبين أهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الإدارية خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المورد البشري فالمؤسسة محل الدراسة؛

سادسا: منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واحد واضح ومحدد هو المنهج الوصفي في الجزء النظري من خلال التركيز على أساسيات الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

أما في الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، حيث تم جمع بيانات عن مشكلة الدراسة بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46، من خلال استعمال استبيان محكم، وتحليل معلوماته ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

سابعا: حدود الدراسة

تكمن حدود الموضوع المدروس فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46.
- 2- الحدود المكانية: تم اختيار تطبيق هذه الدراسة على البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46.
- 3- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 12 ماي 2019 إلى غاية 12 جوان 2019.

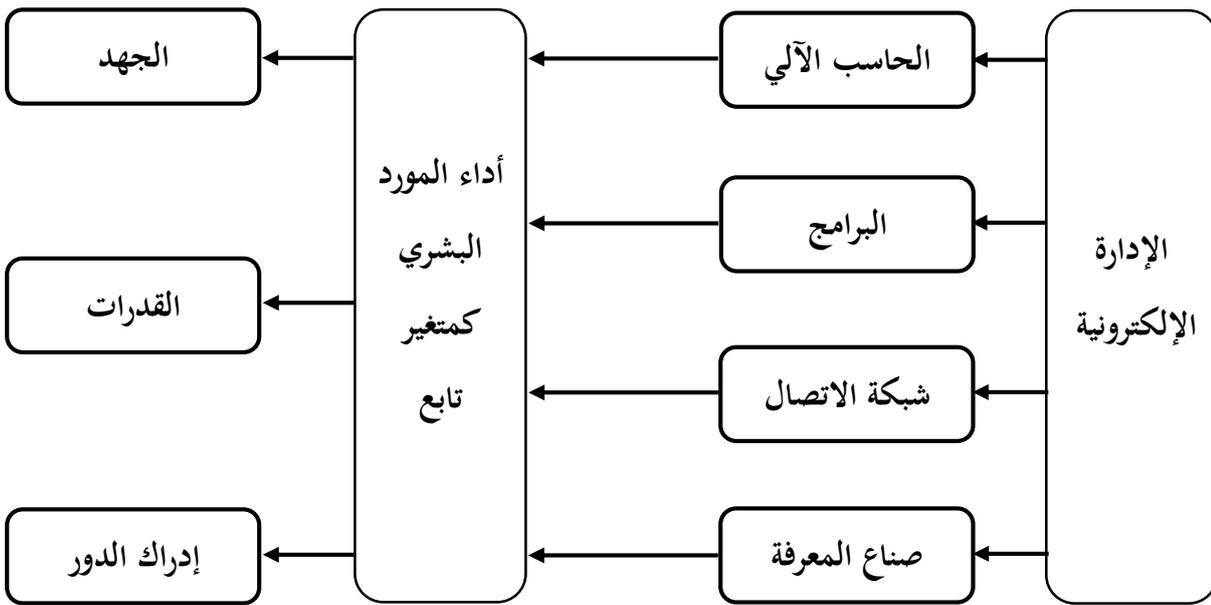
ثامنا: نموذج الدراسة

تتم هذه الدراسة ببحث علاقة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، حيث تم تحديد المتغير التابع والمتغير المستقل كما يلي:

1- المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية والتي عبر عنها ب X ، وقد قسم إلى أربعة أبعاد هي: الحاسب الآلي $X1$ ، برامج الحاسوب $X2$ ، شبكة الاتصال $X3$ ، وصناع المعرفة $X4$.

2- المتغير التابع: أداء المورد البشري والذي عبر عنه ب Y ، وقد قسم إلى ثلاث أبعاد هي: الجهد $Y1$ ، القدرات $Y2$ ، وإدراك الدور $Y3$.

ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة في شكل يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري ككل.



يوضح الشكل السابق نموذج الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات المرتبطة بمختلف فرضيات الدراسة، واحتمال وجود علاقة بين المتغيرين.

تاسعا: هيكل الدراسة

بناء على الأهداف الأساسية للموضوع، واستنادا للإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

1- الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة: وتناول الإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى تعريفها وإلى ما تهدف إليه، والتعرف أهميتها وإيجابياتها في عدة مجالات كالاقتصاد والاتصالات، والبحث العلمي والتكنولوجي والخدمات الحكومية وغيرها من المجالات، والتعرف على عناصرها الأساسية وأهم المتطلبات اللازمة لتطبيقها، وأيضاً التعرف على معوقات تطبيقها وأسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تطرقنا إلى أداء المورد البشري من خلال التعرف على تعريفه وعناصره ومحدداته الأساسية المتمثلة في الجهد والقدرات وإدراك الدور، وتعرفنا على أهمية تقييمه، وفي الأخير تطرقنا إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري.

2- الفصل الثاني: الاطار الميداني فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-: اهتم بالجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال التعرف بالبنك الخارجي الجزائري والبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، من حيث النشأة والتطور، والوقوف على الإدارة الإلكترونية في وكالة تبسة -46-، كما اهتم بوصف المنهجية المعتمدة في الدراسة، وذلك بالتطرق إلى الأدوات المستعملة وفيها، بالتركيز على الاستبيان وكيفية تنظيمه وتصميمه، واختبار مدى صلاحيته للدراسة، كما تناول هذا الفصل معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وتحليل الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث السن والخبرة والمستوى التعليمي.. الخ، من خلال أساليب إحصائية، كما تطرق إلى أيضا اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف للبحث في مدى مساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، وما مدى تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية كل على حدى في أداء المورد البشري، ومعرفة ما إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع أو منخفض.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة

الإلكترونية وأداء

المورد البشري

تمهيد

لقد شهد العصر الحديث تغيرات مختلفة في شتى جوانب الحياة الإنسانية وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دورا بارزا في هذه التطورات، إذ أن التوسع الهائل في استخدام التكنولوجيا في جميع المجالات، أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية.

وفي ضوء هذه التطورات كان لزاما على المنظمات تبني أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الفترة الأخيرة نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته، والثورة المعلوماتية بشكل عام، وتعتبر الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط المساطر وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة، ويتفق الكثير من الخبراء على أن تفعيل الإدارة الإلكترونية سيحل الكثير من المشاكل، بدءًا من الانتهاء من الإجراءات البيروقراطية، وتهيئة المجتمع إلى مرحلة متقدمة من التعاملات الإلكترونية، والتي تتسم بالجودة وسرعة الإنجاز دونما استهلاك للوقت وكذلك الورق، ويبدو أنه الوقت لتطبيق ذلك، حيث تم تطبيقها في الكثير من الإدارات مثل الجوازات ووزارة العمل، إلى جانب العديد من الجهات الأخرى التي تم تطبيق التعاملات الإلكترونية فيها، وحققت الكثير من النجاحات في جوانب كثيرة، منها الوقت والكفاءة والحد من الإجراءات الروتينية التي عانى منها الكثير.

وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري

لقد أثرت الثورة التكنولوجية على مختلف المستويات الإدارية، فمفهوم الإدارة الإلكترونية مازال حديث الطرح والتطبيق خاصة في البلدان النامية، فقد اكتسب هذا المفهوم أهمية بالغة نتيجة للتوجه العلمي لغالبية الدول نحو أفاق العمل الإلكتروني، حيث جاء مفهومه كوسيلة لاستخدام البيانات والمعلومات في توجيه سياسات و إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و تطوير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق أفضل الخدمات بسرعة ودقة لا متناهية وإنجاز الأعمال الإدارية بسهولة وإتقان وأكثر مرونة وفعالية، وكفاءة عالية. كما تساهم في حل العديد من المشكلات المتعلقة بأداء الموظفين والمدة المستغرقة لتحقيق الخدمة للمستخدمين في مختلف المصالح، والتخفيف من الأعباء الإدارية بغرض تجنب الروتين، ومختلف العوامل السلبية التي تعيق تطور النظم الإدارية.

المطلب الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

يعتبر العصر الحديث عصر تقنية المعلومات والاتصالات، فهذه التقنية تستطيع أن توفر للموارد البشرية خدمات كثيرة من اختصار للوقت، الجهد، التكلفة، لهذا فمعظم المنظمات بدأت بوضع خطط استراتيجية لاستغلال هذه التقنية واستثمارها في جميع أنشطتها، وهذا من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية داخلها والتي بواسطتها سيتم التحول من العمل اليدوي إلى العمل الآلي، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم جوانب الإدارة الإلكترونية.

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومنفذة مسبقاً".¹

نستنتج من التعريف السابق أن الإدارة الإلكترونية تحول دون استخدام الورق في التعاملات الإدارية عن طريق استخدام التكنولوجيا في تعاملاتها.

¹ احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009)، ص-62

كما تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا أنها: "عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المنظورة لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية للمنشأة ورفع مستوى الأداء بها".¹

نستنتج من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تساعد عن طريق تكنولوجيا المعلومات في تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن إنجاز للمعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت دون أن يضطر العملاء إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".²

ما نستنتجه من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي اختصار لوقت وجهد مبذول من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل إدارة، حيث تسهل على المتعامل إنجاز تعاملاته دون عناء أو الذهاب شخصيا للإدارة.

كما تعرف أيضا هي: "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة آلية باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بشكل سريع وبأقل التكاليف، ومن ذلك الاستعانة بشبكات الحاسوب أو الأنترنت".³

نستنتج من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي ثورة انتقالية جديدة في مجال تسيير الإدارات، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشتى الأساليب والأجهزة الحديثة في تسيير شؤونها ومعاملاتها عكس الإدارة التقليدية تماما.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية، إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال الجهد، إضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القيام بجميع العمليات الإدارية، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات، ونظرتها للمواطن والمنظمات كزبائن، يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص-157

² محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009)، ص-42.

³ علاء عبد الرزاق محمد السلمي، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار وائل للنشر، 2006)، ص-32

في إطار تعاملها مع العميل ومن بين هذه الأهداف يتم ذكر ما يلي:

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة الأسبوع بما ذلك الإجازات.
 - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها من عمليات؛
 - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد؛
 - الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن؛
 - الغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقادرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
 - الغاء عامل المكان والغاء تأثير الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى درجة ممكنة؛
 - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة¹؛
- وأهداف أخرى يمكن تلخيصها في النقاط:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين²؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد؛

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2011)، ص-57

² خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010)، ص-51

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية ما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمنظمات؛
- الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية؛
- الغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني؛¹

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى جميع العمليات الإدارية سواء الخاصة بتعاملات المستخدمين مع الإدارة، أو الموظفين فيما بينهم وتسيير المهام الإدارية.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية إيجابيات في مجالات عديدة منها ما يلي:

1- في مجال الاقتصاد والمال والأعمال:

- تتيح للمجتمع فرصة الانتقال التدريجي لاستخدام النقود الرقمية والمعاملات المالية الإلكترونية التي تسود الأسواق العالمي كخيارات أخرى بجانب البطاقات الائتمانية؛
- جذب رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية نتيجة البنية التحتية الإلكترونية اللازمة؛
- التغلب على مشكلات ضيق السوق وصعوبة التسويق الخارجي وكنتيجة لدمج السوق المحلي العالمي عبر الوسائل الإلكترونية؛

2- في مجال الثقافة والتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي:

- توفير فرص أفضل للتعليم بكافة مستوياته؛
- توفير فرص للتدريب المستمر في كافة المجالات؛
- توفير فرص للمشاركة بالدراسات والأبحاث العلمية والتكنولوجية؛²

3- في مجال الاتصالات:

- خفض الانفاق العام والخاص على الاتصالات الدولية؛

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سابق، ص-51

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص-35

- سرعة الإنجاز والمتابعة الفورية للأداء؛
- سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات والمؤتمرات العلمية والتكنولوجيا والتجارية؛

4- في مجال الخدمات الحكومية:

- إنجاز المعاملات الحكومية للمواطنين؛
- توفير المعلومات والبيانات الإحصائية المتعلقة بقطاعات الدولة وبلغت عدة ونشرها لذوي الاختصاص؛
- تحقيق أكبر قدر من حالة الرضا لدى المواطنين على نوعية الأداء الحكومي في إنجاز المعاملات الحكومية للمواطنين؛¹

5- في مجال الإعلام والدعاية والإعلان:

- إنشاء واجهة إعلامية للدولة عبر الشبكة العالمية الأنترنت؛
- استخدام إمكانية التواصل لا محدودة يوفرها البريد الإلكتروني؛
- تحقيق إيرادات متنوعة في مجال الدعاية والإعلان؛

6- في مجال تنمية الموارد البشرية:

- انتشار الوعي العام ونمو قدرة الموارد البشرية على التفاعل الإيجابي مع المجتمع الدولي؛
- رفع معدل الإنتاجية للفرد في كافة المجالات؛
- زيادة قدرة المجتمع على تنويع مصادر الدخل القومي؛

7- في مجال تعزيز أهداف الديمقراطية:

- تحقيق الاتصال المباشر مع المواطن مع إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار؛
- سهولة استطلاع وتحديد الاتجاهات؛²
- تيسير وتفعيل الدور الرقابي للمواطن؛

¹ احمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015)، ص-28

² علاء عبد الرزاق محمد السلمي، مرجع سابق، ص-37

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الإدارة الإلكترونية غزت جميع ميادين الحياة فأصبحت تضع لمساتها في مجالات عديدة حيث أصبحت حتميتها أكيدة وضرورة ملحة للارتقاء بالمعاملات اليومية.

رابعاً: عناصر الإدارة الإلكترونية:

لتطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من توفير جميع عناصرها والمتمثلة فيما يلي:

1- عتاد الحاسوب: ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، حتى يلائم عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2- البرمجيات: وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، مثل برامج البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات، والبرامج المحاسبية، ونظم إدارة الشبكة، و مترجمات لغات البرمجة، وأدوات تدقيق البرمجة، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة إلى أخرى تختلف من حيث العناصر المطلوب تعبئتها، فإن هذه البرمجيات تكون على الواجهة الأساسية في تفعيل الخدمات، وتلقي إجابة من قبل الإدارة الإلكترونية.¹

3- شبكات الاتصالات: تعد شبكات الاتصال عن بعد من المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات، حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المنظمات وفرق العمل والأفراد بداخلها من تبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً، بما يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة العمليات وموارد المؤسسة بصورة أكثر فعالية.

4- صناع المعرفة: العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة من القيادات الرقمية والمدبرين والمحللين للموارد المعرفية والرأسمال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.²

خامساً: متطلبات الإدارة الإلكترونية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية فإنه شأن أي مشروع آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والموالية لطبيعة عمله، ولكي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والا سيكون مصيره الفشل وسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد، ونعود عندها إلى نقطة الصفر فالإدارة هي ابنة تتأثر بكافة³

¹ هيثم حمود الشليبي، الحاسوب نماذج وتطبيقات في إدارة الأعمال (عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009)، ص-35

² طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007)، ص-41

³ احمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص-38

عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعى عدة متطلبات منها:

1- البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة: للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.¹

3- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت: ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

4- التدريب وبناء القدرات: هو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهداً أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الإلكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً وبنفس الطريقة السابقة.²

5- توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

6- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل هيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.³

¹ احمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص-38

² فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص-88

³ علاء عبد الرزاق محمد السلمي، مرجع سابق، ص-71

7- وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تسهر عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

8- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

9- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية: وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات، واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.¹

الإدارة الإلكترونية مشروع العصر، وككل مشروع يجب الإلمام بشتى العوامل والمتطلبات التي تساهم في نجاح هذا المشروع، كذلك الإدارة الإلكترونية، يجب الحرص على توفير ما تطلبه من التزامات وتخطيط وتركيز من اجل نجاحها.

سادسا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية معنوية عالية وتهدم المصدقية والثقة بين الموظف والإدارة ويمنع إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة وذلك راجع إلى العوامل التالية:

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التسهل في تطبيقها؛
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري؛
- الخوف من التغيير؛
- تداخل المسؤوليات وضع التنسيق؛²

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص-77

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص-89

- نقص الاعتمادات المالية؛
- قلة وعي الجمهور بالمميزات الموجودة؛
- غياب الشفافية؛

كما تعود عوامل الفشل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى ما يلي:

- التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة؛
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة؛
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المحاورة؛
- عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المنظمات، أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها؛
- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات؛
- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات؛
- قلة المعرفة لدى الموظفين اللذين يمتلكون قرار إدخال التقنية داخل المؤسسة؛
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات؛¹

مما سبق نلاحظ انه كما للإدارة الإلكترونية أسباب وعوامل تؤدي إلى نجاحها، لها أيضا أسباب تؤدي إلى فشلها وعوامل تحول دون تطبيقها، لذا يجب الحرص تماما من هاته المعوقات.

سابعا: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري الهائل نحو الإدارة الإلكترونية ومن أهم الأسباب التي ساهمت في إحداث هذا التحول ما يلي:²

1- زيادة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بها: فقدت أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها

¹ فداء محمود احمد، مرجع سابق، ص-97

² مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014)، ص-33

المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين نوعية الحياة الإنسانية المتاحة.

2- توجهات العولمة وترايط المجتمعات الإنسانية: فقد ساهمت التوجهات العالية المتزايدة نحو الانفتاح في الترايط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية التي لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.

3- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية: لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.¹

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المنظمات، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛²

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الأنترنت، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي، ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية، فهي تعمل على تحسين

¹ مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص ص 33-34

² خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 48-49

جودة أداء العمل بالمنظمات من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها الكل مشاكل الإدارة.

المطلب الثاني: مدخل إلى أداء المورد البشري

حظي موضوع أداء المورد البشري باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبطة بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات من الأساليب الأخرى التي تتركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين أداء المورد البشري.

أولاً: تعريف أداء المورد البشري:

يرتبط مفهوم الأداء من سلوك العامل والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة في أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها.

حيث يعرف الأداء على أنه "المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".¹

نستنتج من هذا التعريف أن أداء المورد البشري هو مستوى مخرجات العامل، حيث يجب أن تكون بالكمية أو الجودة المطلوبة.

كما يعرف أداء المورد البشري: "الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية".²

نستنتج ما التعريف السابق أن أداء المورد البشري هو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

¹ مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005)، 165

² حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013)، ص-183

ويعرف أيضا: "هو كل ما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكتوبة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية".¹

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء له مؤشرات لقياسه ومعرفة ما إذا انجز الموظف ما أوكل إليه على أكمل وجه أم لا، وهذا طبقا للطريقة التي انجز بها مهامه.

وعرف الأداء على انه: "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط الوظيفة بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة".²

نستنتج من التعريف السابق أن أداء المورد البشري هو قيام العامل أو الموظف بالمهام الموكلة إليه من طرف الجهات المعنية، وما يقدمه من إيجابيات للمنظمة.

من التعاريف السابقة فإن أداء المورد البشري هو كيفية تنفيذ أو إنجاز العامل لمهامه، والمسؤوليات الموكلة له بأفضل الطرق وأقل التكاليف من خلال استخدام مهاراته وقدراته.

ثانيا: عناصر أداء المورد البشري:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدورها لا يمكن وجود أداء فعال في المؤسسة وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

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

2- نوعية العمل: تتمثل فيما مدى إدراك العامل للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات وبراعة وقدرة على تنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.³

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الممكن إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز من طرف العامل.

¹ توفيق عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005)، ص-07

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات إدارة الموارد البشرية (لبنان، المكتبة العصرية، 2007)، ص-111

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011)، ص-129

4- المشاركة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز هذا العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين.¹

لكي يكون الأداء كامل وبناء يجب توفر عدة عناصر مهمة، وجميع هاته العناصر تكمن في المورد البشري أي العامل، فيجب أن يكون الأخير له قدرات وخبرات تتماشى مع الوظيفة، وتكون له معرفة سابقة بما سينجزه فهذا يتيح له فرصة للقيام بعمله بأفضل الطرق الممكنة، وان يكون جدي فالعمل وقادر على تحمل المسؤولية، فمن دون هذه العناصر لن يجدي أداء العامل بشيء.

ثالثا: محددات أداء المورد البشري:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد؛ ولهذا نجد محددات الأداء تتضح فيما يلي:

1- الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.²

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{إدراك الدور} \times \text{القدرات} \times \text{الجهد} = \text{محددات الأداء الوظيفي}^3$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005)، ص-97

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016)، ص-32

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000)، ص-210

رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المورد البشري ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو الخطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن تكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً.

2- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأدائهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة.¹

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلمت كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافئات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، وكلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات أداء المورد البشري، والرضا لا يقتصر على الحوافر المادية وحدها، بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.²

يمكن القول من خلال ما سبق توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري، أبرزها غياب الأهداف المحددة من خلال أن هذه المؤسسة لا تستطيع معرفة مستوى أداء عمالها، لأنها لم تضع لهم أهداف أو معايير مسبقة، وكذلك عدم السماح لهم بالمشاركة في الإدارة، من أجل إبداء آرائهم من خلال اختلاف مستوياتهم أو تدني مستوى الرضا الوظيفي للعامل.

¹ عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص-18

² بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2006)، ص-21

خامسا: أهمية تقييم أداء المورد البشري:

لقد حظي موضوع تقييم أداء المورد البشري بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الخارجية في المؤسسة، والتحقق من مدى التزام العمال العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ومن معطيات العمل البناء، وتحلى الأهمية التي تنطوي عليها تقييم الأداء فيما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم يساهم بشكل واضح في تخطيط المواد البشرية، بينما تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد، بدءا باستقطاب الموارد الكبيرة واختيارها وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فعالية.

2- تحسين الأداء وتطويره: تساعد عملية التقييم الإدارة العليا في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وهذا من شأنه أن يحفز العمال، ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما العمال ذوي القدرات الضعيفة فتسعى الإدارة العليا إلى ممارسة سبل التطوير من خلال التدريب.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء المورد البشري من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء المورد البشري.¹

4- الترقية والنقل: إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب وقدراته.

5- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن تقييم أداء المورد البشري يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء، يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيميه.²

¹ خضير كاظم، ياسين الحرشة، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، 2009)، ص-152

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المورد البشري (مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2010)، ص-104

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم، وأهم هذه الفوائد:

- يعتبر تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما تعتبر نتائج الأفراد أساسا موضوعية لسياسات الترقية والنقل؛
- يعتبر تقييم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المؤسسة وتحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة، وفي التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار والتعيين، وفي تقدير مدى صلاحية اختيارات التوظيف، وإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته؛
- يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء؛
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي؛
- تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أنماط القيادة والإشراف المستخدمة؛
- يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء فيما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه؛
- يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة على أداء العاملين؛
- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة؛¹

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤديه هو الذي يجعل أداءه سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المؤسسة ككل، كذلك هو مخزون استراتيجي مهم تملكه المؤسسة للبقاء والنمو والازدهار والوقوف في وجه التحديات، وهنا يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المؤسسة هو الأداء الجيد للمورد البشري، باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة وذلك من خلال ممارسة مختلف النشاطات من أجل بلوغ أهداف هذه الأخيرة، بحيث لا يمكن بلوغ أي هدف دون أن يكون هناك أي أداء حقيقي ينظر إليه.

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 171-172

المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل زيادة الكفاءة لدى العاملين، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وتوفير البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.

وعموماً يكمن تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري فيما يلي:

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى أداء المورد البشري؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص معدلات الأخطاء؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للموظفين؛¹
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير الوقت والجهد؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين مستوى أداء المورد البشري وزيادة مهاراته؛
- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين؛
- زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحصيل المعلومات؛
- تحسين فعالية أداء المورد البشري واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة؛
- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المسائل؛
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية، ومعايير تقديمها وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت؛

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008)، ص-176

- تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية نتيجة تحويل الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، وينتج عن ذلك اختصار الوقت والدقة والإتقان؛
- الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الإنجاز، والحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن؛
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- التخلص من قيود التنظيم مثل: هرمية الاتصالات، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات وبسهولة فائقة؛
- زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام؛
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها كبرمجيات الأجور، برمجيات الأداء، وإتاحتها في موقع على الأنترنت لكل من العاملين والمديرين؛¹

إن استخدام الإدارة الإلكترونية أصبح عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكلة، العمليات، إدارة المؤسسة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المؤسسة لتحقيقه، لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري على النحو التالي:

- تسببت إلى حد كبير في تحسين أداء المورد البشري وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم واثمائهم للمنظمة، من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛²

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص-177

² عبد الله سليمان عمار، الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني (الرياض: دار الميمان للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص 171-172

- إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام الإدارة الإلكترونية، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية؛
 - إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام الإدارة الإلكترونية، مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبني وتطور العملية الإدارية برمتها.¹
- من خلال ما سبق نستنتج أن للإدارة الإلكترونية تأثير قوي جدا على أداء المورد البشري خصوصا، وعلى المؤسسة عموما، فالإدارة الإلكترونية تلعب دور فعال في تقدم وازدهار أداء المورد البشري، وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة من حيث تسيير شؤونها ومواردها بشكل فعال.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر موضوعا الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري والجهود المبذولة لزيادة فعاليته، وباعتباره العنصر الحيوي والمهم في نجاح المؤسسات، وفيما يلي سيتم عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذين الموضوعين

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- إيمان حسن و مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة النجاح الوطنية فلسطين، قسم الإدارة التربوية، 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الثقافة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، والتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحكومة الثانوية في محافظة الضفة الغربية، وبيان الأثر تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة، عدد الدورات التكوينية في الإدارة الإلكترونية).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور،

¹ عبد الله سليمان عمار، مرجع سابق، ص-172

ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى، ولتغيير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة ولتغيير الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدرّبوا في دورة تدريبية واحدة فأكثر في مجال الإدارة الإلكترونية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

2- دياب الجنيدي، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة فلسطين، قسم العلوم الإدارية، 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى (مديري C. B. A في ثماني وزارات خدمية رئيسية حيث بلغ مجموع عدد المديرين (612) مديرا ومديرة، وبلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (184) مديرا ومديرة، وبلغ مجموع الاستبانات الصالحة والمثلة العينة الدراسة الإحصائية (175) استبانة.

قد تمثلت نتائج الدراسة في أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الغدارة كانت بدرجة مرتفعة، الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الغدارة كانت بدرجة متوسطة.

3- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي من خلال التعرف على مدى استخدام التطبيقات الإدارية الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، والتعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعة الإسلامية بمزايا الإدارة الإلكترونية، وأيضاً من خلال التعرف على أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأفراد العاملون في الجامعة الإسلامية مدركين بشكل معمق مزايا الإدارة الإلكترونية، حيث أن من أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية السرعة والدقة في إنجاز الأعمال كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول وتخفيض التكاليف السنوية المتداولة، وإن العاملون في الجامعة الإسلامية ليسوا على دراية كافية بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة، حيث أجمع أفراد المجتمع على توفر كل

من خدمة البريد الإلكتروني، والشئون الإدارية، والقبول التسجيل، وبرنامج الحضور والغياب، وبرنامج الدرجات وهي من البرامج التي يعرف بوجودها الجميع وحظيت بموافقة جماعية من العاملين، كما تتوفر في الجامعة الإسلامية تطبيقات أخرى للإدارة الإلكترونية لكن العاملين تنقصهم الدراية الكافية بتوافرها. ومن هذه البرامج برنامج التعليم الإلكتروني Moodle ونظام الاجتماع عن بعد، ونظام الشراء الإلكتروني، وبرنامج الأرشفة الإلكترونية، وتقنية التوقيع الإلكتروني، أيضا هناك بعض العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في نقص الحوافز المادية ونقص الإمكانيات المادية وعدم دعم الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ونقص الإمكانيات الفنية.

4- شامي امين، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة بومرداس، قسم التسيير، 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الوظيفي للعاملين وأيضا السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وكانت عينة الدراسة مكونة من 38 موظف في المكتبة.

وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها حيث ثبتت صحة الفرضية الأولى أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

5- بقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، 2011)

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية، من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية، والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها المفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

وكانت أهم النتائج أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمتها المشروعة، سعيا منها لتحسين أداؤها، وفي قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام، وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع

كما توصلت الدراسة إلى أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية. كما تفتنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

6- بدور سامي بكري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (كلية الاقتصاد والإدارة جدة، قسم الإدارة التربوية، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارات إلكترونية بالمنظمات، وعلى مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، وعلى التعرف على وعي الموظفين بفوائد ومميزات الإدارة الإلكترونية، وأيضا تحديد طبيعة العلاقة بين أداء الموظفين وبين استخدام الإدارة الإلكترونية، ويتكون مجتمع الدراسة من الإداريين من مختلف الإدارات والأقسام بكلية الاقتصاد والإدارة من مختلف المستويات الإدارية.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، وظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين أداء الموظفين حيث أنه كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهارات الموظفين، وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين.

7- عائشة بنت احمد الحسيني، اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر (جامعة الملك عبد العزيز، قسم علوم التسيير ، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز، كما هدفت أيضا إلى قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بفعالية في جامعة الملك عبد العزيز، كما هدفت إلى تقييم مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبد العزيز.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز، وقد ساهمت أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تسهيل عملية

الاتصال بين الإدارات المختلفة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل العمادة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى انه هناك أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، وأن أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في سرعة إنجاز العمل، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفة، وأيضا من نتائج الدراسة فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبد العزيز في تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكل كبير، وأن الجامعة توفر الكثير من التسهيلات التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية لتهيئة البيئة اللازمة لعملها بشكل فعال، أن الجامعة قد وفرت كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها، وشبكة اتصال سريعة وآمنة، وأجهزة الحاسب الآلي بالمواصفات المناسبة.

8- ندى براهيمية وحفيظة صوالة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين في المحاكم الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة 8 ماي 1945 قالمه، قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، 2013)

هدفت هذه الدراسة على التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في الرفع من أداء العاملين في المحاكم الإدارية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أهمية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بدرجة شديدة لزيادة من كفاءة ودقة العمل وسرعة إنجازه، تحرص المحكمة الإدارية بدرجة عالية على تطبيق نظام التوقيع الإلكتروني وذلك لتأمين المعلومات وسلامتها، تعمل المحكمة الإدارية على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على الإدارة الإلكترونية بصورة واضحة، والصورة الشاملة لكل العناصر المحيطة بها ودورها في تحسين أداء العاملين.

9- أسيا سليمان، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة 02 أوت سكيكدة، قسم التسيير، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية وهي جمع الأفكار والمعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وإبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فاعليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنايب لولاية سكيكدة، ومعرفة مدى إسهام شبكات الاتصالات في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات

عبر الأنابيب لولاية سكيكدة، ومعرفة مدى إسهام صناعات المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

ومن نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية، تعد الإدارة الإلكترونية المضلة التي تدخل تحتها كل من الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية. تتوفر لدى المديرية المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة ما نسبته 62%، وتتوفر لدى المديرية المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ما نسبته 70%، وهناك واقع عالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة وذلك بنسبة 70 إلى 30%.

10- بوناب محمد، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (جامعة بسكرة، قسم التسيير، 2017)

حاولت هذه الدراسة التعرف على مختلف مصادر ضغوط العمل التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري ضمن المؤسسة، اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات التي قام بتوزيعها على عينة عشوائية تكونت من 80 أستاذة دائمة من بين 121 أستاذ بالكلية، وكانت نسبة الاسترداد 60%.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري عبء العمل والأداء الوظيفي لأساتذة الكلية المستهدفة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الافتقار النظام فعال للاتصالات و الأداء الوظيفي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات: غموض الدور تضاؤل فرص النمو والتقدم الوظيفي، والافتقار للأمان الوظيفي وغياب بيئة عمل مادية مناسبة كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمتغير تابع تفسر كل من متغيرات عبء العمل والافتقار النظام فعال للاتصالات ما مقداره 4.51% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي لأساتذة الكلية المستهدفة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- وايت بيرى، آراء مديري المدارس المتوسطة فيما يتعلق باستعمال الحواسيب وتطبيقاتها في إدارات المدارس

Withe berry, Vues des directeurs d'école secondaire concernant l'utilisation des ordinateurs Et leurs applications dans les administrations scolaires, degré de magister (université de ohio, faculté de business et management, 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من آراء مديري المدارس في استخدام الحواسيب وتطبيقاتها، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، حيث وزع 150 استبانة على مديري مدارس في أوهايو، واسترجع منها 98 استبانة، ولتحقيق ذلك تم الاستقصاء عن مستوى المدرسة، والجنس، والعمر، وسنوات الاستفادة من الحواسيب وخبرة المدير، وتكرار استعمال الحواسيب، ونوعيتها، ووظيفتها.

كما توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس في أوهايو، كانت لهم درجات مختلفة من الآراء حول أهمية استخدام الحواسيب في الإدارة، إذ أن مديري المدارس الحديثين يفضلون استخدام الحواسيب بدرجة أكبر ممن هم أقدم، وإن هناك معوقات تحول دون استخدام الحواسيب كنقص الموارد المالية اللازمة للشراء الحواسيب، وقلة تدريب المديرين على استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة، والمديرين الذين يستخدمون الحواسيب وتطبيقاتها لعدة سنوات يدركون سهولة الاستعمال، وفائدة الحواسيب في دعمهم في اتخاذ القرارات، وتفيد الدراسة بأن الحواسيب تساعد المديرين في إنجاز أعمالهم، وإن العوامل المؤثرة في ذلك هي مهارة المديرين وخبرتهم، وتكرار استخدامهم للحواسيب.

2- روسيل ميلي، كيف يستطيع مرشدو المدارس الاستفادة من الحلول التي تقدمها الإدارة الإلكترونية

Russell milly, Comment les chefs d'établissement peuvent-ils tirer parti des solutions qu'ils proposent, gestion électronique, degré de master (université de london, faculté d'économie et de science politique, 2004)

وهدف هذه الدراسة إلى تعرف إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل، ومدى تأثيرها الإيجابي على مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في أوهايو، والمعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستخدمين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلص من الأعمال الورقية، وتقديم الخدمات بشكل آلي، ما يؤدي إلى توفير الجهد، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجاباً على مهام مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك عن طريق توفير وقت إضافي، يمكن استغلاله في مقابلة الاحتياجات الخاصة لكل طالب وجها لوجه بدلاً من معالجة الاستمارات داخل المكاتب، ما يؤدي إلى انتفاع المدرسة بمناخ التكاليف الفائضة التي تصرف على الأعمال الورقية وأماكن التخزين، وإتاحة الفرصة لمرشدي الطلاب للتركيز على نموهم الأكاديمي، كما تساعد في النقل الآلي للمستندات الخاصة بالطلاب من مدرسة إلى أخرى بسرعة ودقة، ومن معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية قلة التمويل، وقلة الدورات التدريبية.

3- ميليجل بالا، الإدارة الإلكترونية في الجامعة البريطانية للتعليم العالي

Miligel pala, Gestion électronique à l'université britannique de l'enseignement supérieur, degré de master (université de hong kong, faculté hang seng de management des affaires, 2007)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية الموجودة في هونج كونج التي تتبع النمط الغربي في أداء أعمالها، ومدى فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري. مجتمع الدراسة وعينتها: تكونت عينة الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس وموظفة وطالبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات، ما عدا تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بتسجيل الطلبة، ونظام الرواتب، والترقيات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فقد جاء بدرجة متوسطة - وبينت النتائج أن فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة، وذلك نتيجة لعدم التوظيف الكامل للإدارة الإلكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي، كما أظهرت النتائج وجود ضعف في النشرات والمحاضرات الخاصة بتوعية المستخدمين، والتعرف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس و مجال العمل الإداري.

4- رويَا سرشت، الحواجز والتحديات التي تعيق الإدارة الإلكترونية

Roya seresht, Obstacles et défis qui entravent la gestion électronique, degré de doctora , (uinersité de iran, faculté al zahra de gestion et de science economique, 2009)

هدفت إلى الكشف عن فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة. تكونت عينة الدراسة من (239) عضو هيئة تدريس.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافع والرغبة، بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتكنولوجية، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد، وإن فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حال زوال معوقات تطبيقها.

5- كارول ويغير، العلاقة بين اعتماد تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية

Carroll wager, La relation entre l'adoption des technologies de l'information et la gestion des ressources humaines, degré de master (université centrale de florida, faculté d'administration des affaires, 2010

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية وهيكلية التنظيم في كندا. واستهدفت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللتوصل إلى هدف الدراسة تم استخدام الاستبانات على أصحاب المؤسسات والشركات أو مدراءها.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي، وأن هناك دورة للموظفين في اتخاذ القرارات حول تكنولوجيا المعلومات المستخدمة. وأوصت الدراسة أن التعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يجب أن يكون بشكل عميق عبر استخدام تطبيقات مخصصة.

6- مولوا موتولا، إدارة الأرشفة الكترونية في بتسوانا - افريقيا

Moloi mutula, Gestion de l'archivage électronique en botswana, degré de master (université de botswana, faculté de management et finance, 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الأرشفة الكترونية في دولة بتسوانا في أفريقيا، حيث قام الباحثان بعمل مقابلات معمقة مع العاملين في الوزارات، حيث بلغ عدد الوزارات فيها تسعة عشرة وزارة، أما عدد العاملين المختصين في الأرشفة الإلكترونية في الوزارات 95 موظف، كما تم عمل مقابلات شخصية معمقة مع المسؤولين عن دوائر الأرشفة الإلكتروني. وتم تحليل بيانات المقابلات والاستبيانات تحليلاً كمياً ونوعياً.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود قوانين للإدارة الإلكترونية وخاصة للأرشفة الإلكترونية في البلد، قلة وعي الموظفين بأهمية الأرشفة الإلكترونية، لدى العاملين في الوزارات خبرة جيدة في عملية

إدارة السجلات إلا أنهم يفتقدون إلى المهارات الأساسية في استخدام الحاسوب، أما العقبات التي تواجه إدارة الأرشفة الإلكترونية فهي افتقار الحكومة في بتسوانا إلى البنية التحتية للإدارة الأرشفة الإلكترونية، وعدم متابعة صيانة الشبكة الموجودة باستمرار، ونقص الإمكانيات البشرية والفنية والمادية لإدارة الأرشيف إلكترونياً.

7- كوكارني وبوقاشيف، تفعيل استخدام الأنترنت ودوره في عمليات الإدارة الإلكترونية

Kulkarni et pougatchev, Activation de l'utilisation d'Internet et de son rôle dans les processus de gestion électronique, degré de master (université de jamaica, faculté de technologie, 2011)

هدفت إلى معرفة دور عمليات الإدارة الإلكترونية وفعاليتها في جامعة التكنولوجيا عن طريق تفعيل الأنترنت والتحكم في نظام تقييم التدريس. أجريت الدراسة في جامايكا، وقد استخدمت منهج العرض والمناقشة، حيث تكونت العينة من عدد من المدراء والمدرسين في جامعة التكنولوجيا .

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجامعة أدى إلى تحسن وتطوير العمليات الإدارية والتدريسية في الجامعة، حيث أن نظام الإدارة الإلكترونية أثبت فعاليته في بناء عمليات نظم المعلومات التربوية، ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية المدراء والمدرسين على اقتراح أفكار ومناهج جديدة وتنفيذها بسهولة. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديث البنى التحتية الإلكترونية وتحديد أهدافها وأيضاً البحث عن كل ما هو جديد من أنظمة الإدارة الإلكترونية، وضرورة تطوير عمليات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الجامعة للحصول على نتائج مرضية.

8- لي هونغ، نظام الأرشفة الإلكترونية المطبق في جمهورية كوريا الجنوبية

Lee hong, Système d'extension électronique en République de Corée du Sud, degré de doctora (Université de Corée du Sud, faculté sung kyun kwan de management des affaires, 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الأرشفة الإلكترونية المطبق في جمهورية كوريا الجنوبية بين عامي 2003 و2008، حيث تم استخدام بيانات كمية ونوعية للإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث وضحت الدراسة أن نظام الحكومة الإلكترونية بدأ تطبيقه في كوريا منذ السبعينات من القرن الماضي، حسب القانون المنسوب إلى الرئيس الكوري رو، والذي يعتمد على التركيز على خدمة المواطن والشركات الخاصة من خلال خدمة أسرع ذات جودة عالية من خلال شبكة الحكومة الإلكترونية.

كما توصل الدراسة إلى وجود مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى الحد من تطبيق الأرشفة الإلكترونية منها المجموعة الأولى "عقبات تسجيل البيانات": التعديل على نظام النسخ المؤقت يفتقد إلى تسجيل وقت وبيانات التعديل، الاحتفاظ في البيانات والمستندات يتم فقط لسنة واحدة، ولكن الأفضل الاحتفاظ بهذه البيانات حتى تاريخ تقاعد الرئيس، والمجموعة الثانية "عقبات في التطبيقات التكنولوجية منها: عدم وجود نظام حفظ احتياطي يومي، أما المجموعة الثالثة "عقبات في النظام البشري المستخدم": استخدام التوقيع الإلكتروني عند إغلاق أو فتح أي وثيقة، إلا أن هذا النظام لديه عيوب منها عدم حمايته، وكذلك تغيير بيانات التوقيع تتغير مع الوقت، يجب استخدام شخص مضمون للعمل في وظيفة مدير دائرة الأرشفة.

9- جانيسان براكاران، الضغوط المهنية واثرها على أداء الموظفين

Ganesan prabakaran, Pressions professionnelles et leur impact sur la performance des employés, degré de magister (université manipale inde, faculté de commerce et management, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من 55 طبيب مختص في عيادات خاصة، وبعد استرجاع الاستمارات تم معالجتها عن طريق برنامج SPSS، وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ممثلة في الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط الرتي والانحدار المتعدد.

كما توصلت الدراسة إلى انه يتعرض الأطباء الاختصاصيون إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل، بينما الأطباء المختصون في الجراحة والطب العام يتعرضون لضغوط أكبر من الأطباء المختصون في طب الأطفال وطب النساء والتوليد، طب العيون وطب المفاصل وطب الأسنان، وهذا ناتج عن زيادة عبء العمل لتعاملهم مع أمراض ومشاكل أكثر من بقية الاختصاصات الأخرى، وهناك العديد من المصادر التي تسبب ضغط العمل لدى الأطباء الاختصاصيون منها العبء الكمي للعمل والافتقار للاتصال والدعم من قبل المشرفين والزملاء.

10- ماي نوك شوانخ، اثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري

Mai ngoc khuong, Effet de la pression du travail sur le rendement au travail, degré de master, (université de hawaii, faculté d'administration des affaires, 2016)

حاولت هذه الدراسة تحليل أثر خمسة عوامل لأعباء العمل والمتمثلة في غموض الدور، صراع الدور علاقات العمل، التقدم الوظيفي، بيئة العمل، كمصادر الضغوط العمل على أداء المورد البشري في خمسة شركات

تنشط في النسيج وصناعة الأحذية، البترول، الترخيص الصحي، صناعة البلاستيك والصناعة الميكانيكية بالمنطقة الصناعية دونج كسينتج بفيتام، ولغرض جمع البيانات الأولية تم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من (378) عامل ومعالجتها بعض التقنيات الإحصائية مثل: الإنذار المتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمصادر الخمسة في زيادة ضغوط العمل لدى العاملين بالمنطقة الصناعية دونج كينج، وهناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء المورد البشري بالشركات محل الدراسة. وتعتبر بيئة العمل أكثر المصادر تأثيراً على ضغوط العمل ثم تليها علاقات العمل ثم مصدر التقدم الوظيفي، وانه ليس لعامل صراع وغموض الدور أي تأثير على ضغوط العمل لدى العاملين بالمنطقة الصناعية، ومن بين العوامل الخمسة لضغوط العمل تعتبر علاقات العمل الأكثر تأثيراً على أداء المورد البشري للعينة المستهدفة

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة التي تناولت مسائل مرتبطة بموضوع المذكرة، أن كل هذه الدراسات تناولت احد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر، سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذين المتغيرين، أو العوامل المؤثرة فيهما، أو المعوقات التي تحد من وجودهما، وبذلك استطاعت أن تساهم في موضوع دراستنا حول موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا الموضوع من غموض وتأكيد إجراءاته وواقعيته، وقد جاءت النتائج متباينة من دراسة إلى أخرى، وهذا يعود إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات.

كما يظهر من استعراض الدراسات السابقة أيضاً، ومن مجالها الزمني، الحداثة النسبية لموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المورد البشري، فقد استخدمت تلك الدراسات مناهج ومداخل بحثية متنوعة إلا أن أغلبها تشاركت المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) في تحليل الظاهرة كميًا ونوعيًا. وكانت أداة الاستبيان هي الأكثر استخداماً كأداة للدراسة، كما أن العينات المختارة كانت متنوعة، بين صغيرة وكبيرة، إضافة إلى اعتماد بعض الدراسات لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، في تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الاستبيان.

ولقد تناولت الدراسات السابقة، أحد متغيري الدراسة الحالية أو المتغيرين مع بعض، وقد اختلفت البيئات التي أجريت فيها الدراسات، مما يعني اختلاف الذهنية البشرية والظروف المادية والمعنوية المحيطة بالباحثين، الأمر الذي يؤثر على النتائج بكل تأكيد، فتكون غير متشابهة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تطرق أغلبية الدراسات السابقة إلى أحد متغيري البحث، حيث أن هناك دراسات تناولت الإدارة الإلكترونية، ودراسات تناولت أداء المورد البشري، وتبيان أهميتهما للمؤسسات باختلاف أشكالها، غير أن دراسات قليلة فقط تناولت موضوع بحثنا، وهو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، أي ربط الإدارة الإلكترونية بأداء المورد البشري.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها ما يلي:

من حيث بيئة الدراسة: أغلب الدراسات المذكورة كانت في بيئة تختلف عن البيئة الجزائرية، حيث أن الدراسة المطبقة في بيئة عربية أو أجنبية تختلف عن المطبقة في البيئة الجزائرية، أما الدراسات الجزائرية فإن الفرق بينها وبين الدراسة الحالية من حيث البيئة يختلف في كون الدراسة الحالية نفذت في بيئة خاصة تمثلت في دراسة البنك الخارجي الجزائري إذ أنها تختلف من حيث الشكل وطبيعة النشاط.

من حيث مجتمع الدراسة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة الحالية تمثل في مجموع الموظفين فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، بينما الدراسات السابقة تناولت عدة مجتمعات دراسة، منها مدراء المدارس كما في دراسة وايت بيرى الأجنبية، وأطباء المستشفيات كما في دراسة جانيسان براباكاران الأجنبية أيضا، وموظفات الجامعات كما في دراسة عائشة بنت احمد الحسيني العربية، وموظفين المحاكم كما في دراسة ندى براهيمية وحفيظة صوالة العربية، حيث لا توجد دراسة سابقة من الدراسات السابق ذكرها كان مجتمع دراستها البنك الخارجي الجزائري.

من حيث هدف الدراسة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها هدفت إلى البحث في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري، وكيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، بينما أغلبية الدراسات السابقة تناولت متغيري البحث كل على حدى، مع ربط احد المتغيرين بمتغير آخر، كما في دراسة جمانة عبد الوهاب شلي العربية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، وفي دراسة ماي نوك شوانخ الأجنبية، هدفت إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري.

من حيث المجال الزمني: تعتبر الدراسة الحالية هي الأحدث كونها أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

من حيث الأداة المستخدمة: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة وليس جميعها، في طريقة جمع البيانات، بالرغم من أن أغلبيتها اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهذه طريقتنا أيضا، لكن هناك من اعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية لجمع البيانات كدراسة مولوا موتولا الأجنبية، وهناك من اعتمد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة روسيل ميلي الأجنبية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في يلي:

- الاستفادة من الكم المهم من المعلومات النظرية المتوفرة في الدراسات السابقة، فيما تعلق بموضوع الدراسة، مما ساهم في الإلمام ببعض المصادر، والحصول على المراجع المناسبة التي سهلت بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على ما تضمنته تلك الدراسات تم تحديد الفجوة المعرفية وبذلك صياغة مشكلة الدراسة وفروضها؛

- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات، والاطلاع على النتائج التي توصلت إليها، أفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم؛

- تنوع الدراسات التي أجريت على الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري، والبيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، ساهم في تكوين فكرة عن كيفية بناء الاستبيان الذي يتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها، وأهم الفقرات والعبارات التي يجب أن يحتويها لتتلاءم والدراسة الحالية؛

خلاصة الفصل

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الأنترنت، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي، ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية، فهي تعمل على تحسين أداء المورد البشري بالمنظمات من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة، التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة.

كما يشكل المورد البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤديه هو الذي يجعل أداءه سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المؤسسة ككل، وخلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا تحديد مفهوم الأداء وعناصره وأهميته تقييمه، وتعرفنا على أهم العوامل المؤثرة فيه، ثم أخيرا تطرقنا إلى أهم عنصر وهو: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

وهنا يمكن القول إن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المؤسسة هو الأداء الجيد للعاملين، باعتبار العاملين هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، وذلك من خلال ممارسة مختلف النشاطات من أجل بلوغ أهداف هذه الأخيرة، بحيث لا يمكن بلوغ أي هدف دون أن يكون هناك أي أداء حقيقي ينظر إليه.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول

الإدارة الإلكترونية

وأداء المورد البشري

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المرتبطة بكل من الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري وجب إسقاط هذه المفاهيم على الجانب التطبيقي، لاكتشاف مدى ممارسة الإدارة الإلكترونية من طرف البنك وما أثر ذلك على أداء المورد البشري فيه، وقصد إثراء موضوع هذه الدراسة أكثر تم إجراء الدراسة الميدانية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، وللوقوف على موضوع البحث ميدانياً.

وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وتطوره

المبحث الثاني: منهجية ونتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وتطوره

خلف الاستعمار نظاما بنكيا يتجاوز عشرون بنكا، لكن بعد الاستقلال رفضت هذه البنوك تمويل عمليات الاستثمار واقتصرت على تمويل عمليات الاستغلال، فقامت الجزائر بتأميم البنوك الأجنبية بقرار صدر سنة 1966، وإقامة بنوك وطنية تملكها الدولة لتمكين من تمويل مشاريعها وتلبية حاجاتها والتحكم في مواردها المالية، وفي هذا الإطار تم إنشاء البنوك الوطنية التجارية الأولى عن طريق دمج البنوك الأجنبية الموجودة آنذاك لينشأ بنك الخارجي الجزائري، والذي نتعرف على نشأته ووظائفه فيما هذا المبحث.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

أولا: نشأة البنك الخارجي الجزائري:

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 10/10/1967 على أساس انه¹ شركة وطنية أي بنك إيداع، وقد سجل هذا قائمة ضمن قائمة البنوك بصفة تلقائية، وبمحكم القانون اكتسب صفة الوسيط المالي بالقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية، يسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القواعد التقنية الخاصة بالسياسة العامة المبلغة إلى رئيسه (المدير العام)، وقد تم تكوين البنك الخارجي الجزائري نهائيا ابتداء من 01/01/1968، وقد خصص له في البداية رأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري مقدمة من الدولة، ومنذ سنة 1970 كان البنك الخارجي الجزائري يمول شركات معينة فقط، مثل سوناطراك والنقل البحري... الخ، ليتغير وضع البنك الخارجي الجزائري بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبيرة، التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانينات حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم.

أما فيما يخص رأس مال البنك فبعدما تحول إلى شركة أصبح رأسماله 1,6 مليار دينار جزائري وفي إطار إعادة رصمة البنك زاد ليصل إلى 5,6 مليار دينار جزائري سنة 1995 (،) و رأس مال البنك الخارجي الجزائري لم يتوقف عن التطور منذ هذا التاريخ وانتقل إلى 12 مليار دينار جزائري سنة 2000 وإلى 24.5 مليار دينار في سبتمبر 2001، و في نهاية سبتمبر 2010 قرر خلال جمعية استثنائية رفع رأسماله إلى 76 مليار دينار جزائري أي بزيادة قدرها 51,5 مليار دينار جزائري، و بذلك سيتمكن البنك من الارتقاء إلى المعايير الدولية و تتمكن من التحرك مع البنوك الإقليمية و الدولية الكبرى، ويتعامل البنك مع العديد من البنوك والمؤسسات الدولية والمحلية.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

ويملك بنك الجزائر الخارجي 9 مديريات جهوية تضم 92 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، كما يملك شبكة من البنوك المراسلة في الخارج تقدر بـ 1200 مراسل.

ثانيا: وظائف ومهام البنك الخارجي الجزائري:

من أهم وظائف ومهام البنك الخارجي الجزائري نذكر ما يلي:¹

- ترقية وتمويل جميع عمليات التجارة الخارجية وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع باقي دول العالم؛
- تسيير المديونية الخارجية للمستهلكين في البنك؛
- تنمية الصلات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى؛
- معالجة جميع عمليات الصرف سواء الصرف الجاري أو لأجل؛
- التفاوض حول اتفاقيات القروض مع المراسلات الأجنبية وخطوط القروض واعتمادات مستندة من أجل عمليات التصدير والاستيراد؛
- منح ضمانات لصالح الجزائريين لتسهيل مهمتهم في عملية التصدير (تأمين - اعتماد) وذلك من خلال الاتفاقيات التي يعقدها مع البنوك الأجنبية؛

وبموجب صدور قانون 10-90 المتعلق بالنقد والقروض، والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ونص على نهاية فترة تخصصها، وسع البنك الخارجي الجزائري أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي، وأصبح كغيره من بنوك الودائع يقوم بجميع العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى، ومن أهم وظائفه نذكر:

- استقبال ودائع تحت الطلب وودائع لأجل؛
- منح القروض تحت أشكال متعددة خاصة لصالح المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة؛
- مسك حسابات المؤسسات الكبرى في ميدان المحروقات والكيمياء؛
- تقديم خدمات مختلفة للقطاع الخاص؛
- تعبئة الادخار الوطني؛
- منح قروض العقار بأنواعه المختلفة، قروض الاستهلاك والتمويل الإيجاري؛
- القيام بعمليات تسيير ووضع وسائل الدفع تحت تصرف المستهلكين من شيكات جارية، أوراق مستحقة الدفع... إلخ؛
- اكتتاب، شراء، تسيير، حفظ وبيع الأوراق المالية وكل منتج مالي؛

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

وصرح المدير المركزي للاتصال في البنك، بأن بنك الجزائر الخارجي، وبعد إنجاز الإصلاح الهيكلي يحرص على تحسين نوعية خدماته ورفع مستوى جهازه البشري وتجهيزات التقنية، وذلك في إطار تحديث المؤسسة وتحسين صورتها في السوق المحلية وفي الخارج، وتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين الذين أصبحوا أكثر طلباً.

ثالثاً: أهداف البنك الخارجي الجزائري:

حتى يظهر البنك الخارجي الجزائري في أحسن صورة داخل البلاد وحتى تكون علاقاته الخارجية متينة مع البنوك¹ الأخرى، فإنه وضع أهداف يسعى دائماً لتحقيقها ومنها:

- تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني؛
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص بالتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية ويمكن تكليفه بتأمين سيرها ومراقبتها؛
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعمالات التجارية عن البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها؛
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى والمساهمة في مثل هذه القروض وإحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات؛
- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة؛

رابعاً: إدارة ومراقبة البنك الخارجي الجزائري:

يتولى إدارة البنك الخارجي الجزائري:

- مدير عام ومساعد مدير يعين كلاهما بمرسوم بناء على اقتراح من وزير المالية؛²
- مجلس الإدارة ويضم المدير العام ومساعدته، ثلاث مستشارون يعينون كذلك بمرسوم بناء على اقتراح من وزير المالية، ويتم اختيارهم من ثلاث قوائم تضم كل قائمة ثلاث أشخاص يقدمها كل من الوزراء الثلاث، وزير شؤون الخارجية ووزير الصناعة ووزير التجارة؛

ومن مهام المدير العام:

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

² وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

- التسيير المادي وتطبيق السياسة الخاصة ببنك الخارجي الجزائري وتنفيذ المقررات التي تتخذها مجلس الإدارة؛
- تمثيل بنك تجاه الغير وإبرام العقود أو الوثائق أو المستندات أو الاتفاقات دون الحاجة لأن يشترك الغير التعويضات التي يمارس بموجبها مهامه؛
- تمثيل البنك لدى القضاء واتخاذ كل التدابير التنفيذية بما في ذلك الحجوز العقارية؛
- تسيير نشاط البنك؛
- تعيين وعزل الموظفين؛
- رفع كشف بالتزامات الجارية إلى مجلس الإدارة في فترات منظمة؛
- رفع تقارير عن تطبيق سياسة البنك إلى وزير المالية بصفة دورية؛

خامسا: المؤسسات التي يتعامل معها البنك الخارجي الجزائري:

1- المؤسسات الدولية:

- البنك العربي الدولي BIA؛¹
- الجزائري السعودي للإجارة القابضة ASL؛
- المصرف العربي للاستثمار والتجارة الخارجية أبو ظبي؛
- برنامج تمويل التجارة العربية ATFP؛
- البنك البريطاني العربي التجاري BACB؛
- بنك المغرب العربي للاستثمار والتجارة BAMIC؛
- مؤسسة اتحاد البنوك العربية UBAC؛
- اتحاد البنوك العربية والفرنسية UBAF؛

2- المؤسسات الوطنية:

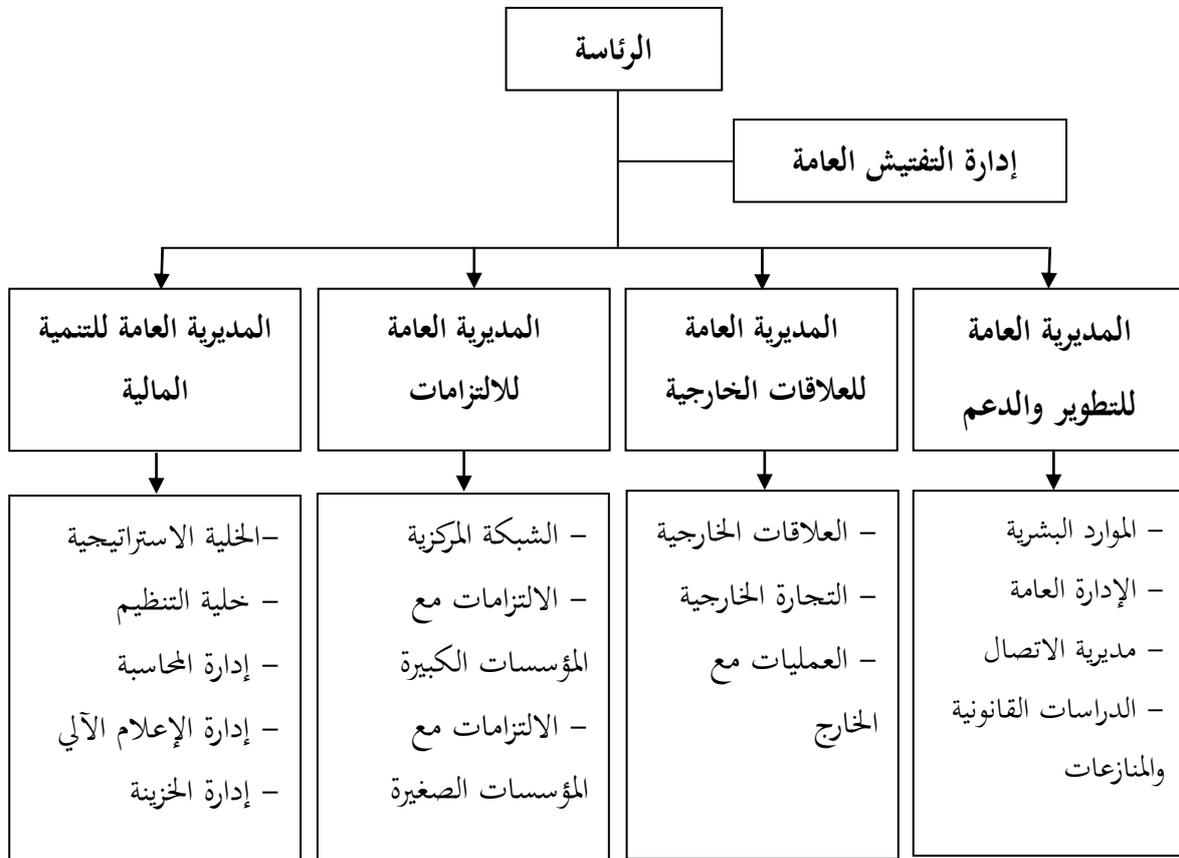
- مقاصة إيداع الأوراق المالية المركزية الجزائر؛
- مؤسسة الخدمات ومعدات السلامة AMNAL؛
- المؤسسة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات CAGEX؛
- صندوق التأمين وضمان قروض الاستثمار CGCI؛

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

- المعهد الجزائري للدراسات العليا للمالية IAHEF؛
- بورصة الأوراق المالية SGBV؛
- مؤسسة ضمان قروض العقار SGCI؛
- مؤسسة ضمان الودائع المصرفية؛
- مؤسسة الإنترنت للتدريب؛
- المؤسسة الصناعية للاتصالات؛
- مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري SRH؛

سادسا: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

- 1- **المديرية العامة للتطوير والدعم:** تقوم هذه المديرية بالاهتمام بالموارد البشرية داخل البنك والأعمال القانونية، الاتصالات الداخلية والأمن، والتعريب.¹
- 2- **المديرية العامة للعلاقات الخارجية:** تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالعلاقات الدولية، العمليات مع الخارج، التجارة الخارجية، وخليّة المساهمات الدولية.
- 3- **المديرية العامة للالتزامات:** تقوم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بطلبات القروض على مستوى البنك، خاصة من طرف المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتولى الدراسات الاقتصادية اللازمة لذلك، وإدارة المخاطر المترتبة على هذا العمل.
- 4- **المديرية العامة للتنمية المالية:** تجمع النشاطات المتعلقة بتسيير ميزانية البنك، الخزينة والسوق، المحاسبة العامة، ومراقبة تسيير الميزانية.

المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

نظرا للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي وسعيها منه لتحقيق التنمية ومواكبة التطور، قامت البنوك بإنشاء وكالات لها حتى تتمكن من مزاولة نشاطها عبر كافة التراب الوطني، وتقريب الخدمات من المواطنين إضافة للمساهمة في إحداث التنمية المحلية، هذه الوحدات تكون على مستوى الولايات، وتحدد مهامها تحت وصاية الإدارة المركزية للبنك، ومن بين هذه الوكالات، وكالة تبسة -46-.

أولا: نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-:

استجابة للحاجات المالية المحلية تأسست وكالة تبسة -46-، حيث تأسست بتاريخ 02 جانفي² 1990، وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري، و يقع عنوانها الإداري بنهج الأمير عبد القادر طريق قسنطينة -تبسة-، و تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تقوم هذه الوكالة أيضا باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، وتضع اتفاقات واعتمادات مع البنوك الأجنبية ونظرا لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين:

- قسم خاص بالائتمان، يقوم بقبول الودائع ومنح القروض؛

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

² وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

- قسم خاص بالعمليات الخارجية، يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى، مثل: سوناطراك، وشركة الإسمنت وشركة مناجم الحديد تبسة؛
- ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا، فأصبحت تنفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

ثانيا: مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-:

من أبرز مهام الوكالة ما يلي:¹

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطرق علمية؛
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو ذات الطابع الصناعي؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية؛
- أما بالنسبة لمهام مدير الوكالة فتتمثل في الإشراف على :
- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة؛
- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة؛
- السهر على التكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة؛
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن؛
- تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة؛

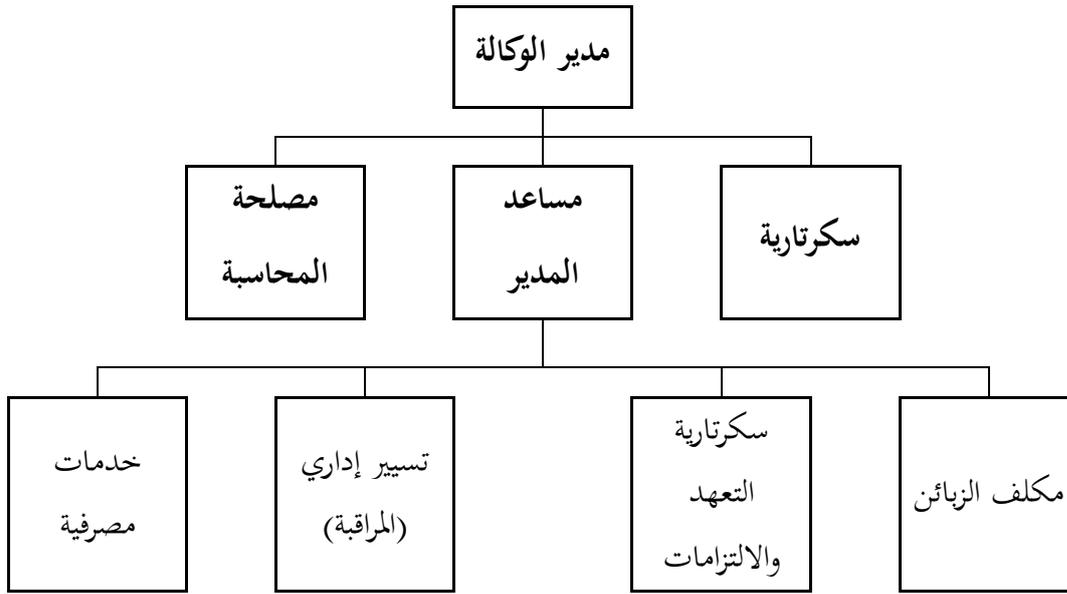
يلي المدير نائب مدير الوكالة، فهو المساعد والمسؤول الثاني بعد المدير وينوبه في حالة غيابه.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-:

للبنك الخارجي الجزائري في ولاية تبسة وكالة واحدة، وهي وكالة تبسة -46-، وفيما يلي تقديم ودراسة هيكلها التنظيمي:

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة -46-



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

1- المدير: وهو خاضع مباشرة تحت سلطة مدير الشبكة، ويعتبر المسؤول الأول عن تسيير البنك والنتائج التجارية لهيكله، هو ممثل البنك الخارجي الجزائري على المستوى المحلي، مكلف بالمهام التالية¹:

- تقييم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات؛
- استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها؛
- السهر على تطبيق القوانين التي تدير البنك؛
- الإمضاء على البريد؛

2- المدير المساعد: يوجد تحت سلطة المباشرة لمدير الفرع، وتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع، وكذلك يقوم مقام المدير في حالة غيابه، ويقوم كذلك بتسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الفرع.

3- السكرتارية (الأمانة): وتتكلف بالبريد الوارد والصادر عن الوكالة، والقيام بالأعمال المكتبية وكذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف، أنترنت...) و توصيل الملاحظات ونشرها، الصادرة عن المدير.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات، البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

4- **مصلحة المحاسبة:** وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام مثل مراقبة العمليات المحاسبية التي تجري في المصالح الأخرى، ومراقبة الوثائق المحاسبية لكل المصالح، وتقوم بالتحقق من كتابات المحاسبة والجرد، وهي المسؤولة عن كتابة الوثائق المحاسبية الشرعية والقانونية للبنك وهذه المصلحة تتفرع إلى:

أ- مصلحة المحفظة:

وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من اجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها؛
- مقاصة الأوراق التجارية، الشيكات وغيرها من القيم؛
- القيام بعملية الاكتتاب، الاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق؛
- دفع الأوراق التجارية؛
- إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحصيل؛

ب- مصلحة عمليات الصندوق:

وتقوم بالمهام التالية:

- استقبال الزبائن وتسيير حساباتهم وحسابات المستخدمين؛
- القيام بالتسديدات، والتحويلات والوضع تحت التصرف؛
- ضمان دفع وسحب الأموال (دينار وعملة صعبة)؛
- إصدار الشيكات المصادقة أو المصرفية؛
- معالجة عملية الصرف اليدوي؛
- القيام بمنح الشيكات ودفاتر التوفير؛
- ضمان تأجير الخزانات الحديدية؛

5- **المكلف بالزبائن:** تابع لمدير الفرع، وتكمن مهمته في وضع مخطط النشاط الاقتصادي للفرع عن طريق البحث والمشاركة استثمار الزبائن.

6- **مصلحة الأمانة والتعهدات والالتزامات:** موضوعة تحت سلطة ومسؤولية رئيس المصلحة، وتقوم بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل ملفات التمويل، وذلك بتقديم الآراء حول الملفات المعالجة وترسلها إلى المديرية المركزية للإقرار فيها وتقوم بالمصادقة على فتح وغلق الحسابات وكذلك ضمان المتابعة المستمرة، وتحصيل الديون المتعثرة والمتنازع فيها وإعداد تقارير دورية حول شروط إنجازها، وتقوم بإعداد ومنح عقود الالتزامات (اتفاقية منح التمويل، عقود الكفالات والقبول) وتتابع تطبيق الشروط المصرفية بصفة عامة في مجال الالتزامات.

7- **المراقبة:** وتقوم بالمراقبة اليومية المحاسبية، والسهر على مسك الجيد للحسابات وهي مكلفة أيضا بالأعمال المتعلقة (فتح وغلق النظام المعلوماتي، نسخ وضعيات نهاية اليوم..).

8- **خدمات مصرفية:** تتمثل في مجموع العمليات التي تقدمها الوكالة مثل: تقديم القروض و عمليات الصندوق و عمليات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي).

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

مثل أي مؤسسة تنشط في بيئة أعمال إلكترونية، يجب أن توفر المتطلبات اللازمة من حواسيب وبرامج ومعدات... الخ لإنجاز المهام والقيام بالأعمال المطلوبة، وفي هذا المطلب سوف نرى ما يتوفر في البنك من عتاد وبرامج تستخدم من اجل سير العمل.

أولا: الأجهزة والحواسيب:

يتوفر لدى البنك 28 حاسوب موزعة على جميع المكاتب، ويوفر البنك 4 حاسبات متطورة جدا يستعملها أعوان الصندوق في حساب النقود وغيرها من المهام الخاصة بالصندوق، كما يتوفر في البنك 3 ماسحات ضوئية scanner، ويتوفر أيضا 28 طابعة متصلة بالحواسيب الموجودة في البنك، و12 طابعة تسمى DELTA تستخدم في طباعة الأوراق الخاصة بالبنك، مثل الفواتير وما إلى ذلك من وثائق أخرى.¹

¹ انظر الملحق رقم (01)

ثانيا: البرامج الحاسوب:

يتوفر لدى البنك ما يلي:¹

1- بريدوم PRE DOM:

ويعرف باسم نظام ما قبل التوطين، وهو حلقة وصل بين البنك والمتعاملين مع الخارج في عمليات الاستيراد والتصدير، حيث يقوم هذا الأخير بتقديم طلبه من خلال الموقع الرسمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، وعند معالجة البنك لهذا الطلب يتم تحديد موعد لاستلام الملف الورقي، ودخل هذا النظام حيز الخدمة فالبنك الخارجي الجزائري سنة 2014، ووفر الكثير من الوقت والجهد وقدم تنظيم أكبر لسيرورة العمل داخل البنك، كما أدى إلى تجنب الفوضى وتجمهر الزبائن في مصلحة التجارة الخارجية.

2- كاوايسي KYC:

وهو عبارة عن محرك بحث بالنسبة إلى الأشخاص طالبين فتح حسابات بنكية حيث يسمح هذا النظام بمعرفة إذا كان هذا الشخص متابع قضائيا في قضايا مالية، والحسابات البنكية المفتوحة باسمه في البنوك الأخرى ودخل هذا النظام حيز التنفيذ سنة 2014، ساهم هذا البرنامج في توفير الوقت والجهد، حيث بدل أن يقوم الموظف بالتحري عن الأشخاص في الجهات المعنية، يقوم البرنامج بهذا العمل بلمسة زر.

3- كرام CREM:

وهو نظام مرتبط بمركزية المخاطر بينك الجزائر، حيث يسمح بالاطلاع على أي شخص طالب لقرض إن كان استفاد من قرض في بنك آخر أو لا، أو إذا كان معاقب بعدم استخدام الشيكات البنكية... الخ وهذا النظام موجود منذ نشأة مركزية المخاطر، ساهم هذا البرنامج في ربح الوقت والجهد، والانعدام التام للمعاملات الورقية.

4- الموقع الرسمي للبنك:

يسمح هذا الموقع للعمال بتقديم طلبات العملاء المختلفة كطلبات الشيكات والبطاقات البنكية وهذا الموقع تم اعتماده سنة 2006، سهل على العمال العمل حيث كانت طلبات الزبائن سابقا ترسل إلى الجهات المعنية عن طريق البريد والفاكس والتيليكس الخ، وقد قدم هذا الموقع امتياز ربح الوقت والتكلفة.

¹ انظر الملحق رقم (01)

5- الموقع المخصص للماستر كارد:

وهو موقع مخصص لطلب ومتابعة بطاقات الماستر كارد، وهي بطاقات تسمح لحاملها بالسحب من الصراف الآلي والقيام بجميع المعاملات المالية عن طريق الأنترنت، كالشراء والحجز مع العلم أنها تعمل بالعملة الصعبة (الأورو) فقط، ودخلت هذه الخدمة وهذا الموقع حيز الخدمة سنة 2017.

6- النظام المخصص لحساب القروض:

يقوم هذا النظام بحساب مبلغ القرض الذي يستطيع الفرد أن يأخذه انطلاقاً من دخله الشهري بالإضافة إلى حساب مبلغ الأقساط والفوائد والمدة إلى آخره، وتم اعتماد هذا النظام سنة 2006، وقدم هذا البنك تسهيلات كبيرة للعمال المكلفين بالقروض، كتوفير وقت وجهد كبيرين، حيث تأخذ هذه العملية يدويا ساعات عمل كثيرة، وبفضل هذا البرنامج أصبحت بلمسة زر.

ثالثا: شبكة الاتصال:

يتوفر في البنك ما يلي:¹

1- سويفت SWIFT:

وهو نظام اتصالات ما بين البنوك المحلية والعالمية، حيث يستطيع بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- الاتصال بكل البنوك داخل تراب الوطن وخارجه بكل سلاسة وأريحية، وفي أي وقت، وقد تبنى البنك الخارجي الجزائري هذا النظام سنة 1990، وقد قدم هذا النظام للبنك امتيازات كثيرة، ككسب الوقت والاستغناء على الأدوات التقليدية كالطرود البريدية.

2- كنييس CNIS:

وهو نظام يربط البنك بالجمارك حيث يستطيع البنك أن يعرف إذا تم دخول البضائع والسلع المستوردة إلى تراب الوطن أو لا، دون التنقل إلى المناطق الحدودية، حيث ساهم في ربح وقت إرسال الطرود البريدية، أو إرسال فاكس وانتظار الرد.

¹ انظر الملحق رقم (01)

3- نظام الاتصال داخل البنك SISCO:

وهو عبارة عن شبكة اتصالات تربط مختلف مصالح البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- ببعضها البعض، والبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- بباقي وكالات بنك الجزائر الخارجي.

رابعاً: صناع المعرفة:

نظراً لصغر البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، وعتاده القليل، فإنه يوجد مبرمج واحد في مجالات الحاسوب والاتصالات، قادر على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.¹

المبحث الثاني: منهجية ونتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعد تكوين صورة عن البنك الخارجي الجزائري، والبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، واستكمالاً للدراسة لا بد من إجراء استقصاء ميداني للتعرف على آراء الموظفين في الموضوع، وكان من الضروري الإلمام بالمنهجية المستخدمة لإجراء الدراسة التحليلية وتوضيح مختلف أبعادها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما، يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: أدوات جمع البيانات:

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وهي تتمثل في الآتي:

1- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بعض مصالح المؤسسة محل الدراسة كوسيلة لجمع المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للبنك.

2- المقابلة: لا يتمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين في البنك بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعه، وكذلك مهام كل مصلحة.

¹ انظر الملحق رقم (01)

3- الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- وعددهم 24 موظف، وبما أن المجتمع صغير فقد تمت دراسته كاملا.

ثالثا: بناء أداة الدراسة:

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي الاستبيان والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا مما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات، والجوانب النظرية، وبناءا على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل الأستاذة المؤطرة، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي، بحيث تألف من 21 عبارة مقسمة على محورين أساسيين، وكل محور يتفرع إلى محاور فرعية، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

1- القسم الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالموظف وهي تتمثل في: (السن، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي، مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية، مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وذلك من أجل الاستعانة بها في التحليل.

2- القسم الثاني: اشتمل على محورين أساسيين هما:

أ- المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بعناصر الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتكون من 12 عبارة، مقسمة إلى أربعة محاور فرعية، وهي:

- العبارات من 1 إلى 3 تتعلق بعنصر الحاسب الآلي؛
- العبارات من 4 إلى 6 تتعلق بعنصر برامج الحاسوب؛
- العبارات من 7 إلى 9 تتعلق بعنصر شبكة الاتصال؛
- العبارات من 10 إلى 12 تتعلق بعنصر صناع المعرفة؛

ب- المحور الثاني: وتضمن العبارات الخاصة بمحددات أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تكون من 9 عبارات مقسمة إلى ثلاثة محاور فرعية هي:

- العبارات من 1 إلى 3 تتعلق بالجهد؛
- العبارات من 4 إلى 6 تتعلق بالقدرات؛
- العبارات من 7 إلى 9 تتعلق بادراك الدور أو المهمة؛

وقد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت الخماسي، لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، والمتكون من خمس درجات كالتالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

موافق بشدة (درجة واحدة)، غير موافق (درجتين)، محايد (ثلاث درجات)، موافق (اربع درجات)، موافق بشدة (خمس درجات)، وهذا حسب خيارات رأي الباحث التي حددها مسبقاً للمستجيب الذي يملأ الاستمارة، حيث تمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس، من خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم حساب المدى (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5=0.80)، بعد ذلك تم الإضافة هذه القيمة إلى قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهد الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه كما يلي:

المجال	الدلالة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

- من 1 إلى 1.79، اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، المستوى منخفض جداً؛
- أي انه إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [1 - 1.79] فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة جداً.
- من 1.80 إلى 2.59، اتجاه الإجابة غير موافق، المستوى منخفض؛
- أي انه إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [1.80 - 2.59] فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة.

- من 2.60 إلى 3.39، اتجاه الإجابة محايد، المستوى متوسط؛

أي انه إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [2.60 - 3.39] فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة متوسطة.

- من 3.40 إلى 4.19، اتجاه الإجابة موافق، المستوى مرتفع؛

أي انه إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [3.40 - 4.19] فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة.

- من 4.20 إلى 5، اتجاه الإجابة موافق بشدة، المستوى مرتفع جدا،

أي انه إذا كان المتوسط الحسابي محصور في المجال [4.20 - 5] فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة جدا.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطريقة الإحصائية، حيث يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، وبذلك تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف بيانات عينة الدراسة، من حيث خصائصها وتحسب بالقانون التالي: النسبة المئوية = (تكرار المجموعة ÷ المجموع الكلي للتكرارات) × 100

2- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

- a: يمثل ألفا كرونباخ؛

- n: يمثل عدد الأسئلة؛

- Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة؛

- Vi: يمثل التباين الأسئلة المحاور؛

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\delta\delta = \frac{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

5- تحليل t (t-test): يستخدم هذا التحليل لمعالجة الفرضيات، ويستخدم تحليل t للمقارنة بين متوسطين وهدفه التأكد من أن الفرق بين المتوسطين النائحين من عينتين فرق ثابت أي أن له دلالة، أو أنه فرق ناتج عن الصدفة.

سادسا: صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1- صدق الدراسة: بعد بناء الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المؤطرة، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات وانتمائها لمحاور الدراسة، وبعد ذلك عرض الاستبيان على 3 أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لتحكيمه، وبناء على ذلك تم ضبط العبارات لتكون في صورتها النهائية، ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر، وكانت نتائجه كما فالجدول التالي:

الجدول رقم(01): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.870	1	معامل بيرسون لمحور الإدارة الإلكترونية
1	0.918	معامل بيرسون لمحور أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة بين العبارات طردية قوية لان معامل الارتباط قدر ب 0.870 و0.918 للمحورين الأول والثاني على الترتيب، وجاءت القيم محصورة في المجال [0.7 - 1].

2- ثبات الدراسة: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) تم استخدام ألفا كرونباخ، حيث اصغر قيمة مقبولة هي (0.6)، و افضل قيمة تكون بين (0.7) و (0.8)، و كلما تزيد تكون افضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(02): قياس ثبات الدراسة معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	12	0.941
المحور الثاني	9	0.948
معامل الثبات الكلي للاستبيان	21	0.954

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن محوري الدراسة يتسما بالثبات، وذلك لأن معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 60%، وبالنظر إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي الذي قدر بـ 0.954 يمكن القول أن معدل ثبات الاستبيان قوي، وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدها الباحثان، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 95%.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة ونتائج الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، حيث تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

فيما يلي سيتم تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الآتي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجدول رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75%	18	ذكر
25%	6	أنثى
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم 18 موظفاً، بنسبة مئوية قدرت بـ 75%، في حين كان عدد الإناث 6، بنسبة مئوية قدرت بـ 25%.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8.3%	2	من 18 سنة إلى 25 سنة
50%	12	من 26 سنة إلى 35 سنة
16.7%	4	من 36 سنة إلى 45 سنة
25%	6	46 سنة فأكثر
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

حيث أن أغلبية موظفي البنك شباب يتراوح سنهم بين 26 و 35 سن، مما يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية أكثر سهولة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20.8%	5	ثانوي
45.8%	11	جامعي
29.2%	7	دراسات عليا
4.2%	1	أخرى
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم 11 موظفاً بنسبة مئوية 45.8%، في حين بلغ عدد الموظفين ذو المستوى التعليمي الدراسات العليا 7 موظفين بنسبة مئوية 29.2%، بينما بلغ عدد الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي 5 أفراد بنسبة مئوية 20.8%، وفرد واحد ذو مستوى تعليمي آخر، بنسبة 4.2%.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	41.7%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	4	16.7%
من 11 سنة إلى 20 سنة	2	8.3%
أكثر من 20 سنة	8	33.3%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة لا يمتلكون خبرة كبيرة، حيث كانت الأغلبية تمتلك أقل من 5 سنوات خبرة، وكان عددهم 10 أفراد، بنسبة مئوية قدرت بـ 41.7%، في حين كان عدد الأفراد الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة، 8 أفراد، بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، بينما عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، 4 أفراد، بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وكان عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 11 سنة إلى 20 سنة، فردين، بنسبة مئوية قدرت بـ 8.3%.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
16.7%	4	عون بنكي
50%	12	إطار
33.3%	8	إطار سامي
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية عينة الدراسة مساهم الوظيفي إطار، كان عددهم 12 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 50%، في حين عدد الأفراد الذين مساهم الوظيفي إطار سامي، كان عددهم 8 افراد بنسبة مئوية قدرت ب 33.3%، بينما كان هناك 4 أعوان بنكيين، بنسبة مئوية قدرت ب 16.7%.

6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية
4.2%	1	منخفضة
25%	6	متوسطة
70.8%	17	جيدة
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية عينة الدراسة لديهم معرفة جيدة بالإدارة الإلكترونية، حيث كان عددهم 17 فرد، بنسبة مئوية قدرت ب 70.8%، في حين كان من لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية 6 أفراد، بنسبة مئوية قدرت ب 25%، هناك فرد واحد لديه معرفة منخفضة بالإدارة الإلكترونية بنسبة 4.2%.

7- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية
50%	12	تعلم ذاتي
50%	12	دورات تدريبية
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نصف عينة الدراسة مصدر معرفته بالإدارة الإلكترونية عن طريق تعلم ذاتي، حيث كان عددهم 12 فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، والنصف الأخر من عينة الدراسة مصدر معرفته بالإدارة الإلكترونية عن طريق دورات تدريبية، حيث كان عددهم 12 فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 50%.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج القسم الثاني المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية:

فيما يلي عرض استجابات أفراد العينة لمحور الإدارة الإلكترونية، حيث سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية.

1- عبارات بعد الحاسب الآلي:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد الحاسب الآلي لمحور الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(10): استجابات الأفراد حول عبارات بعد الحاسب الآلي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يوفر البنك أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الأقسام الإدارية	4.08	1.0179	مرتفع
02	يوفر البنك العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام الإدارية	4.04	0.8586	مرتفع
03	يوفر البنك العدد الكافي من المساحات الضوئية scanner	3.95	0.8064	مرتفع
	المجموع	4.02	0.7858	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الحاسب الآلي جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.02 وانحراف معياري 0.7858، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الحاسب الآلي أنها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 3.95 و4.08، وتراوحت انحرافات المعيارية من 0.8064 إلى 1.0179، أي أن التشتت أجوبة العبارات ليس مرتفع والإجابات متقاربة وهذا ما يدل على أن البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- يوفر الأجهزة المطلوبة من الحاسبات وغيرها مثل الطابعات والمساحات الضوئية لمختلف الإدارات والأقسام.

2- عبارات بعد برامج الحاسوب:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد برامج الحاسوب لمحور الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(11): استجابات الأفراد حول عبارات بعد برامج الحاسوب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
04	يتوفر لدى البنك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	4.08	0.8279	مرتفع
05	يتوفر لدى البنك أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	4.29	0.6240	مرتفع جدا
06	يتوفر لدى البنك البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	4.12	0.8501	مرتفع
	المجموع	4.16	0.6216	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد برامج الحاسوب جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.16 وانحراف معياري 0.6216، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد برامج الحاسوب أنها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 4.08 و4.29، ونلاحظ أن العبارة رقم 05 جاءت بمتوسط حسابي 4.29، وهذا يدل على نسبة قبول مرتفعة جدا أي أن البنك يوفر أجهزة حماية متطورة لحماية بياناته بنسبة كبيرة، وتراوحت انحرافات المعيارية من 0.8279 إلى 0.8501، وهذا ما يدل على أن البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، يوفر البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية، ويوفر البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية.

3- عبارات بعد شبكة الاتصال:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد شبكة الاتصال لمحور الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(12): استجابات الأفراد حول عبارات بعد شبكة الاتصال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
07	يوجد فالبنك شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	3.95	0.9545	مرتفع
08	هناك ربط إلكتروني بين البنك ومختلف بنوك الوطن	4.25	0.7372	مرتفع جدا
09	يوجد فالبنك تليفاكس يسهل إنجاز المهام والأعمال بكفاءة عالية	4.16	0.8164	مرتفع
	المجموع	4.12	0.7007	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد شبكة الاتصال جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.12 وانحراف معياري 0.7007، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد شبكة الاتصال أنها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 3.95 و4.25، ونلاحظ أن العبارة رقم 08 جاءت بمتوسط حسابي 4.25، وهذا يدل على نسبة قبول مرتفعة جدا أي انه هناك ربط إلكتروني كبير بين البنك ومختلف بنوك الوطن، وتراوحت انحرافات المعيارية من 0.7372 إلى 0.9545، وهذا ما يدل على أن البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، يوفر شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين، وتلفاكس يسهل إنجاز المهام والأعمال بكفاءة عالية.

4- عبارات بعد صناع المعرفة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد صناع المعرفة لمحور الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(13): استجابات الأفراد حول عبارات بعد صناع المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
10	يتوفر لدى البنك المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	3.91	0.7755	مرتفع
11	يوجد فالبنك الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية	4.12	0.7408	مرتفع
12	يتوفر فالبنك مسؤول بيانات مهمته حفظ البيانات والاتصال بكل أقسام البنك وتزويدهم بالبيانات المطلوبة	4.08	0.9286	مرتفع
	المجموع	4.09	0.6501	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد صناع المعرفة جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.09 وانحراف معياري 0.6501، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد صناع المعرفة أنها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 3.91 و 4.12 وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.7408 و 0.9286، وهذا ما يدل على أن البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، يتوفر لديه المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات، والفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج القسم الثاني المتعلقة بمحور أداء المورد البشري:

فيما يلي عرض استجابات أفراد العينة لمحور أداء المورد البشري، حيث سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات كل بعد من أبعاد أداء المورد البشري.

1- عبارات بعد الجهد:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد الجهد لمحور أداء المورد البشري.

الجدول رقم(14): استجابات الأفراد حول بعد عبارات الجهد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تحافظ دائما على أوقات العمل وتنجز مهامك في الوقت المحدد	4.20	1.1025	مرتفع جدا
02	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من تغيرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	4.33	1.0072	مرتفع جدا
03	تقوم دائما بمراجعة العمل الذي تقوم به بشكل نهائي لكي تتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	4.25	0.9440	مرتفع جدا
المجموع				مرتفع جدا
		4.26	1.0179	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الجهد جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.26، و انحراف معياري 1.0179، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الجهد أنها مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 4.20 و 4.33، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.9440 و 1.1025، وهذا ما يدل على أن موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، يحافظون على أوقات العمل وإنجاز المهام فالوقت المحدد، و يقومون بمراجعة أعمالهم بعد الانتهاء من تحقق من خلوها من الأخطاء، كما يحرصون على متابعة التطورات في مجال عملهم لتوظيفها في عملهم.

2- عبارات بعد القدرات:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد القدرات محور أداء المورد البشري.

الجدول رقم(15): استجابات الأفراد حول عبارات بعد القدرات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
04	لديك القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازها	4.29	1.0417	مرتفع جدا
05	لديك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم	4.41	0.8805	مرتفع جدا
06	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتنجز ما يوكل إليك من مهام إضافية	4.37	0.9237	مرتفع جدا
	المجموع	4.36	0.9468	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد القدرات جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.36 وانحراف معياري 0.9468، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القدرات د أنها مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 4.29 و 4.41، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.8805 و 1.0417، وهذا ما يدل على أن موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، يتمتعون بقدرة كبيرة في ابتكار طرق تبسط العمل ومعالجة المشاكل اليومية، و يستطيعون تحمل مسؤولية أكبر وإنجاز مهام إضافية دون مهامهم المسطرة.

3- عبارات بعد ادراك الدور:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول عبارات بعد إدراك الدور لمحور أداء المورد البشري.

الجدول رقم(16): استجابات الأفراد حول عبارات بعد إدراك الدور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
07	تتناسب مهامك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية	4.25	0.8469	مرتفع جدا
08	تساعد ظروف العمل الحالية على إنجاز مهامك على أحسن حال	4.16	0.9168	مرتفع
09	لديك المعرفة بما تقوم به ونوع المهام الموكلة إليك وما تتطلبه لإنجازها	4.41	0.9286	مرتفع جدا
	المجموع	4.27	0.8975	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد ادراك الدور جاء بمتوسط حسابي إجمالي للإجابات 4.27 وانحراف معياري 0.8975، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا، كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد ادراك الدور أنها مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 4.16 و 4.41، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.8469 و 0.9286، وهذا ما يدل على أن موظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، تتناسب خبراتهم و مؤهلاتهم مع وظائفهم، كما تساعدهم ظروف العمل الحالية على إنجاز مهامهم، ولديهم المعرفة بما يقومون به، ونوع المهام الموكلة اليهم وما تتطلبه لإنجازها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نتائج تحليل T، وتم الاستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) عند تحليل فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري

المتغيرات	العينة	قيمة T	درجة الحرية Ddl	مستوى الدلالة Sig
الإدارة الإلكترونية	24	3.341	22	0.003
أداء المورد البشري				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول تحليل T الموضح أعلاه، محور الإدارة الإلكترونية ومحور أداء المورد البشري نلاحظ أن قيمة t قدرت ب 3.341، بدلالة إحصائية $\text{sig} = 0.003$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.01.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد الحاسب الآلي وأداء المورد البشري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد الحاسب الآلي وأداء المورد البشري.

وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (18): العلاقة بين بعد الحاسب الآلي وأداء المورد البشري

المتغيرات	العينة	قيمة T	درجة الحرية Ddl	مستوى الدلالة Sig
الحاسب الآلي	24	4.454	22	0.000
أداء المورد البشري				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج جدول تحليل T الموضح أعلاه، لبعء الحاسب الآلي ومحور أداء المورد البشري، نلاحظ أن قيمة t قدرت ب 4.454، بدلالة إحصائية $\text{sig} = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.01.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 الحاسب الآلي وأداء المورد البشري.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد برامج الحاسوب وأداء المورد البشري.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد برامج الحاسوب وأداء المورد البشري.

وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (19): العلاقة بين بعد برامج الحاسوب وأداء المورد البشري

المتغيرات	العينة	قيمة T	درجة الحرية Ddl	مستوى الدلالة Sig
برامج الحاسوب	24	3.109	22	0.005
أداء المورد البشري				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج جدول تحليل T الموضح أعلاه، لبعء برامج الحاسوب ومحور أداء المورد البشري، نلاحظ أن قيمة t قدرت ب 3.109، بدلالة إحصائية $\text{sig} = 0.005$ ، وهي اقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.01.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين برامج الحاسوب وأداء المورد البشري.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد شبكة الاتصال وأداء المورد البشري.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد شبكة الاتصال وأداء المورد البشري.

وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20): العلاقة بين بعد شبكة الاتصال وأداء المورد البشري

المتغيرات	العينة	قيمة T	درجة الحرية Ddl	مستوى الدلالة Sig
شبكة الاتصال	24	3.031	22	0.006
أداء المورد البشري				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج جدول تحليل T الموضح أعلاه، لبعء شبكة الاتصال ومحور أداء المورد البشري، نلاحظ أن قيمة t قدرت ب 3.031، بدلالة إحصائية $\text{sig} = 0.006$ ، وهي اقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.01.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين شبكة الاتصال وأداء المورد البشري.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد صناع المعرفة وأداء المورد البشري.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد صناع المعرفة وأداء المورد البشري.

وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (21): العلاقة بين بعد صناع المعرفة وأداء المورد البشري

المتغيرات	العينة	قيمة T	درجة الحرية Ddl	مستوى الدلالة Sig
صناع المعرفة	24	3.393	22	0.003
أداء المورد البشري				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج جدول تحليل T الموضح أعلاه، لبعده صناع المعرفة ومحور أداء المورد البشري، نلاحظ أن قيمة t قدرت ب 3.393، بدلالة إحصائية $\text{sig} = 0.003$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.01.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين صناع المعرفة وأداء المورد البشري.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

H₀: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46 مرتفع.

H₁: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46 منخفض.

من خلال تحليل عبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية، كانت مجاميع المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية كالتالي:

الجدول رقم (22): مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية

الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	0.7858	4.02	الحاسب الآلي
مرتفع	0.6216	4.16	برامج الحاسوب
مرتفع	0.7007	4.12	شبكة الاتصال
مرتفع	0,7177	4,04	صناع المعرفة
مرتفع	0,6501	4,09	محور الإدارة الإلكترونية

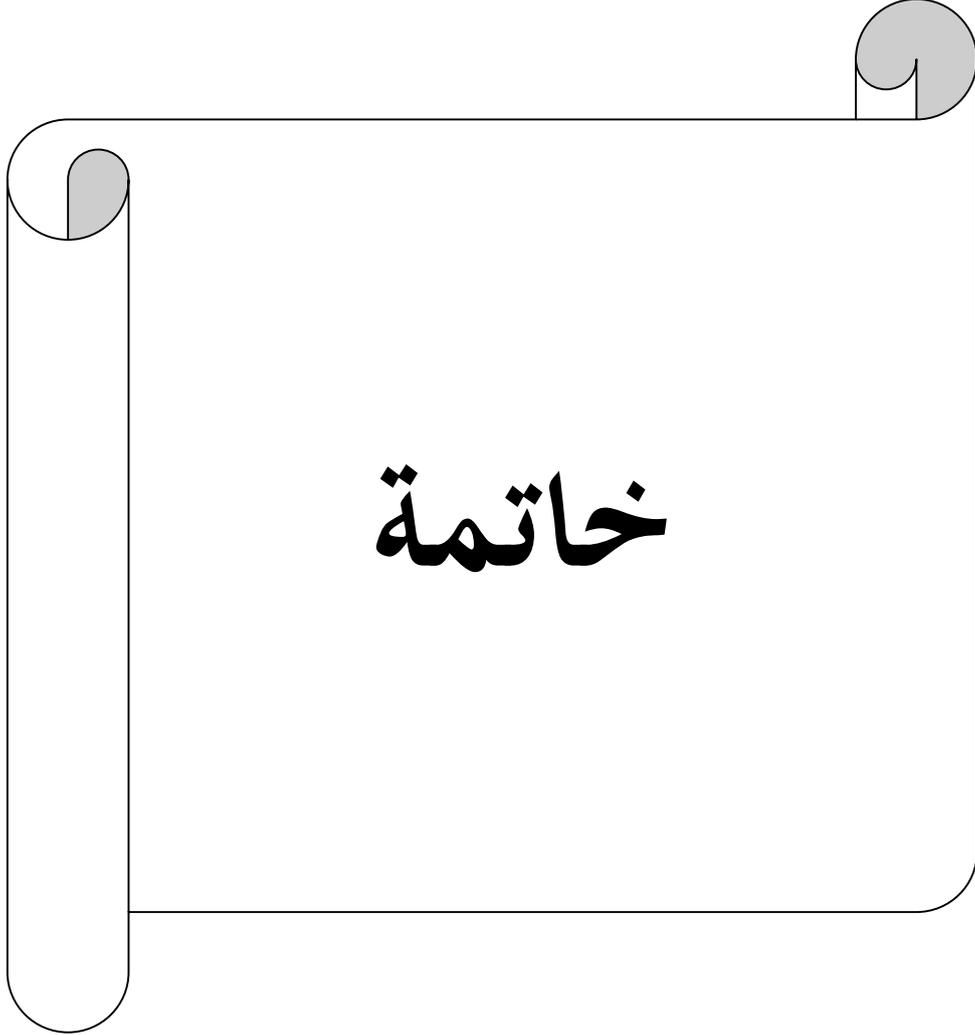
المصدر: نتائج تحليل أبعاد محور الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإدارة الإلكترونية محصور في المجال [3.40 – 4.19] وهو ما يدل على تطبيق مرتفع للإدارة الإلكترونية في البنك.

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46 مرتفع.

خلاصة الفصل

تم التعرف من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور البنك الخارجي الجزائري الأم، والبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46، وكذا الهيكل التنظيمي الذي يسير وفقه كليهما، ولقد اعتمدت الدراسة طريقة الاستبانة في إنجاز هذا العمل على، التي وزعت على الموظفين في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46 والتي تحتوي على محورين، محور الإدارة الإلكترونية ومحور أداء المورد البشري، وهدفت إلى الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في "إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46؟"، وبعد استرجاعها تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ومعامل صدق المحك، وتحليل T، ثم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46 مرتفع، وان للإدارة الإلكترونية تأثير على أداء المورد البشري فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46.



في ختام الدراسة يتضح أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية، وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العمومية، سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغيير، وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد موارد بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات، وإتضح أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، اجتازت مرحلة للحاق بموكب الدول المتطورة، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء، من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها، خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الإلكترونية، كاستخدام الحاسوب والبرامج لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى تقديم خدمات بطريقة الكترونية مما يساهم بفعالية في تحسين أداء المورد البشري، من خلال ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، ومن خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من إمكانيات حتى يكون مردودها ايجابي على أداء المورد البشري في إنجاز المهام وأعمال المؤسسة.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا: النتائج

- يؤمن البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- حواسيب آلية حديثة تساهم في تطوير العمل؛
- تساهم البرمجيات في تطوير العمل فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-؛
- تساهم شبكات الاتصال في تطوير العمل فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-؛
- يساهمون صناع المعرفة في تطوير العمل فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-؛
- يحقق البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- الربط الإلكتروني بين جميع البنوك الجزائرية؛
- يمتلك البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- المبرمجين والفنيين في مجال الأجهزة الإلكترونية؛
- يلتزم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- بأبعاد الإدارة الإلكترونية التي تمت دراستها بمستوى مرتفع؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية بأبعادها المختلفة وأداء المورد البشري، حيث تساهم في تحسين أداء المورد البشري فالبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-؛
- مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- مرتفع؛

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

- العمل على توفير أكثر للأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46؛
- العمل على تطوير برامج الحماية الإلكترونية البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46؛
- تعزيز وعي الموظفين بآثار تطبيق الإدارة الإلكترونية وإيجابياتها لإنجاز المهام المطلوبة منهم؛
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من المبرمجين والفنيين والخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات؛
- تمكين جميع الموظفين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46؛
- أن يعمل البنك على تفعيل دور الإطارات المؤهلة تأهيلا فنيا عاليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية بالبنك وتطويرها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين خريجي الجامعات المتميزين بمجال البرمجة الحاسوبية؛
- العمل بمفهوم الإدارة الإلكترونية فالبنك، بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي؛
- تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة من أجل تشجيع الموظفين على اعتماد التقنيات الحديثة في مجالات العمل؛

ثالثا: افاق الدراسة

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري، ويرجع ذلك لتوسع مفهوم المتغيرين، وإمكانية دراستهما من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة، ومما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث، وبهذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء المورد البشري؛
- دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري؛



قائمة المراجع

- 1- احمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015).
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005).
- 3- احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009).
- 4- بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشري في اختيار الشخص المناسب للوظائف (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2006).
- 5- توفيق عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005).
- 6- حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013).
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011).
- 8- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010).
- 9- خضير كاظم، ياسين الحرشة، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، 2009).
- 10- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000).
- 11- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المورد البشري (مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2010).
- 13- طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007).
- 14- عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات ادارة الموارد البشرية (لبنان، المكتبة العصرية، 2007).
- 16- عبد الله سليمان عمار، الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني (الرياض: دار الميمان للنشر والتوزيع، 2008).
- 17- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار وائل للنشر، 2006).

- 18- فداء محمود حامد، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012).
- 19- ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الالكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2011).
- 20- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006).
- 21- محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).
- 22- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008).
- 23- مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005).
- 24- مصطفى يوسف، إدارة الأداء (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016).
- 25- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
- 26- هيثم حمود الشلبي، الحاسوب نماذج وتطبيقات في إدارة الاعمال (عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009).



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): مقابلة مع عون بنكي

الاسئلة:

- ما العتاد الإلكتروني المتوفر في البنك؟
- ما هي برامج الحاسوب المتوفرة في البنك؟
- ماهي شبكات الاتصال المتوفرة في البنك؟
- هل يوجد صناع المعرفة في البنك؟

الاجوبة:

الجواب الأول: يتوفر لدى البنك 28 حاسوب موزعة على جميع المكاتب، ويوفر البنك 4 حاسبات متطورة جدا يستعملها أعوان الصندوق في حساب النقود وغيرها من المهام الخاصة بالصندوق، كما يتوفر في البنك 3 ماسحات ضوئية scanner، ويتوفر أيضا 28 طابعة متصلة بالحواسيب الموجودة في البنك، و 12 طابعة تسمى DELTA تستخدم في طباعة الأوراق الخاصة بالبنك، مثل الفواتير وما إلى ذلك من وثائق أخرى.

الجواب الثاني: يتوفر لدى البنك ما يلي:

بريدوم PRE DOM:

ويعرف باسم نظام ما قبل التوطين، وهو حلقة وصل بين البنك والمتعاملين مع الخارج في عمليات الاستيراد والتصدير، حيث يقوم هذا الأخير بتقديم طلبه من خلال الموقع الرسمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- ، وعند معالجة البنك لهذا الطلب يتم تحديد موعد لاستلام الملف الورقي، ودخل هذا النظام حيز الخدمة فالبنك الخارجي الجزائري سنة 2014، ووفر الكثير من الوقت والجهد وقدم تنظيم أكبر لسيرورة العمل داخل البنك، كما أدى إلى تجنب الفوضى وتجمهر الزبائن في مصلحة التجارة الخارجية.

كاوايسي KYC:

وهو عبارة عن محرك بحث بالنسبة إلى الأشخاص طالبين فتح حسابات بنكية حيث يسمح هذا النظام بمعرفة إذا كان هذا الشخص متابع قضائيا في قضايا مالية، والحسابات البنكية المفتوحة باسمه في البنوك الأخرى ودخل هذا النظام حيز التنفيذ سنة 2014، ساهم هذا البرنامج في توفير الوقت والجهد، حيث بدل أن يقوم الموظف بالتحري عن الأشخاص في الجهات المعنية، يقوم البرنامج بهذا العمل بلمسة زر.

كرام CREM:

وهو نظام مرتبط بمركزية المخاطر بينك الجزائر، حيث يسمح بالاطلاع على أي شخص طالب لقرض إن كان استفاد من قرض في بنك آخر أو لا، أو إذا كان معاقب بعدم استخدام الشيكات البنكية... الخ وهذا النظام موجود منذ نشأة مركزية المخاطر، ساهم هذا البرنامج في ربح الوقت والجهد، والانعدام التام للمعاملات الورقية.

الموقع الرسمي للبنك:

يسمح هذا الموقع للعمال بتقديم طلبات العملاء المختلفة كطلبات الشيكات والبطاقات البنكية وهذا الموقع تم اعتماده سنة 2006، سهل على العمال العمل حيث كانت طلبات الزبائن سابقا ترسل إلى الجهات المعنية عن طريق البريد والفاكس والتيليكس الخ، وقد قدم هذا الموقع امتياز ربح الوقت والتكلفة.

الموقع المخصص للماستر كارد:

وهو موقع مخصص لطلب ومتابعة بطاقات الماستر كارد، وهي بطاقات تسمح لحاملها بالسحب من الصراف الآلي والقيام بجميع المعاملات المالية عن طريق الأنترنت، كالشراء والحجز مع العلم أنها تعمل بالعملة الصعبة (الأورو) فقط، ودخلت هذه الخدمة وهذا الموقع حيز الخدمة سنة 2017.

النظام المخصص لحساب القروض:

يقوم هذا النظام بحساب مبلغ القرض الذي يستطيع الفرد أن يأخذه انطلاقا من دخله الشهري بالإضافة إلى حساب مبلغ الأقساط والفوائد والمدة إلى آخره، وتم اعتماد هذا النظام سنة 2006، وقدم هذا البنك تسهيلات كبيرة للعمال المكلفين بالقروض، كتوفير وقت وجهد كبيرين، حيث تأخذ هذه العملية يدويا ساعات عمل كثيرة، وبفضل هذا البرنامج أصبحت بلمسة زر.

الجواب الثالث: يتوفر في البنك ما يلي:**سويفت SWIFT:**

وهو نظام اتصالات ما بين البنوك المحلية والعالمية، حيث يستطيع بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- الاتصال بكل البنوك داخل تراب الوطن وخارجه بكل سلاسة وأريحية، وفي أي وقت، وقد تبنى البنك الخارجي الجزائري هذا النظام سنة 1990، وقد قدم هذا النظام للبنك امتيازات كثيرة، ككسب الوقت والاستغناء على الأدوات التقليدية كالطرد البردية.

كنيس CNIS:

وهو نظام يربط البنك بالجمارك حيث يستطيع البنك أن يعرف إذا تم دخول البضائع والسلع المستوردة إلى تراب الوطن أو لا، دون التنقل إلى المناطق الحدودية، حيث ساهم في ربح وقت إرسال الطرود البريدية، أو إرسال فاكس وانتظار الرد.

نظام الاتصال داخل البنك SISCO:

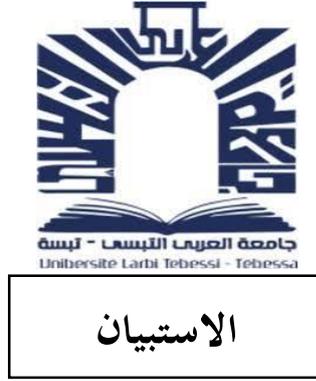
وهو عبارة عن شبكة اتصالات تربط مختلف مصالح البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- ببعضها البعض، والبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- بباقي وكالات بنك الجزائر الخارجي.

الجواب الرابع: نظرا لصغر البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-، وعتاده القليل، فإنه يوجد مبرمج واحد في مجالات الحاسوب والاتصالات، قادر على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.

الملحق رقم (02): الاستبيان

قسم علوم التسيير (LMD)
السنة الثانية ماستر
إدارة اعمال

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



الأخ الفاضل...؛ الأخت الفاضلة...؛

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛؛؛؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعداده
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الاعمال بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد
البشري": دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري تبسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المورد البشري
بالبنك الخارجي الجزائري تبسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان
بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذا الاستبيان
اهتمامكم، فمشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

- رياض عدي اھمو

- بن جدو زكرياء

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: معلومات شخصية

1 - السن

26 سنة - 35 سنة

18 سنة - 25 سنة

46 سنة فأكثر

36 سنة - 45 سنة

2 - الجنس

ذكر

انثى

3 - المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

اخر

دراسات عليا

4 - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة

من 6 سنوات الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

من 11 سنة الى 20 سنة

5 - المسمى الوظيفي

إطار سامي

إطار

عون بنكي

6 - مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية

جيدة

متوسطة

منخفضة

7 - مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية

دورات تدريبية

تعلم ذاتي

القسم الثاني: محاور الاستبيان
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحاسب الآلي hardware						
1	يوفر البنك أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الأقسام الإدارية					
2	يوفر البنك العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام الإدارية					
3	يوفر البنك العدد الكافي من الماسحات الضوئية scanner					
برامج الحاسوب software						
4	يتوفر لدى البنك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية					
5	يتوفر لدى البنك أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
6	يتوفر لدى البنك البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية					
شبكة الاتصال communication network						
7	يوجد فالبنك شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
8	هناك ربط إلكتروني بين البنك ومختلف بنوك الوطن					
9	يوجد فالبنك تليفاكس يسهل إنجاز المهام والأعمال بكفاءة عالية					
صناع المعرفة knowledge Works						
10	يتوفر لدى البنك المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات					
11	يوجد فالبنك الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية					
12	يتوفر فالبنك مسؤول بيانات مهمته حفظ البيانات والاتصال بكل أقسام البنك وتزويدهم بالبيانات المطلوبة					

المحور الثاني: أداء المورد البشري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجهد						
1	تحافظ دائما على أوقات العمل وتنجز مهامك في الوقت المحدد					
2	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من تغييرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل					
3	تقوم دائما بمراجعة العمل الذي تقوم به بشكل نهائي لكي تتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء					
القدرات						
4	لديك القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
5	لديك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم					
6	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتنجز ما يوكل إليك من مهام إضافية					
إدراك الدور أو المهمة						
7	تناسب مهامك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية					
8	تساعد ظروف العمل الحالية على إنجاز مهامك على أحسن حال					
9	لديك المعرفة بما تقوم به ونوع المهام الموكلة إليك وما تتطلبه لإنجازها					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): معامل ارتباط بيرسون بين المحور الأول (الإدارة الإلكترونية) والمحور الثاني (أداء المورد البشري)

Corrélations		
	الإلكترونية_ الإدارة	البشري المورد أداء
الإلكترونية_ الإدارة	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,602**
	N	24
البشري المورد أداء	Corrélacion de Pearson	,602**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	24

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

الملحق رقم (04): المتوسطات المرجحة لإجابات العينة على الأسئلة

	N		Moyenne	Ecart- type
	Valide	Manquante		
مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	24	1	2,6667	,56466
مصدر المعرفة بالإدارة الإلكترونية	24	1	1,5000	,51075
يوفر البنك أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الأقسام الإدارية	24	1	4,0833	1,01795
يوفر البنك العدد الكافي من الطابعات لمختلف الأقسام الإدارية	24	1	4,0417	,85867
يوفر البنك العدد الكافي من المسحات الضوئية scanner	24	1	3,9583	,80645
يتوفر لدى البنك البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	24	1	4,0833	,82970
يتوفر لدى البنك أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	24	1	4,2917	,62409
يتوفر لدى البنك البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	24	1	4,1250	,85019
يوجد فالبنك شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	24	1	3,9583	,95458
هناك ربط إلكتروني بين البنك ومختلف بنوك الوطن	24	1	4,2500	,73721
يوجد فالبنك تليفاكس يسهل إنجاز المهام والأعمال بكفاءة عالية	24	1	4,1667	,81650
يتوفر لدى البنك المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات	24	1	3,9167	,77553
يوجد فالبنك الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية	24	1	4,1250	,74089

يتوفر فالبنك مسؤول بيانات مهمته حفظ البيانات والاتصال بكل أقسام البنك وتزويدهم بالبيانات المطلوبة	24	1	4,0833	,92861
تحرص دائما على متابعة ما يحدث من تغيرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	24	1	4,3333	1,00722
تقوم دائما بمراجعة العمل الذي تقوم به بشكل نهائي لكي تتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	24	1	4,2500	,94409
لديك القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	24	1	4,2917	1,04170
لديك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم	24	1	4,4167	,88055
لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتنجز ما يوكل إليك من مهام إضافية	24	1	4,3750	,92372
تتناسب مهامك الوظيفية مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية	24	1	4,2500	,84699
تساعد ظروف العمل الحالية على إنجاز مهامك على أحسن حال	24	1	4,1667	,91683
لديك المعرفة بما تقوم به ونوع المهام الموكلة إليك وما تتطلبه لإنجازها	24	1	4,4167	,92861

الإدارة الإلكترونية	24	1	4,0903	,65012
أداء المورد البشري	24	1	4,3009	,80556
الحاسب الألي	24	1	4,0278	,78584
برامج الحاسوب	24	1	4,1667	,62167
شبكة الاتصال	24	1	4,1250	,70067
صناع المعرفة	24	1	4,0417	,71770

الملحق رقم (05): اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: المحورين الرئيسيين

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
المورد اداء البشري	Hypothèse de variances égales	17,557	,000	3,341	22
	Hypothèse de variances inégales			1,573	3,071

الفرضية الفرعية 01

Statistiques de groupe

	hardware	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المورد اداء البشري	>= 3,00	22	4,4646	,39935	,08514
	< 3,00	2	2,5000	2,12132	1,50000

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المورد اداء البشري	Hypothèse de variances égales	44,170	,000	4,454	22
	Hypothèse de variances inégales			1,308	1,006

الفرضية الفرعية 02

Statistiques de groupe

	Software	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشري المورد اداء	>= 4,00	21	4,4656	,40918	,08929
	< 4,00	3	3,1481	1,87358	1,08171

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
البشري المورد اداء	Hypothèse de variances égales	34,324	,000	3,109	22
	Hypothèse de variances inégales			1,214	2,027

الفرضية الفرعية 03

Statistiques de groupe

	communication network	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشري المورد اداء	>= 4,00	19	4,5205	,37961	,08709
	< 4,00	5	3,4667	1,40853	,62991

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
البشري المورد اداء	Hypothèse de variances égales	10,394	,004	3,031	22
	Hypothèse de variances inégales			1,657	4,154

الفرضية الفرعية 04

Statistiques de groupe

	knowledge works	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المورد اداء البشري	>= 4,00	19	4,5380	,34992	,08028
	< 4,00	5	3,4000	1,37796	,61624

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
المورد اداء البشري	Hypothèse de variances égales	10,883	,003	3,393	22	,003
	Hypothèse de variances inégales			1,831	4,137	,139

الملحق رقم (06): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تيسية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: /ق.ع.ت. /ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/ 2018/ 2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تيسية ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ،
والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير
مع المؤسسة : **البنك الخارجي الجزائري**
مقرها في : **تيسية**
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- **رياض عدي أهعو**
- 2- **مين جبون زكريا**
- 3-
- 4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: **عالمات إدارة أعمال**

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجري في مصلحة **الأمان و البصيرة و الإلتزامات**
الفترة من : **18 ماي 2019** إلى : **18 جوان 2019**

AN ALI HICRAM
Director Adjoint
B.P. 183
34000 TISSIEN

الملاحقة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

الملاحقة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

الملاحقة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

الملاحقة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

الملاحقة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

الملاحقة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

الملاحقة العاشرة:

تحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في: 22 ماي 2020

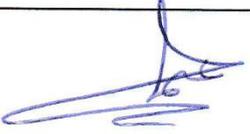
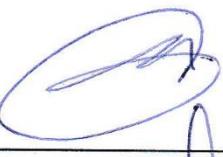
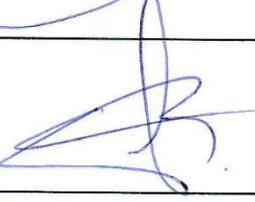
رئيس القسم



ممثل المؤسسة

Mr. AFI Hichem
Directeur Adjoint
B E A Tébessa 046

الملحق رقم (07): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الرتبة العلمية	الاستاذ المحكم	الرقم
	أستاذ محاضر أ	عثمانية عثمان	01
	أستاذ مساعد أ	حليمة سارة	02
	أستاذ محاضر أ	بوطرفة صورية	03