



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات

العمل بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية أدرار

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

إشراف الأستاذ الدكتور

الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:

بن عبد الرحمان حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر 2	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ(ة): عبد اللاوي حسين
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 2	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ(ة): الهاشمي مقراني
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 2	أستاذ محاضرة (أ)	الأستاذ(ة): بويحيوي عبد الكريم
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ(ة): شويمات كريم
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ(ة): العايب سليم
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 2	أستاذ محاضرة (أ)	الأستاذ خياطي عبد العزيز

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنَا عَمَلٌ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾. صدق الله العظيم

وقال صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

. شكرًا لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي هو بين أيديكم.

. شكرًا لأستاذي الفاضل (مقراني الهاشمي) المشرف العام على هذا العمل والذي حفني

بعطفه وتوجيهاته السديدة وسعة صدره إلى أن وصل هذا العمل لصورته النهائية.

كما أتقدم بخالص شكري لأساتذتي بلجنة المناقشة الذين تفضلوا بتدوين ملاحظاتهم على

هذا العمل وتصويباتهم لأنال شرف التلمذة على أيديهم.

- شكرًا لمن ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه الرسالة ولو بشطر كلمة

إهداء

إلى معدن الصفاء والنقاء وبر الأمان والوفاء ومهد الاطمئنان والعطاء الأم الغالية و الأب الغالي .

إلى التي وفرت لي جو الدراسة فكانت لي مهجة وراحة: (أم رتاج) رعاها الله.
إلى فلذة كبدي الأبناء: (رتاج ، مريم ، إحسان)، وقاهم الله وحفظهم وأنبتهم نباتا حسنا.

إلى عصب الحياة ودليل الوجهة والجهات الأخوة والأخوات: أبنائهم، بناتهم، زوجاتهم، أزواجهن.

إلى كل أساتذة التدقيق اللغوي (عبد الهادي محمد ، بختي مصطفى ،برحيل إسماعيل) والأصدقاء والأحباب كافة.

إلى عمالو عاملات بلدية أدرار خاصة المشرفين على مصلحة الإدارة الالكترونية لتعاونهم معي بكل أمانة.

إلى كل عمال المراقبة المالية لبلدية أدرار بالأخص المراقبة المالية والمراقبين الماليين المساعدين .

إلى كل القاطنين بجوهرة البلدان: أدرار طولها وعرضها شرقها والمغرب.

بن عبد الرحمان حمزة

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الادارة الالكترونية في ترسيخ اخلاقيات العمل بالمؤسسة دراسة ميدانية في بلدية ادرار، عن طريق تقويم اخلاقيات العمال باعتبار ان الاخلاقيات تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتجسيد تطبيقات الادارة الالكترونية في مختلف وظائف المؤسسة يكون حسب طبيعة الخدمات والاداء بما في ذلك دور الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال الوسائط الالكترونية المتاحة للادارة الالكترونية (الاتصال الالكتروني، الرقابة الالكترونية، عملية التقييم الالكتروني، ادارو الموارد البشرية الالكترونية) و حسب طبيعة التجسيد لما لها من دور في ادخال تحسينات على مستوى الهياكل و المصالح، وهو مكسب تطمح إليه جميع المؤسسات قصد التوفيق بين المدخلات او الموارد المتاحة و الاهداف المرجوة، وباعتبار ان المورد البشري الحلقة الفعالة، فتبقى تطبيقية الادارة الالكترونية استراتيجية حديثة وضرورة إداية فعالة تؤثر على مختلف العناصر المؤثرة في مستقبل المؤسسة، وهو ما أعطى أولوية الاهتمام بمستقبل هذا المورد البشرية وعلاقته بالأهداف التنظيمية للمؤسسة . و من هنا تبرز اهمية دراستنا ومحاولة تفسير العلاقة بين تجسيد تطبيقات الادارة الالكترونية وطبيعة التأثير على اخلاقيات العمال داخل المؤسسة . بحيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، كما تم الاعتماد على تقنية الاستمارة لجمع المعلومات وجاء هذا الاستبيان مقسما الى محاور حسب ابعاد الدراسة ،بحيث كلها ذات علاقة بموضوع الدراسة وتمت هذه الاخيرة على عينة من مجتمع الدراسة بلدية ادرار، وصولا الى تبويب النتائج وتحليلها سوسيولوجيا .

Abstract:

This study focuses on the role of e-government in establishing work ethics in the institution, through a field study conducted in the municipality of Adrar, and aimed at evaluating ethics workers, starting from the fact that ethics contribute significantly to the achievement of the institution's objectives, and that the application of electronic management in the various functions of the institution (depending on the nature of the services and performance of human resources), and through the available electronic media (electronic communication, electronic monitoring, electronic evaluation process, electronic management of human resources), greatly improves the performance of workers and the institution and is therefore a gain. Thus, all the institutions aspire to reconcile inputs and objectives, and even if human resource is the nodal link, the fact remains that the application of electronic administration is a practice which acts positively on the various factors which influence on the future of the institution. Hence the importance of our study (which we recall, aims to explain the relationship between the application of electronic administration and its impact on worker ethics), and the descriptive approach adopted, based on a questionnaire divided into axes and distributed on a sample of Adrar companies, the results of which were subsequently interpreted through the prism of sociology

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

الملخص

فهارس

أ.ب.ج مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- 1 - مبررات اختيار الموضوع 20
2. أهمية الدراسة 21
3. أهداف الدراسة 21
4. الإشكالية 22
5. فرضيات الدراسة 24
6. مفاهيم الدراسة 24
7. المقاربة النظرية للدراسة 31
8. الدراسات السابقة 34

الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية

- تمهيد 47
- 1-التطور التاريخي للإدارة الالكترونية 48
2. تعريف الإدارة الالكترونية 50
3. عناصر الإدارة الإلكترونية 54
4. خصائص الإدارة الالكترونية 55
5. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة 57
6. دواعي الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية 58
7. توجهات الإدارة الإلكترونية 64
8. البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية - شبكات الاتصال الإلكترونية 65
9. الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي 66
10. تكييف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية 66
11. الرقابة الإلكترونية 76
- خلاصة الفصل 82

الفصل الثالث: أخلاقيات العمل

84	تمهيد.....
85	1-نشأة علم الأخلاق وتطوره
91	2. مفهوم أخلاقيات العمل
93	3. أهمية أخلاقيات العمل
96	4. مصادر أخلاقيات العمل
97	5. العوامل المؤثرة على أخلاقيات العمل
98	6. النظريات المفسرة لأخلاقيات العمل
101	7. محتوى الأخلاقيات في نظريات الإدارة
103	8. الأخلاقيات المطلوبة في العمال والمسؤولية
107	9. بناء وتطوير السلوك الأخلاقي في المنظمة
111	10. علاقة أخلاقيات العمل ببعض المتغيرات التنظيمية
115	11 - دور أخلاقيات العمل في محاربة الفساد الإداري
117	12 - واقع دساتير أخلاقيات العمل في المؤسسة
119	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية الالكترونية

121	تمهيد.....
122	1-إدارة الموارد البشرية.....
125	2. إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
127	3. مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM
129	4. التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
132	5. التسيير الالكتروني للموارد البشرية
134	6. تطبيقات التسيير الالكتروني للموارد البشرية
135	7. وسائط الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
142	8. أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
143	9. أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
144	10. نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.
145	11. تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
149	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

151	تمهيد
-----	-------------

152	1 - المجال المكاني
153	2 - تقديم بلدية أدرار
154	3 - الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار
157	4 - المكاتب التي تضمها كل مصلحة
160	5 - هيكل المجلس الشعبي البلدي
163	6 - المجال البشري و الزماني للدراسة
164	7 - منهج الدراسة
165	8 - أدوات وتقنيات جمع البيانات
169	9 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
169	10 - مجتمع البحث
172	خلاصة

الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

174	تمهيد
175	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
261	2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
263	3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
265	4 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
267	4 . الاستنتاج العامة للدراسة
271	خلاصة الفصل
273	خاتمة
276	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

أ- فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	77
02	الفروق بين الإشراف التقليدي والإشراف الإلكتروني	80
03	المجالات التي يمكن توفيرها إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	128
04	المصالح الإدارية للبلدية	157
05	هياكل المجلس	160
06	يمثل مهام مصلحة الموارد البشرية	161
07	يوضح مهام مصلحة البيوميتري	162
08	مجتمع البحث للدراسة الميدانية	170
09	عرض خصائص مجتمع الدراسة	171
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	175
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	176
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	178
13	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	179
14	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية	180
15	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	181
16	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع عقد العمل	183
17	يمثل نظرة المبحوثين لتوفير البلدية لتغطية تجهيزات البنية التحتية للإدارة الالكترونية	184
18	يمثل نظرة المبحوثين عن مدى إتاحة شبكة التواصل للاتصال السليم	185
19	يمثل نظرة المبحوثين لمدى توفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي	186
20	يمثل نظرة المبحوثين لتوفر شبكة الإدارة الالكترونية لقناة تتيح الاتصال بالسلطات العليا	187
21	يمثل نظرة المبحوثين للخدمات المتوفرة على الموقع الالكتروني للبلدية	188
22	يمثل نظرة المبحوثين للقدرة على إتقان استعمال الوسائط الالكترونية داخل العمل	189
23	يمثل نظرة المبحوثين لتوفير الإدارة لإطارات في الاختصاص يتم التواصل معهم الممارسات الالكترونية	190

24	يمثل نظرة المبحوثين لطبيعة الاتصال اليومي من خلال استعمال البريد الالكتروني	191
25	يمثل نظرة المبحوثين لمدى تخزين المعلومات المستعملة يوميا والمساهمة في تخفيض تكلفة الأرشفة	192
26	يعبر عن نظرة المبحوثين عن استقبال الأوامر والتوجيهات عن طريق استعمال وسائط الإدارة الالكترونية	193
27	يعبر عن نظرة المبحوثين لمدى إدخال التحديثات الجديدة والتدريب عليها	194
28	يمثل نظرة المبحوثين لمساهمة الإدارة في نشر الوعي بالثقافة الالكترونية	195
29	يمثل نظرة المبحوثين للقيام بأعمال إدارية خارج أوقات العمل	196
30	يمثل نظرة المبحوثين لمدى تحصل المواطنين على نفس الخدمات	197
31	يمثل تعبير المبحوثين عن مدى استفادتهم من برامج تكوين عن الإدارة الالكترونية	198
32	يمثل تعبير المبحوثين عن تلقي الأوامر والمهام من المسؤولين عن طريق الاتصال الالكتروني	199
33	يمثل نظرة المبحوثين لمساهمة الإدارة الالكترونية في تخفيض كثافة العمل مقارنة مع العمل بالطرق التقليدية	200
34	يمثل نظرة المبحوثين مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في توفير معلومات دقيقة وموثوقة.	201
35	يمثل نظرة المبحوثين لمدى مساهمة الإدارة الالكترونية في سهولة عملية التقييم والمتابعة للرؤساء المباشرين	202
36	يمثل نظرة المبحوثين المحييين بنعم عن مساهمة الإدارة الالكترونية في تسهيل عملية التقييم والمتابعة	203
37	يمثل تعبير المبحوثين عن مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء	204
38	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في احتكار المعلومات المستحدثة	205
39	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية العمل الجماعي	206
40	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنظيم وإدارة الوقت	207
41	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام	208
42	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في المساهمة في أداء المهام بأريحية	209
43	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في أداء المهام ذات الأهمية العالية	210
44	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة التركيز والتدقيق في العمل	211
45	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف التنظيمية	212
46	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الرسائل الواردة عن التطبيق ودورها في تنظيم الوقت	213
47	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد أسباب ضياع الوقت	214

215	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية على ممارسات أخلاقيات العمل	48
216	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي	49
217	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على سرية المهنة	50
218	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على الأمانة في العمل	51
219	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على تحمل المسؤولية في العمل	52
220	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في توحيد الصفوف في العمل	53
221	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على العمل كفريق واحد داخل العمل	54
222	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على تطبيق القوانين	55
223	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الالتزام بالعدالة في المعاملات مع المواطنين	56
224	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على النزاهة و الشفافية في العمل	57
225	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على الاحترام المتبادل وحسن المعاملة	58
226	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في المتابعة و التقييم الموضوعي للعمل	59
227	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية بالتميز بالكفاءة في العمل	60
228	يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة	61
229	يمثل نظرة المبحوثين للخيارات المفسرة لتأثير الإدارة الالكترونية على الأخلاقيات الجماعية في العمل	62
230	يمثل العلاقة بين مساهمة الادارة الالكترونية في الاستجابة للمتطلبات الوظيفية و التقييم الموضوعي	63
231	يمثل العلاقة بين توفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في وإدارة الوقت	64
233	يمثل العلاقة بين الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في تقسيم المهام	65
234	يمثل العلاقة بين الخبرة المهنة للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع من كفاءة الأداء	66
236	يمثل العلاقة بين متغير نوع العقدالفئة الوظيفية و مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي	67
237	يمثل العلاقة بين متغير الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في توفير التكاليف	68
239	يمثل العلاقة بين متغيرالخبرة المهنية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في أخلاقيات للعمل	69

241	يمثل العلاقة بين متغير الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في تخفيض كثافة العمل	70
243	يمثل العلاقة بين متغير نوع عقد العمل للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية توفير المعلومات الضرورية و الدقيقة	71
244	يمثل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و مساهمة الإدارة الالكترونية في الاستجابة للمتطلبات الوظيفية	72
246	العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و مساهمة الإدارة الالكترونية تتلقى الأوامر عبر البريد الإلكتروني	73
247	يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و مساهمة الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء	74
249	يمثل العلاقة بين متغير عمر المبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في توفر سهولة التقييم والمتابعة	75
251	يمثل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة التركيز في العمل	76
253	يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في القدرة على تحمل المسؤولية	77
255	يمثل العلاقة بين متغير الخبر المهنة للمبحوثين و القيام بأعمال خارج أوقات العمل	78
257	يمثل العلاقة بين الفئة الوظيفية للمبحوثين و تلقي الاوامر عن طريق وسائط الادارة الالكترونية	79
258	يمثل العلاقة بين متغير نوع عقد العمل والحرص على أداء الامانة في العمل	80
259	يمثل العلاقة بين متغير العمر للمبحوثين وتنمية روح العمل الجماعي	81
260	يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين و أحتكار المعلومات المستحدثة	82

ب- فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور الفكر الإداري	48
02	مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	53
03	أهداف الإدارة الإلكترونية	63
04	متغيرات أخلاقيات الإدارة	114
05	مجالات الأساسية e-HRM	127
06	يمثل توضيح مكاتب مصلحة الموارد البشرية	160
07	يمثل توضيح للمكاتب المكونة لمصلحة المعلوماتية والإحصاء	161
08	يمثل توضيح للمكاتب المكونة للمصلحة البيومترية	162
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	175
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	176
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	178
12	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	179
13	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة الوظيفية	180
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	181
15	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير عقد العمل	183

مقدمة

مقدمة:

إن ما تتمتع به الموارد البشرية كأحد التوجهات الحديثة للمؤسسة، لما لها دورا هاما في نجاح المؤسسات في الوقت الراهن نتيجة التطور المتزايد في حجم المؤسسات، وتعدد نشاطاتها وتباين خصائصها وقيم العمال داخل المؤسسة، وعليه فالؤسسات الحديثة أصبحت تعطي أهمية بالغة للمورد البشري وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها، مما يوجب الاهتمام به وعلى طبيعة وفائه للمؤسسة والحرص على تحقيق أهدافها.

كما افرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغيرات الجذرية في هيكل وأنظمة الإدارة العامة التقليدية وعلاقاتها الوظيفية ، وكذا في أساليب وطرق أداء وظائفها ، حيث انتقل من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني الديناميكي الذي يمتاز بالسرعة والدقة في معالجة المعلومات باستخدام الوسائط الالكترونية ، فجهاز الإدارة الالكترونية أصبح خيارا استراتيجيا للمؤسسة كآلية فعالة لتحسين الأداء المؤسساتي ، حيث يضيف مضامين الفعالية والشفافية والرقابة وروح المسؤولية ، والسرعة في تدفق المعلومات وبالنسبة للمسؤول فإنه يمتاز بدقة الحصيلة الدورية وإصدار الأوامر للمرؤوسين ، وهو ما يحقق السير الحسن لمصالح المؤسسات .

كما يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر ببرامج أخلاقيات العمل وارتباطها بالممارسات الوظيفية للعمال والمنافع المترتبة عنها في المؤسسات والمنظمات المعاصرة حيث أصبحت تصدر مكانة بارزة وبالغة الأهمية على نحو واضح وملفت للنظر ، فالיום تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب العمل ، أخلاقيات الوظيفة ، وأخلاقيات العمل ، أخلاقيات الإدارة ، أخلاقيات الأعمال ، حيث تجعل قيمة الإنسان لا فيما يحسن ويتقن فقط بل فيما يقدمه من نفع بإتقان للمصلحة العامة. فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد ، والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال ، أصبحت أخلاقيات الموارد البشرية تحظى بالاهتمام ، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمورد البشري في الأداء . كما يبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة .

في حين كثر الحديث في الوقت الراهن أكثر من وقت مضى على تلك التجاوزات التي تتزايد يوما بعد يوم من فضائح أخلاقية وتجاوزات إدارية وعدم نجاعة العمل وفعاليته ، نتيجة تراجع وعدم تكثيف للقواعد المحددة للسلوك الإداري ، ومما لا شك أن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة وصلابة مؤسساتها على انجاز الأعمال ، وعلى نوعية العاملين بها وعلى مستوى كفاءتهم والقيم التي يتصفون بها ، مما تضمن بقاءهم واستمراريتهم في المنظمة.

كما تعد البلدية واحدة من تلك المؤسسات التي لها الصلة الوطيدة بالمجتمع ،و جزءا من بناء وتشكل الدولة ككل، من منطلق أنها الأكثر صلة بأفراد المجتمع مع قريناتها من المؤسسات الأخرى، في ظل التغيرات الحديثة على مستواها من طبيعة نظامها إلى القوانين الجديدة للجماعات المحلية، مما يتطلب موردا بشريا ذو كفاءة عالية تتماشى وطبيعة العمل وكذلك اندماجهم معها، والتي تعمل وفق طابع أخلاقي مشترك وموحد في نفس الوقت تتبناها المؤسسة لضمان نجاحها وفعاليتها.

كما احدث الانتشار الواسع والسريع للمعلومات، الناتجة عن تطبيق الإدارة الالكترونية تغيرا جذريا في مفهوم الأداء الإداري وعلاقته بالأداء الأخلاقي للموارد البشرية داخل المؤسسة ، وهو ما دفع الباحثين والمختصين للبحث في هذه التغيرات وأثرها على أهداف المؤسسة. على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المؤسسة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل باعتبار أخلاقيات العمل هي ضرورة إدارية. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها. ولكن من مصلحة المؤسسة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المؤسسة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة الموسومة ب"دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة" التي تتناول واقع تأثير وسائط الإدارة الالكترونية بما في ذلك الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الأخلاقي للعمال .

تألف هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني من ستة فصول ،حيث يتناول الفصل الأول الفصل المنهجي للدراسة من خلال الوقوف على إشكالية الدراسة والأسباب التي أدت إلى اختيار هذه الدراسة وما الذي تريد الوصول إليه، وكذا تحديد مفاهيم ومنهج الدراسة، وطرح فرضيات مؤقتة لكي نجيب عليها في الأخير ومحاولة التحقق منها باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لموضوع الدراسة والأدوات الإحصائية المناسبة وفق أبعاد ومتغيرات الدراسة، وكذا المرتكزات النظرية للدراسات السابقة التي يبنى عليها الباحث دراسته.

في حين كان الفصل الثاني الإطار العام للإدارة الالكترونية من خلال التعرف على التطور التاريخي للإدارة الالكترونية والماهية و العناصر المكونة لها والخصائص على غرار الأهمية ودواعي الانتقال إلى الإدارة الالكترونية

.....

والفصل الثالث تم تخصيصه لأخلاقيات العمل بحيث تضمن نشأة الأخلاق و التعريف بأخلاقيات العمل و أهمية النظريات المفسرة للأخلاقيات وكذا المصادر وبناء السلوك الأخلاقي في المنظمة، كما يعتبر موضوع الأخلاقيات من المواضيع الحديثة، ولهذا أصبح الاهتمام به متزايد ، كما يبين هذا الفصل علاقة أخلاقيات العمل بالثقافة التنظيمية و العولمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، ودور الأخلاقيات في محاربة الفساد الإداري ، والوقوف على واقع دساتير أخلاقيات العمل في المؤسسة.

وأما الفصل الرابع فقد تضمن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وبهذا يعتبر الحديث عنه ضروريا، في ظل تشكل وسائط الإدارة الالكترونية باعتبارها احد العناصر الهامة في الدراسة، وبالتالي تم التطرق إلى التعريف وعلاقتها بالموارد البشرية وأهميتها وأهدافها بالنسبة للمؤسسة و التعرض لمفهوم التسيير الالكتروني للموارد البشرية ، ومجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية والآثار المحتملة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية بالإضافة نتائج تطبيق هذه الأخيرة في المنظمة، و في الأخير معوقات وتحديات إدارة الموارد البشرية الالكترونية .

وشمل الجانب الميداني من الدراسة :

الفصل الخامس: يتضمن التعريف بالمؤسسة يعبر عن الإجراءات المنهجية للدراسة والمتضمنة في الأساس منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل السادس : يتضمن الفصل السادس تجميع البيانات الإحصائية الناتج عن توزيع الاستمارة على عينة البحث من خلال تبويب النتائج في الجداول البسيطة والجداول المركبة لاختبار الفروض أو فراضيات الدراسة وصولا إلى النتائج العامة للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

- 1 - مبررات اختيار الموضوع
- 2 - أهمية الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - الإشكالية
- 5 - فرضيات الدراسة
- 6 - مفاهيم الدراسة
- 7 - المقاربة النظرية للدراسة
- 8 - الدراسات السابقة

1. مبررات اختيار الموضوع:

1.1 المبررات الموضوعية:

- تزايد وتفاقم التساؤلات لدى الرأي العام الوطني حول إستراتيجيات تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل عام حول التحولات والتغيرات التي تطرأ وطبيعة تأثيرها على العلاقة مع عناصر المجتمع (الزبائن).
- إمكانية التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة.
- فتح مجال البحث في هذا الموضوع والتعرف على خباياه.
- كون موضوع أخلاقيات العمل نابع من ملاحظتنا أن الرقابة التنظيمية في مؤسساتنا لم ترتق بعد إلى المستوى المطلوب، الذي يحقق توجهات المؤسسة ، في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية الحديثة (الانفتاح على الأسواق العالمية، العولمة، المنافسة بين المؤسسات) يجعلها تتميز و ضمان بقائها والاستمرار في محيطها .
- بروز ثقافة اللامبالاة والإهمال وقلة الانضباط في الصف العمالي مثل غياب الفكر التنظيمي كأساس لسلوك التنظيمي وذلك بعدم وضوح سياسة متعلقة بأخلاقية المهنة وعدم الاكتراث بالقواعد التنظيمية
- الأهمية التي حظيت بها أخلاقيات المهنة في الوقت الحالي، من قبل المنظمات والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاحها أو فشلها.

1.2 المبررات الذاتية:

- الرغبة في الاحتكاك بعناصر الإدارة والبيئة الداخلية للتنظيم وطبيعة الآليات المستعملة ودورها في ترشيد وعقلانية تسيير المؤسسات.
- الرغبة في دراسة المواضيع التي تتجه إلى عمق المؤسسة وتؤثر عليه مباشرة وإمكانية تعديل بعض الذهنيات تجاه موضوع الدراسة.

2 - أهمية الدراسة:

2.1 الأهمية العملية:

تحسين الأداء في المؤسسات من الأمور التي تحظى بالاهتمام المتزايد لدى الباحثين، ومنها أصبح موضوع ضبط علاقة التأثير بين متغير الإدارة الالكترونية والأخلاقيات المهنية، يتطلب الوقوف على خصوصيات كل مؤسسة وطبيعة الممارسة لعناصر الإدارة الالكترونية، والواضح أن هناك ندرة في هذا الميدان، ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لإلقاء المزيد من الضوء في هذا المجال.

2.2 أهميته العلمية:

تكمن هذه الدراسة في تناول طبيعة علاقة التأثير بين الإدارة الالكترونية وأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة، وقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح الرؤى والحصول على حقائق علمية منهجية مفسرة عن هذا الموضوع والتوصل إلى نتائج وتوصيات بهذا الشأن تمكن الاستفادة منها في المستقبل.

3 - أهداف الدراسة:

- محاولة رصد درجة إلمام أصحاب المواقع المشرفة على دور الإدارة الالكترونية في أخلاقيات العمل.
- محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة القائمين على تفعيل عناصر الإدارة الالكترونية.
- محاولة استكشاف طبيعة التأثير بين عناصر الإدارة الالكترونية والأخلاقيات الممارسة داخل المؤسسة.
- محاولة تقديم اقتراحات تساهم في تعزيز أخلاقيات العمل من خلال وسائل وعناصر الإدارة الالكترونية.
- محاولة التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة ودرجة توفر ثقافة القابلية لهذه الآلية.
- محاولة التعرف على اتجاهات العمال الإداريين في المؤسسة نحو طبيعة الأهداف المستشرف بها من خلال الإدارة الالكترونية.

- محاولة تحليل تحديات العلاقة بين الإدارة الالكترونية وممارسة الأخلاقيات داخل المؤسسة.

4. الإشكالية:

لقد ترتب على عوامل التغيير و التحديث التي عرفها المجتمع الصناعي العديد من مظاهر التغيير في معظم مجالات الحياة ،لعل أهم ما يميز عملية التطور هذه تأثر أخلاقيات العمل بالوسائل المتوفرة لضبط سلوكيات العمال داخل المنظمة وبالخصوص التحديثات الطارئة على الإدارة الالكترونية كأحد الآليات البارزة حديثة الاستعمال داخل المؤسسة بما يساعد المدراء والمسيرين في ضبط السير الحسن وسرعة المعلومات بين المصالح والأقسام، الأمر الذي يدعو إلى الحاجة الماسة إلى دراستها أملا في امتلاك الأدوات لإعداد البرامج لضبط السلوك المادي والعمل الأخلاقي في ظل التطور السريع للأحداث ،مع التأكيد على أهمية مواكبة التطور بالمجتمع، كما أن هناك حاجة ملحة لرفع مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل في ظل التحديات المعاصرة .

إن التطور السريع للمعلومات أدى إلى تسابق المؤسسات في الحقل التنافسي لمسايرة الوضع المعلوماتي الحالي والتحرش المذهبي على مستوى الوسائل والآليات لمواكبة عصر العولمة الالكترونية بمختلف وسائلها الحديثة والمتعددة لإبراز التنافسية بين المؤسسات المتواجدة في، الأمر الذي عجل بإحداث إدارة الكترونية قادرة على استمرارية بقاء هذه المؤسسة في الحقل التنافسي، وذلك بإحداث قاعدة بيانات تعتمد على المرونة والوحدة في آن واحد، كما يعتبر الإدارة الالكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث العملية التنظيمية في المؤسسات الحديثة من خلال القضاء والسيطرة على المشكلات التقليدية، والتمكين أكثر من تجويد أو تحقيق جودة أداء العمال داخل المؤسسة عن طريق استخدام أساليب ونظم وبرامج الكترونية حديثة تتماشى ومتطلبات السوق تتسم بالكفاءة والفعالية. فللإدارة الالكترونية أثر واسع لا ينحصر فقط في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية وإنما أيضا في بعدها الأخلاقي الممارس في البيئة التنظيمية المرتبط بأخلاقياته المهنية باعتبارها إحدى الأسس الحديثة المستهدفة في إستراتيجية جل المنظمات المعاصرة التي يمكن من خلالها تبني سياسات وبرامج تدريبية لمحاولة التوفيق بين جميع وسائل الإدارة الالكترونية ومكتسبات القيم الأخلاقية الممارسة داخل البيئة التنظيمية بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة من تحقيق السير الحسن لمصالح المؤسسة. ولأهمية موضوع أخلاقيات العمل التي حظيت باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك من حيث الجوانب المطلقة ومدى توافره من عدمه للعمال، حيث يمكن اعتبار أواخر القرن الماضي فترة الاهتمام بموضوع الأخلاقيات وسبيل الاستثمار فيها بما يخدم أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

من خلال تبني إستراتيجية توافقية تحقق التكامل بين الوحدات والمصالح المتاحة بعبارة أخرى التي تضمن الانسجام بي عناصر العملية التنظيمية بتفعيل الوسائل والآليات المتاحة للإدارة الالكترونية، وما يتوقع من سلوك وتفاعل العمال داخل المنظمة من خلال الأداء اليومي للعمال حسب ما هو منصوص عليها في مدونات أو دساتير أخلاقيات العمل للمؤسسة، أو بمعنى آخر تحقيق التكامل الإيجابي بين وحدات الإدارة الالكترونية بمختلف أنواعها وطبيعة السلوكات الاستشرافية للعمال داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم ونتيجة لأهمية موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بأخلاقيات العمل لما له من تأثير فإني في هذا البحث سأحاول من خلاله دراسة الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تعزيز وترسيخ أخلاقيات العمل لدى العمال من خلال طبيعة التأثير بين المتغيرين وهذا ما نوضحه من خلال التساؤلات الموالية.

4. 1 التساؤل الرئيسي:

— ما هو دور وسائط الإدارة الالكترونية كواحدة من الآليات الحديثة المستعملة لترسيخ أخلاقيات العمل للعمال ؟

4. 2 التساؤلات الفرعية:

— ما مدى توفر إدارة بلدية أدرار على وسائل وتجهيزات الإدارة الالكترونية وطبيعة تجسيدها في مصالح البلدية؟

— ما مدى مساهمة وفعالية تجسيد الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة؟

— ما مدى مساهمة تجسيد وسائط الادارة الالكترونية في تسيير العمال على الممارسات الاخلاقية في للعمل؟

5 - فرضيات الدراسة

5.1 الفرضية الرئيسية:

تساهم وسائل الإدارة الالكترونية بشكل كبير في ترسيخ أخلاقيات العمل داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها.

5.2 الفرضيات الفرعية:

– تجسد تطبيقات الإدارة الالكترونية من البرمجيات والشبكات لما لها دور فعال في التسيير المصالح بما يحقق أهداف المؤسسة.

– لتطبيقات وممارسات الإدارة الالكترونية مساهمة فعالة في الرفع من كفاءة العمال بما يحقق أهداف المؤسسة.

– تعتبر وسائل الإدارة الالكترونية ركيزة أساسية وفعالة في العمال بما يعزز ترسيخ أخلاقيات العمل لعمال.

6 - مفاهيم الدراسة:

إذا كان تحديد المفاهيم أمراً لازماً في المناقشة العامة يصبح مفروضاً وواجباً في البحث العلمي لأن هذا الأخير يحتاج إلى درجة كبيرة من الدقة والتحديد، لذلك كان على الباحث الاجتماعي الالتزام بتوضيح وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع لكي يكون على دراية في فهم بحثه .

6.1 مفهوم الإدارة الالكترونية:

تعريف مفهوم الإدارة الالكترونية لابد من تقديم عدة تعاريف و يعني مصطلح الإدارة الالكترونية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية كافة (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال وأنجاز وظائف الإدارة من تخطيط الكتروني، تنظيم الكتروني، قيادة الكترونية، رقابة الكترونية¹.

¹ - رابح مصطفى علبان، البيئة الالكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص27.

6 - 1 - 1 تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعرف (Lulian) بأن الإدارة الإلكترونية: "تهتم بالعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن أنظمتها تسمح بالاتصال بين المؤيدين والشركاء والعملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعطي مقاييس دقيقة لكل المؤشرات المطلوبة لاتخاذ قرار إداري فعال".¹

كما عرفت كذلك بأنها: "تعتبر وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم، والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية".²

فهي بذلك تتمثل في: "إعادة تشكيل الوظائف والأنظمة والأنشطة التي تعتمد عملياتها على الانترنت والشبكات لتحقيق الأهداف".³

وقد عرفت أيضا بأنها: "مجموعة عمليات مزودة بنظام معلومات يعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية في معالجة المعلومة، بحيث يتميز بعمليات متغيرة حسب التكنولوجيا، والمهارات الجديدة".⁴

كما عرفها السالمي علاء عبد الرزاق بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا".⁵

عرفها آخرون بأنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، مع ضمان سرية امن المعلومات المتناقلة".⁶

عرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها "إستراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل

¹- Lulian,M, Implementing E-management in Small and Medium Enterprises, 2006, p 140.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 27.

³-Huthiafa Abdelkarim & al ,E-management: (configuration ,function and role en improving performance of Arab Institutions and organization ,International), journal of computer Applictions (0975-8887)Volume 80- N°6 ,Octobre, 2013 ,P33 .

⁴- Henri Issac ,Indroduction Dumanagement Au E-Management ,université de paris Dauphine ,observation d' e-management Dauphine Cegos, 2003, p 6.

⁵ - السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007، ص 32.

⁶ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 392.

السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الالكتروني، ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة منقبل المنظمة المعنية".¹

كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ماتتطلبه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان".

ويمكن الإشارة إلى تعريف آخر للإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للموظفين والمؤسسات ولزبائن مع استغلال امثل لمصادر المعلومات وذلك توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حيث يضمن استغلال أمثل للوقت والمال والجهد المبذول بما يحقق أهداف المنظمة.²

وتعرف على أنها عملية هيكلية جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الإدارية الجديدة في التقليل من استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمعاملات.

6 - 1 - 2 التعريف الإجرائي:

هي تلك العملية التي تهدف إلى توظيف الوسائط الالكترونية المتطورة المادية و المعنوية لترسيخ الالتزام بأخلاقيات العمل لدى عمال البلدية من الرقابة الالكترونية والمتابعة والاشراف لإدارة الوقت والحفاظ على المصلحة العامة للبلدية بما يحقق الاهداف التنظيمية للبلدية.

6 - 2 أخلاقيات العمل :

يمكن القول ان السلوك بصفة عامة يعني "أي تغير في مستوى نشاط الفرد ،ردا على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة خضوعا لإدارة البيئة. "

أما السلوك الأخلاقي فهو "كل ما يتصل بأخلاق الصواب والخطاء، الخير و الشر، طبقا للسن الأخلاقية السائدة فيقال: الأدب العام، ويراد بها بعض القواعد التي تقتضي الأخلاق القويمة إنتاجها ولا يجوز الخروج عنها".

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 33.

² - محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 27.

ويري الوضعيون مثل أوجست كونت " أن المعايير من صنع المجتمع ووضعه، وتعتبر في مجموعتها عن المستوى العام المطلق في مكان معين ومرحلة اجتماعية معينة كل ما ذكر كان بمثابة تحديد لإطار الأخلاق المؤطرة لسلوك الأفراد في محيطهم الاجتماعي إذ يراعي هذا السلوك الأعراف السائدة في الواقع اليومي للناس وعلى هذا يمكن شرح المقصود من الأعراف.

6 - 2 - 1 أخلاق:

تطلق على مجموعة السلوكات و الأفعال التي يمارسها الفرد خلال اتصالاته وتفاعلاته مع الآخرين، وهو في هذه العملية يحمل في ذهنه معايير وقوالب يزن بها أفعاله، والأخلاق من هذا المنطلق هي السلوك الي اصطلاح عليه المجتمع واقره، ويتكون من مجموعة القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي تعرض لهم، دون ان يخالفوا في ذلك ضمائرهم أو العرف السائد.

وكمصطلح يقصد بالأخلاق نظام لتقييم السلوكية ذات علاقات بالضمير المهني الذي تتكامل معه، فأخلاقيات كل مهنة ترمي إلى القيام بالعمل والالتزام به عن قناعة وطوعية ذاتية وضمير مهني المصلحة العامة للبلدية بما يوافق وأهداف البلدية وتعني أيضا ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا.¹

6. 2. 1 السلوك الأخلاقي:

و يعني التصرفات التي تؤثر سلبا على قيام الموظف بواجباته و تسيء إلى سمعة المؤسسة دون التدخل غير الضروري في حياة الموظفين الخاصة، و تتضمن استعمال الوظيفة بجميع ما يترتب عليها من هيبة و نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية و غير مالية و بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسم

✓ **التعريف الإجرائي:** و يعني به إجرائيا جميع التصرفات التي تسيء إلى سمعة المؤسسة و تؤثر سلبا على قيام الموظف بواجباته ,سواء كان استغلال للمنصب أو غيره.

¹ - أحمد العايد وآخرون، المعجم العربي الاساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والاعلام، القاهرة، 1989، ص419.

6 - 3 أخلاقيات العمل:

- ✓ يقصد بأخلاقيات العمل علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المؤسسة أو تنظيم ما ،بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى السلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية .
- ✓ ويعرف تومبسون أخلاقيات العمل بأنها تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات ،نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيا أو لا أخلاقيا .
- ✓ ويعرفه ياغي بأنه مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ،ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ،ناجحا في مهنته مادام قادر على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين .
- ✓ فأخلاقيات العمل هامة جدا، باعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد، في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها في العمل المهني .

التعريف الإجرائي لأخلاقيات العمل:

تعرف إجرائيا بمدى التزام أفراد المنظمة بالمعايير الأخلاقية لمهامهم ووظائفهم بما يتضمنه ذلك من تحمل المسؤولية و الحفاظ على المصلحة العامة ووجود رقابة ذاتية، و تعاون مع الزملاء في العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

6 . 4 . الإدارة الالكترونية للموارد البشرية :

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها طريقة لتنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب¹ .

ويمكن تعريفها بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدور المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من اجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى² .

¹- Srivastava Shashank. Shaping Organization with E-HRM. International Journal of Innovation, Management and technology, Vol 1. No1. 2010. PP 03-04.

²- Steve Foster. An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation. University ofHertfordshire. 2008. P02.

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-MRH، له تعريفات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HRM، E-HR، Virtual HRM، HR Intranet أو Web-Based HR، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM، بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals، وقد تم استثناء مسمى نظم معلومات الموارد البشرية SIRH نظراً لوجود اختلاف جوهري بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية، بأن هذه الأخيرة موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، أي أن مستخدمي هذا النظام هم في الغالب من موظفي إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة، حيث تعتبر أنظمة معلومات الموارد البشرية عاملاً رئيسياً في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار¹. بينما في نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الانترنت أو الانترنت للاستخدام من كافة العاملين في المنظمة².

التعريف الإجرائي: هو النظام المرتبط بالموارد البشرية، والذي يساهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات في ميدان العمل³.

4.6 . الرقابة الإلكترونية:

تميزت الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ لتحديد الانحراف وأسبابه، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وبذلك فهي تتم بصفة دورية مما ينعكس سلباً على إمكانية إجراء التصحيحات الفورية، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم

¹- Michael Armstrong. Human Resource Management Practice .8th ed. Great Britain:kogan Page Limited, 2001 P 875.

²-Ruel Huub, Bondarouk Tanya and Van der Velde Mandy. The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry, employee relation. Vol 29. N° 3. 2007, pp 280-291.

³- هوبكنز برايان، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 18.

جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا، يستغرق وقتا طويلا ويجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير¹.

كما ان الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فالعملية الإدارية تتكون من:

- التخطيط: وضع الأهداف ومعايير الإدارة.

- التنفيذ: كل الأنشطة والوسائل (في التنظيم، التنسيق، والتوجيه) من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.

- الرقابة: المقارنة بين التخطيط (والأهداف، المعايير المخططة والتنفيذ، الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ الإجراءات الصحيحة .

أما الرقابة الإلكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، ومن خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين الموردين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات، ويؤدي ذلك إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا كله ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، بين العاملين والإدارة وبين المستخدمين².

وبالتالي فإن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت³.

كما أن الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الأعمال (الرقابة الإلكترونية) أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي. وبالتالي الإطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة واتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية (بفضل التشبيك) وتجاوز فجوة الأداء (بفضل سرعة الاستجابة). وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على

¹ - المسعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

² - الحسنات ساري عوض، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 42-43.

³ - سمير أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 284.

توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الخطأ في أنواع المؤسسات كافة، مما يؤدي إلى تدخل حدود المسؤولية الإدارية للمدراء والتنفيذيين فالكمل يعمل في الوقت نفسه، ويؤدي المهمة نفسها، ويتحمل المسؤولية نفسها، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.¹

وتعرف الرقابة الإلكترونية: على أنها عملية السيطرة التنظيمية على تطبيق خطط المؤسسة بكفاءة وفعالية وفقوما يضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها.²

تعرف على أنها: "أنشطة منظمة بمنهجية تهدف لجعل الأنشطة المختلفة، والخطط، والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة."³

✓ التعريف الإجرائي:

هي تلك الوسائل الحديثة الموجهة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية من تسريب للبيانات السرية ومخالفة اللوائح القانونية التي تعارض السير الحسن لمصالح المؤسسة

7- المقاربة النظرية :

تنطلق معظم الدراسات من إحدى النظريات في بحوثها، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعاً علمياً، ويكون الاعتماد عليها على حسب طبيعة الدراسة و الموضوع، والمقاربة السوسيولوجية تقوم بتحديد الاتجاه الفكري الذي يسلكه الباحث، وعليه من أهم المقاربات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

7-1 النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على دراسة وتفسير القضايا والمشكلات الاجتماعية معتمدة على المداخل التحليلية من خلال وظيفة ودور الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة وعلاقتها بالتزام العمال بأخلاقيات العمل، بهدف إبراز عملية التكامل والتناسق بين العاملين (الأفراد) بعضهم ببعض من جهة، و بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها والفعالية

¹ - نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - الفاعوري مدمح، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص ص 17-18.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان-الأردن، 2014، ص 228.

التي تكون بينهم من جهة ثانية، وذلك من خلال احتلال كل فرد مركزاً أو مكانة داخل التنظيم بالمؤسسة ويؤدي دوراً معيناً، وبالتالي إلى تحقيق الأداء الجيد والانضباط في العمل، وبالتالي يضمن بقاء المؤسسة في التوجه نحو الأهداف المسطرة، وقد بين "بارسونز" أن أداء الدور خلال الموقف الاجتماعي هو استجابة لتوقعات الآخرين وتحقيق للمعايير الاجتماعية، من حيث الوظيفية على الربط الوظيفي أي سبب بين الظواهر الاجتماعية، فمصلحة الموارد البشرية تحاول دوماً أن تحقق الاستقرار والثبات للوظائف والسير الحسن والجيد للعمل، وخلق بيئة وجو عمل يسوده الانسجام والتكامل الوظيفي بين أعضاء التنظيم.

7-1-2 الخلفية المعرفية للنظرية "البنائية الوظيفية":

ظهر الاتجاه الوظيفي في البداية كمنهجية ونظرية متميزة لدراسة المجتمع في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات الأولى من القرن العشرين، وقد استمد هذا الاتجاه جذوره التاريخية عندما طرح أفلاطون فكرة القياس بين المجتمع والكائن العضوي، فكلاهما يعني نظاماً من أجزاء مترابطة في توازن ديناميكي، وفي المجتمع المثالي الذي وصفه، أفلاطون تقوم كل فئة من المشاركين في هيكل اجتماعي بإنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق التناسق الاجتماعي العام¹.

فالبنائية الوظيفية ترتبط بشكل واضح بعمل مؤسسها الأول "إميل دور كايم" سنة 1858-1917 بالإضافة للعديد من العلماء الآخرين الذين كانت لهم إسهامات كبيرة في مجال الأنثروبولوجيا الاجتماعية في المجتمع البريطاني، وذلك بين 1920-1960 أمثال: "مالينوفسكي"، و"راد كليف براون" هذا بالإضافة لكتابات علماء الأنثروبولوجيا المعاصرين مثل: "إفانزي رينشار"، و"ماكس جلوكمان" وهؤلاء كان لهم دور واضح في تأسيس النظرية الوظيفية في مجال علم الاجتماع.

وبأى "بارسونز" باعتباره شخصية بارزة في الفترة من الثلاثينيات حتى أواخر الخمسينات². الذي رجع جذور النظرية الوظيفية إلى الفكر الوضعي الذي يقوم بدراسة الظواهر الاجتماعية من حيث التفكير في المجتمع ككائن حي يسهم كل عضو فيه في بقائه³.

¹ - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته لمعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، مصر، 2003، ص 123.

² - فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010، ص 71.

³ - مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002، ص

7-4 نظرية تحديد الهدف:

يرى " ميرى لوك " Miry locke " بأنه من المهم جدًا تحديد الأهداف مسبقا قبل القيام أو أداء أي عمل، حتى تكون هذه الأهداف مصدرا للدافعية من أجل القيام وتنفيذ هذا العمل، خاصة إذا كانت هذه الأهداف ذات قيمة ومنفعة ذاتية للأفراد، وكلما كانت هذه الأهداف صعبة التنفيذ ومقبولة عند الأفراد كلما زاد مستوى أداء الأفراد، وينطلق "لوك" في تعليل هذه النتيجة من الفرضيات التالية:

- يتعلق تحقيق أعلى مستوى من الأداء بتحديد أصعب هدف ممكن، وتحديد الهدف بشكل مثير داخلي للفرد، حتى يقوم ببرمجة مستوى أدائه لتحقيق هذا الهدف، وهذا في إطار جملة من العوامل والمؤشرات الثابتة، وبالتالي فإن الفرد تحدد له أهدافه مسبقا يكون أداؤه أفضل من الفرد الذي ليس لديه أية أهداف.
- من المنطقي جدا أن الأفراد يفضلون ويقبلون دوما الأهداف سهلة التحقيق، غير أنه من ثبات جملة العوامل المحيطة وكذلك القدرة لدى الأفراد وقبولهم لهذه الأهداف فإنهم سيبدلون أقصى جهد ممكن لتحقيقها.
- من أجل قبول الأفراد لتلك الأهداف فإنه من الضروري إشراكهم في تحديدها سلفا، ومن أجل أن تكون الأهداف أسبابا ومحددات لدافعية الأفراد للانجاز فإن "لوك" يري ضرورة أن تكون هذه الأهداف :
- محددة بدل أن تكون عامة
- تمثل تحديا لقدرات ومهارات الأفراد وهذا لصعوبة تنفيذها، وبالتالي إثارة دافعة الأفراد لإبداء سلوك أفضل
- مشاركة الأفراد في وضعها من أجل زيادة درجة قبولهم لها.
- يجب أن تكون كذلك قابلة للقياس من أجل سهولة التعرف على إمكانية تحقيقها أولا.

فالمؤسسة التي يكون هدفها محددًا تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الخدمات ، فعلى إدارة الموارد البشرية من خلال مجموع العمليات التي تقوم بها وبأستخدام الوسائط الالكترونية (الرقابة الالكترونية ،التريب الالكتروني المتابعة والاشراف الالكترونية)، بحيث يجب أن تحدد بدقة طريقة الزيادة وتحسين الأداء للعمال داخل بيئة العمل، بمجرد وضع الإدارة أهدافها وبمشاركة العمال الذين يقومون بتحقيقها من خلال وضع خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف

وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، حتى يتعرف الفرد على نتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل¹. ووفقا لهذا التنظيم فإنه يجب تحديد الأهداف وفقا لإمكانات المنظمة.

وتجدر الإشارة أن نظام الإدارة بالأهداف يمثل أبرز النظم التطبيقية لنظرية تحديد الهدف، ووفقا لهذا النظام فإنه يجب تحديد الأهداف وفقا لإمكانية المنظمة وبمشاركة الأفراد المنتمين إليها و الذين يقومون بتحقيقها وإيجاد كيان تنسيقي بين الوظائف بحيث كل وظيفة تكمل الوظائف الأخرى، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية منها التوازن والتكامل في القيام بالعمليات والوظائف الخاصة بها والسير الحسن للعملية الإدارية ككل بالمؤسسة.

08- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة، حيث تزود هذه الدراسات الباحث بأفكار ومقاربات جديدة وهي من الدعامات الأساسية لطرق التفكير والطرح وتحديد الموضوع بشكله الدقيق. فالدراسات السابقة هي كل الأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث والتي لها أهمية كبيرة تفيده من حيث ما توصل إليه غيره من نتائج، وكذا من حيث إتباع مناهج البحث وتساعد في وضع فروضه، وتحديد وبلورة إشكالية البحث ومجالات الدراسة. وهذا كله لتزويد الباحث بالخبرة الواسعة والتراث المعرفي من أجل بلوغ مرتبة الرضا في بحثه²، والأهم في الأمر أن الدراسات السابقة تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها الباحث، وهكذا يستفيد من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها³.

وقد حاول الباحث التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإدارة الالكترونية، ودورها في تفعيل أخلاقيات العمل كما يلي:

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 134

² - بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة النشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، 2004، ص 113.

³ - فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث قسنطينة-الجزائر، 1999، ص 104.

08 - 1 الدراسات الاجنبية:

08 - 1 - 1 دراسة Petit, Haines (1997)¹: سعت الدراسة إلى تحديد الظروف التي تؤدي إلى نجاح نظم معلومات الموارد البشرية، بحيث اختبرت ثلاث متغيرات مستقلة تؤدي إلى النجاح هي: العوامل الفردية، العوامل التنظيمية وعوامل النظام من خلال مسح ميداني على مستعملي هذه النظم. وقد كان من أهم النتائج أن الظروف المحيطة بالنظام تمثل أهم العوامل التي تقود إلى نجاح أو فشل النظام المعلوماتي، كما كان لوجود الدعم الداخلي لتبني النظم الدور الكبير في نجاحه. وقد أوصت بضرورة توافر دعم المستعمل سواء الداخلي أو الخارجي، وأن تكون وحدة متخصصة في نظم معلومات الموارد البشرية تكون فاعلة في قراراتها، واعتبار التوضيح المستمر للمستعمل مرجعية هامة تؤدي إلى سهولة استعمال النظم، وكذلك الالتفات إلى دعم ذوي المصالح الداخليين والخارجيين وكيف ينظرون إلى جدوى استعمال النظم في المؤسسة.

08 - 1 - 2 دراسة Teo (2007)²: حاولت الدراسة تحديد استعمالات نظم معلومات الموارد البشرية وأثار تبنيها في (2007) المنظمات بسنغافورة، من خلال توزيع استمارة على 500 منظمة، منها 110 كانت صالحة للتحليل. وقد تكون نموذج البحث من ثلاثة متغيرات هي: الإبداع، الخصائص التنظيمية والخصائص البيئية، بحيث افترضت أن هذه المتغيرات ترتبط بقرار وبدرجة تبني النظم. وأهم نتائجها تمثلت في أن معظم المنظمات تستخدم النظم في الجانب الإداري والأجور وسجلات الموظف، في مقابل استخدام ضئيل لها في الجانب الاستراتيجي لتحسين تنافسية المنظمة.

08 - 1 - 3 دراسة De Alwis (2010)³: عملت الدراسة على دراسة مستوى وأنواع التكنولوجيات المستخدمة في وظيفة (2010) الموارد البشرية وأثر تبني الدارة الالكترونية للموارد البشرية على الوظيفة ودور مسيرتها، وذلك على 300 مؤسسة سيرلانكية من مختلف القطاعات. وقد كشفت أن هناك عدة أسباب لقيادة المنظمة نحو الاعتماد على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الأكثر شيوعاً هو رغبة المنظمة في أن تصبح رائدة. أما أهم عوامل النجاح لتنفيذ النظم فتتمثل في اتجاهات الموظفين، الثقافة التنظيمية وطريقة التعاون بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

¹- Haines Victor, Petit Andre, conditions for successful human resource information systems, vol36,N2, human resource management, pp261,275.

²- Teo S, The adoption and diffusion of human resources information systems in Singapore, vol4, N1, Asia pacific journal of Human resource, pp 44, 82

³- De Alwis A.C, The impact of electronic human resource management on the human resource managers , vol 4, E M Economie a management , pp 47, 60

08 - 1 - 4 - دراسة Scheral, Normalini (2012)¹: هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات ونتائج استعمال نظم (2012) معلومات الموارد البشرية في ماليزيا، وذلك باستخدام مقياس روجر لقياس السمات الإبداعية كأداة لقياس متطلبات هذه النظم ومقياس Remenyi 's and Zubof's لقياس مخرجات النظم. وقد أظهرت نتائجها أن متطلبات استعمال نظم معلومات الموارد البشرية تتنبأ بمخرجات استعمال هذه النظم.

08 - 1 - 5 - دراسة Boating (2007)²: عمدت الدراسة إلى فحص أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أدوار ومهام (2007) الوظيفة، وفيما إذا كان هناك أية اختلافات ذات قيمة في استخدامها بين المنظمات ذات الحجم الصغير والمتوسط و الكبير البالغ عددها 27 منظمة فنلندية. وقد توصلت إلى أن مديري وظيفة الموارد البشرية والتنفيذيين لا يعتبرون أن استعمالها داعم للمهام الإستراتيجية فقط وإنما هي أداة تمكين تكنولوجية هامة، وأن المنظمات الكبيرة هي أكثر خبرة وقدرة على استعمال النظم لدعم المهام الإستراتيجية للموارد البشرية في حين لم يكن هناك اختلاف ينسب إلى حجم المنظمة فيما يتعلق باستعمالها في دعم وقضايا الالتزام وإدارة علاقات المنظمة مع الاتحادات التجارية.

8 - 2 الدراسات العربية:

8 - 2 - 1 الدراسة الأولى: بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري للإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم العربية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016/2015، من إعداد "نايف بن محمد القاسم"³.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض ومعرفة علاقة الإدارة الإلكترونية بإدارة التطوير الإداري في الإدارة العامة للخدمات الطبية، وفقا لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة إضافة إلى معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة نحو مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹- Sheral Kurnia, Normalini kassim, antecedents and outcomes of HRIS use, vol61,N6, international journal of productivity and performance management,2012

²-Boateng Agyenim, the role of human resources information system in strategic human resource management

³- نايف بن محمد القاسم، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري للإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم العربية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016/2015.

حيث تبلورت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي يكمن في السؤال التالي: ما هو دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري للإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بمدينة الرياض.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بإدارة الخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض وعددهم (179) ولقد تم الحصول على (113) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك باستخدام الباحث للمنهج

الوصفي المسحي من خلال توظيف الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، ويعد التحليل والتصنيف تم التوصل إلى نتائج تمثلت في:

— اتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض.

— أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة ملامح من واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض وتتمثل في تسهيل الإجراءات الوظيفية وتوفير نظام أمني لحماية معلومات وبيانات المستفيدين، بالإضافة لتوفر خدمة البريد الإلكتروني لجميع العاملين.

— اتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المحور الخاص بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض.

— اتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المحور الخاص بأهمية الإدارة الإلكترونية بإدارة التطوير الإداري في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض.

8 - 2.2 الدراسة الثالثة:

وفي دراسة لـ "صباح بنت حسين فتحي"¹ بعنوان السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل"، والتي انطلقت من التساؤل الرئيسي وهو "ما مدى إمكانية تطبيق فكرة توظيف الوظائف في القطاع الخاص؟". حيث حاول الباحث الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الفرضيات التالية:

1- لا توجد علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوظيف الوظائف في القطاع الخاص.

¹. صباح بنت حسين فتحي، السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل دراسة تحليلية على ظاهرة توظيف الوظائف في القطاع الخاص، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2005.

2- لا توجد علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقبال وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.

3- لا توجد علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص.

4- لا توجد ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين.

أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك في توصيف المتغيرات موضوع البحث ,من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على البيانات العامة والعبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
- توجد علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقبال وتوطين الوظائف في القطاع الخاص.
- لا توجد علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص.
- توجد ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين¹.

08 - 3 الدراسات المحلية:

8 - 3 1 الدراسة الأولى: بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة", أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل 2016/2015م، من إعداد الطالب "عبان عبد القادر".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون فيمصار الدول المتقدمة إداريا وعلميا، من خلال معرفة ما مدى وعى المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتوضيح المتطلبات والدور والخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.

¹ - صباح بنت حسين فتحي، المرجع السابق، ص235.

حيث تناولت إشكال رئيسي حول ما سبق طرحه في: "ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟"

وقد تم اقتراح عدة فرضيات تمثلت في:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
 - تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
 - هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- حيث تم أخذ بلدية الكاليتوس لتكون محل تواجد ظاهرة الإدارة الإلكترونية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي في الكشف عن واقعها استنادا على تقنيات المناهج المستخدمة في هذه الدراسة من بطاقة الملاحظة، ودليل المقابلة، وأداة القياس للحصول على معلومات دقيقة يمكن استعمالها في التحليل السوسيولوجي لظاهرة الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- وتمت الدراسة على عينة من الإداريين كان الاختيار فيها عشوائيا على 162 مفردة وعلى عينة أخرى من المواطنين بطريقة مقصودة على 32 مفردة بمجموع 102 فرد، وفي الأخير تم التوصل إلى عدة نتائجها:
- ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب.
 - الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.
 - وجود معوقات بشرية ومادية ومالية وتقنية وأمنية وتشريعية حالت دون المساهمة في عصنة الإدارة التقليدية ونشوء إدارة إلكترونية في الجزائر.
 - نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة.

2.3.8 الدراسة الثانية: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير فرع إدارة أعمال من إعداد الباحث: لمين علوطي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2008م.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم الأساسية المتمثلة في مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة، تكنولوجيا الاتصال، إدارة الموارد البشرية. وهذه المفاهيم تتلخص كلها في أبجديات التكنولوجيا الرقمية التي تعتمد على الحاسبات الآلية الرقمية التي تعتبر سمة هذا العصر، وعلاقتها بالموارد البشري داخل المؤسسة وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة في: ماهي متطلبات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب الشغل؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات؟

استخدم الباحث في بحثه المنهج الاستقرائي والاستنباطي مع استخدام الدراسة التحليلية والوصفية، تم التوصل في الأخير إلى النتائج التي نذكر منها ما يلي:

- هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية.

- تسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق والأساليب.

- تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري.

وعليه تتفق دراسة "لمين علوطي" مع الباحث في الإطار العام للدراسة الذي يمثل انعكاس متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية وتختلف من حيث الأهداف والنتائج ومجال الدراسة التطبيقي والمتمثل في عملية وأساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة الأدوات الرقمية كما أن المؤسسة الأمنية تختلف بطبيعتها عن مؤسسة أخرى بوصفها -المؤسسة الأمنية- أهم مؤسسة التي تعمل على حفظ واستقرار النظام الاجتماعي العام وكفاءة هذه المؤسسة من خلال مواردها دلالة على كفاءة الخدمة والحفاظ على الأمن والاستقرار الذي يعتبر أحد دعائم التنمية الشاملة للمجتمع.

2.3.8 الدراسة الثالثة: أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، دراسة حالة الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي (ANDRU)، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي من إعداد الباحث: "علاوي مالك" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم علم التسيير جامعة بسكرة 2006م.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم الأساسية المتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الموارد البشرية، القطاع العمومي، وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة في طبيعة العلاقة الموجودة بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية بموضع الدراسة، ومامدى تأثير تكنولوجيا الإعلام على أداء المورد البشري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما البعد المكاني للدراسة فشمل الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن استغلال التكنولوجيا الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية أدى إلى زيادة دقة المعلومات بشكل كبير بالإضافة شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل من طرف المسيرين واستخدامها بشكل أكثر فاعلية في أداء المهام. تتفق هذه الدراسة مع الباحث في كونها تحاول إيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة بحكم رقمنة المهام والأنشطة وتختلف في أن الباحث يسعى إلى إيجاد طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة هذه الأدوات، وتختلف أيضا في حدود الدراسة المكانية إذ أن الباحث شملت دراسته مؤسسة عمومية ذات طابع أممي والاختلاف هنا في طبيعة المجال البشري المدروس.

صعوبات البحث:

لا يكاد يخلو أي بحث مهما كان، من صعوبات تعترضه في الميدان، كذلك الأمر ينطبق على هذا البحث الذي لاقى بعض الصعوبات، نذكر منها:

- صعوبة الإلمام بكل حيثيات عينة مجتمع البحث نظرا لطبيعة مهام العينة ومجال المهام المنوطة بهم.
- صعوبة إيجاد كل المعطيات والإحصائيات المرجوة نظرا لعدة عوامل يفرضها مجال الدراسة.
- صعوبة التحرك واستغلال بعض أدوات جمع البيانات كالملاحظة في عين المكان والتي تعتبر من الأدوات الفاعلة التي يتم بواسطتها جمع أكبر قدر من المعلومات.
- حداثة موضوع الدراسة والذي يصعب في بعض الأوقات توصيل المقاصد والأهداف المرجوة من هذه الدراسة خاصة دراسات ذات طابع سوسيولوجي بأبعاد تقنية.

8.3 4 الدراسة الرابعة:

دراسة العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية، جامعة ورقلة، 2012¹.

مشكلة الدراسة:

ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل، تبرز عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية كم تطلب رئيسي لمجاعة تلك التطورات الكبيرة ووجب على الأجهزة الحكومية تبنيتها والتكيف معها وتوجيه العاملين لتطبيقها.

من هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

— ما مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية؟

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والميداني، أما مصادر البيانات والمعلومات فهي:

— المسح المكتبي: جمع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات الدراسة، فضلا عن المقابلات الشخصية كونها أسلوب فاعل في جمع البيانات والمعلومات.

— الاستبانة: تعد المصدر الرئيس للبيانات والمعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة ورقلة (الجزائر) بمختلف فئاتهم الوظيفية والبالغ حوالي (1799) موظفا وموظفة حسب إحصائيات الثلاثي الأول لسنة 2012 موزعين على ست (06) كليات ومديرية ومن بين هذا المجتمع تم إختيار عينة عشوائية والبالغ عددها (61) موظفا وموظفة وذلك بغية تعميم نتائج دراسة العينة على المجتمع والأجهزة الحكومية الأخرى المشيلة لها.

¹ — العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث المنشورات الجامعية، ع10، الجزائر، 2012.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و(حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل).
- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز وهذا يدعو جامعة ورقلة للقيام بتنفيذ هذا المتغير من خلال رفع مهارات العاملين وتدريبهم لإكسابهم الخبرة كي يكون هناك مواءمة ما بين تكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل.
- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي).
- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (السن، الأقدمية المهنية، الفئة الوظيفية).

وفي دراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل

دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل" ل د ليث سعد الله حسين ريم سعد الجميل، حيث انطلق الباحثان من ثلاث تساؤلات هي:

- هل أن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين هي ضمن البعد الأخلاقي للعمل في المنظمات المبحوثة ؟
- هل هناك تباين في أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل من وجهة نظر الأطباء والفنيين والإداريين في المنظمات المبحوثة ؟
- هل هناك اهتمام لأبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل من قبل أفراد عينة البحث؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات صاغ الباحثان فرضيتين هما:

- لا يوجد تباين في إجابات المبحوثين من الأطباء والفنيين والإداريين حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

- تناول عدد من المتغيرات ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل تميزاً واهتماماً من وجهة نظر المبحوثين مقارنة بالمتغيرات الأخرى .

وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- يعد مفهوم أخلاقيات الإدارة بعامة وأخلاقيات العمل بخاصة من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة اليوم لان الاهتمام بالعنصر البشري أصبح المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها فضلاً عن الاهتمام بمفهوم آخر ألا وهو المسؤولية الاجتماعية التي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح أما في الوقت الحاضر أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة .

- هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين اذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المنظمة التي تعمل في ظل المنافسة وتحديات البيئة ومن أهمها العولمة .

- أظهرت نتائج تحليل ووصف متغيرات البحث أن اغلب فئات عينة البحث من الأطباء والفنيين والإداريين متفقون على أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المستشفيات وضرورة توفيرها وبالأخص تقديم الخدمات الصحية ومنع تسرب العاملين بأي شكل من الأشكال وبث الروح المعنوية لهم وحثهم دوماً على المزيد من العمل مع مراعاة فئات معينة من العاملين في عملهم كالأفراد كبار السن والنساء والشباب صغار السن فضلاً عن الاهتمام بالحوافز وتعويض إصابات العمل والعمل على مراعاة السلوك الأفضل للعاملين .

- كما أظهرت نتائج التحليل حول وصف متغيرات أبعاد أخلاقيات العمل أن الغالبية العظمى من فئات الأفراد من الأطباء والفنيين والإداريين متفقون على أهمية هذه الأبعاد ما دام الأفراد يستطيعون تقديم عمل متفانٍ وعمل ذي إتقان مع سلوك يتضمن الإخلاص والنزاهة في عمل الفرد الذي يحاول الحفاظ على مكانته وسمعته مما ينعكس على المجتمع .

أظهرت نتائج تحليل التباين بان هناك فروق معنوية لإجابات المبحوثين من الأطباء والفنيين العاملين في المستشفيات في حين لم تظهر فروق معنوية لدى الإداريين وكان أهم متغير متميز لدى الأطباء هو ضرورة تقديم

خدمات صحية للأفراد العاملين في المستشفيات مقارنة مع الخدمات الأخرى أما العامل المتميز ذو الأهمية بالنسبة للفنيين هو ضرورة المزيد من اهتمام المدراء والمشرفين في المستشفيات وحثهم على المزيد من العمل.

08 - 4 تقييم الدراسات:

ومما تقدم يظهر أنه لم تجر دراسة تعالج دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بصورة مباشرة، الأمر الذي جعل الباحث يعتمد على عموميات المؤلفات كإضافة لمؤلفات التخصص، حيث لم يتم العثور في نطاق بحثنا على بحث أو لرسالة أو مؤلف يتحدث عن موضوع هذه الدراسة "دور الإدارة الالكترونية ترسيخ أخلاقيات العمل". فان الباحث قد استمر في دراسته لعدم وجود ما يتعارض معها، إلا انه تم الاستفادة من هذه الدراسات خاصة من الناحية النظرية والمقارنة في النتائج التي خرجت بها. إلا أن اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وزوايا المعالجة لكل دراسة أدى إلى حضور العديد من الاختلافات مع الدراسات السابقة بحيث نجد أنها تناولت موضوع أخلاق العمل وموضوع الإدارة الالكترونية من زوايا أو متغيرات يمكن أن يكون لها تأثير هي:

- معرفة مستويات تجسيد وسائط الإدارة الالكترونية: الهياكل والتجهيزات الموارد البشرية المؤهلة .
- أخلاقيات العمل : وذلك من خلال معرفة علاقة الإدارة الالكترونية وأخلاقيات العمل وكذا دورها ضمن البعد التنظيمي في المنظمات وهذا في إطار تباين المسؤوليات و المهام الإدارية.
- معرفة مدى إمكانية تطبيق فكرة التسيير الالكتروني في القطاع العام من خلال علاقة المورد البشري بالوسائط الالكترونية وهل لها- استراتيجية- تأثير على أخلاق العمل السائدة .
- إلا أن النتائج جاءت متباينة من دراسة إلى أخرى حيث وجد اختلاف في مستويات التأثير بأخلاق العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية. كما كان للإدارة الالكترونية دور تحقيق أهداف المنظمات إضافة إلى الوصول إلى نتيجة بان هناك اهتمام بالبعد الأخلاقيات في العمل، وأن هناك علاقة تأثير بين البعد التكنولوجي والبعد البشري سواء في القطاع الخاص أو العمومي.

الفصل الثاني:

الإدارة الالكترونية

– تمهيد

- 1 - التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
 - 2 - تعريف الإدارة الالكترونية
 - 3 - عناصر الإدارة الإلكترونية
 - 4 - خصائص الإدارة الالكترونية
 - 5 - أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة
 - 6 - دواعي الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية
 - 7 - توجهات الإدارة الإلكترونية
 - 8 - البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية – شبكات الاتصال الإلكترونية
 - 9 - الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي
 - 10 - تكييف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية
 - 11 - الرقابة الإلكترونية
- خلاصة الفصل

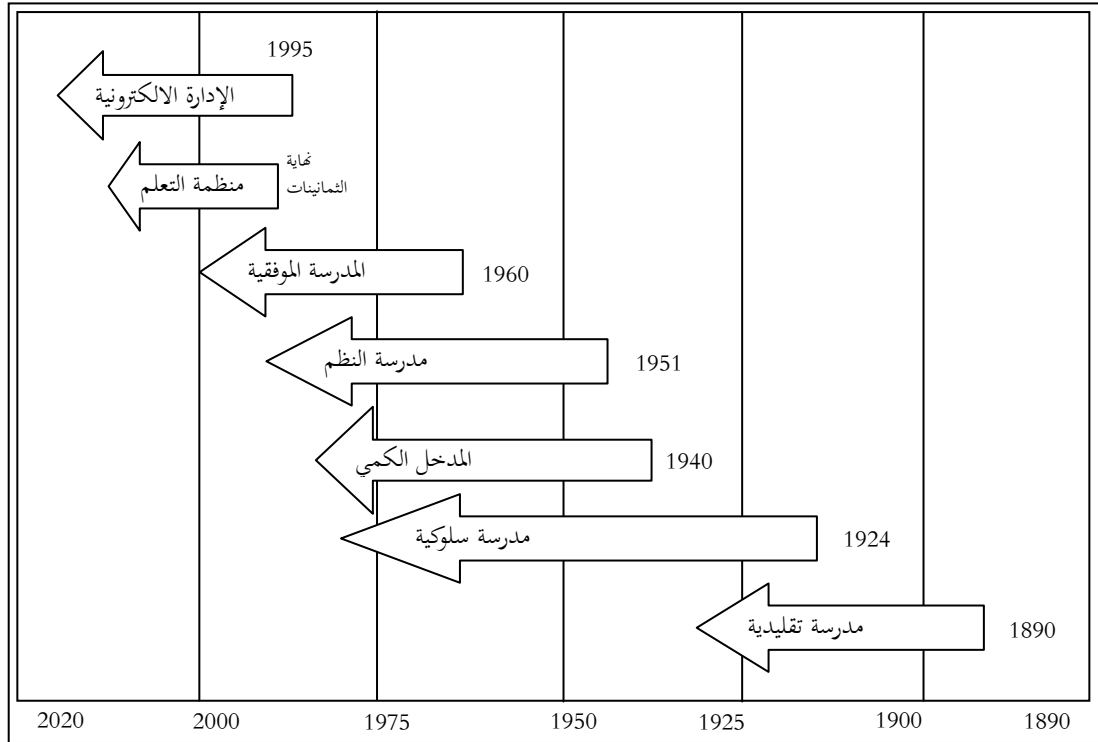
تمهيد:

في عصر تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال محور التطور والتغير على كل المستويات وفي كل المجالات، وهذا لما تركه من إيجابيات وآثار ناجحة ويتمثل مبدأ الإدارة الإلكترونية التطبيق الجديد لتكنولوجيا المعلومات في ميدان الإدارة فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو الإدارة بلا أوراق، وتعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة وبعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط.

1 - التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية (الإدارة الرقمية) (Digital or E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بدالية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية¹، كما يوضحه الشكل رقم 3:

الشكل رقم 1: تطور الفكر الإداري



المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش اسماعيل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص 18.

¹ - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2012، ص 47.

1 - 1 بواعث ظهور الإدارة الإلكترونية:

إن التوجهات الحديثة تحوي الإصلاح الإداري والتي كان في الأصل لتنمية المجتمعات ومواجهة المتطلبات الدولية من أبرز محفزات الإصلاح الإداري. إلا أن المتغيرات التي فرضت على العالم اليوم نطاقه التقني الجديد، تستوجب ثورة إدارية في كل المؤسسات الاجتماعية وذلك لمواجهة مجموعة من التحديات الجديدة في كل نواحي الحياة، فهناك تدفق معلوماتي كبير ازدياد حدة المنافسة الاقتصادية تزايد متطلبات المواطنين مع التوالي لهندسي لزيادة إعداد السكان، فتوسع حجم القطاع الخاص في العديد من دول العالم، كل ذلك أدخل العملية الإدارية بشكلها التقليدي القديم إلى مفهوم جديد ألا وهو الإدارة الإلكترونية، كما أن تطور المفهوم التقليدي للتجارة الدولية ساعد هو الآخر على تأصيل الإدارة الإلكترونية، وهي أبرزها (نظرية المنفعة التامة) التي أقرت مبدأ حرية التجارة.

إن الإدارة الإلكترونية هو اليوم من المفاهيم الإدارية الأكثر حداثة في العلوم الإدارية تقوم على استخدام الحاسبات الآلية وقواعد البيانات لإنجاز العمل الإداري، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية هي: العملية الإدارية القائمة الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه والرقابة على الموارد والفترات الجوهرية لجهاز بدون جدوى من أجل تحقيق أهداف الجهاز، إلا أن إرهاصات بؤادر تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، وجد قبل أكثر من عقدين من الزمن فأنتمت المكتب، واستخدام الهاتف والفاكس والحفظ الآلي، ثم استخدامها في الإدارة التقليدية، كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب الآلي والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب، بل والتصنيع الكامل بالحاسب كله نماذج مذكورة لإحلال الآلة محل العمل اليدوي. إلا أن الإدارة الإلكترونية والتي هي بدورها ليست سوى مطلب هام للحكومة الإلكترونية هي إدارة من خلال الشبكة، أي هي إدارة رقمية، أو مضان إلكترونية مكونة من ثنائيات بدلا من إدارة الأشياء، أي أننا في إطار الإدارة الإلكترونية، هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد بالدرجة الأولى على الانترنت وشبكات الأعمال، وهي تميل إلى تجريد الأشياء وإخفائها إلى درجة يصل رأس المال المعلوماتي المعرفي هو العامل الأكثر فعالية¹.

¹ - حسن الشيخ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية-مصر، 2008، ص 21-22.

2 - تعريف الإدارة الإلكترونية

1- مفاهيم ذات صلة بالإدارة الإلكترونية:¹

- **التكنولوجيا:** مجموعة من التقنيات التي تتعلق بطبيعة ومركبات مختلف أجهزة الكمبيوتر.
 - **تكنولوجيا المعلومات:** هي التكنولوجيا التي توجد بين نظم الحوسبة مع الربط عبر وسائل الاتصال السريعة، بغرض نقل البيانات والمعلومات المختلفة.
 - **الوثيقة الإلكترونية:** عبارة عن معطيات متوافرة على وعاء ممغنط أو غيره، بحسب القواعد التي تؤمن التخزين، العرض، المعالجة، أو بث معلومات.
- أما مصطلح الإدارة الإلكترونية فيعتبر من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية، والتي أشارت إلى موضوعاتها القليل من البحوث والدراسات والكتابات العلمية، تمكنا من خلالها تقديم المفاهيم التالية لمصطلح الإدارة الإلكترونية.

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI، والبريد الإلكتروني E-Mail، وشاشات الكتلوجات EFT"².

كما يقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر³.

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني e-mail، والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds Transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات Date Inter Change Electronic، والفاكس والنشرات الإلكترونية -وأية وسائل الكترونية أخرى"⁴.

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص 315.

² - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة-مصر، 2009، ص 26.

³ - مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون، العدد الثاني، الأردن، 2012، ص 20.

⁴ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 41.

كما تعرف بأنها: "عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"¹.

كما ركز بعض أهل الاختصاص على البعد الإستراتيجي فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط)"².

تعرف الإدارة الإلكترونية بـ: "هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن للمعلومات المتناقلة"³.

وتعرف أيضا: "هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال لمعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها".

تعرف بأنها: "تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"⁴.

وتعرف أيضا بـ: "هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس أو التبادل الإلكتروني للمستندات والنشرات"⁵.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 34.

² - ربحي مصطفى عليان، الإدارة الإلكترونية: متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، نصف سنوية محكمة، المجلد 17، العدد 2، يونيو-نوفمبر 2011، ص 207.

³ - الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض-السعودية، 2002، ص 255.

⁴ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف، دار الأزوري العلمية للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 125.

⁵ - حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية، ط1، 2009، ص 5.

وتعرف بـ: "هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، ومن بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء"¹.

وتعرف على أنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر"².

من أجل فهم الإدارة الإلكترونية سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة كالتالي³:

(أ) أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:

إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري ومدارسه على مدى أكثر من قرن من الزمن.

من المدرسة الكلاسيكية (مبادئ الإدارة العلمية لتايلور، ووظائف الإدارة لفايول، البيروقراطية لماكس ويبر) التي اهتمت أساسا بالهيكل التنظيمي ككل، إلى المدرسة النيوكلاسيكية (المدرسة السلوكية، تجارب الهاوثورن، ركزت على المناخ الوظيفي والانسجام في العمل والتي لفتت إلى العلاقات غير الرسمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية من روادها ماسلو، ماغريغور والتي تجلت فكرتها بدعوة الرؤساء إلى امتلاك العلاقات الإنسانية، إلى المدخل الكمي تهدف إلى استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ثم مدرسة النظم في الخمسينات، ثم الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية في عدة أشكال.

(ب) أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، فكان أولا في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، لينتقل بعدها إلى العمليات الذهنية (الأنظمة الخبيرة...) والانترنت وشبكات الأعمال وفرت الجو الأكثر ملائمة لانجاز الأعمال إلكترونيا وعن بعد.

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2004، ص 30.

² - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2001، ص 323.

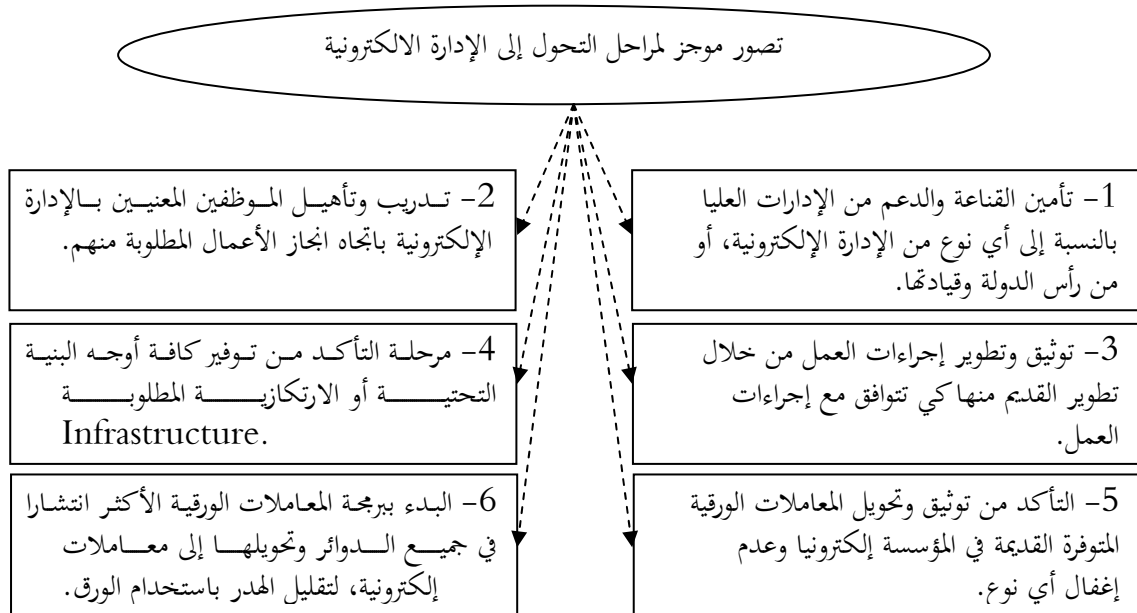
³ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 127.

ج) أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

د) من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

الانترنت وشبكات الأعمال تجعل من الاتصال ممكنا في كل مكان وزمان وبأقل تكلفة، وهذا ما خلق مشكلة كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعها، والذي تم التعامل معه في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة (تفاعل آلي).

الشكل رقم (02) : مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن ، 2015، ص 136.

3 - عناصر الإدارة الإلكترونية:

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر نبرزها فيما يلي¹:

التقسيم الأول:

أ- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

ب- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك)، والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

ج- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛ فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

هناك تقسيم آخر لعناصر الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي²:

أ- المكونات المادية (الأجهزة) (Hardware): وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات.

ب- البرمجيات (Software): تنوزع إلى فئتين:

— برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، ترجمة لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

— برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات العامة.

¹ - بشار الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط2، 2014، ص 145.

² - رحمان، سناء، رحمان، موسي. دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط: دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوعرييج. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. العدد4، ص 135. متاحة على الخط: (<http://www.asjp.cerist.dz>>article)، أطلع عليه يوم: 2018/01/30.

ج- شبكات الاتصال (Networks): وهى الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والأنترانات والإكسترنات، والشبكات المحلية LAN والشبكات المحلية الموسعة WAN.

4 - خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها، والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة، وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهياكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، العمل من بعد، وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.²

- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية مواقع الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننمو شعوب آخر يتصح ولذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

¹ - خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق ، ص 53.

² - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر ، 2007، ص 18.

- إدارة بلاتنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي¹:

✓ السرعة والوضوح:

إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، فيظل الإدارة الإلكترونية لنجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها الوق تطويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخه أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وامكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإدارية الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

✓ إدارة المعلومات للاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطه إلى درجة أشبه بالتعليمية، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكتها، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها

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

¹ - أحمد المعاني وآخرون، المرجع السابق، ص ص 85-88.

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

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

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

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر ما يلي¹:

- التفاعل الجمعي أو المتوازي.

- إمكانية تنفيذ كافة المعلومات إلكترونيا.

- هي عملية إنشاء حلول تقنية لتنظيم وجدولة ترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية ويكون هناك عملية دفع نقدي بقدر ما تركز على عملية تحويل الأعمال إلى شكل إلكتروني منظم وسهل الاستخدام.

5 - أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة:

— تيسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة.

— تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها.

¹ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 148.

– تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق.

تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في¹:

– تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

– تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل

– زيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والعملاء.

6- دواعي وأثر الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

لاعتبر اليوم مفتاحا للبقاء وأساسا للتطور والنجاح، وذلك كنتيجة حتمية لسلسلة مترابطة من التراكبات التي مهدت لإطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية، فالحقيقة المؤكدة أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس مجرد إحلال لمصطلح مكان آخر، بل هو تحول عميق أملت مجموعة واسعة من الدوافع والعوامل التي جعلت المنظمات تفكر في تبني مثل هكذا مشروع، فالإدارة الإلكترونية جاءت لتساعد المنظمات المختلفة على تحسين مخرجاتها وتمكنها من تلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمعات المحلية والعالمية إلى الإدارة الإلكترونية دربا مندرو بالرفاهية، أو إحدى الكماليات وخيارا ثانويا يمكن للمنظمات تبنيها والتغاضي عنه، وإنما أصبحت الإدارة الإلكترونية خدمات ومنتجات ذات جودة ونوعية أفضل منجهة، وتماشيا مع التطورات التكنولوجية المتسارعة ومايمكن أن تقدمه للإدارات المختلفة من جهة أخرى، إلى غير ذلك من الدوافع والمسببات التي مهدت للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، وهي الدوافع التي يمكننا تناولها فيما يلي:

¹ -بشار يزيد وليد، المرجع السابق ، ص 72.

6 - 1 تسارع التقدم التقني والتكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات (العامة والخاصة على حد سواء) للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين نوعية الحياة الإنسانية، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة والرفاه الإنساني عموماً.

6 - 2 توجهات العولمة وتربط المجتمعات الإنسانية:

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وثقافية وبيئية متكاملة، وقد عرفت على أنها تعني عملية الترابط المتزايد بين المجتمعات بما يجعل للأحداث التي تقع في مكان ما من العالم تأثيراً وانعكاسات متزايدة على الشعوب والمجتمعات النائية، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي محسوس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية وغيرها، وفي ظل اتجاه العالم إلى تنميط كل الخدمات والأعمال ومن ثمة المجتمعات للوصول إلى مجتمع عالمي ذو نمط واحد كأحد مظاهر وتحليلات العولمة فقد تبنت مجموعة من الدول مشروع الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدماتها وذلك في سعيها للارتقاء إلى المستويات العالمية والحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء مواطنيها من ناحية ثانية.

6 - 3 الدوافع الاقتصادية واشتداد المنافسة:

تمثل الحاجة إلى تقليص التكاليف والرفع من مستوى نوعية وجودة الخدمات المقدمة أحد الدوافع الرئيسية التي شجعت المنظمات على التفكير في الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في ظل الشح المتزايد في الموارد المتاحة والارتفاع المتواصل في قيمة المواد الأولية واليد العاملة، نظراً لما يمكن للإدارة الإلكترونية أن تقدمه للمنظمات من تقليص في النفقات وربح للوقت وتقليل من الأخطاء المسجلة، وإلى جانب ذلك فإن تزايد المنتجات والخدمات المعروضة في الأسواق واشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات بشكل كبير لم يعرف لهم ثيل من قبل، دفع عديد

المنظمات إلى البحث عن أداة لتمييز والاختلاف في ماتقدمه، فكان اللجوء إلى التطبيق الإدارة الإلكترونية واحدا من الحلول المعتمدة من قبل المنظمات المختلفة بغية اكتساب ميزة تنافسية جديدة تعطيها الفرصة للمحافظة على مكانتها وبقائها في سوق مزدحمة بالعارضين، وتضمن لها إمكانية استقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، والمحافظة على استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

6 - 4 الدوافع السياسية والديمقراطية:

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من مستجدات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دوائرها، فقد ساهم تحركات فاعلة محلية وعالمية والتي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة الدول إلى إدخال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إدارتها، والتي تولد عنها رؤية جديدة لدى الإدارات الرسمية بهدف تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كما ونوعا وتوقيتا وأسلوبا، وذلك من خلال محاولة تجاوز تلك العراقيل والإجراءات المعقدة التي كانت تميز أداء الأعمال الحكومية التقليدية وماساحبها من الاعتماد على بيروقراطية وكثرة الإجراءات المطلوبة لإنجاز المعاملات، إن كذلك جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام.

6 - 5 الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:

إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على الدولة اللحاق بركب التطور تجنب الاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية منظمة أو دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة.

6 - 5 انتشار الثقافة الإلكترونية:

لقد ساهم الانتشار الواسع لمختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتزايد استخدام شبكة الانترنت بين مختلف أفراد المجتمع في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت- سواء المتخصص منهم في هذا المجال أو غير المتخصص- إلى درجة باتت محرجة لإدارات المنظمات المختلفة ومن ورائها الحكومات والدول، إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر

طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة إدارتها، في حين أن الأصل أن تبادر هذه الأخيرة بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثمة رفع مستوى وعي مستخدميها ومنسوبيها وثقافتهم بهذه التكنولوجيا .

6- 6 آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تظهر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية واضحة لدى الدول المتقدمة التي تمتلك تجارب ناجحة في هذا المجال، أما بالنسبة لمجتمعاتنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة على هذا التحول نظرا لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب تركيز الخبراء والباحثين على الآثار الإيجابية لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع القليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني كما يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب للإدارة الإلكترونية في عدة مجالات تتضمن¹:

- **المجال الإداري:** نظرا لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن مفهوم الفكر الإداري التنظيمي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عمليات تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية، وقد لاحظنا ذلك عند التطرق لوظائف الإدارة الإلكترونية.
- **المجال السياسي:** سيؤدي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة، ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال:
 - البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة.
 - استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

¹ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص ص 165-183.

كما يمكن أن توفر:

— اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي، وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء.

— في ظل الإدارة الإلكترونية ستتخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل الإدارة البيروقراطية، كما تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط.

● **المجال الاقتصادي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم، وأهم تأثيراتها على الفعالية الاقتصادية هي:

— تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن أن تحدثه كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة.

— تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة.

— تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة.

— تحسين ميكانزمات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسؤولين ومتخذي القرار في كل المستويات، كما تشجع العمل عن بعد.

— زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وتخفيض زيادة الإنتاجية.

— المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي.

● **المجال الاجتماعي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:

— ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملائمة لمظاهر التغير المتسارع.

— تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة.

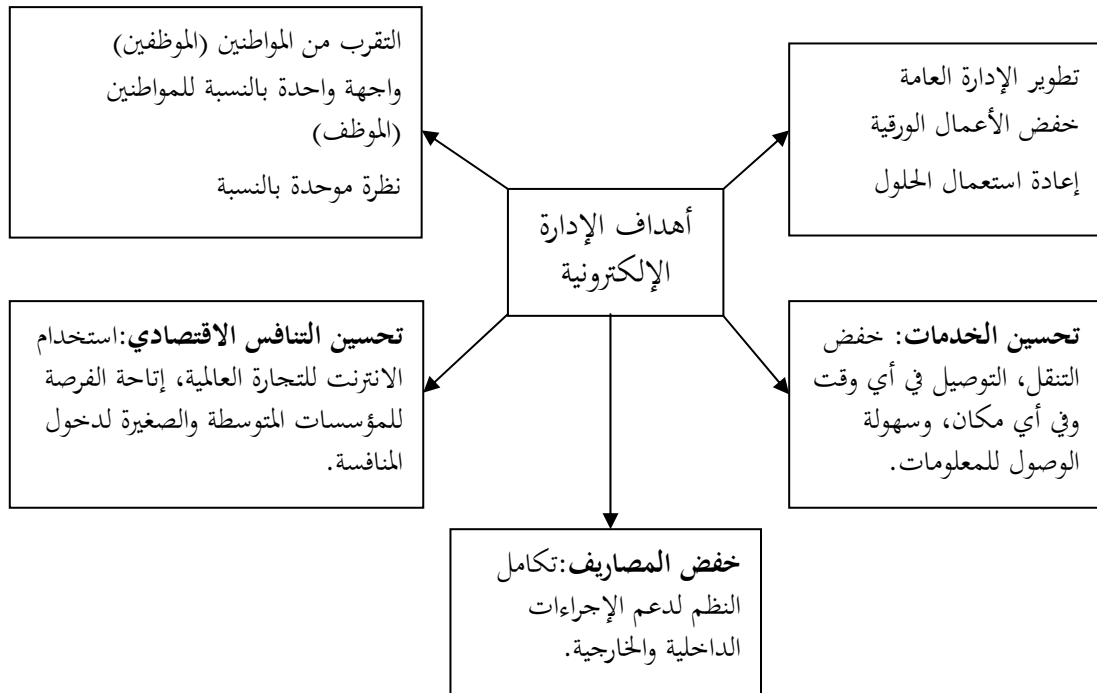
— زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.

– تعاضد دور المرأة، وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا.¹

– سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابيا.

ومن خلال الشكل التالي سنحاول توضيح أهداف الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (03) :أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، ط.ن.ت، دمشق-سوريا، ص 77.

¹ – حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص ص 165-183.

7- توجهات الإدارة الإلكترونية:

تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدارتها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد وتبذل تلك التوجهات فيما يلي¹:

- التوجه للتطوير المستمر، وذلك في الآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.
- التوجه للمستقبل، إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.
- التوجه التقني، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف. إذ أن التقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبناءها الإدارية والإنتاجي، ومن ثم تصبح إدارة التقنية مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.
- التوجه للتكامل، فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.
- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق فهي تشغل مجموعة من الأساسيات، حيث يوجد الورق ولكن لا تستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان وتعتمد بالأساس على التليفون المحمول.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة، (فبيتر دراكر) تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد علي عمال المعرفة، فالشمال أصبح يتجه إلى صناعات المعرفة ويقذف بصناعة الالمعرفة للجنوب.
- إدارة بلا زمان، فالعالم أصبح يعمل في زمن الحقيقة 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع.

¹ - محمد محمود المكاوي، المرجع السابق، ص 72-73.

8 - البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية - شبكات الاتصال الإلكترونية:

تمثل شبكات الاتصال نقلة نوعية في استخدام الحواسيب من قبل المؤسسات والعمل على الاستفادة من إمكانياتها بالكيفية اللازمة والناجعة لخدمة أهداف المؤسسة، فهي تعبر عن الانتقال من الاستخدام الفردي المعزول لأجهزة الحاسب الآلي وملحقاته، ومختلف أنظمة المعلومات إلى نمط جديد في العمل يقوم على التعاون والتشارك في استغلال الإمكانيات المادية المتاحة من جهة، والسعي لإنجاز المهام بصورة تكاملية تعاونية من جهة ثانية، ولذلك ينظر إلى شبكات الاتصال على أنها ليست مجرد ربط إلكتروني لمجموعة من الأجهزة والمعدات والموارد المختلفة فحسب، ولكنها تمثل عنصراً رئيسياً لبناء منظومة الإدارة الإلكترونية وأداة أساسية لتحقيق التكامل بين مختلف مكونات نظام الإدارة الإلكترونية.

وتأتي الحاجة إلى شبكات الاتصال في بنية الإدارة الإلكترونية بسبب اتساع استخدام الحاسب الآلي والحاجة الملحة لتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة الواحدة، أو بينها وبين باقي المؤسسات وذلك بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها بما يقتضيه مشروع الإدارة الإلكترونية¹. وإلى جانب ذلك فإن كل نظم المعلومات المحسوبة اليوم والتي يمكن لمنظومة الإدارة الإلكترونية الاعتماد عليها هي في حقيقة الأمر نظم ذات بنية شبكية مركزية أو موزعة، وهي بذلك تتطلب وجود قاعدة تكنولوجيا قوية من الاتصالات بما فيها قاعدة لاتصالات البيانات، وهذه البنية التكنولوجية القوية للاتصالات بشتى أشكالها تشكل قاعدة اقتصاد المعرفة الرقمي المعولم وقاعدة إطلاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وكل ما يرتبط بها²، ومن هنا يأتي تناولنا لشبكات الاتصال الإلكترونية كعنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الوقوف على أبرز الشبكات الإلكترونية التي يقوم عليها انجاز الأعمال في منظومة الإدارة الإلكترونية وهي شبكات الانترنت والانترانت والاكسترانت، ولكن قبل ذلك يجب تحديد مفهوم شبكات الاتصال الإلكترونية ومزاياها وإبراز النموذج الشبكي للإدارة الإلكترونية.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 233.

² - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 161.

9 - الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

نظرت الإدارة في بداياتها إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي، حيث كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، وفيما بعد نظرت الإدارة (وخاصة السلوكية) إلى التفاعل بنظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين لخدمة أهداف المنظمة، ولكن المشكلة كانت في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً، جغرافياً، فنياً وزمنياً، فالانترنت يجعل التفاعل ممكناً الآن وفي كل مكان وبفعالية عالية وبالتالي يصبح التفاعل آلياً، ومع ذلك فإن مشكلة التفاعل التي تظهر مع الانترنت وشبكات الأعمال في الإدارة الإلكترونية هي أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه يجعل من غير الممكن التعامل معها إلا من خلال البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفترقة، وفي كل هذا فإن التفاعل الإنساني الذي كان هدفاً ولا زال، سرعان ما يتحول مع هذه البرمجيات إلى تفاعل آلي بمزاياه وعيوبه.

10 - تكييف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية، تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية¹، لذلك يجب تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة لتقبل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على تغيير طبيعة وشكل الثقافة والهياكل التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة وبممكننا توضيح ذلك من خلال:

✓ إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني:

لكي تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة ينبغي إعادة تكييف الثقافة التنظيمية للمنظمة وفقاً لمقتضيات العصر واحتياجاته، فوجود ثقافة تنظيمية إيجابية يساعد المنظمة على عملية التطوير والتحسين، والعكس صحيح، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية التطبيق، ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصراً

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري، عمان، 2012، ص 253-254.

إيجابيا في عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعكس صحيح، إذا كان الطابع لهذه الثقافة هو ميلها نحو التقليد وأداء الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها الإدارة¹.

وتتعدد التعاريف التي قدمت لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد الباحثين غير أنها تشترك في مجموعة من العناصر، ولعل التعريف الذي قدمه (Ouchi) يعتبر من أقدم التعاريف للثقافة التنظيمية ويرى أنها: "تعبّر عن مجموعة الرموز والمراسيم والأساطير التي تسمح بنقل القيم الجوهرية للمنظمة إلى أعضائها"²، كما عرف سعيد محمد المصري الثقافة التنظيمية على أنها: "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة، والقيم وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها"³، ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تعبر عن تصور وتفسير قيم المنظمة التي تنقل إلى أعضائها حتى يكونوا قادرين على الفهم والتعلم والتفاعل مع خصوصيات المنظمة ويستطيعون التكيف مع بيئتها.

ويرى (Michel Amiel) وآخرون أن الثقافة التنظيمية تعبر عن: "مجموع القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات (الصريحة أو الضمنية) التي توجه سلوك كل عضو في المنظمة يمكنها أن تنمو أو تتغير على مر الزمن لتعطي للمنظمة هويتها الخاصة بها"⁴، كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموع المعايير والقيم والمعتقدات، فضلا عن المبادئ والممارسات المشتركة داخل المنظمة والتي تؤثر على سلوك أعضائها⁵، وهذين التعريفين ينظران إلى الثقافة التنظيمية من عدة مستويات، أولها أن الأفراد يكتسبون الثقافة التنظيمية من خلال خبراتهم اليومية داخل المنظمة، وعليه فالثقافة التنظيمية هي أكبر بكثير من مجموعة معايير وقيم تفرضها الإدارة، بل هي تقوم على مستوى التفاعلات اليومية وتصورات الأفراد، وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تقوم على مدى تقاسم وتشارك الأفراد لمختلف تلك التصورات والقيم والمعايير والاعتقادات داخل المنظمة، كما يمكن النظر للثقافة التنظيمية على أنها تضيف وتنقل لأفراد المنظمة مختلف العناصر المميزة لثقافة المؤسسة دون الحكم عليها بالضرورة، فلا توجد منظمة تخلو من ثقافة ولا يمكن القول بأن هناك ثقافة أفضل من أخرى.

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 262.

² - Sabiha Homri, Culture de l'organisation: Quel impact pour la gestion des connaissances, 5^{ème} conférence du gestion des connaissances dans la société et les organisations: l'homme dans l'organisation et son rapport au savoir: l'indisciplinarité peut-elle aider à saisir sa complexité? Ecole des science de la gestion de l'Université de Québec à Montréal (l'ESG UQAM) du 30 mai au 01 juin 2012, P 4.

³ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 183.

⁴ - Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Management de l'administration, DeBoeck université, Belgique, 1992, 2^{ème} édition, P 32.

⁵ - Stephen Robbins, David DeCenzo, Charles-Clemens Ruling, Management, Pearson édition, France, 2014, 9^{ème} édition, P 227-228.

وفي تعريف موسع للثقافة التنظيمية يذهب كل من (Kiman et Al) إلى إبراز أهم العناصر المشكلة لها بالقول أن: "الثقافة التنظيمية تحتضن الفلسفات، والمعتقدات والقيم والمواقف والتوقعات والمعايير المشتركة للأشخاص العاملين في منظمة ما"¹، وفي نفس السياق يرى (Aktouf) مفهوم الثقافة التنظيمية: "هو خليط من القيادة والقيم والرموز والأساطير والملاحم والقصص والمعتقدات، والهياكل والعادات واللغات، والمراسيم والاحتفالات والقواعد الاجتماعية والأعراف والعقائد وفلسفات الإدارة والمعرفة المشتركة وما إلى ذلك"².

وعليه وبناء على كل التعاريف المقدمة يمكننا القول أن للثقافة التنظيمية مفهوم واسع يعبر في مجمله عن مختلف الأفكار والتصورات والقيم والمعتقدات والاتجاهات، التي توجد داخل المنظمة وتنتقل بين أعضائها لتشكل طريقة تعاملهم وتفاعلهم مع خصوصيات المنظمة وبيئتها وكل ما يتم داخلها، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى العناصر الرئيسية التي تحدد طريقة قبول وتعامل أعضاء المنظمة مع مختلف الأحداث والمستجدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة وكذا مع كل المشاريع وأساليب العمل الجديدة التي يمكن إدخالها إلى المنظمة.

أما بخصوص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية فالمؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة تسهم في تشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أو في رفض استخدامها، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في ظل جو داعم للمشاركة، يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه، والإقبال على استخدام التطبيقات الحديثة التي من أهمها الإدارة الإلكترونية³.

فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، لذلك فإن المنظمات التي تملك ثقافة قوية وصحيحة تكون قادرة على استغلال الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستخدمين مقارنة بتلك المنظمات التي لا تمتلك ثقافة سليمة، وبصفة عامة فإن دور الثقافة التنظيمية في دعم وتشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية يتم من خلال النقل والحفاظ على القيم التالية⁴:

¹- Alya El-gueyed Kridis, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Thèse de doctorat en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Paris Ouest, Paris, 2015, P 81.

²- Ibid, P 79.

³- فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 69-70.

⁴- فهد عبد الله السهلي، المرجع السابق، ص 70-71.

— قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية، والمبادرة، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فضلا عن تشجيعهم على ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات منافسة بغض النظر عن ضمان رواج هذه المنتجات.

— قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة، مما يحتم تركيز جهود المنظمة وجميع العاملين بها من رؤساء ومرؤوسين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الذي تجيد وتبدع فيه المنظمة، بالإضافة إلى تبني أنشطة عمل خارجية تخرج عن نطاق خبراتها إذا كانت تبشر بعوائد مادية واقتصادية سريعة تساعد في نمو المنظمة وزيادة مواردها.

— القيم المرتبطة بتشجيع الإدارة العليا على استخدام التقنية: حيث سيؤدي ذلك إلى الحد من مقاومة العاملين لاستخدامها، بل وتشجيعهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهنا يبرز دور النمط الثقافي للمنظمة، حيث يلعب المديرون دورا كبيرا في تحديد النمط الثقافي، فالمدير الناجح هو الذي يكون قادرا على فرض بصمته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة، فإذا كان هذا الأسلوب يشجع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فإن العاملين يتجهون نحو استخدام هذه التطبيقات ويسعون لمعرفة كيفية استخدامها، مما يعكس إيجابا على أداء المنظمة ككل ويساعد على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وإلى جانب ذلك تؤثر الإدارة العليا أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمد عليها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، فعلى سبيل المثال حرص (Bill Gates) رئيس شركة (Microsoft) على استحداث نمط ثقافي يتسم بالمبادرة لكي لا يحجم المديرون عن الإطلاع بالمهام المقترنة بالمخاطر في البيئة الإلكترونية، كما في حالة البدء باستخدام الإدارة الإلكترونية وزيادة احتمالات الوقوع في الأخطاء. فلطالما مثلت الأفكار الخاطئة والهواجس المسبقة التي يحملها الأفراد عن مشروع الإدارة الإلكترونية عائقا رئيسيا أمام إقبال الموظفين على تبنيها والسعي لإنجاح مثل هكذا مشروع. فأكبر عائق يقف أمام تحسين قدرة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية كما يقول (Feng) يتمثل في ضرورة تغيير السلوكات الفردية والثقافة التنظيمية، فالإدارة الإلكترونية حسبه ليست قضية تقنية بل هي قضية تنظيمية بالأساس، تقوم على إحداث تغيير إداري أكثر من كونها تحديث واستخدام لتكنولوجيا المعلومات، ولذلك فإن تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرا تنظيميا يمس السلوكيات والثقافة، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تتوقف على العنصر البشري بالأساس¹، غير أن العجز عن إعادة تكييف وتحديث الثقافة التنظيمية للأفراد بما يتناسب والتطورات التقنية الجديدة يجعل من عملية التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية

¹ - Raed Kareem Kanaan, Making sense of E-government implementation in Jordan: a qualitative investigation, doctorat thesis, De Montfort University, United Kingdom, 2009, P 34-35.

عملية فاشلة منذ البداية، لذلك ينبغي على المنظمات الساعية إلى تحقيق تحول حقيقي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية العمل على إعادة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع المورد البشري على التكيف مع متطلبات ومميزات بيئة الإدارة الإلكترونية، وأهم ما ينبغي للمنظمات القيام به في هذا الشأن هو العمل على تجاوز مختلف التحديات والعراقيل التي تواجه -في الغالب- المنظمات الأقل تطوراً في سعيها لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي التحديات التي يمكننا تلخيصها في العناصر التالية:

✓ **الأمية المعلوماتية:** ويقصد بها: "جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها"¹، ويمكن أن يكون لهذا النوع من الأمية الأثر البالغ في تعطيل تطبيق وتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية وخاصة في المجتمعات العربية التي تعاني كما يرى (السالمي) من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها²:

- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات.
 - الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة.
 - عدم وجود أو قلة مراكز بحوث عربية موثقة يمكن اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي.
 - العائق اللغوي الذي يعاني منه الكثيرون حيث يتطلب التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وخاصة بالنسبة للمبرمجين ضرورة إتقان اللغة الإنجليزية³، فأغلب البرمجيات واللغات البرمجية المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية تستخدم اللغة الإنجليزية كلمة أساسية للتعامل.
 - التجاهل لهذه الثورة خوفاً من سلباتها.
- ويتطلب ذلك وضع الحلول المناسبة للتغلب على الأمية المعلوماتية بما يهيئ المنظمات والمجتمع ككل للانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم تلك الحلول نذكر⁴:

- نشر المعرفة التكنولوجية يتطلب تضافر الجهود من قبل جهات عدة.

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان، 2002، ص 54.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 272-274.

³ - أحمد إبراهيم عبد العلي إبراهيم، خلف سليم سليم القرشي، عوض الله سليمان عوض الله محمد، متطلبات توير الإدارة الإلكترونية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، سبتمبر 2012، العدد 12، الجزء الأول، ص 39.

⁴ - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمرائي، المرجع السابق، ص 56-57.

— مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

— لا بد من التأكد بأن تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها، بل إنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم وتحسين مخرجات العمل الإداري والمؤسسي بمختلف أشكاله.

✓ غموض المفهوم لدى الكثير من المسؤولين والموظفين في مختلف الأجهزة والمنظمات: كما أن البعض منهم لا يعرف مصطلح "الإدارة الإلكترونية" في حد ذاته أو لا يعي معناه، مما يحتاج إلى توضيح المعنى وتوفير الأرضية الفكرية له، بالإضافة إلى توحيد الرؤى المختلفة نظرا لتعدد واختلافها بين المؤسسات والمنظمات المختلفة، وعليه فإن من أهم ما ينبغي الاهتمام به حتى تضمن المنظمة نجاحا لعملية التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية هو أن تتبنى ومنذ المرحلة الأولى للتخطيط والإعداد لهذا التحول إستراتيجية اتصالية شاملة تعمل على توظيف مختلف وسائل الاتصال والإعلام المتاحة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية والغاية من تطبيقها ليس للعاملين بالمنظمة فحسب ولكن من الضروري كذلك أن تعمل على شرح مشروع الإدارة الإلكترونية ومزاياه لكل جمهور المنظمة والمتعاملين معها وللمجتمع ككل، وذلك حتى تضمن قبولا لهذا المشروع وتسمح بإيجاد تفاعل إيجابي معه.

✓ مقاومة التغيير والتخوف منه: إقامة مثل هذه المشاريع تحمل في طياتها الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام من خلال إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، ويمكن تعريف التغيير باختصار على أنه يعبر عن ذلك "التحول الذي قد يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا، والأفراد بالمنظمة بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء"¹، غير أن مثل هذا التغيير غالبا ما يواجه مقاومة ورفضاً من قبل الموظفين في بدايته، وخاصة إذا كانوا يجهلون المكاسب المحتملة من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية أو لغياب التحفيز على هذا التحول²، وهذا ما يقوي فرص ظهور مقاومة التغيير داخل المنظمة، ففي أحيان كثيرة يرى بعض الموظفين ولاسيما أولئك الذين يتواجدون في الإدارة العليا المنظمة أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يعرض عملهم للخطر، وقد يكون هذا الخوف ناتج عن سوء الفهم ما يدفعهم إلى الاعتقاد بأن هذا التغيير هو تهديد لثقافة المنظمة من جهة ولمصالحهم وامتيازاتهم الخاصة التي اعتادوا عليها في بيئة الإدارة

¹ - Stephen Robbins, David DeCenzo, Management: l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson édition, Paris, 2008, 6^{ème} édition, P 192.

² - Yasmina Benabderrahmane, Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations: cas de l'Algérie, thèse doctorat en sciences de gestion, Université

التقليدية من جهة ثانية، أو لاعتقادهم بأن وظائفهم ستلغى لتحل محلها وظائف جديدة، أو أن الأسلوب الجديد سيظهر عدم كفاءة أدائهم السابق، وبصفة عامة يمكن تلخيص أبرز الأسباب التي تؤدي بالموظفين والمديرين على حد سواء إلى مقاومة التغيير في النقاط التالية¹:

- التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي وهذا بسبب ما يتضمنه تطبيق الإدارة الإلكترونية من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس بجيد دائما للأفراد العاملين بها من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية يعني الحاجة لمهارات وخبرات جديدة قد لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهذا التخوف يحدث عادة عند إدخال تكنولوجيا جديدة.
- التقييم المختلف للموقف فقد يرى البعض أن المنظمة لا تحتاج إلى تغيير وإلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين البعض الآخر يرى أن هذا التغيير ضروري.
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل كأن يتم نقل الموظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم فيها نفس التسهيلات، أو ستترتب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها.
- المس بمداخيل الأفراد: يعتبر التخوف من أن يؤدي التغيير إلى انخفاض الدخل مصدرا آخر للمقاومة الفردية، إذ أن تغيير مهمات العمل أو تغيير روتين العمل ليتناسب ومتطلبات بيئة الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة، ويظهر ذلك بشكل خاص حين ما يرتبط الأجر بالأداء والإنتاجية بكل مباشر.
- الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي قد ترفض التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية وتحرض على مقاومة هذا التغيير وذلك خوفا على مصالحها من الضياع بعد أن رتبت الأمور لصالحها، وخاصة أولئك الأفراد والجماعات غير المستعدين لأن تسود الشفافية في كل المعاملات الإدارية بما يمكن أن يقلل من أهميتهم ويضعف مصادر قوتهم، ويقلص من دورهم وحجم تأثيرهم داخل المنظمة.

¹ - محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 87-88.

- تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم، فمحاولة إدخال الإدارة الإلكترونية من دون مراعاة كل ذلك سيخلق مقاومة التغيير ويرفض الأفراد هذا التحول.
- عدم وضوح الأهداف المرجوة من التغيير وضعف عملية الاتصال أو فقدانها تماما: فعدم وجود اتصال فعال عند القيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية سيقود إلى عدم وضوح الرؤية ويؤدي إلى مقاومة هذا التحول.
- وحتى يمكن تحقيق انتقال صحيح وناجح لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتجاوز كل أشكال مقاومة التغيير التي قد تبرز داخل المنظمة أو في بيئتها المحيطة، فإن هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع هذا النوع من المقاومة، أهمها¹:
- التعليم والاتصال: يمكن تقليل رفض الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومقاومتهم لهذا التغيير من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف على مزايا وأهداف هذا التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة حول مزايا وإيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة والعاملين معا، كما يمكن الاعتماد أيضا على المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وشريطة أن تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين تمتاز بالثقة والمصادقية.
- المشاركة في اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه لذلك وقبل البدء في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المنظمة يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير.
- التسهيل والدعم: يمكن للقائمين على تطبيق الإدارة الإلكترونية من تقديم دعم كبير للعاملين قصد تقليل المقاومة، فحين ما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات الإدارة الإلكترونية قد تساعد على عملية التكيف والاندماج في تطبيق المشروع وتبنيه.

¹ -محمد قريشي، المرجع السابق، ص 88-89.

– المفاوضات: وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية التي قد تلقى مقاومة في البداية، فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية المحتملة نتيجة التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير.

✓ **إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي:** تحتاج الأهداف والأنشطة إلى هيكل تنظيمي يتلاءم ويتناسب معها ويسمح بنجاحها وتحقيقها، ومن أبرز فوائد الإدارة الإلكترونية أنها تعمل على تحسين جودة أداء العمل، وتحقق للمنظمات سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، وتنقل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية، وهذه النقلة النوعية تحتاج إلى هيكل قادر على ملائمة الشكل الجديد للمنظمة وتلبية احتياجاته ومتطلباته، ولذلك فإن جزء من عملية تكيف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من عناصر أخرى، تتضمن طرق الاتصالات وتبادل المعلومات والمهام والمسؤوليات، والصلاحيات والعلاقات الأفقية والرأسية¹.

وعلى الرغم من تعدد التعاريف المقدمة للهيكل التنظيمي إلا أن الهيكل التنظيمي عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة وليس غاية في حد ذاته، فنجد مثلاً (Denis Bertrand) يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "مجموع الموارد والوسائل التي تعمل على تنظيم العمل من أجل تسهيل مساهمة الأفراد في أداء الوظائف وتحقيق أهداف المؤسسة"²، كما تم تعريف الهيكل التنظيمي على أنه يعبر عن شبكة من العلاقات المهنية التي تسمح بتقسيم وتنسيق المهام بين الأفراد والمجموعات التي تعمل من أجل تحقيق هدف مشترك، ويشمل ذلك التقسيم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات، مع تنسيق العمل بين فرق العمل داخل الوحدات وأقسام المنظمة³، أما كل من (Gilles Teneau وGuy Koninckx) فيعرفان الهيكل التنظيمي من خلال إبراز وظائفه وحسبهما فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة

¹ - يحيى محمد أبو مغايش، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² - Denis Bertrand, Profil organisationnel de l'UQAM approche théorique et étude comparée, presses de l'université du Québec, Canada, 1987, P 05.

³ - Charles Lusthaus, Marie-hélène Adrien, Gari Anderson, Fred Carden, Améliorer la performance organisationnelle: manuel d'auto-évaluation, centre de recherches pour le développement international, Canada, 1999, P 76.

تعمل على الربط بين المهام ومختلف أعضاء المنظمة ويتم تمثيله من خلال المخطط التنظيمي الذي يوضح تقسيم المسؤوليات، توزيع السلطات، التسلسل الهرمي، وتوزيع المهام داخل المنظمة¹.

وإلى جانب ذلك نجد (Robbins Stephen) يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام المعلومات وتحدد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"²، ويضيف (رجحي مصطفى عليان) بالقول أن الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات ومواقع تنفيذها³.

وكتلخيص لما سبق يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد لنا نوع وطبيعة العلاقة بين مختلف المهام والوظائف التي ينبغي للمنظمة القيام بها، وربطها بالأفراد وفرق العمل وأقسام المنظمة المختلفة مع تبيان طرق تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة وإبراز أشكال وطرق الربط والتواصل بين مختلف أقسام المنظمة بما يسمح بتحقيق أهدافها، مع التنويه على أن الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمات الحديثة والتي يمكنها تقبل وتبني مختلف التطورات التنظيمية والتقنية بسهولة ينبغي أن يكون مرنا قابلا للنمو والتحسين بما يتناسب واحتياجات المنظمة التي تتحدد باستمرار.

وهنا نشير إلى أنه وفي أحيان كثيرة يؤدي الخوف من تغيير الهياكل التنظيمية ومن ثمة الخوف من تبعات هذا التغيير إلى عرقلة عملية الانتقال للإدارة الإلكترونية، وذلك بسبب عدم المعرفة بشكل التغيير أو من سيتأثر بهذا التغيير، ويذكر (Beynon) في دراسة أجريت في المملكة المتحدة أن الهيكل التنظيمي كان من أهم الأسباب التي ساهمت في فشل تقديم الخدمات إلكترونيا، ومن هنا يمكن القول أن النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واکب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، فلا يمكن أن تستخدم المنظمة الحديثة تقنيات معلومات هي بحكم طبيعتها شبكية وتبادلية وتفاعلية في هياكل هرمية عمودية الاتصالات وذات بعد واحد، والهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات⁴، لذا يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب

¹- Guy Koninckx, Gilles Teneau, Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2010, 1^{ère} édition, P 103.

²- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 50.

³- رجحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 108.

⁴- سعد غالب ياسين التكريتي، بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 211.

الهيكليّة والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وفي هذا السياق يرى (Levack) أنه ينبغي العمل على تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية وبنائها بصورة تحقق التوافق والانسجام مع طبيعة الوظائف والمهام والأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

11- الرقابة الإلكترونية:

11 - 1 مفهوم الرقابة الإلكترونية:

تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها: "عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف".² يقول هنري فايول: "تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الأشياء والناس والأفعال".³

ما يميز الرقابة التقليدية أنها رقابة بعدية (بعد التنفيذ)، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصميمه، بينما الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الأعمال (الرقابة الإلكترونية) أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي. وبالتالي الإطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة واتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية (بفضل التشبيك) وتجاوز فجوة الأداء (بفضل سرعة الاستجابة). وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الخطأ في أنواع المؤسسات كافة، مما يؤدي إلى تدخل حدود المسؤولية الإدارية للمدراء والتنفيذيين فالكمل يعمل في الوقت نفسه، ويؤدي المهمة نفسها، ويتحمل المسؤولية نفسها، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.⁴

¹ - يوسف أبو فارة، دور إدارة أمن المعلومات في فاعلية الحكومة الإلكترونية، مؤتمر أمن المعلومات والحكومة الإلكترونية، ماليزيا، من 12 إلى 16 أبريل 2009، ص 08.

² - موسى خليل، مرجع سابق، ص 365.

³ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 341.

⁴ - نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، مرجع سابق، ص 93.

ويوضح الجدول الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الجدول رقم(1) : الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
تتوافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحسابات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى القصير

المصدر: نبأ مؤيد عبدالمحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 95.

11 - 2 مزايا الرقابة الإلكترونية:

لاشك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وتكلفة ووقت محددين) وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي¹:

– تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بجلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

¹ - محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص 167.

- إنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية أن الرقابة القائمة على المدخلات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى أن الرقابة بالنتائج.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير فهي نمط أن الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات أن الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

11- 2 - 1 المآخذ والصعوبات التي تترافق مع الرقابة الإلكترونية:

- إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها¹.
- إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقتزن لدى البعض بالمؤسسة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم. خاصة وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم نشاطاتهم على الانترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإبحار في مواقع بحث عن العمل أو مواقع التسلية.
- مشكلات الأمن: حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وإمكانيات العبث أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.

¹ - ريم الألفي وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

- إن توسع الرقابة الإلكترونية إلى المؤسسات هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانيات التسلل إلى قواعد بياناتها، وهذا الأمر يظل ممكنا حتى مع تحديد المجالات التي لا يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة في الشبكة الخارجية.

- مخاطرة الاعتماد الزائد على الانترنت: فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا، ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكثفا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

11 - 3 الإشراف والمتابعة الإلكترونية:

إن الإشراف الإلكتروني هو إستراتيجية يتم فيها تسخير شبكة الانترنت بجميع ماتقدمه من خدمات لتفعيل الأساليب الإشرافية المستخدمة في عملية الإشراف، للارتقاء بأداء العاملين، ومساعدة المشرفين لتخطي الحواجز الزمانية والمكانية.

كما تعتبر أنها استخدام أساليب إشرافية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات في الاتصال بالقادة وتنميتهم مهنيا ،وتطوير العمل باستخدام مختلف الأساليب الإشرافية مثل: القراءات الموجهة، و النشرت، والاجتماعات، والدورات التدريبية.

ويمكن تصنيف أنواع الإشراف الإلكتروني كما حددها الشمري إلى أربعة أنواع هي: الإشراف المعتمد على الحاسب الآلي، والإشراف المعتمد على الشبكات، الإشراف الرقمي، والإشراف عن بعد.

وللإشراف الإلكتروني مزايا عديدة تتميز بسهولة العمل الإشرافي وتمكين كالأطراف العمل من التواصل الدائم في أي وقت يشاء و أما يضمن التحسين والتطوير المستمر،لذ لكفإن التكنولوجيا المستخدمة في هذا النوع الإشرافي تخط تصعوبات العمل في الإشراف التقليدي ما أكسبه أهمية بالغة تتلخص بكونه يحقق سرعة التواصل بين الإدارات الإشرافية، كما أنه يقلل الجهد ويختصر الوقت ويسعى لدقة وتنظيم العمل الإشرافي ،فضلا عن أنه يقلل من التكلفة

المادية و البشرية ،ويسهل متابعة الأعمال في البيئة الإشرافية ،الاندماج مع الحكومة الإلكترونية في المستقبل بسبب سرعة الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها¹ .

ويمكن تقديم مقارنة بين الإشراف التقليدي والإشراف الإلكتروني من خلال الجدول التالي:

ويوضح الجدول رقم (02) :الفروق بين الإشراف التقليدي والإشراف الإلكتروني.

الإشراف الإلكتروني	الإشراف التقليدي
يتم عن طريق الحاسب الآلي وشبكاته ومنها الانترنت في أي مكان وفي أي وقت.	ينفذ وقت الدوام الرسمي.
يتم بشكل غير مباشر عبر الشبكة من خلال المحادثة ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني.	يتم بشكل مباشر خلال اللقاءات الفردية والجماعية فتظهر المشاعر والانفعالات والحركات التي تجعل منه عملية إنسانية.
تتنوع مصادر المعلومات من خلال التواصل مع المشرف والأقران والمواقع المتخصصة.	يعد المشرف المصدر الرئيسي للمعلومات.
يتم المتابعة باستخدام أساليب تقنية متقدمة مثل البث المباشر أو المسجل.	تتم المتابعة من خلال الزيارات واللقاءات مما يشكل عبئا على المشرف وقد لا يستطيع الوفاء بذلك لجميع العاملين.
يمكن إنجاز الكثير من البرامج والأساليب في وقت قصير وبجودة أفضل وتأثير أقوى.	يستغرق إنجاز البرنامج والأساليب التي يعدها المشرف وقتا طويلا.
يعتمد تقييم الأداء الوظيفي على التقييم الذاتي الحاسوبي ومن خلال التفاعل المستمر مع متطلبات عمل الإشراف الإلكتروني.	يتمركز تقييم الأداء الوظيفي حول رؤية المشرف من خلال الملاحظة المباشرة.

المصدر:محمد نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة

للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة،

مذكرة غير منشورة، 2017، ص 23.

¹ محمد نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة غير منشورة، 2017، ص 20-21.

كما أن الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين الحس التكنولوجي الذي يتم ثلفي الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة وبين الحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني، ومجموعة التجارب والخبرات الحية، والمعرفة الصحية والذكاء البشري .

خلاصة:

إن الانتقال من الإدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية كما وضحناه في سير تحليلنا النظري، يقتضي تفكير جدي وواضح يدعم هذا التحول ويستوجب موارد وفنية تتواءم مع بيئة الإدارة وتحقق الهدف المنشود بالإضافة إلى موارد بشرية مؤهلة تستطيع التكيف السريع مع البيئة المهتزة التي تفرزها العولمة لتعظيم الاستفادة من كافة الوسائل التكنولوجية مع حرص الإدارة لى رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير قدراتهم من خلال التكوين المستمر قصد ضمان تحسين تأهيله وترقيته مهنيا وتأهيله لمهام جديدة، ومدى قيام الإدارة العليا للمؤسسة بتدريب عمالها على استغلال هذه المكونات ومدى تقديمها لمختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي التي تشجع الموظفين على التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية، إلى جانب الوقوف على مدى ثقة العاملين في المؤسسات الجزائرية في التعاملات التي تميز بيئة الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث

أخلاقيات العمل

تمهيد

- 1- نشأة علم الأخلاق وتطوره
- 2- مفهوم أخلاقيات العمل
- 3- أهمية أخلاقيات العمل
- 4- مصادر أخلاقيات العمل
- 5- العوامل المؤثرة على أخلاقيات لعامل
- 6- النظريات المفسرة لأخلاقيات العمل
- 7- محتوى الأخلاقيات في نظريات الإدارة
- 8- الأخلاقيات المطلوبة في العمال والمسؤول
- 9- بناء وتطوير السلوك الأخلاقي في المنظمة
- 10- علاقة أخلاقيات العمل ببعض المتغيرات التنظيمية
- 11- دور أخلاقيات العمل في محاربة الفساد الإداري
- 12- واقع دساتير أخلاقيات العمل في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

أن الاهتمام بأخلاقيات العمل أصبح منطلقا لكثير من البحوث والدراسات التي تتناول أخلاقيات العاملين في مختلف المنظمات، و ذلك باعتبار الكفاية لإنجاز الأعمال لا بد أن تقوم على الأسس الأخلاقية و المهنية حتى تكتمل دائرتها بشكل منضبط و فعال في المرفق أو المنظمة التي تشتمل على كوادر من الموظفين أو العاملين، فقد يكون العاملون على مستوى من الدراية و المهارة في العمل، غير أنهم بحاجة إلى ما يضبط سلوكهم ، و يزيد من فاعليتهم ، و في هذا الفصل سنحاول أن نلقي الضوء و بشكل مجمل على مختلف التعاريف و المفاهيم و الأسس والركائز الأساسية والإبعاد ذات العلاقة بقيم أخلاقيات العمل التي تضمن الرقي للمنظمة الحديثة .

1- نشأة علم الأخلاق و تطوره:

لقد مر علم الأخلاق بمراحل عدة في نشأته و تطوره حتى وصل إلى الصورة الحديثة، بداية بعصر اليونان فالجاهلية مروراً بالعصر الإسلامي و انتهاءً بالعصر الحديث.

1 - 1 الأخلاق في العصر اليوناني

يعتبر اليونانيون القدماء أول من أقام علم الأخلاق على أساس فلسفي و يعد سقراط (469-399 ق.م) بوجه خاص أول من أسس هذا العلم فقد كان - كما يقول إميل بوترو - هو " الأول الذي أدرك هذا الفكرة ،وهي إن لعلم الأخلاق أساساً يتميز به عن التقاليد الدينية، وأنه مع هذه لا يتركز على العادات و الغرائز، ولقد رأى أن من الممكن أن نحد في الملاحظة المنظمة للطبيعة الإنسانية العناصر اللازمة لمذهب أخلاقي لا تعوزه الدقة ولا السمو، و لا السلطان. كل المسائل كانت إذن معرفة طبيعة الإنسان الحققة، وبهذا كان مذهب سقراط أول محاولة للأخلاق الحرة العقلية ".

وهكذا اتجه سقراط - في محاولة جادة - إلى بناء معاملات الناس على أساس علمي، و كان يذهب إلى إن الأخلاق و المعاملات لا تكون صحيحة إلا إذا كانت مبنية على العلم . و لهذا فإنه كان يرى أن الفضيلة هي العلم ، وأن الرذيلة هي الجهل.

وإذا قلنا إن اليونانيين هم أول من أسس علم الأخلاق ، فليس معنى ذلك أن أمم العالم الأخرى قبل اليونان لم تكن لها فلسفة وأخلاق ، فالعقل و الأخلاقيات من لوازم الإنسان في كل العصور و قد عرفت تلك الشعوب هذا اللون من التفكير. ولكن اهتماماتهم كان على وجه الخصوص " بالأخلاق العملية التي نظام حياتهم ". ولهذا لم يكن لديهم علم للأخلاق يبحث في الأفعال الإنسانية، و يوازن موازنة علمية بين اللذة و الفضيلة ، و بين الفضائل ة أنواعها و شروطها . فكان اليونان هم أول من بدأ البحث في هذه الأمور و أمثالها عن طريق التحليل و التعريف و البرهنة.¹

وقد وضع سقراط اللبنة الأولى لعلم الأخلاق ، و حارب اتجاهات السوفسطائيين الذين كانوا يذهبون إلى انه ليست هناك حقائق ثابتة ، و إن الإنسان هو مقياس كل شيء. فالحق هو ما يراه² الشخص حقاً و الباطل ما يراه باطلاً.

¹ - إبراهيم مذكور " دروس في تاريخ الفلسفة "، المطبعة الأميرية 1952م ، ص 03-04-05

دون النظر إلى غيره وقد رد سقراط عليهم .ورد للأخلاق اعتبارها و نادى بالسعادة غاية للأفعال الإنسانية. و تتحقق السعادة عنده بسيطرة العقل على دوافع الشهوة و الهوى ورد الإنسان إلى حياة الاعتدال.

ثم جاء أفلاطون تلميذ سقراط فأخذ عنه فكرته في السعادة . وجعل القضية العليا هي فضيلة العدالة التي تتمثل في التوافق و الانسجام بين قوى النفس عن طريق العقل فلا تبغي إحداها على الأخرى، وذهب أرسطو تلميذ أفلاطون إلى إن الفضيلة وسط بين رذيلتين، فالكرم الذي هو فضيلة وسط بين الإسراف و التقثير (البخل). وكلاهما رذيلة، و الشجاعة كذلك وسط بين الجبن و التهور و كلاهما رذيلة. هكذا. وبعد انتهاء عصر الفلسفة اللاتينية قامت مدرستان فلسفيتين هما الرواقية و الأبيقورية، فاهتمتا بالأخلاق و تنافست على دعوة الناس إلى السعادة و لكنهما كانتا على طريفي نقيض، فقد بنت المدرسة الأولى آراءها على آراء المدرسة الكلية التي كانت تذهب إلى إن السعادة في الفرار من اللذة و تقبلها، بينما بنت الأبيقورية آراءها على آراء المدرسة القورينية التي كانت تذهب إلى أن السعادة في الحصول على اللذة و الإكثار منها.

وفي نهاية القرن الثالث الميلادي انتشرت المسيحية و دعت إلى أن الله هو مصدر الأخلاق وإن الباعث على الخير و الفضيلة هو حب الله و الإيمان به، وكان للرواقية تأثير كبير على أتباعها. فغلب عليهم الزهد و الرهبانية. و في القرون الوسطى في أوروبا كان الاتجاه السائد هو إن الوحي السماوي جاء بالأخلاق و تعاليمها فلم يكن للبحث العقلي في الأخلاق مجال في تلك القرون.¹

1- 2 الأخلاق في العصر الجاهلي

لم تنهياً للعرب في الجاهلية الفرصة لابتكار فلسفة أو نقلها عن غيرهم ولكنهم تركوا لنا كثيراً من الآثار الشعرية و النثرية التي تشتمل على مجموعة من الحكم و الوصايا التي تتضمن نصائح خلقية تتسم بالتفكير الفطري. فجاءت تلك الآراء ممثلة لفلسفة عملية أستمده حكماء.² العرب من يبيتهم و تقاليدهم الخلقية و الدينية و كانت الفضيلة العليا لديهم تتمثل في " المروءة" التي تقوم على الشجاعة و الكرم.... الخ. وقد ورد في المروءة ألا تفعل سرا أمرا وأنت تستحي أن تفعله جهرا. ويرى بعض الباحثين إن العرب في الجاهلية قد عرفوا الصلة الوثيقة بين العلة و الفضيلة، و هي تلك الفكرة التي توصل إليها سقراط أو على الأقل حام حول هذه الفكرة، و يؤخذ ذلك من قول زهير بن أبي سلمى:

¹ - يوسف موسى "مباحث في الفلسفة الأخلاق " ، مؤسسة الخانجي ص 59- 65

² - محمد يوسف موسى " فلسفة الأخلاق في الإسلام " ، مؤسسة الخانجي 1963، ص 09

ومن يوف لا يذمم ومن يقض قلبه إلى مطمئن البر لم ينجم. "يوسف موسى"

فهذا يدل على أن المرء إذا عرف يقينا أن هذا العمل خير واطمأنت نفسه إلى ذلك لم يتردد في الإتيان به ولكن مثل هذه الآراء لم يكن يعقبها درس أو تعمق في التفكير بل كانت - كما يقول الشهرستاني - من فلتات الطبع و خطرات الفكر.

1. 3 الأخلاق في العصر الإسلامي

جاء الإسلام متمثلاً في الرسالة التي جاء بها النبي محمد صلى الله عليه وسلم و الذي ركز على الأخلاق و تكملها. وما اشتملت عليه من آداب و تشريع فاستعما دأركهم و تفتحت عقولهم على أفاق جديدة من العلم والمعرفة.

وتمثلت تعاليم الإسلام في القرآن الكريم و السنة النبوية وأخذ العرب يتدبرون هذه التعاليم وما تتضمنه من أخلاق عظيمة وقد لخص الرسول صلى الله عليه وسلم في عبارة جامعة حيث يقول {إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق}. وقد نقل الإسلام بتعاليمه اهتمام الناس من مجرد تأكيد الجانب المادي في الإنسان الذي يقوم على الأنانية البغيضة إلى تأكيد الجوانب الروحية و الإنسانية التي تمثل في الحب و الإيثار و الإخاء و العطف و الرحمة.....الخ.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: {مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر و الحمى}.

ويهدف الإسلام من وراء هذه التعاليم وأمثالها إلى إقامة مجتمع تسوده القيم الخلقية من صدق وعدل وأمانة.....الخ. ولكن الإسلام لم يرد بهذه التعاليم إقامة مذهب في الأخلاق على غرار مذاهب الأخلاق اليونانية أو ما شبههما فهذه المذاهب من صنع الإنسان الذي يخطئ و يصيب، أما تلك التعاليم فهي من عند رب الأرباب إله السموات والأرض الذي لا تخفى عليه خافية إليه يرجع الملك كله وبالتالي لا يمكن أن تخطئ أو تقارن بما وصل إليه الإنسان في مذاهب الحياة.¹

¹ - محمد يوسف موسى، المرجع السابق، ص17.

و نظرا إلى أن القرآن والسنة قد تكفلا ببيان الطريق المستقيم الذي ينبغي أن يسلكوه ليكونوا فاضلين فان المسلمين في الصدر الأول لم يكونوا في حاجة إلى البحث العقلي في أساس الخير والشر والفضيلة والرذيلة.....الخ.

وبعد تطور الفكر الإسلامي و نشأة مدارس علم الكلام دار النقاش بين المعتزلة و السنة حول مسألة تعتبر من المسائل الأخلاقية العامة وهي مسألة مدى قدرة العقل في التعرف على الخير والشر والحسن والقيح. وهذه المسألة وان كانت من مسائل الأخلاق الهامة إلا أن أهل السنة والمعتزلة لم يكن قصدهما من وراء ذلك هو البحث مباشرة في الأخلاق وعلى أية حال إجابة المعتزلة عن هذه المسألة كانت تتمثل في أن الخير والشر والحسن والقيح أمور ذاتية تجب معرفتها بالعقل. بينما أهل السنة يذهبون إلى أن المرجع في معرفة ذلك هو الشرع. فما جعله الشرع حسنا هو حسنا. وما جعله قبيحا فهو قبيح. وليس للعقل شان في بيان الخير والشر.

ومنذ أوائل القرن الثاني بدأ المسلمون يختلطون ويمتزجون بغيرهم من الشعوب والثقافات الأجنبية المختلفة. ثم ترجموا علوم اليونان وفلسفتهم إلى اللغة العربية ونشأة فلسفة إسلامية. وأصبح للمسلمين فلسفة في الأخلاق وفي غير الأخلاق .

وهكذا بدأت الثقافات الأجنبية تجد طريقها لغزو المجتمعات الإسلامية فنقل ابن المقفع في كتبه خلاصة ما حصل عليه من ثقافات الفرس والهند واليونان وبعد نقل الفلسفة اليونانية في العصر الذهبي للدولة العباسية كان لها تأثير كبير في دفع جماعة من مفكري المسلمين إلى البحث في الأخلاق بحثا فلسفيا. ومنذ ذلك الوقت نشأت الاتجاهات الفلسفية في الأخلاق الإسلامية ويمكن أن نلخص بوجه عام اتجاهات الأخلاقيين الإسلاميين فيما يلي:

01- اتجاه يعنى بالأخلاق العلمية المستقاة من القرآن والسنة والحكمة العربية. ويمثل هذا، الاتجاه أبو الحسن البصري الماوردي (المتوفى عام 45هـ) صاحب كتاب أدباء الدنيا والدين' ويفصح الماوردي عن اتجاهه في مقدمة كتابه هذا إذ يقول "وقد توخيت بهذا الكتاب إشارة إلى آدابهما الدنيا والدين وتفصيل ما أجمل من أحوالهما..... مستشهدا من كتاب الله عز وجل بما يقتضيه' ومن سنن الرسول صلى الله عليه وسلم بما يضاهيه. ثم متبعا بأمثال الحكماء وآداب البلغاء وأقوال الشعراء.

02- اتجاه غلبت عليه النزعة الدينية والصوفية. واختلط بالكثير من النظر الفلسفي. ويمثل هذا الاتجاه الإمام الغزالي في كتابه: إحياء علوم الدين وميزان العمل.

03- اتجاه بني نظريات على أسس فلسفية متأثراً تأثيراً عظيماً بالفلسفة اليونانية. ويمثل هذا الاتجاه الكندي والفارابي وابن سينا وإخوان الصفا وابن مسكويه وابن باجة وابن صقيل وغيرهم.¹

1- 4 الأخلاق في العصر الحديث

سبق أن عرفنا أن طابع الأخلاق في العصور الوسطى كان دينياً صرفاً. وظل الحال على ذلك في أوروبا حتى جاء عصر النهضة في القرنين 15 و16م. فانفصلت الفلسفة عن سلطان الكنيسة ورجلها وانفصل علم الأخلاق عن الدين. واتجه الفلاسفة مرة ثانية إلى العقل يبحثون عن طريقة غاية الإنسان من أعماله. ويستوحون منه مبادئ السلوك.

ولما جاء القرن 17م ظهرت طوائف أخرى من الفلاسفة بعنايتهم إلى استرداد سلطان العقل وتحرير الفلسفة والأخلاق من سلطان الدين وكان من نتيجة ذلك أن وجدنا منه من راح يؤسس الأخلاق الميتافيزيقي ومنهم من جعل الواجب مبدأ الخلقية ومنهم طوائف أخرى حولت أن تقيم الأخلاق على أسس من علم النفس أو علم الحياة أو علم الاجتماع، وفيما يلي إشارة موجزة إلى هذه الاتجاهات المختلفة في علم الأخلاق في العصر الحديث.

- **أخلاق ما بعد الطبيعة:** من ممثلي هذا الاتجاه ديكارت وماليزاناش وسبينوزا، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العقل مبدأ الخلقية وذلك إن العقل هو الذي يبين لنا الطريق إلى الفضائل. ويعرفنا إياها ويوضح لنا الغاية التي يجب أن نعمل من أجلها وبه يمكننا أن نعرف الخير من الشر... الخ.

وهكذا فإن أخلاق ما بعد الطبيعة تقوم على التفكير الفلسفي الذي يكشف للإنسان طبيعته ونفسه، وعلاقاته المختلفة بالعالم الذي هو جزء منه والغاية التي يجب أن يتجه إلى تحقيقها.

فهذا المذهب يحاول أن يربط الإنسان بالكون ويربط الدراسات الأخلاقية بدراسة الكون وخالقه، على اعتبار أنه ينبغي أن يكون في الإنسانية من التنافس والنظام ما في الكون الذي يسير إلى غاية معلومة وعلى منهاج مرسوم والمثل الأعلى في هذا المذهب ليس شيئاً تعارف الناس عليه ولكنه شيئاً يصنعه الفيلسوف يستمد من تفكيره، ويرتبط حتماً بالله الذي هو الخير المطلق وأصل كل حقيقة وكمال .

¹ - محمد يوسف موسى، المرجع السابق، ص 27.

– أخلاق الواجب: مؤسس هذا الاتجاه هو الفيلسوف الألماني العظيم إيمانويل كانط الذي أقام الأخلاق على فكرة الواجب وحده، وعلى الإدارة التي يخضع لها دون غيره ، بعد إن كانت الأخلاق في عصره تقوم على أن الغرض الأسمى منها هو الوصول إلى الخير الأعلى الذي يشمل السعادة والفضيلة، على اختلاف في جعل أحدهما سببا للآخر.¹

ولكن "كانت" جعل الخضوع للأمر المطلق مقياس الأخلاق ورفع مقام الإنسان فوق اللذة والألم والخضوع للغايات، ورأى إن الإنسانية وحدها هي الغاية العليا ولا غاية وراءها ورفع من شأن الضمير الإنساني فجعله مشرع الأخلاق وموحي السلوك وكل عمل بغير وحي الضمير وقوم الإدارة الحرة وصوت الأمر المطلق المجرد عن الغايات هو عمل ليس من الخير في شيء

– الأخلاق النفسية: هذا الاتجاه يريد أن يؤسس الأخلاق على أساس من علم النفس مادامت النفس هي التي يطلب لها الأخلاق وهذا الذي يقول به أصحاب هذا الاتجاه فيما بينهم نظرا لتنوع هذا الأساس واختلافه فرأينا "هوبز" و"هلفيسوس" و"بنتام" و"مل" ممن عرفوا بمذهب المنفعة .

ورأينا غيرهم ممن عرفوا بمذهب العاطفة، أو الحاسة الأخلاقية، من أمثال شافيتسيري، هاتشون وادم سميت ويقول هاتشون (1848-1964) في تعريف الحس الأخلاقي: هو الحس بالجمال في الأفعال والانفعالات الذي ندرك به الفضيلة أو الرذيلة في أنفسنا أو لدى الآخرين. وهو حس مغروس بالفطرة في الإنسان بحكمه حكما مباشرا على أفعاله وانفعالاته. ومن الخير لنا – في نظر فلاسفة الحاسة الأخلاقية أن نركن إليها في تعريف الخير والشر كما نركن إلى حاسة البصر في معرفة الألوان وأشكال الأشياء وصفاتها.² ويذهب أنصار فرويد وأنصار التحليل النفسي بوجه عام إلى حد تطبيق نظرياتهم في التحليل النفسي على التصورات الأخلاقية.

ولكن علماء الأخلاق يرفضون هذا المسلك على أساس أن التحليل النفسي يتعلق بأمراض الأخلاق. والأخذ به يعني إهدار القيم والمعاني التي تقوم عليها قيم الخير والشر والواجب والضمير... الخ. وذلك لان التحليل النفسي يبرز كل سلوك ولا يفرق بين سلوك طيب وسلوك شرير. ولا معنى لديه للقيم فيما يقوم به التحليل النفسي لا صلة له بالخير والشر الأخلاقيين.³

¹ – محمد يوسف موسى، المرجع السابق، ص 269 .

² – نفس المرجع، ص 252-265.

³ – عبد الرحمن البدوي، الأخلاق النظرية، الكويت، 1980، ص 47 .

– الأخلاق الحيوية: من ممثلي هذا الاتجاه "هربرت سبينسر" و"نيتشه" الألماني، وأصحاب هذا المذهب يرون إقامة الأخلاق على أساس علم الحياة، وبذلك يمكن أن تصبح الأخلاق علما له منهجه وقوانينه العامة المستخلصة من الظواهر المختلفة المتعددة للحياة والأحياء. فرأينا "سبينسر" يذهب إلى القول

2 - مفهوم أخلاقيات العمل

تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات "مجموعة القيم أو المعايير التي يعتمد عليها الأفراد في المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء وبين ما هو صواب وما هو خطأ فهي تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك".¹ والأخلاقيات تقدم دليلا على ما هو مقبول اجتماعيا. ولا شك في إن الأخلاقيات في كل مجتمع في نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي الاستقرار و المحافظة على حياته الاجتماعية .

ويقصد كذلك بأخلاقيات العمل " علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما . بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية. خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية".²

وبعبارة أخرى يقصد بأخلاقيات العمل " ممارسة المهام وفق فوائين الشرف والاستقامة والنزاهة" علاوة على الالتزام بالانتماء لممارسة الوظيفة إي عدم الجمع بين أكثر من وظيفة كما يشترط في الموظفين من جهة أخرى الاتصاف بالسلوك الحميد".

فأخلاقية المهنة التي تحيلنا على " الأخلاق الإدارية" أصبحت اليوم مبدأ أساسيا في عمل السلطات العمومية وبرامجها المنشغلة بتقديم صورة عصرية وشفافية للإدارة.

وكمصطلح يقصد بالأخلاقية "نظام للقيم السلوكية ذات العلاقة بالضمير المهني التي تتكامل معه. فأخلاقية كل مهنة ترمي إلى القيام بالعمل والالتزام به عن قناعة وطوعية وفيه خير للآخرين. والامتناع عن إتيان عمل من شأنه إلحاق الأذى والضرر بهم"

وفي هذا الصدد تدرج أخلاقيات ممارسة العمل إدارة الموارد البشرية مع ازدياد أهمية المورد البشري. من ذلك أن العديد من البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية وكندا ودول أوروبا الغربية واليابان شهدت حركة متنامية تنادي

¹ - سعيد مقدم ، "أخلاقيات الوظيفة العمومية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 07 .

² - محمد يوسف موسى، المرجع السابق ، ص 294-295.

بوجود قيم على شكل مدونة تضع أصولاً من أجل ممارسة مهنة الموارد البشرية ولا سيما في مجتمع الأعمال. يلتزم بها ممارسو هذه الموارد البشرية بتعيين الرجال عوض عن النساء لقناعة أن الرجال يمتلكون إمكانيات فسيولوجية أكثر وهذه القناعة والممارسة لا يمكن اعتبارها أخلاقية. لذلك وجد المختصون في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بوجه خاص ضرورة وضع هذه المدونة على شكل قيم تعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة يختلف تطبيقها من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر حسب الثقافة فيها.¹

فأخلاقيات العمل ظلت لوقت غير قصير حكراً على المهن الحرة بدأت نطاقها يتوسع ليشمل نشاطات أخرى كالرياضة والصحافة والمؤسسات والإدارات العمومية لتصبح ضرورية أكثر فأكثر. كلما كنا أمام ممارسة مهنة تتمتع بسلطة التأثير أو تضع الغير في وضعية تسمح له بالاطلاع والمعرفة. أو التمتع بصلاحيات معينة أو بنوع من الاحتكار فهي قواعد مكملية للقوانين الأساسية الخاصة والعقود والاتفاقيات الجماعية أو الأنظمة الداخلية التي تحكم مهنة ما تكون ناقصة وعاجزة على تحديد مجموع الالتزامات التي تقتضيها تلك المهنة بل هي ضرورية لسد العجز أو الغموض الذي يكتنف الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول. من ذلك مثلاً مهمة الجمارك ومهمة الأمن الوطني ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.²

فالموظفون مطالبون دائماً بالتقيد أثناء الخدمة بالاستقامة الكاملة تجاه الموظفين و مستعملي المرافق العمومية وتجاه زملائهم ومرؤوسيهـم.

ويمكن تعريف أخلاقيات الإدارة:

عرفها روبنز وديسينزو بأنها: المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتعلق بما هو صحيح أو خطأ³.

¹ - جورج فريدمان وبيار نافيل، رسالة في سوسيولوجي العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1985، ص39.

² - المرسوم التنفيذي، رقم 136/96، المؤرخ في 16 افريل 1996 ج. ر. ج. ج. الصادرة بتاريخ 17 افريل 1996م.

³ - حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل أنظمة مع الإشارة. جامعة طاهري محمد - بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017، ص 249.

3 - أهمية أخلاقيات العمل:

إن أهمية الأخلاقيات بالغة بوصفها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدرا، يعتبرها بعض العلماء بأنها تاج العلوم ذلك لأن الأخلاق تساعد على الكشف عن النافع والضار والخير والشر، كما أن سلوكيات الأخلاق وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم وهي زينة الإنسان وقيمه الإنسانية، وأن الأخلاق تحقق السعادة في الحياة الفردية والجماعية، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن والأمان فتنشر الثقة المتبادلة والألفة والمحبة بين الناس، لهذا قال أحد الأخلاقيين الفرنسيين أن الحياة من غير قيم وإن كانت حلوة على الشفاه فإنها مرة على القلوب والنفوس¹. إن هناك ثلاث خطوات رئيسية والتي تساعد المنظمة على إيجاد مناهج تنظيمية يؤكد أهمية الأخلاق كما بينها القيس الطائي:

- على المديرين في القيادات العليا أن يستعملوا وظيفتهم القيادية لتجميع الأبعاد الخلقية في القيم التي يسطرونها في رسالة المنظمة.
- إن القيم الأخلاقية يجب أن تدمج أو توحد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- يجب مراعاة القيم الأخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز ومالها من دور مهم وملزم مع القرار الإستراتيجي².
- إن أخلاقيات العمل وسيلة النجاح والسير إلى الأمام لأن الإنسان الذي يتمتع بالأخلاق العالمية ولا يخادع ولا يغش الناس سوف يقبله الناس ومجتمعه وبالتالي سوف ينجح³.

3 - 1 أهمية أخلاقيات المهنة على مستوى الفرد:

الفرد في الواقع أينما وجد لابد من صياغة سلوكه وتصرفاته في إطار معين محدد يتفق مع تلك المبادئ والقيم التي يؤمن بها بقية أفراد المجتمع، لذا ظهرت الحاجة لوجود أنماط سلوكية يقرها المجتمع لتكون المبرر لكل التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد.

ويمكن تلخيص أهمية أخلاقيات المهنة على الفرد بالنقاط التالية:

¹ - السكماننة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط2، عمان-الأردن، 2011، ص 22.

² - الفسي والطائي، فاضل حمد وعلي حسون، الإدارة الإستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2014، ص 122.

³ - ماهر عودة الشمايلة وآخرون، أخلاقيات المهنة الإعلامية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص 113.

- تساعد الفرد في بناء حياته وتشكيل شخصيته المهنية.
- المعيار الذي يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وضبط سلوكه وتوجيهاته.
- تمثل أحكاما معيارية في تقييم سلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد ما إذا كانت إيجابية مرغوبة أو سلبية غير المرغوبة.
- تعمل على وقاية الفرد من الانحراف وتدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد.
- تلعب دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات عند الأفراد، كما لها دورا في حل الخلافات، والنزاعات القائمة بين الأفراد.

3. 2 أهمية أخلاقيات العمل على مستوى المجتمع:

إن الخلق الفاضل مع ما يصدر عنه من سلوك فاضل وعمل يمثل عماد الحياة الاجتماعية، ولا يمكن أن يصلح حال المجتمع بغير هذه الأخلاقيات، وفيما يلي أهم النقاط التي توضح أهمية أخلاقيات المهنة على مستوى المجتمع ككل:

- الالتزام بأخلاق العمل يسهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كلاً من ثمره جهده، أو يلقي جزاء تقصيره، وتسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلم أو توجه الموارد لمن هو أنفع، ونضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين والطفيليين وتتسع الفرص أمام المجتهدين، كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق.
- الالتزام بأخلاق العمل يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة... الخ، وكذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا واستقرار.

- إن وجود موثيق أخلاقيات معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً.¹

3- 3 أهمية أخلاقيات العمل على مستوى العمل:

تبرز أهمية أخلاقيات العمل على مستوى العمل بحصول الفوائد التالية:

- إن المنظمات قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية وغيرها.

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية و هذا له مردود إيجابي على المنظمة.

- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، ويقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج و التوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.

وحين يمكن القول أن العمل يستفيد من تطبيق أخلاقيات المهنة على النحو التالي:

- إن الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.

- الالتزام الأخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر، لأن المخالفات والجرائم والمنازعات تقل، حيثي تمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قمة أخلاقية.

وتضاف مجموعة من النقاط أهمية أخلاقيات المهنة على مستوى العمل كالتالي:

- تعمل على ضبط سلوك الموظف الذي يجب أن يتحلى بها أثناء أدائه لعمله وللمهام المكلف بها وضمن تصرفه في الشؤون العامة بشكل موضوعي ونزيه.

- تساعد في فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الثواب والعقاب كإحدى الوسائل الناجحة لتفادي السلوكيات غير الأخلاقية أو المحظورة.

¹ - مغنية محمد جواد، فلسفة الأخلاق في الإسلام، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي، 2007، ص 211.

- إن أخلاقيات المهنة التي يسترشد بها جميع العاملين تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين.¹

- التخلص من الطابع التسلطي الذي تمارسه الإدارة ما على موظفيها.

- تمكن المراجعين من معرفة حقوق الموظف، وواجباته أثناء أدائه لوظيفة عند تقديم الخدمات لهم مما يمكنهم من تقديم الشكوى والمراجعة عند وجود انحراف أو تجاوز عن السلوك الأخلاقي المتعارف عليه.

- تسهيل عملية صنع القرار، وتحقيق احترام لكل الأطراف سواء من داخل أو خارج المؤسسة.

4 - مصادر أخلاقيات العمل:

4-1 الدين: لقد وضعت الديانات السماوية أخلاقاً وفصائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم متساوون في الحقوق والواجبات أمام القانون، فالقرآن الكريم، الكتاب المقدس (الإنجيل)، والكتب السماوية الأخرى والتي تمثل المنبع الأول للقيم الأخلاقية التي يحملها الفرد.

4-2 الضمير الإنساني (الذات): يذهب رأي مغنية فقد بين أن السلوك الأخلاقي يحتكم إلى دينه وضميره معا وأن العلاقة بين محكمة الدين ومحكمة الضمير وهي علاقة التعاضد والتآزر وأن حكم أحدهما يزيد حكم الثاني قوة وإبراما وثباتاً وأحكاماً.²

4-3 العائلة: تمثل العائلة والنواة الأولى لبناء السلوك لدى الأفراد لذلك اهتمت الأديان المجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكها، حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول.

4-4 ثقافة المجتمع: الثقافة هي نمط السلوكيات والقيم التي يتم نقلها من جيل إلى آخر، تلك تعد مثالية ضمن الحدود المقبولة، وقد مرت الحضارة الإنسانية في الواقع من خلال مختلف الثقافات حيث أعيدت صياغة مدونة الأخلاق وهذا يتوقف على الحقبة التي كانت غير أخلاقية أو غير مقبولة في ثقافة معينة أصبح مقبولا في وقت لاحق والعكس بالعكس.

¹ - مغنية محمد جواد، المرجع السابق، ص 218.

² - مغنية محمد جواد، نفس المرجع، ص 212.

4. 5 القانون: فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المديرين وعليه فوجود هذه القوانين يعد جزءاً من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرها على السير اتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال.

4 - 6 نظام التعليم في المجتمع:

إذ أن نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية تعد أهم مصادر نظام التعليم حيث تعد آراء العلماء والفلاسفة ورجالا لفكر على مختلف مدارسهم وكذلك علماء البيئة والإدارة والسلوك والتاريخ والسياسة والدين حاولوا في كلياتهم أن ينظموا العلاقة بين الحاكم والمحكوم¹.

4 - 7 الإعلام والرأي العام: أصبح الإعلام سلاحاً خطيراً في الصراع الدولي لاسيما بعد أن توفرت له وسائل منظورة لها قدرة الوصول إلى أي مجتمع وجماعته بسهولة وبساطة وأصبحت الرسالة الإعلامية تحمل فكر مرسلها لتعمل في مجالات النشاط الإنساني كافة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وفنياً، إذ كما يعبر عن الصحافة بأنها (مرآة المجتمع).

ويمكن أن تستند أخلاقيات العمل إلى ركنين أساسيين هما:

أ- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

ب- النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها.

5 - العوامل المؤثرة على أخلاقيات العامل:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات -التي يصعب حصرها- في تأثير وتكوين هذه الأخلاقيات لدى الفرد. ولعل من أهم العوامل المؤثرة التي تساعد في تكوين الاتجاهات نحو سلوك معين كالتالي :

¹ - عبد السلام عبد الدائم، عبد الخالق هشام يوسف، تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي - دراسة تحليلية على عينة من القيادة العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة علوم اقتصادية، العدد 95، المجلد 23، العراق، 2017، ص 285.

5- 1 البيئة الاجتماعية :

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحياة العمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد . ومايسودها من تقليدو عادات و معتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية و سياسية .والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية .وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

5- 2 البيئة الاقتصادية :

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيها الموظف من غنى وفقر وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتبو الأجور دورا كبيرا في تكوين أخلاقيات الوظيفة من مبادئ واتجاهات وسلوك كما أنها تؤدي إلى نشأة طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد الأمر الذي يؤدي إلى اعتناق كل جماعة من مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه حيال كل طبقة .

5- 3 البيئة السياسية:

لاشك أن في البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها تلعب دورا مهما في تكوين اتجاهات هو أنماط سلوكياته .إذاً نمطسلوكه- أخلاقيا أولا أخلاقيا - يتأثر بدون شك بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للموظف العام .بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردعاً وتعاقب السلوك الإداري اللااخلاقي.

6 - النظريات المفسرة لأخلاقيات العمل:

تطورت العديد من النظريات في هذا المجال المفسرة في أخلاقيات العمل و التي أوردها المهنيون وصفوها للعديد من الأصناف، و هذا نتيجة الاختلاف القائم في توجهها وقيما لأخلاقية للمنظمات المختلفة ،كذلك أو هذا ماينبغي على القائمون بهذه المنظمات الاطلاع عليها والأخذ بها وفق متطلباتهم التنظيمية ،وتركما لايناسب احتياجاتهم لمجتمعاتهم وثقافتها ،وهذا ما يجعلو يضمن في تحقيق بين إستراتيجية حكيمة لهذه المنظمات،ومما لاشك فيه أن

النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب المختلفة في التصرف الإنساني القائم في المنظمة وقد اتسعت هذه النظريات بمختلف تفسيراتها إلا أننا نوجز منها مايلي:¹

6 - 1 النظرية الغائية (Teleological theory):

وتهدف هذه النظرية بأن لكل فرد في الحياة هدف وغاية يريد الوصول إليه أو لو بمختلف الطرق والوسائل، وإنما هو موجود في الطبيعة له غاية محددة، إذ تحاو لهذه النظرية في الوصول إلى الإجابة إلى نوعين من الأسئلة: الأولى تمثل فيما إن كان الهدف هذا الهدف يوصل إلى غاية معينة ومرغوب فيه، أما الثاني عكس ذلك السلوك يوصل إلى نتائج مرغوبة أملا؟ وبالتالي " يطلق عليها كذلك هذه النظرية اتجاهين: الأول اتجاه الأنانية (Egoism) الذي يركز على النتيجة الأفضل للإنسان الذي يتخذ القرار، وهذا الاتجاه لايهتم بحل الصراعات بين المصالح الأنانية المختلفة للأفراد وأما الاتجاه الثاني في تركز على عيار الفائدة (Utilitarianism) ويبحث عن النتيجة الأفضل لأكبر عدد ممكن من المهتمين، وينظر هذا الاتجاه إلى المنفعة (السعادة) بمنظار كمي وتطبيقها لهذه النظرية يرى بعض الاقتصاديين الليبراليين إن السعادة تتضاعف بواسطة المنافسة الحرة في الاقتصاد .

6 - 2 نظرية الواجبات الأدبية (Deontological theory):

وتقوم هذه النظرية وتستعمل على نطاق واسع من الاتجاهات والأفكار التي ظهرت خلال القرنين السابع والثامن عشر، وهي تركز على نتائج العمل كما تفعل النظرية الغائية إلا أنها تختلف معها من أنها تهتم بطبيعة العمل نفسه، وهذا ما يؤكد فلاسفة هذه النظرية من امانويل كانط وغيرهم، حيث يرى أن "العمل يكون جيداً إذا تم القيام به نتيجة الإحساس بالواجب الذي أو ما يسميه كانط الإرادة الطبيعية أو الإرادة الصحيحة. لذلك فهذه النظرية ترى أن واجب الشخص أن يفعل ما هو صحيح دائماً، لأن الأفعال تنقسم إلى صحيحة وخاطئة وليس هنا كإخلاف عن الصحة والخطأ كما إن الغاية لا تبرر الوسيلة" .

6 - 3 نظرية المساواة (Equity theory):

تعرض لهذه النظرية جون رولز في كتابه "نظرية العدالة" حيث يرى رولز أن الناس يحتاجون إلى مكافئة العمل الذي يقومون به، وتكون بعض الأساليب الاقتصادية المتباينة ضرورة لتعطي حافزاً للأفراد بشرط أن يكون ذلك

¹ - عبد السلام عبد الدائم، عبد الخالق هشام يوسف، المرجع السابق، ص 287

التباين لمصلحة الطبقات الأكثر فقرا واقل ميزة في المجتمع وفي إطار المساواة بين العاملين سواء في الواجبات أو الحقوق .

6 - 4 نظرية الحقوق الأخلاقية (Moral Rights theory):

تستند نظرية الحقوق الأخلاقية على أساس أن الأعمال الجيدة والمفيدة والصحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الأعمال أو القوانين التي يتم إتباعها في العمل، وليس بسبب الفائدة أو المنفعة التي تقدمها للأفراد أنفسهم كما في النظرية المنفعية السابقة، بمعنى أن القيمة الأخلاقية للعمل لا تعتمد على النتائج، لأن تلك النتائج غير محددة وغير مؤكدة في الوقت التي يتم فيه اتخاذ القرار والنتائج من القرار ليس له علاقة بتحديدتها إذا كان القرار أخلاقيا فالقوانين ترشد وتوضع المناهج المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي¹.

6 . 5 نظرية العدالة (Justice theory):

تهدف نظرية العدالة إلى بيان أن العدالة هي الفضيلة الأولى التي يجب أن تسعى إليها المنظمات، وقد جاءت هذه النظرية ضد نظرية المنفعة، حيث هنا كما يرى بأن للعدالة معنيين، الأولي أخذ الطابع لشخص العادل والمستقيم، والذي دائما يعمل وفق ماهو صحيح أخلاقيا وسليم، بينما الاتجاه الثاني لرؤية العدالة لعدالة المحددة التي تختص بالفضيلة في مواقف محددة، ويمكن أن تتجاوز في تطبيق القانون وقد قسم أرسطو العدالة المحددة إلى ثلاثة أنواع هي :

✓ العدالة التوزيعية التي تتعامل مع توزيع المنافع والأضرار.

✓ العدالة التعويضية التي تختص بتعويض الأفراد من الأخطاء التي تحدث لهم.

✓ العدالة الجزائية التي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام .

6 . 6 نظرية الدافع (Emotivtsme):

ترى هذه النظرية أن كل المصطلحات التي نستخدمه الوصف أي عمل لاتصف الواقع الموضوعي لهذا العمل بشكل حقيقي، لكنها تعبر عن مشاعرنا نحو هذا العمل، لذلك فالعمل لا يكون صحيحا أو خاطئا في ذاته، لكنه

¹ - عبد السلام عبد الدايم، عبد الخالق هشام يوسف، المرجع السابق، ص 288

يكون كذلك لأنه ينتج شعور احول صحته أو خطئه عند المراقب، ومن الواضح أن هذه النظرية لا تركز إلى غيار معيار الشعور الفردي مما يعني تغيب المعايير الأخرى الموضوعية أو الاجتماعية أو حتى المنفعة .

6 . 7 نظرية الوجودية (Existentialism):

وتعد هذه النظرية من أشهر نظريات القرن العشرين، إذ يرتبط باسم الفيلسوف الفرنسي جان بولسارتر، وتقوم هذه النظرية على أساس أن للعقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيء ، وان حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ماهو عقلائي، وله قدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما خاطئ، وهذه النظرية كذلك تقوم على نفي وجود الإله وهذا ماتمت عليها الأفكار الرئيسية للفلسفة الوجودية وانبثقت عنه اتجاهين أومدرستين: الأول مؤمن والأخرى ملحدة وإذا فالوجودية قائمة عن الإلحاد.

وبعد إسراد كل تلك النظريات المفسرة لأخلاقيات العمل يمكن أن نستكشف بأن لكل اتجاه أونظرية وجهة نظر مفسرة ومعين لها وغالبا ما تكون ما هو عقلائي وآخر ما هو منفعي أو غائي في سبيل تحقيق ماهو خطئ أو صحيح، لابد من التأكيد على أن المنظور المختلف الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحيانا صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملام، مما يوجد الحاجة إلى تكامل هذه النظريات في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لماهو أخلاقي وماهو غير أخلاقي في المهن وفي المواقف المختلفة .¹

7 - محتوى الأخلاقيات في نظريات الإدارة:

استخدم مصطلح الأخلاقيات خلال القرن الثالث عشر محصورا فقط في أوساط صغيرة من الفلاسفة المهنيين. لكن منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بدأ يأخذ حيزا مهما في المجال الإداري. على الرغم من أن الإدارة كحقل علمي قد بدأ منذ بدايات القرن العشرين. وبغية تحديد العلاقة بين نظرية الإدارة والأخلاقيات، سنستعرض باختصار أفكار أهم ثلاث منظرين في الفكر الإداري:

7 - 1 محتوى الأخلاقيات في نظرية "فريدريك تاييلور": اقترح تاييلور النظام العلمي الذي يستند على تجزئة كل نشاط إلى الأجزاء الفرعية المكونة له، واستخدام في هذا الخصوص ساعات التوقيت التي يمكن إيقافها في كل لحظة يطلبها الذي يقيس الانجاز، وبالأسلوب الذي ترغبه أو توده الإدارة. جمعت أعمال هو سميتفي مجملها بـ "الإدارة العلمية".

¹ - عبد السلام عبد الدايم، عبد الخالق هشام يوسف، المرجع السابق، ص 289

وعلى الرغم من عدم وجود إشارات محددة لأخلاقيات الأعمال في نظرية تايلور، إلا أنها قد وُلدت وأعطت مدلولات عميقة لها، ومنها على سبيل المثال مناقشاته لقضايا مركزة مترتبط بها، ومثالها: رضا الإدارة التي آمن بها تايلور في تطبيقها بمواقع العمل لتحسين علاقة الإدارة بالأفراد.

2.7 محتوى الأخلاقيات في نظرية "شستربارنارد":

يعتبر جوهر عمله العلمي في نظرية الإدارة هو محاولته بإقامة جسر يربط بين متطلبات التنظيم الرسمي واحتياجات النظام البشري-الاجتماعي. وأوضح "بارنارد" بأن الأفراد في أية مؤسسة لديهم دوافع خاصة، وبالطبع قد يمكن تعديلها وتكييفها من خلال وظيفة الرؤساء للإيفاء بأهداف المؤسسة، من خلال ما تقدمه من مكافآت وحوافز وتغيير اتجاهاتهم. كما طور بارنارد نظرية القبول للسلطة من خلال ما أسماه بمنطقة السواء أو الحياد. مثل قبول الأوامر بدون اعتراض أصحاب السلطة. والتي تتحقق في ظل مجموعة من الشروط.

وقد قدمت نظرية برنارد الكثير من القضايا الأخلاقية للإدارة، وأكثرها أهمية تلك التي ارتبطت بالطرق التي يستعملها المسيرين لجعل دوافع الموظفين تتجه نحو أهداف المؤسسة. مقلل اللجوء لخلق الولاء، وبناء روح التضامن، الايمان بغرض المؤسسة. وقد أوجدت هذه المدلولات في نظرية بارنارد مضامين جوهرية لأخلاقيات الأعمال بمن اقشته طبيعة مسؤولية الرئيس التنفيذي، التي حدد فيها مصادر أخلاق الفرد ومدونات تصرفاته الخاصة. كما عرف المسؤولية بأنها قوة تحكمها مجموعة مبادئ أخلاقية للسيطرة على تصرف الفرد. ومن الجدير بالإشارة أن "بارنارد" يوصف بأنه أول من أدرك أهمية أصحاب المصالح الخارجيين للمؤسسة.¹

7 - 3 محتوى الأخلاقيات في نظرية "بيتر دراكر":

يعتبر "دراكر" مؤسس الإدارة الأمريكية الحديثة وذلك في ضوء إسهامين رئيسيين له في الإدارة وهما:

— تأييد هو مناصرته للمنظمة اللامركزية الاتحادية.

— مفهوم الإدارة بالأهداف.

وقد جاءت نظريته بالعديد من المضامين والمدلولات الأخلاقية، وقد حدد أخلاقيات الإدارة بشكل محدد

من خلال ثلاث حجج أو إثباتات:

¹ - عبد السلام عبد الدايم، عبد الخالق هشام يوسف، المرجع السابق، ص 290

— لاتعد الأرباح غرض المؤسسات الأعمال على الرغم من أهميتها لها. فالغرض الشرعي في نهاية المطاف هو إيجاد الزبون أو جذبه، وهذا يعني تركيزها على التسويق والإبداع.

— تقع على مؤسسات الأعمال كمنظمات اجتماعية تلك المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي أن تقوم بها.

— تواجه المؤسسات مسؤوليات خاصة تجاه العاملين فيها.

نلاحظ مما سبق أنه على الرغم من عدم وجود تحديد أو عنوان مباشر لأخلاقيات الإدارة في نظريات هؤلاء المفكرين، إلا أن من يتعمق في أفكارهم يجد الكثير من المدلولات الأخلاقية.

8 - الأخلاقيات المطلوبة في العمال والمسؤول:

تعد أخلاقيات العمل من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع، وهذا يؤدي إلى الالتزام بتلك الأخلاقيات التي تؤدي إلى تطوير العاملين وتقرير أداء العمال واثراً إيجابياً على المنظمة ككل سواء كان مادياً أو معنوياً، وهوما ينعكس ويحسن من صورتها أمام المجتمع الذي تعمل فيه، إلا أن نتيجة المشاكل والانتقادات الكثيرة للأعمال التي تمارسها العديد من المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة أدى إلى فقدان الثقة بممارساتها، فمنها من يركز على مصلحتها الخاصة للربح وهو أمر طبيعي، ألا يكون على حساب العامل أو المجتمع مثل تحقيق الربح على حساب الطبيعة أو البيئة والإنسان ككل، وهذا ما حظيت به أخلاقيات العمال في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في العالم، وتزايد الاهتمام بها وذلك من شأنه أن يقلل ويحافظ على السيورة الإيجابية للمنظمات ككل ويرون سلوكيات لا أخلاقية تعرقل العملية التنظيمية للعاملين من جهة ولأصحاب العمل من جهة أخرى.¹

ولقد كتب المهتمون بقضية أخلاقيات العمل وكتيحية احتكاكهم المستمر بأصحاب العمل والعمال المهنيين كذلك وجد مجموعة الفئات البارزة التي لا بد من توافرها من كلا الطرفين، ولكننا في هذا ككل لا ينبغي سردها لأن هناك جملة من الأخلاق العامة التي لا بد توافرها في أي عامل أيا كان درجته ومكانته، وجملة أخرى من الأخلاق المختصة بمهنة معينة أو بدرجة وظيفية معينة لا بد من توافرها جميعها، ولكن المقصود هنا هو الأولويات الأخلاقية الضرورية التي لا بد من أسبقيتها على الأخرى التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مهنة كالأمانة والتقوى.

¹ — عبد السلام عبد الدائم، عبد الخالق هشام يوسف، المرجع السابق، ص 291

إذن نحن أمام مجموعة من الصفات التي لا بد من صاحب العمل والعامل توافرها فيهما:

8. 1 الأخلاقيات المطلوبة للعامل:

8. 1. 1 التقوى:

تقوى الله عز وجل أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق، وهي مفتاح سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، وقد أشارت إليها كافة الأديان السماوية بحسن الخلق، فمن خاف ربه أتقن عمله واحترم رب عمله، وهذا ما نجده في أكثر من موضع في دنيا الحنيف والذي يحثنا على تقوى الله في السر والعلن فهذا ما يضمن لنا قيما وسلوكا أخلاقيا يخاف من الله قبل العقاب من صاحب العمل والعكس كذلك، مما ينبغي أن تتوفر فيها الخاصية الأساسية لبناء منظومة قيمية داخل أي عمل.

8. 1. 2 الأمانة:

على المرء أن يكون أميناً على عمله الموكل إليه، لا يخون ولا يفكر بالأذى ويعتبر عمله أمانة في عنقه من واجبه أن يحافظ على هذه الأمانة وكأنها له.

8. 1. 3 الإخلاص:

لا ينجح عمل ما لم يكن صاحبه مخلصاً وغيوراً على ما بين يديه ولا يضيع شيئاً من أموال المؤسسة ولا يهدر وقتاً لعمله الخاص، لأن الإخلاص في العمل إخلاص للوطن أولاً، والطبيب إن لم يكن مخلصاً خسر حياته والمهندس يؤدي عبادة أبرياء وإضافة إلى إيدائه شخصياً¹.

8. 1. 4 الصدق:

تعد صفة الصدق من اخلاص الصفات والقيم الأخلاقية التي لا بد من كل عامل أن يتحلى بها في السر والعلن، إذ لا يجوز للمرء وهو في عمله أن يكذب لأن عمله وعلاقاته مبنية على الصدق مع الآخرين في إنتاجه وتعامله، وصدق من ذلك أن يصدق المرء مع ربه ويلييه مع الناس وصاحب العمل كذلك.

¹ - محمد ألتونجي، أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 196.

8.1.5 الرقابة الذاتية:

تعتبر الرقابة الذاتية من أهم الرقابات إذ لا تعتمد على من يراقبه أو ينذره على تقصيره، وعليه أن يراقب نفسه بنفسه، ولا يجوز له أن يفكر بمصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهو ما يعلمه الشعور بالمسؤولية والصدق وبالرغم من التغيرات التي أحدثتها التطويرات الإدارية الغربية في المنظمات ولوحظ تحسن في الإنتاج ونقله نوعية من خلال تنمية المهارات الإنتاجية، إن لم يقضوا على مشكلة الفساد الإداري، إذ لا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشاف الفساد الإداري بسهولة وضبطه، لأن ذلك يتعلق بضمان العاملين حيث يقبلون الرشوة ويمارسون المحسوبية ويسبغون إلى جهود الخدمة ويستغلون الوظيفة العامة والمال العام، ولذلك أهتم علماء السلوك التنظيمي بهذا الجانب من السلوك الإنساني، حيث اعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان والإحسان¹.

ومن خلال ما ذكر يمكن أن نستخلص أهم الواجبات التي يجب أن يتحلى ويلتزم بها العامل تجاه عمله في النقاط التالية:

- لا بد للعامل أن تكون له دراية واضحة بعمله وأن يعرف ما هو المطلوب منه، وذلك بمعرفته ما هو الواجب منه سواء حقوق أو واجبات، وأن لا يكون هناك غموض في عقد العمل المبرم بين صاحب العمل والعامل.
- الشعور بالمسؤولية تجاه عمله والإحساس بمدى قدرة المسؤولية التي على عاتقه في العقد.
- أداء واجبه الوظيفي برحابة صدر بكل أريحية وتعاون مع زملائه في العمل وهذا ما يدل على مدى التزام العامل بعمله وانضباطه تجاه خدمته الموكلة له وهو ما يحسن من أدائه الوظيفي.
- أن يؤدي العامل عمله بإخلاص وأمانة دون غش أو تقصير، كأن يبادر بإصلاح الأعطاب إن وجدت أثناء العمل في الآلات أو طريقة العمل، كأن يخبر صاحب المنتج أورثيسه على ذلك.

¹ - محمد أحمد سليمان، وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 105.

- لا بد للعامل أن لا تتوفر فيه صفة الخيانة في العمل بكل صور أشكالها وصورها فتضييع الوقت للعامل والغش في العمل وأخذ الرشوة خيانة وغيرها من الصور التي تسيء للعامل وتعرقل من العملية القائمة داخل العمل.
- عدم استغلال عمله ووظيفته لمصلحته الشخصية على حساب مهنته التي يشتغل عليها أو لقرابة أو من دون ذلك من غير حق أو قانون شرعي وعدم استغلال النفوذ لأغراضه الشخصية أو للمكاسب المشبوهة وبالتالي لا بد من التحلي بالصفات الحميدة الأخرى.

8 - 2 الأخلاقيات المطلوبة للمسؤول:

- بعدما تم التطرق إلى الصفات الحميدة التي يجب للعامل أن يتحلى بها تجاه عمله لا بد كذلك من الطرف الآخر والذي هو صاحب العمل أو رب العمل أن يلتزم بهذه الصفات وان اختلفت مهنتهم وتخصصهم الوظيفي، وعليه واجبات يجب القيام بها حتى نضمن العلاقة المتوازنة بين طرفي العمل، ومن تلك الأخلاق نذكر ما يلي:
- على صاحب العمل أن يوضح لعامله ما هو المطلوب منه من العمل وما هي خصوصيات عمله من مدتها والأجر فيها.
- لا يجوز لرب العمل أن يكلف العامل أكثر من طاقته وجهده أو من وقته إلا برضى الطرفين على أن يؤجر في الأوقات الزائدة أو أن يعينه على ذلك.
- إن ما ينقص مؤسساتنا وأصحاب العمل هو المعاملة الحسن التي حثنا عليها ديننا الحنيف، فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل للعامل نظرة إنسانية مشفقة فلا يهيئه أو يحتقره أو يظلمه.
- أن لا يهيئه ويقلل من حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل، "ففي ظل الإسلام يتحتم على صاحب العمل أن يعطي العامل جزاء عمله وثمرته جهده بصورة متناسبة مع حقه تناسبا تاما، على العامل أن يقتصر على أخذ حقه فحسب فلا ينبغي له أن يطالب صاحب العمل بأكثر من حقه"¹.
- أن يكون رحيمًا بالعمال عند الخطأ والعفو والمغفرة وهذا إن لم يكن هناك تقصير أو تكرار في الخطأ.

¹ - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص 34.

— إعطاء الحقوق للعامل عند انتهائه من عمله دون كسل أو ملاحظة كما جاء في الحديث: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه».

9- بناء وتطوير السلوك الأخلاقي في المنظمة:

من الأمور المعلومة إن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بتحقيق الإنتاجية على أحسن مستوى والتطور التنظيمي في جميع المستويات، ومفهوم الأخلاق لديه وزن وتأثير على السلوك التنظيمي، فالسلوك مطابق للأخلاق تماماً مثلما تسود القيم في نسق معين، لكن ما يهمنا هو الوصول إلى سلوك أخلاقي إيجابي ترتقي به المنظمة إلى السمو بتلك القيم الإيجابية للعاملين وممارساتها يكون وفق ثقة متبادلة بين الطرفين من جهة وبين المنظمة والمجتمع من جهة أخرى، ولا يكون هذا إلا بمجموعة من العوامل المؤثرة في بناء وتطوير السلوك الأخلاقي داخل التنظيم وتساهم في بناء كذلك مناخ تنظيمي أخلاقي، ويكون هذا مجموعة من العناصر وهي كالات.

9.1 مدونات الأخلاق:

إن المدونة هي وثيقة رسمية تعبر عن القيم الأساسية للمنظمة والقواعد الأخلاقية التي من المتوقع أن يتبناها العاملين، وبالتالي فهي وثيقة تعد لأغراض توجيه أعضاء المنظمة حينما يواجهون معضلة أخلاقية، إن جميع المنظمات التي لديها مدونات أخلاقية أشارت بأن المدونة كانت مفيدة في المحافظة على السلوك الأخلاقي للعاملين. إذ تتأثر أخلاقيات الأعمال في بناء وتطوير السلوك الأخلاقي للعاملين يكون نتيجة كبر حجم المنظمات والشركات وتعدد علاقاتها مع البيئة الخارجية والداخلية، يستلزم إيجاد سبل لتوجيه سلوك العاملين وبناء قيم تنظيمية أخلاقية إيجابية، وهذا ما تجعله تصدر مدونة أخلاقية تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو عكس ذلك، إذ كذلك لابد من التركيز على الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك اللاأخلاقي بالاعتدال، والتي من الممكن تعديله حتى يكون قائم على النزاهة والشفافية، ما من شأنها أن تعزز من قيم المنظمة وتساعد في تطوير وخلق سلوك أخلاقي يساهم في دعم وتقويم وزيادة روح الالتزام بهذه المدونات الأخلاقية من طرف المنظمات المختلفة، هذا وبالرغم من تباين محتوى المدونات الأخلاقية بين المنظمات في صيغها وكيفية تطبيقها، إلا أنها تعدد عنصر مهم في عملية تطوير وبناء سلوك أخلاقي للمنظمة والعاملين وتؤدي بالأساس إلى التجانس والتوافق في العمل الإداري في جميع مستويات المنظمة، وذلك تحمي الإدارات والعاملين من سوء التصرف الأخلاقي وتعطي إحساس بالقدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضهم .

9. 2 الاختيار: (Sélection)

كانت ولا تزال الإدارة تؤدي دور كبير ورئيسي لأي منظمة سوى كانت عامة أو خاصة تلعب دور في رقي أي مجتمع وتطوره وتطور ونجاح لتلك المؤسسات، ويكون هذا إلا في ظل وجود فرد يتصف بالمثل العليا لشغل تلك الوظيفة، ولهذا كانت اختيار الموارد البشرية هي النقطة الأولى في نجاح أو فشل تلك المنظمات بمختلف اختصاصاتها، ويصبح بذلك العامل أو الموظف هو تلك المرآة العاكسة للمنظمة ويسمىها الفقيه الفرنسي فن اختيار الموظف ويعرفها على انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة العامة المعلن عنها من حيث تناسب الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة من حيث تناسب ميولاتهم واستعداداتهم ورغباتهم وشخصياتهم وسلوكياتهم بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. "

إن عملية الاختيار تسهم بشكل كبير في تطور وبناء السلوك الأخلاقي الذي يتوافق بين مختلف الأجناس والخصائص المختلفة سواء الفردية أو الجماعية، وبالتالي فعملية اختيار العاملين واحدة من نقاط قوة وانطلاق ونجاح التركيبة أو المنظومة الأخلاقية للمنظمة ككل وهو ما يضمن تضامن وتوافق الخصائص السلوكية للعاملين من جهة وبين العاملين والإدارة والمسؤولين من جهة أخرى.

9. 3 لجان الأخلاق: (Ethics Committees)

وهي مجموعة مدراء يعينون للإشراف على أخلاقيات المنظمة وتقوم اللجنة بوضع قواعد للإجابة حول الحالات الأخلاقية موضع التساؤل وتكون مسؤولة عن توقع ضبط المخالفين، وبحسب الاطلاع الذي أجراه مركز الموارد الأخلاقية في أمريكا فإن ما تقارب ثلث المنظمات لديها لجان أخلاقية واللجنة الأخلاقية هي مجموعة من الأفراد تتحمل مسؤولية المساعدة في وضع السياسات وحل المشاكل الرئيسية المتعلقة بالمسائل الأخلاقية التي تواجه أعضاء المنظمة أثناء العمل.

إن للجان الأخلاقية خصوصيات لا بد من توافرها لنجاح هذه اللجان تتمثل في استقلالية الأعضاء المكونة والمتحكمة في هذه اللجان الأخلاقية، وهذا لتجنب المشاكل التي تعترضها كالمصالح الشخصية أو القربايات بين أعضاء اللجنة والعاملين في حد ذاتهم. وبالتالي ضمان عملها على أكمل وجه وفي استقلالية تامة، كما أن هذه اللجان لديها العديد من المهام والأنشطة المهمة التابعة لها كالتدريب على ممارسة لتلك السلوكات الأخلاقية الإيجابية وفي جميع المستويات التنظيمية للمنظمة ككل .

9.4 التدقيق الأخلاقي: (Ethics Audits)

يتعلق التدقيق الأخلاقي بتلك الجهود التي تبذلها المنظمة في مراقبة السلوك الأخلاقي ومتابعة باستمرار، وهذا لضمان نجاح لتلك السلوكيات الأخلاقية المكتسبة لتصبح بالتالي ممارسات فاعلة ذات قيمة أخلاقية للعاملين، إذ يكون هذا التدقيق بالعديد من الأشكال داخل أي منظمة مثل: التدقيق المالي، أو التدقيق الإداري لسير وعمل وفعالية الأنشطة الممتثلة للعاملين ومدى نجاح التغيرات التنظيمية والقانونية المتبعة، وهذا ما يزيد من اكتشاف السلوك غير الأخلاقي وتصحيح وفق اطر قانونية أو حتى الوصول إلى معاقبتهم، وكذلك يكون هذا التدقيق منظم أو تلقائي و إما روتيني أو بشكل عشوائي دون سابق إنذار، ولكي تنجح المنظمات هذه اللجان التدقيقية لابد لها إنتاج كلا الأسلوبين في التدقيق، ومنه يصبح هدف اللجان الأخلاقية هو معرفة مدى تلك الجهود المنظمة وتقييمها وتقويمها مع السياسات الأخلاقية للمنظمة، كل هذا يساهم ويساعد لاستراتيجيات وبرامج وسياسات المنظمة ككل وتجنب الوقوع في المحذور الأخلاقي.

9.5 التدريب على الأخلاق: (Ethics Training)

لقد شهدت الإدارة الحديثة في الدول الغربية والمتقدمة نجاح كبير في إدارتها، وهذا بعد تحديد احتياجاته التوعوية التدريب في شتى المجالات، بينما الإدارة في الدول و المجتمعات العربية والإسلامية تواجه في الوقت الحاضر العديد من المشاكل التنظيمية، والتدريب واحدة منها وتدني تأهيل العاملين وانخفاض مستوى التدريب للموظفين "إن التدريب عملية توجيه شخص من اجل تعلمه كيف يحسن أو يعدل من كفاءاته أو سلوكياته المهنية لذلك فهو يرقى إلى مستوى الإنسان ليصل إلى قيم مستوى الإنسان. "

إذ يستخدم التدريب الأخلاقي لتشجيع السلوك الأخلاقي ويكون هذا بالتعليم على كل التوقعات والمعايير الأخلاقية الايجابية، وهذا ما يكسب للعاملين سلوكيات أخلاقية ايجابية وتقلل من السلوكيات السلبية، ويساهم كذلك في مساعدة الموظفين على المواجهة الواعية والموضوعية لما قد يواجهه من مشكل ان تتعقب أخلاقيات المهنة وللقيم السائدة، وهو ما يولد الالتزام بتلك المعايير الأخلاقية والسلوكيات الايجابية كوسيلة تفرق بين مهام السلطة والمسؤولية باستيعاب العامل والمسؤولين للمضامين الأخلاقية وممارستها، ولابد من تجسيد هذا التدريب الأخلاقي كمبدأ أو واجب وحق في نفس الوقت.

9.6 أهداف الوظيفة: (Job Goals)

لكل عامل لديه أهداف يريد الوصول إلى تحقيقها سواء أهداف شخصية تخص هواء مادية أو معنوية، أو أهداف عامة تمس المصلحة العامة للمنظمة ككل وهو الأساس، لكن هنا كمن الأهداف الوظيفية التي تكون ظاهرة وهي التي من الممكن قد تؤدي إلى المشاكل الأخلاقية، وهذا باعتبار بعض الأهداف تكون غير واضحة لا تتناسب ومتطلبات عمله أو احتياجات المنظمة ككل، وبالتالي يؤدي إلى تعارض بين العاملين وبين المسؤولين من جهة أخرى، وهذا ما يحقق مشاكل وسلوكات لأخلاقية للعاملين يستلزم تدخل لمعالجة هذه المشاكل، فلا بد من تحديد الأهداف الوظيفية وإن تكون واقعية وإن حدث ذلك وفق أهداف محددة وغير غامضة يسمح لنا بالابتعاد عن المشاكل الأخلاقية والوصول إلى الأهداف وهو ما يحفزهم للعمل على أكمل وجه بدلا من الوصول بهم إلى تنفيذ القانون ومعايهم .

9.7 تقييم الأداء الشامل: (Total Performance Evaluation)

تسعى أي منظمة بعد تحديدها الاحتياجات المختلفة وتطبيقها وتحقيقها أن تحاول تقييم تلك الجهود المبذولة في سبل مدى نجاعة تلك الممارسات والمواثيق الأخلاقية ومدى نجاح المدونات في تطبيقها على العاملين، وهذا يكون إلا بالتقييم الأخلاقي في مدى سير أداء العاملين، وللإشارة هنا كالعديد من المنظمات خاصة الإنتاجية الربحية تحاول تقييم على الأساس الاقتصادي الربحي فقط بينما السلوك والمعايير الأخلاقية سلبية، وبالتالي فالتقييم يكون هنا على جميع المستويات والتخصصات لضمان أداء متكامل ذا تفعية، وهذا وفق تلك اللجان الأخلاقية الحيادية لمعرفة مدى تطابق وتوافق لتلك الأهداف والمعايير الأخلاقية، إذ نجد هنا كالعديد من المنظمات ما تصل إلى نجاحها ووصولها إلى أهدافها وتطورها، لكن لا تنتهج طرق غير أخلاقية، وهذا ما نجده في الكثير من المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة وظهور ما يعرف بالفساد الإداري وغالبا ما يؤدي إلى حلحلة وانحيار لتلك المؤسسات نتيجة الممارسات الغير أخلاقية.

9.8 الخطوط الأخلاقية الساخنة: (Hot Ethics Lines)

" وهي خطوط هاتفية خاصة تقام لتمكين العاملين من إيصال أصواتهم المتعلقة بالتظلمات والمشاكل الأخلاقية الخطيرة دون المرور بسلسلة المراجع التقليدية، والخطوط هذه عادة ما ترتبط بها الجهات التنظيمية العليا

وذلك لغرض التحري والمساعدة في حل المشاكل العالقة، وهي تسهل عملية المعالجة الداخلية للمشاكل، وبالتالي تقليل احتمالية التظلم الخارجي."

إنما يؤكد في هذه الوسائل أو الوسائل الحديثة التي تسهم وتساعد في تمكين العاملين في المنظمات الحديثة لتبليغ على سوء الأخلاقيات الوظيفية أو محاولة الحث والاقتراح على ممارستها عدا المنظمات الحديثة في بلوغ أهدافها.

10 - علاقة أخلاقيات العمل ببعض المتغيرات :

10 - 1 العلاقة بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية:

إن المنظمات ظلت المعايير الأخلاقية محدودة الأثر فهي المعايير المادية، في حين ظلت المعايير الأخلاقية محدودة الأثر، فمن حيث تطور اهتمام الإدارة والمديرين والذي انعكس على ثقافة المنظمة نجد أن الإدارة كانت في البدء أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنية يتم بالهياكل والوظائف تتم بالحوافز الموجهة لأداء وأخيرا كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل أداء أفضل في المدى الطويل، وبالمقابل فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمة كان لها تأثير على ثقافتها سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها أو من خلال تفاعل المنظمات إيجابيا أو سلبيا مع البيئة ومدى ملائمة تصرفاتها مع مصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية والواقع أن هذا التفاعل يمكن أن يفسر مايلي:

- الصراع الناجم عن ضغوط المنظمة وثقافتها على قيم الأفراد الشخصية الممتدة في بيئتهم العامة.
- أن البيئة التي تستوردها عوامل معينة فإن المنظمات العاملة فيما يعكس تركيز أكبر على هذه العوامل في ثقافتها.
- إن المنظمات التي لا تنسجم في ثقافتها مع البيئة تواجه تدخلا من البيئة في قرض اعتباراتها بالقانون.

إن ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازنا أفضل بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية مع تزايد الاعتقاد بأنها تشكل أساسا متينا لتجانس ووحدة العاملين ومصدرا لولائهم في المنظمات الناجحة، ولابد من التأكيد على أن أخلاقيات الأعمال بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية

كالمدونات الأخلاقية فقط، وإنما على العوامل الغير رسمية كالقدرة الأخلاقية والحوافز الإيجابية لتعزيز التصرف الأخلاقي¹.

10 - 2 العلاقة أخلاقيات العمل و العولمة:

بات من الصعب إخفاء الانتهاكات والممارسات غير الأخلاقية، ومع حلول عصر البريد الالكتروني والانترنت،

أصبحت المخالفات الأخرى التي ترتكبها الشركات، مثلاً للجوء إلى استغلال الأطفال في العمل وظروف العمل الاستغلالية أكثر شيوعاً مع ما يرافق ذلك كثيراً من الآثار السلبية في قطاع الأعمال التجارية، وتوجه العديد من المنظمات غير الحكومية اتحماً مؤداه أن مصادقة الشركات عالمياً على مدونات السلوك الطوعية لاتعدو كونها مناورة علاقات عامة لمساعدتها على تجنب القواعد الملزمة والمعايير الدولية النافذة لسلوك قطاع الأعمال التجارية.

وفي الواقع، فقد وسع موقع المنظمة غير الحكومية المعنون "مراقبة الشركات (Corporate Watch)" على شبكة الإنترنت تعريف التضليل الإعلامي البيئي ليشمل ظاهرة الشركات التي تدمر المجتمعات والبيئة وتسعى للحفاظ على أسواقها وتوسيعها بتقديم نفسها على أنها من محي البيئة ومن قادة معركة القضاء على الفقر.

وتعد العولمة سبباً آخر من أسباب الاهتمام بالأخلاقيات حيث برزت مدونات ومنظمات غير حكومية عبر شبكة الإنترنت تعكف على رصد المخالفات التي ترتكبها الشركات، كما أن العولمة قد أوضحت مشكلة اختلاف الثقافات بين مديري الأعمال في ظل انفتاح الأسواق وتغلغل بعض الشركات في أسواق مختلفة حول العالم، وتبذل العديد من الشركات في الوقت الحاضر جهوداً مضنية للنأي بنفسها عن طغيان العولمة².

إن في إيجابيات وسلبيات العولمة لا ينبغي أن ينحصر فقط في البعد الاقتصادي لها ويتجاهل أبعادها الأخرى الاجتماعية التي لا تقل أهمية، ففي الوقت الذي ينخرط فيه المجتمع تدريجياً في سياق العولمة تطرح الحاجة ضرورة إيجاد شرعية أدبية عامة تنظم فيه هذا التطور من أهم مبادئ هذه الشرعية هي المبادئ الأخلاقية والاجتماعية البعيدة عن فرض الحضارة أو الثقافة مهيمنة بنظامها الاقتصادي والاجتماعي، للتكنولوجيا أو التقنيات الحديثة

¹ - ميدون إيمان، البعد الأخلاقي في التسويق، دار هومة، الجزائر، 2015، ص ص 129-130.

² - محمد أحمد سلمان، بسوس عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 90.

التي تبحث دائما عن فعالية أقوى أن تفرض القيم الأخلاقية العامة، فالأخلاق لا يمكن أن تقوم على تبرير نظام اجتماعي بل عليها أن تعمل لكي تطوع النظام بحسب حاجات الإنسان لا أن تضحي بالإنسان في خدمة نظام العولمة في إطار أخلاقيات¹.

10 . 3 العلاقة بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:

أشار إلى أن هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.

ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال اتجاه شيء ما، وتوضح ماهو مقبول او صحيح وماهو مرفوض او خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ال ثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا اساسيا في تحديده.

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وماشابه ذلك كانت في المرحلة الاولى، في حين نرى ان المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الادبيات الادارية الى جانب التأكيد على الكفاءة، ومن ثم الانتقال إلى التركيز على اخلاقيات الادارة الى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة، اذن يمكن القول ان هناك تداخلا كبيرا بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة اشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة، فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل في بعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزاعات الأخلاقية أكثر من الامتثال القانون مفروض².

10 - 4 العلاقة بين الأخلاقيات والعمل و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

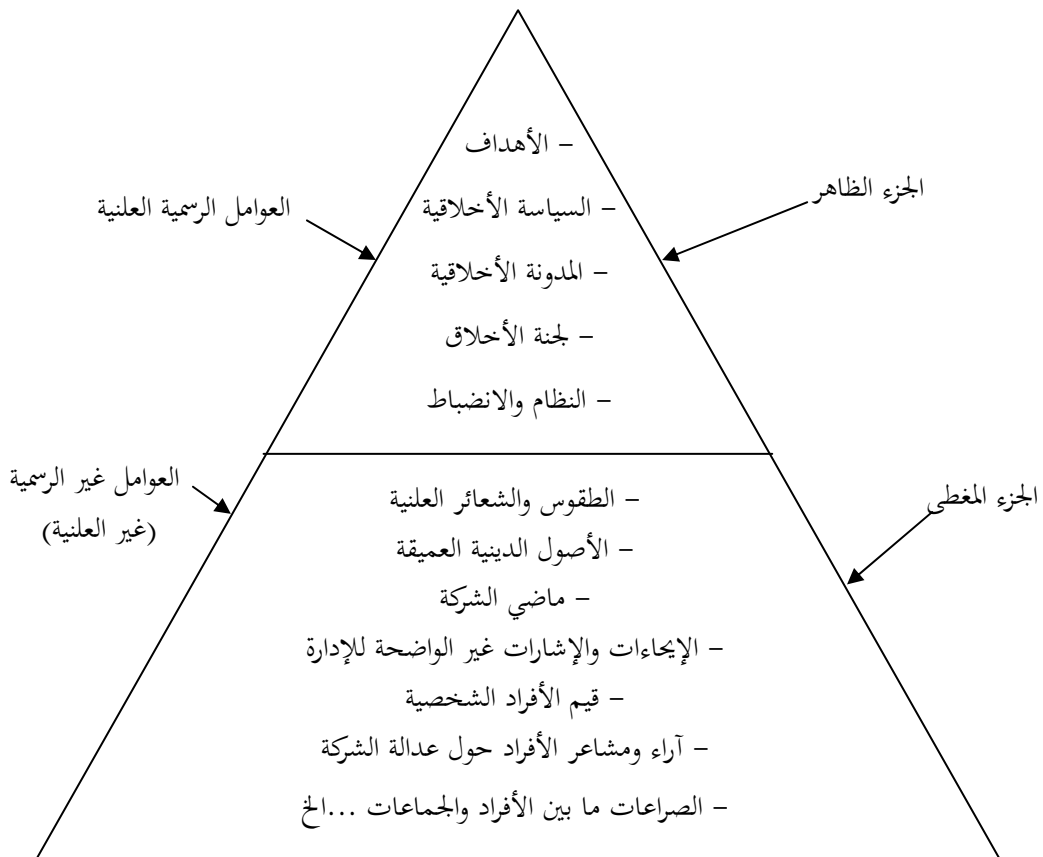
تتطلب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعملية تحقيق أهدافها ضرورة توفر مجموعة من المبادئ الأخلاقية السامية والمهمة، المهنية على أفرادها وكافة الأطراف المتعاملين معها، وتعود ذلك الضرورة في الواقع إلى طبيعة الأخلاق السائدة أو المعمول بها بين كل أطراف الموارد البشرية حيث تعمل هذه الموارد على اختيار الأفراد المناسبين للعمل،

¹ - ميدون إيمان، المرجع السابق، ص 128.

² - ضيافي نورة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2010، ص 26.

وتتطلب بتطوير مهارات من سبقهم في العمل اعتمادا على وضع الخطط المناسبة للتدريب والتمكين، ومحاولة تفادي أكبر قدر من المشاكل التي تواجههم أثناء العمل أو القيام بدراساتها ومعالجتها، كما تشير إلى عامل تخطيط المسار الوظيفي الذي لا يكون صائبا وسيما إلا إذا سادت القيم والمبادئ الأخلاقية المثالية والمطلوبة بين الموارد البشرية للمؤسسة، كونهم المهتمون والمنفذون لتخطيط الحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وخاصة ما يتعلق بالنقل، الترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد المعني بالأمر، مما يفرض الغش وعدم العدالة في الاختيارات المناسبة لعناصر المؤسسة المناسبين لها أكثر¹.

الشكل رقم (04): يوضح متغيرات اخلاقيات الادارة



المصدر: ناجم عبود ناجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة-مصر، ص 96.

¹ - ميدون إيمان، المرجع السابق، ص 143.

10 - 5 العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي:

بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعاً لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والانتشار الجغرافي لأعمالها، ثم رغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية اتجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إن موضوع الأخلاقيات كان مقتصرًا على الرشوة أو قبول الهدايا... الخ.¹

في حين امتد ليشمل كل صور الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد ووظيفته بكل أمانة وإتقان وحرص، المر الذي يجعل من إعداد قائمة تشتمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في المنظمة.²

11 - دور أخلاقيات العمل في محاربة الفساد الإداري:

يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه سلوك غير سوي ينطوي على قيام الشخص باستغلال مركز هو سلطاته في مخالقات القوانين واللوائح والتعليمات لتحقيق منفعة خاصة على حساب المصلحة العامة، ويظهر هذا السلوك المخالف في شكل جرائم ومخالفات مما ينتج عنه إهدار الموارد الاقتصادية للدولة وينعكس سلباً على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي. وعرفته منظمة الشفافية العالمية بأنه استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة، وبالتالي فإن الفساد الإداري ظاهرة عالمية واجتماعية يرتكبها الشخص أو الموظف الذي يفتقد إلى الوازع الديني والأخلاقي.

11 - 1 الفساد الأخلاقي: يتمثل في الانحرافات الأخلاقية والمتعلقة بسلوك الموظف كقيام بأعمال مخلة بالحياء أو

استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية أو محسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة، الرشوة، الوساطة وغيرها.

11 - 2 من أخطار الفساد الإداري: إن فساد السلوك الأخلاقي للموظفين، إحداث خلل في القيم الاجتماعية،

فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة، عرقلة التنمية الاقتصادية.

¹ - ميدون إيمان، المرجع السابق، ص 143.

² - راتوال محمد وفلاق محمد، علاقة أخلاقيات الإدارة بأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي (03-04/12/2012)، جامعة قلمة، الجزائر، ص 10-11.

إن الفساد الإداري هو نزعة شيطانية تتصارع في إطارها قيم الخير والعدالة والحقوق مع قيم الشر والرذيلة وهو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة لذلك يعتبر ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من أثارها السلبية.

وتلعب أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل الفساد الإداري فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضائح الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل ملفت للنظر، وقد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها إذا ما أريد لبرنامج التنمية أن تنفذ، ومن أجل مواجهة الفساد وعلاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق:

- إيجاد اتفاق اجتماعي على معايير القيم.
- أمانة ونزاهة وشفافية القيادة العليا.
- تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية.
- إعادة النظر في مستوى الرواتب والأجور ومحاسبة الموظفين.
- تقويم ومكافأة الموظف الأمين.

11 - 3 أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء:

تقوم الوظيفة العامة بتقديم خدمات المجتمع، والموظف هو جزء من المجتمع لذا يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة، فقد يلجأ الموظف العام إلى استغلال وظيفة لتحقيق مصالحه الشخصية. إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة لأنه يقلل من مصداقيتها، فصورة الحكومة في أذهان الجمهور فضلاً عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من الحكومة والتي تنعكس بشكل مباشر في عدم الاستقرار السياسي، كذلك هناك آثار اقتصادية تتمثل في سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبديد الثروات والمساعدات فضلاً عن آثار قانونية، إدارية، أخلاقية، اجتماعية.

إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء واحترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها. كما أن

الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي¹.

12 - واقع دساتير أخلاقيات العمل في المؤسسة :

يعرف دستور أخلاقيات العمل وهو: بيان بالمثاليات والقواعد التي تبين السلوك الذي ينبغي اتباعه من جانب أعضاء جماعة مهنية معينة ويعد توافر دستور للأخلاقيات الخاصة الأساسية الأولى لوجود مهنة من المهن، والغرض منه هو تقديم القواعد المرشدة للعاملين بالنسبة لمسؤولياتهم وأولويات عملهم وبعث الروح لديهم للارتقاء بمثاليات المهنة وتدعيم رسالتها. ودستور أخلاقيات العمل يراه البعض عهداً بين طرفين أو أكثر يلتزم به الإنسان فكراً وسلوكاً أمام الله ونحو نفسه والآخرين وتترتب عليه واجبات وحقوق للأطراف المعنية²، وبذلك فإن الميثاق أو الدستور المهني للمكاتب والمعلومات هو وثيقة عهد يلتزم بها أخصائيو المكاتب، يتضمن قواعد ومبادئ مهنته وأخلاقية للواجبات التي تصنف أنفسهم ومهنتهم وجمهورهم وزملائهم ومجتمعهم، بإزاء ذلك يعترف المجتمع بحقوقهم ويمكنهم مهنية واجتماعياً واقتصادياً لأداء رسالتهم وللدساتير وظيفية على مستويين:

الأول: وهو الكفاية وإتقان وتحقيق الجودة في العمل.

الثاني: وهو العلاقة بين المهنيين.

فالسلوك الأخلاقي هو لسان حال المهني الناطق بالواجبات الأخلاقية التي يؤمن بها، ويكون من خلال وثيقة تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية والمهنية المطلوب أن يتبعها أفراد جماعة مهنية أو مؤسسة لتوجيه أعضائه التحمل مسؤولياتهم المهنية.

وبصفة عامة يمكننا القول: إن ميثاق أخلاقيات المهنة هو وثيقة تحمل مبادئ أخلاقيات نابعة من مبادئ المهنة المتعلقة بالسلوك المثالي المطلوب من العامل من أجل تحقيق خدمة مكتبية متكاملة.

والحقيقة أن الدساتير الأخلاقية عموماً تصاغ لتوضيح ثلاثة أمور رئيسية:

¹ - ميدون إيمان، المرجع السابق، ص ص 131-132-135.

² - أحمد جابر حسين علي، أخلاقيات المل بين الدين والمجتمع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، 2011، ص 69.

1- المشكلات والمخاطر الأدبية أو الأخلاقية، ولعل أفضل مثال على ذلك حينما يكون هناك خلاف بين الرغبة الشخصية للممارس المهني، وبين رغبة طرف أو أطراف أخرى كـرغبة المجتمع، على سبيل المثال، هل يحق لطبيب الأسنان أن يرفض معالجة مريض مصاب بنقص المناعة المكتسبة؟.

2- كياسة الممارس، ولعل أفضل مثال على ذلك حين ما يكون هناك صراع بين رغبتين لدى الممارس، على سبيل المثال، هل يجوز للطبيب النفسي أن يدخل في علاقة جنسية مع إحدى مريضاته؟

3- واجب الممارس في تقديم الخدمة العامة، ولعل أفضل مثال على ذلك واجب الطبيب أو الممرضة في العمل الإضافي في حالات الطوارئ، إذا نظرنا إلى واقع العمل الغربي سوف نجد انتشار مظاهر تعارض المصالح والوساطة والمحسوبية، لكن لا يتم حتى الآن التعامل معها قانونياً وإدارياً على أنها من مؤشرات الفساد وأنها تتعارض مع المساواة في حقوق المواطنة مثل المساواة في الحصول على خدمات والحق في التنافس الحر على الوظائف، كما لا تتوفر دراسات معمقة حول مدى انتشار الظاهرة خطورتها وتحديد تأثيرها على ثقة العامة في نزاهة الجهاز الحكومي وفي مدى تمثيله لمصالح الجميع بدون تمييز¹.

¹ - أحمد جابر حسين علي، المرجع السابق، ص 71.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن أخلاقيات العمل في المنظمة تعتبر من الأساسيات الرئيسية للحفاظ على استقرار المنظمة وتحقيق الهدف العملي الإداري، وهو ما يساعد كذلك على تحقيق الاستراتيجيات التي تم وضعها وبدونها تعتبر منظومة لاغية وغير قانونية، فهي تحاول ضبط العمل بالشكل الصحيح ولم تعد مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد وحده بل هو شأن المنظمة ككل، وقد بينا كذلك بأن أخلاقيات العمل لديها من الخصائص التي لا بد من أن تتوفر لكل لضمان فعاليتهم واستقرارهم الفعال، ويعتمد نجاح المنظمة على فعالية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصلية والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو رفع الأداء.

الفصل الرابع:

إدارة الموارد البشرية الالكترونية

- تمهيد

1. إدارة الموارد البشرية
2. إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
3. مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM
4. التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
5. التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
6. تطبيقات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
7. وسائط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
8. أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
9. أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
10. نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية
11. تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد من أهم التحديات التي تشغل بال المنظمات في الوقت الحالي، و يرجع هذا الاهتمام إلى كون المورد البشري أصبح العنصر الفاعل و المحرك لعناصر الإنتاج، و من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية، إذ أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة و أصبحت عملية من عملياتها الأخرى التي تقوم بها، و تعددت وظائفها والدور الأساسي الذي تقوم به في تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية، و ذلك من خلال إعداد و وضع سياسات و إستراتيجيات في كيفية الاستفادة و العناية به و تنمية قدراته وطاقاته و زيادة خبراته و مهاراته بكفاءة، من أجل زيادة مستوى أدائه إذ تحولت إدارة الموارد البشرية إلى نشاطات إستراتيجية ذات حساسية و فائدة تمس الأهداف التي تريد الوصول إليها المنظمة.

1 - إدارة الموارد البشرية :

إن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بحسن استثمار مواردها وبالدرجة الأولى الموارد البشرية والتي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد وتحقيق كفاءتها، ولهذا كان من الضروري وجود إدارة مستقلة تهتم بالموارد البشرية، وسنعطي فيما يلي لمحة عن تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي الذي عرفته بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة.

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تباين الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم. وتعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ومن أهم التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية¹:

تعريف إيفانسفيتش الذي اعتبرها بأنها "الإدارة الفعالة The effective management للعاملين في المنظمة" بمعنى يكون العاملون أكثر إنتاجية ورضاً.

ويعرف Sikhula إدارة الموارد البشرية « بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد »²

وتعرف (البرنوطي) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها (ديسلر Dessler) بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

¹ - سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006/2007، ص ص 19-20.

² - صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 04.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"¹.

ويعرفها باري كشواي بأنها "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تطبيقها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين الاحتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"².

1-1-1 الموصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية

إن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا العصر، يجب أن تتسم بمواصفات جديدة تختلف عن الموصفات التقليدية، ومن أهم تلك الموصفات³:

✓ التعليم:

يوفر التعليم مؤهلات ملائمة ومتممة لمجاله المهني، وما يتيح للفرد من معلومات وخبراً تجديداً ومعارف نوعية حديثة.

✓ التوجه السليم:

ويشمل هذا التوجه العمل من أجل رفعة الوطن، وكذلك الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجاته والاستعداد لتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى حسن استغلال وقت الفراغ والرغبة في الإتقان والتفوق.

✓ القيم الإيجابية:

تقتزن الإنجازات المتميزة دائماً بقيم بناءة سامية، يتبنها أصحابها ويعملون بمقتضاها، مثلاً لعمل المخلص، والتفكير الذاتي، والتنافس وغيرها، وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب المجتمع وتاريخه وحضارته.

✓ الشخصيات الناضجة:

تتميز الشخصيات الناضجة بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي، ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومدخل حلها، والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 90.

² - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص 12.

³ - الشرعة عطا الله، سنجد غالب محمود، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص 36-38.

للوصول إلى الهدف الواحد، ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج منظماتهم، والمنظمات الطموحة تحتضن الناضجين وتحافظ عليهم وتمكنهم من تولي مهام كبيرة وتشاركهم في امتلاك حصص في منظماتهم.

✓ التدريب والتطوير:

التدريب بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية، حيث يعتبر التدريب السلوكي بنفس مستوى أهمية التدريب الفني، لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل ضمن فريق متجانس، وعلاج الضغوط والصراعات.¹

✓ الاتجاهات الصحيحة:

الاتجاهات حالة عقلية تتناول كيف يفكر الأفراد العاملون، وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل، من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومرورا بالتجارب المختلفة، حيث تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات بالقُدوة والقيادة الفعالة والتدريب المستمر.

✓ الدافعية العالية:

يتميز أصحاب الدافعية العالية بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس وإثبات الذات، وتقدير الآخرين، ومثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.

✓ القدرات الابتكارية:

يقصد بها التفكير الإبداعي غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية، من القادة الإداريين والعاملين، حيث تعمل هذه المنظمات أيضا على تنمية قدراتهم عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات، ومشروعات التطوير وإفراح المجال لهم لرسم مساهمهم الوظيفي.

ومما سبق يمكن القول أن المورد البشري هو البنية الأساسية لأية منظمة لأنه محور أساسي لتمييزها، فبالرغم من أهمية الموارد الأخرى يبقى هو المتحكم الرئيسي في نجاحها أو فشلها، لأنها المحدد الحقيقي لأدائها، لذلك يجب امتلاك موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية، مما يمكنها من تحقيق أداء مرتفع.²

¹ - الشريعة عطا الله، سنجق غالب محمود، المرجع السابق، ص38

² - الشريعة عطا الله، سنجق غالب محمود، المرجع السابق، ص39

2 - إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRM:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بشؤون جميع الموظفين من رؤساء أو مسؤولين والذين يقومون بمهام إدارية، ومتابعة شؤون الموظفين عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، ومع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية وأصبحت علاقات أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت، ومع حول وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى أعمال إلكترونية، أخذنا وظائف إدارة الموارد البشرية كجزء من جميع وظائف الإدارات - نظراً لتعددتها وتشعبها - باعتبارها الإدارة التي تهتم بشؤون جميع الموظفين، ومن هذا المنطلق سوف تتناول إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

2 - 1 تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM:

إن مفهوم e-HRM له تعريفات و مسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HR، أو Virtuel HRM، وآخرون يطلقون عليه HR Intranet أو Web-Based HR، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS)، بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals.

وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات إلى تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونيا حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه، وهذه التعريفات هي:

- يعرفها (Wyatt) بأنها: "تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى".

- تعرف كذلك على أنها "طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب".¹

- كما يعرفها "هوبكنز وماركهام" على أنها: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات".

- كذلك تعرف على أنها: "التطبيق العلمي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف".²

إن المقصود بالأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ليس هو تحويل تخزين الملفات الورقية إلى تخزين ملفات إلكترونية على الحواسيب فقط، وإنما هو استخدام للتقنيات المعتمدة على الانترنت في نظم إدارة الموارد البشرية من أجل المساهمة في الوصول إلى وإدارة معلومات الموارد البشرية على نطاق واسع بغرض تنفيذ مهام قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة عالية.³

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تعكس الصورة الحقيقية لها، فتدرك أن التحول يحمل في طياته كل ما هو رقمي حين إنجاز الأعمال الإدارية، ويبرز دور الشبكات الداخلية والخارجية والعالمية إذا ذكر موضوع العلاقات، فامتزجت هنا وتداخلت كل من تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية "إذ تميز الاقتصاد الجديد بخطوط عريضة يعكسها النص، الصوت وكذا الرموز والتي تعد الوجه الآخر لعملة التجرد المادي من خلال "الأجيال الحالية والمستقبلية من تكنولوجيا الآلية المبرجة، وأهم أدواته تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تسهم بدورها في ضمان استمرار التكامل بين العمالة البشرية، والمهارات الوجدانية، والمساعدات الميكانيكية والإلكترونية".⁴

هذا ما أبرز مصطلح إدارة إلكترونية للموارد البشرية كأسلوب جديد في توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموظفين، وفي هذا الصدد يمكن القول أن: "الحوسبة في نطاق الإلكترونيات تعني الاعتماد الكلي أو شبه الكلي على

¹ - الشريعة عطا الله، سنحج غالب محمود، المرجع السابق، ص 40

² - بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات "دراسة حالة بلدية وولاية الشلف"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، غير منشورة، 2013/2014، ص 80.

³ - هوبكنز براين، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، القاهرة- مصر، 2008.

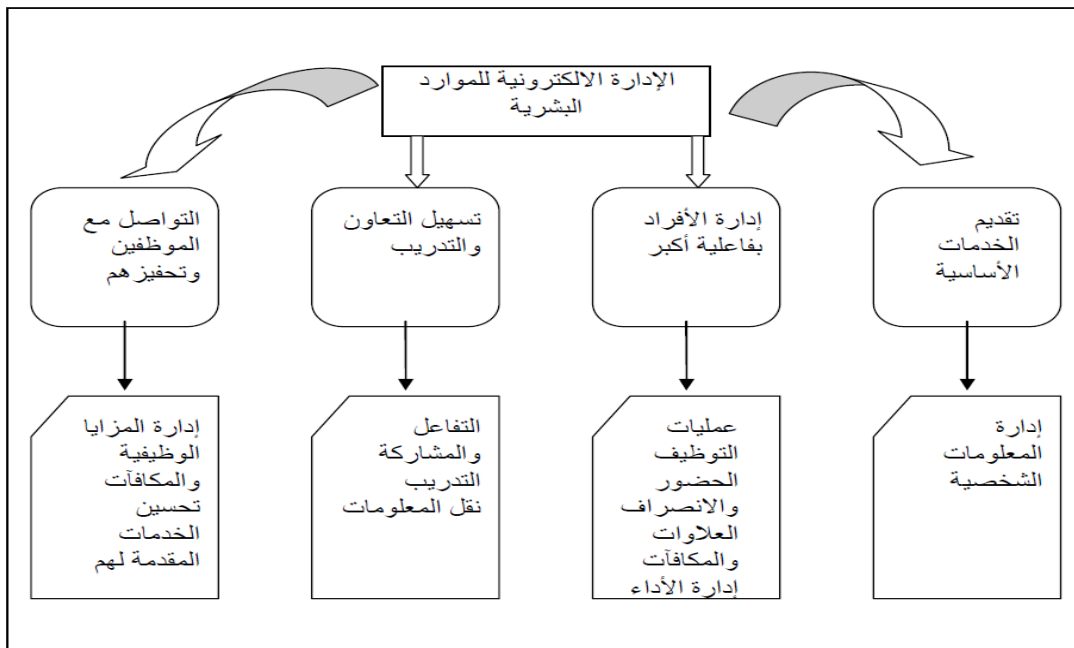
⁴ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 457.

الحاسب الآلي وتطبيقاته في أماكن العمل أو أي مكان خارجه، لإنجاز المهام بطريقة إلكترونية أو إنهاء الأعمال الوظيفية"¹.

3 - مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM:

يمكن تقسيم مجالات e-HRM الأساسية إلى أربعة، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة:

الشكل رقم (05): مجالات الأساسية e-HRM



المصدر: هوبكنز برايان، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)،

دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006، ص 23.

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 181.

الجدول رقم (03): المجالات التي يمكن توفيرها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة الإدارة الالكترونية
01	التطوير وإدارة الأداء	— التعليم الإلكتروني. — تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة. — تحديد الاحتياجات التدريبية. — إدارة المسار المهني.
02	التزويد	— الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت. — التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
03	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	— الإنترنت. — مراكز الخدمات المشتركة. — تطوير فرق العمل. — تطوير المنظمة.
04	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	— الإنترنت. — خدمات المدراء والموظفين الذاتية. — قياس رأس المال البشري.
05	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	— الأجور. — المكافآت والحوافز. — الخدمات الذاتية للموظفين. — تكوين حزم المنافع المرنة. — مراجعة البيانات المالية والمكافآت. — إدارة المنافع.

المصدر:

Emma Parry, Shaun Tyson, DooneSelbie, Ray Leighton, "HR and Technology: Impact and Advantages", www.cipd.co.uk ,2007 ,P3.

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الإستراتيجية، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها.

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها.

أما التطبيقات الإستراتيجية، فهي تلك التي تمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداؤها قبل ذلك، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين¹.

4 - التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية تغيرات عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي²:

✓ التغيرات التنظيمية:

من أهم التغيرات التنظيمية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:

- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل: اختصاصي البحوث والتطوير وفني الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيدا.
- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها.
- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي زيادة مخصصات الامتلاك، وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهوما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة.

¹ - هوبكنز برايان، ماركهام جيمس، المرجع السابق، ص 22.

² - علوطي لمين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 24، ربيع 2008م، ص 148-152.

- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة، من خلال اختيار واع ومتميز للأفراد، وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.
- ظهور الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة، وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخارج، مع إعادة هندسة العمليات، إلى تقليل ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.

✓ تغيير في هيكل الموارد البشرية:

إن التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير، سوف يؤدي حتما إلى تغيير في هيكل العمالة، إذ أن التحول إلى آلاتلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقلان من إعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.¹

✓ تغيرات تكنولوجية:

تؤثر التكنولوجيا على الأعمال التي يؤديها الأفراد في وظائفهم على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية البعض الآخر، وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة، فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر.

لذلك يجب أن يستبق المديرون مثل هذه التغيرات ويستعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، ومنثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة، وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب.

✓ رابعا: الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشرية:

توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأدوات والوسائل التالية:

¹ - علوطي لمين، المرجع السابق، ص 147

(1) النظم الخبيرة Expert Systems:

هي عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية، وتستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول إليها، ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة (Knowledge Base) تتكون من حقائق (Facts) عن مجال معين وقواعد بحثية (Rules) تحدد كيفية استخدام تلك القواعد.

(2) نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:

هي أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، حيث تهدف إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان، وذلك باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهمات الصعبة والمعقدة التي كان يقتصر أدائها على الإنسان.¹

(3) نظم المحاكاة والمقلدات:

وهي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب، ومن أمثلة هذه النظم مقلدات الطيران لتدريب الطيارين، ومقلدات الإبحار لتدريب قادة السفن، ومقلدات المعارك الحربية للتدريب على المعارك، ومحاكاة الانفجارات النووية، ومحاكاة تسوق الأوراق المالية، ومحاكاة القرارات الإدارية والتنظيمية.

(4) نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخييلي Multi- Media & Virtual:

:Reality Training Systems

- الوسائط المتعددة Multi Media:

هي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت وصورة وحركة) لتركيز المعلومة، مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب المتفاعلة (Interactive).

¹ - علوطي لمين، المرجع السابق، ص 148

- الواقع الافتراضي Virtual Reality:

وهو ذلك العالم أو الواقع المحاكى للعالم الحقيقي، الذي ينقل إلى ناظريك وأذنيك وسائرحواسك الأخرى ما كنت ستراه من مكانك في العالم الافتراضي، ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تحدث تأثيرا ماثلا للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الإنسان عند ممارسته العمل العضلي.

- شبكة الإنترنت:

وهي تربط بين عشرات الملايين من الحواسيب في أكثر من 150 دولة، ويستخدمها مئات الملايين من المستخدمين في المجالات البحثية والحكومية وقطاعات الأعمال والتجارة.

ولقد أنتجت ميادين وأساليب جديدة في مجال التدريب أهمها ما يلي:¹

- **التعلم والتدريب عن بعد Distant Learning:** أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والدارسين، ومتابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم في الوقت نفسه ودون الحاجة إلى الوجود المكاني.

- **المكتبات الرقمية Digital Libraries:** وهي مكتبات دون جدارن، تعمل سبعة أيام في الأسبوع، ومتاحة 24 ساعة يوميا عبر شبكة المعلومات الدولية.

- **الوسيط الذكي Intelligent Agent:** وهو مجموعة من البرامج الذكية التي تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم، وتستطيع أن تقوم بتنفيذ المهمات والأعباء بالنيابة عنه فيما بعد.

5 - مفهوم التسيير الالكتروني للموارد البشرية:

رغم أن الاستعمال السابق يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت، إلا أنه ما لبث أن تغير عندما أثرت تساؤلات حوله واكتشف أن أتمتة وظيفة الموارد البشرية لا تعدو سوى إحلال تقنية مكان العمل اليدوي، فقد أنهت بالفعل مع الملفات الورقية ولكن لم تحدث تطورا كبيرا في أسلوب التعامل معها حيث بقيت هذه الوظيفة تقوم بدورها التفاعلي المبني على تأدية ما يطلب منها من أعمال دون أن تضيف الكثير للمنظمة.

¹- علوطي لمين، المرجع السابق، ص 150

هذه الظروف و غيرها هيأت الأجواء لقبول الدعوة إلى استعمال نموذج متكامل عصري يقوم على فكرة الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي لأنظمة المعلومات في ممارسة تسيير الموارد بغية تحقيق التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات التي أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، يعرف هذا النموذج بالتسيير الالكتروني للموارد البشرية. ومع ذلك، غاب التعريف العميق له، إذ كثيرا ما يرد بشكل عام كمفهوم ضيق يعبر عن التطبيقا لمتميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، فقد عرف بأنه "مجموعة من تطبيقات التكنولوجيا على الويب في مختلف مجالات وأنشطة الموارد البشرية"¹، وهو أيضا "اللجوء إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق أمثلية عمليات الموارد البشرية التي تصف حياة الأجير (توظيف، تسيير المهارات، ...) "²، كما اعتبر Mullendes "وصفا للتطبيقات المدججة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع تسيير الموارد البشرية، والذي يعبر عن الإشراف عن قرب (encadrement de proximité) السامح بمرافقه كل أجير خلال عمله و تطور مهاراته".

صحيح أن التسيير الالكتروني للموارد البشرية يقوم على فكرة استخدام TIC إلا أن التوسع في مفهومه يفتح أفاقا جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات، لاسيما وأن هذا المصطلح يستعمل حتما خارج إطار الانطباع الذهني الذي يراود الكثير منا حينما يتصورون بأنه لا يخرج عن كونه تنفيذ عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية. واستنادا على ذلك اعتبر Fabre وزملاؤه أن الحديث عنه يتطلب توفر ثلاث شروط والمتمثلة في: استخدام TIC في إطار مشروع شامل للموارد البشرية، إذ يجب أن يغطي عددا كبيرا من مجالات الوظيفة. تدخل أعوان آخرين من خارج الوظيفة.

ويتم اللجوء إلى تنظيمات جديدة لتسيير عمليات الموارد البشرية، لذا فقد صاغوا تعريفهم والمتمثل في أن "التسيير الالكتروني للموارد البشرية القائم على استخدام TIC هو طريقة عمل شاملة لتسيير عدد مهم من عمليات الموارد البشرية، والتي تقوم من جهة على تقاسم معلومات الموارد البشرية ومعالجتها من أجل تسهيل وصولها مباشرة إلى الأجراء والمسيرين، ومن جهة أخرى على وضع تنظيمات جديدة بغية تحقيق أمثلية الخدمة"³.

¹ - Sébastien Nalon, Laurent Taskin, e-grh: enjeux et perspectives, édition edipro, Belgique , 2009, p27

² - Fabre Martin, Merck Bernard, Proust Marie Ange, Romanet Martine, équipe RH: acteur de la stratégie, l'e-RH: mode ou révolution ?éditions d'organisations, France, 2003, p66

³ - Fabre Martine et autres, opcit , pp 67,69

6 - تطبيقات التسيير الالكتروني للموارد البشرية:

قبل تناول أهم مجالات التسيير الالكتروني للموارد البشرية، نستوقف أولا عند الشبكة الداخلية (Intranet) الخاصة بتسيير الموارد البشرية باعتبارها الأداة الفعالة والمشغلة لهذا المصطلح. وحسب التصنيف الذي اقترحه Alin وAlu يمكن للمرء أن يميز بين مختلف فئات الانترنت من خلال الهدف المحدد من قبل الوظيفة ووفقا لاحتياجاتها¹:

- **انترنت الاتصالات (Intranet de Communication)**: تمثل المرحلة الأولى لتعلم أساسيات TIC من طرف العاملين من أجل تسهيل تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية وطرح انشغالاتهم مباشرة على القائمين عليها، وذلك عن طريق البريد الالكتروني (messageries) على وجه الخصوص.

- **انترنت الإعلام (Intranet d'information)**: بالنسبة للمنظمات فإن الانترنت تعتبر قبل كل شيء واسطة مهمة للاتصال وشرح السياسات والاستراتيجيات وكذا تعبئة العاملين حول ثقافة موحدة، فهي تسمح بالوصول للمعلومات دون وسطاء من خلال إنشاء قواعد وثائقية وقواعد بيانات توضع في متناول العاملين.

- **انترنت التعاون (Intranet de collaboration)**: تعتبر من الأنواع ذات الاستخدام المحتشم على مستوى وظيفة الموارد البشرية، وذلك لأن المرور من انترنت الاتصال إلى هذا النوع يتطلب نضج كبير للمنظمة، فهي تسمح بتطبيقات عديدة خاصة من خلال تطبيقات النوادي (Forums) والعمل الجماعي (Group ware).

- **الانترنت التطبيقية (Intranet d'applications)**: يتيح هذا النوع إمكانية تنفيذ تطبيقات من نوع الخدمة الذاتية (Libre service) التي تستخدم البوابات الالكترونية (Portails) وتدفع العمل (Workflow) من أجل جعل عمليات الموارد البشرية سهلة الدخول وقابلة للتغيير.

أما أهم تطبيقات التسيير الالكتروني للموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- **الحركية الالكترونية (e-mobilité)**: غالبا ما تشكل الحركية الالكترونية للمنظمات المرحلة الأولى نحو التوظيف الالكتروني فهي تسمح من خلال استخدام الانترنت التطبيقية للمسيرين أو لإدارة الموارد البشرية بمعرفة المناصب الشاغرة والبحث عن المترشح المناسب، كما يمكن لهذا الأخير أن يرشح نفسه للوظيفة المعنية مباشرة عبر الخط.

¹- Michel Kalika, Véronique Guilloux, Florence Laval, Mohammed Matmati, e-RH; réalités managériales, vuibert, paris, 2005, pp178,179

- **التوظيف الالكتروني (e-recrutement):** يعتبر من أهم تطبيقاته بالمنظمة، فقد حصل تحول جذري في طرق التوظيف بالاعتماد على وجه الخصوص على المواقع الالكترونية لعروض العمل التي غالبا ما تعمل بالتعاون مع مكاتب التوظيف مما يسمح بإخراج جزء من عملية التوظيف (تسيير الترشيحات، الانتقاء الأولي...) ويتم تلقي الطلبات والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها عبر الخط والرد عليها بصفة آلية، كما يتم إجراء مقابلات قصيرة مع طالبي الوظائف عبر الانترنت مما يقلل من التنقلات الجسدية ويوفر الجهد والوقت للقائمين بإدارة الموارد البشرية¹.

- **التقييم الالكتروني (e-évaluation):** تركز هذه الوظيفة على استخدام أدوات التقييم الذاتية والمتصلة مع مرجعيات المهارات بدلا من معالجة عمليات التقييم، لذلك تعد بمثابة الوسيلة الآلية لتوجيه التكوين الالكتروني نحو أساليب التكوين المتكيفة مع النتائج المنتظرة، من أدواتها 360 درجة عن طريق الانترنت والتي تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالفرد سواء من داخل أو خارج المنظمة.

- **التكوين الالكتروني (e-formation):** يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التكوين مما يسمح للفرد من الإطلاع والاختيار والتسجيل في الدورات التكوينية، وكذا الحصول على التكوين اللازم من خلال استعمال الوسائط المتعددة وهو في مكان العمل دون أن يغادره.

7 - وسائط الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تتيح الإدارة الالكترونية عدة وسائط الكترونية تتيح للمسؤول أو المسير الاعتماد عليها كاستراتيجيه فعالة في تحقيق أهداف المنظمة ويمكن أنذكر منها التدريب، تقييم الأداء الالكتروني، التوجيه الالكتروني، الرقابة الالكترونية، المتابعة والأشراف، القيادة الالكترونية:

7 - 1 التدريب والتطوير والاتصال:

فتحت ثورة وسائل ICT والإنترنت، المجال واسعا لتطبيقات عديدة، منها ما يختص بالتدريب التطوير الإلكتروني أو عبر الشبكات، وأخرى بالتعلم الإلكتروني e-Learning، وغيرها من وسائل الاتصال والمشاركة داخل المنظمة وخارجها.

تكون المنظمة تعليمية عندما تكتسب معلومات وتستخدمها وتتغير نتيجة لذلك، ونستعرض فيمايلي كيفية استفادة المنظمة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعلومات والاستفادة منها.

¹ - Fabre Martine et autres, opcit, pp 95,96

✓ التدريب والتطوير:

المعرفة في أبسط تعريف لها هي معلومات ذات قيمة وهي نوعان، معرفة صريحة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية (Tacit Knowledge).

المعرفة الصريحة فهي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات، وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تناقلها ومتاحة للجميع.

أما الضمنية فهي غير ملموسة وهي عبارة عن تراكم الخبرات وسر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله، وهي غير منطوقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية لتدوين الخبرات¹.

وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة (knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري، والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية²:

✓ تقييم الأداء إلكترونياً:

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحسوبة (CPM) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة "360 درجة" من خلال الإنترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء

¹ - الغراب، إيمان محمد، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003م، ص 15.

² - الزبادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.

من داخل أو خارج المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى استخدامهما من قبل 65% من الشركات الأمريكية خلال عام 2000م¹.

بالإضافة إلى ذلك، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل.

ومما يجب ذكره، هو أنه لا يجب أن تحل نظم E-HRM محل المواجهة المباشرة مع المشرف أو المدير التنفيذي، ولكن يمكن استغلال النظام من أجل وضع قالب محدد للاجتماع والحقول التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الاجتماع، ويمكن وضع هذا القالب على الشبكة الداخلية للمنظمة، وبالتالي يستطيع الموظف أن يراجع ما تم خلال الاجتماع بدلا من أن يشغل وقته في تسجيل الملاحظات.

وتبرز هنا أيضا أهمية الإنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف (Self-Appraisal) حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسبا، وتوفر المنظمات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تتم بهذا المجال.

✓ نظام الحضور والانصراف في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

في ظل نظام الحكومة الالكترونية، وكذلك الإدارة الالكترونية في نطاق القطاع الخاص، سوف يخصص موظف لكل دائرة حكومية أو خاصة وذلك لإثبات حضور الموظفين أو انصرافهم من مقر لعمل عقب نهاية الميعاد الرسمي للعمل، ما لم ينصرف قبل ذلك لسبب من الأسباب.

وتتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية إلى تحقيق هذا العرض؛ لكن كلها تتفق في الآتي:

- **قاعدة بيانات النظام:** يتعين في أي نظام الكتروني للحضور والانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجدول العمل الخاصة بالموظفين والأقسام بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها.

- **الاتصال مع القارئ وسحب البيانات أوتوماتيكيا:** يلتقط البرنامج عن طريق جهاز لقارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام نفسه.

¹- R Wayne Mondy, Robert M.Noel, Human RessoueceMangement, Pearson , New Jerey, USA, 9thed, 2005, p 251.

– نظام إدارة الحضور والانصراف: ومن خلال هذه الخاصية في برنامج الحضور والانصراف الإلكتروني يمكن القيام بالمهام التالية¹:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين.
- إدخال وتعديل بيانات الانجازات والعطلات الرسمية.
- جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل – الموظف – السنة).
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور – انصراف – غياب – تأخر بعذر – تأخير بدون عذر – انصراف مبكر من العمل – انصراف – بدون إذن – سرعة النظام والتعريف بمستخدمي هذا النظام).
- ويلاحظ على هذا النظام, بخصوص حضور الموظفين ما يلي:
- احتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية.
- عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي، عن طريق القارئ، يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة: وبذلك سبب الخروج لمهمة رسمية أو إذن خاص بسبب الخروج لمهمة رسمية أو إذن خاص بسبب مرض وهكذا.
- تخزين بيانات الموظفين في سجل الاطلاع عليها في أي وقت و بسرعة فائقة سواء عن مدة أسبوع أو شهر أو سنة.

7 – 2 الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها :

– تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

¹ – محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 202.

- تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.
- الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة.
- الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة.
- الرقابة الإلكترونية تقلص من الوقت.
- الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة.
- فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فأصبح هناك تخطيط إلكتروني، وتنظيم إلكتروني، وتوجيه إلكتروني، ورقابة إلكتروني

7 - 3 التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء التوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹.

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقيادة الذات يتسمون بعدة خصائص هي²:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2004، ص 73.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2002، ص 93.

- البراعة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

والقيادة الإلكترونية تتطلب توفر مهارات أساسية نذكر منها: مهارة المعارف الإلكترونية، ومهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ومهارات إدارية مع ضرورة متابعة كل جديد في نقل التقنيات الإلكترونية في هذا العصر.

7 - 4 الإشراف والمتابعة الإلكترونية:

إن الإشراف الإلكتروني هو إستراتيجية يتم فيها تسخير شبكة الانترنت بجميع ما تقدمه من خدمات لتفعيل الأساليب الإشرافية المستخدمة في عملية الإشراف، للارتقاء بأداء العاملين، ومساعدة المشرفين لتخطي الحواجز الزمانية والمكانية.

كما يعتبره المعبدى بأنه استخدام أساليب إشرافية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات في الاتصال بالقيادة وتنميتهم مهنيًا، وتطوير العمل باستخدام مختلف الأساليب الإشرافية مثل: القراءات الموجهة، والنشرات، والاجتماعات، والدورات التدريبية.

ويمكن تصنيف أنواع الإشراف الإلكتروني كما حددها الشمري إلى أربعة أنواع هي: الإشراف المعتمد على الحاسب الآلي، والإشراف المعتمد على الشبكات، والإشراف الرقمي، والإشراف عن بعد.

وللإشراف الإلكتروني مزايا عديدة تتميز بسهولة العمل الإشرافي وتمكين كل أطراف العمل من التواصل الدائم في أي وقت يشاؤون مما يضمن التحسين والتطوير المستمر، لذلك فإن التكنولوجيا المستخدمة في هذا النوع الإشرافي تخطت صعوبات العمل في الإشراف التقليدي مما أكسبه أهمية بالغة تلخص بكونه يحقق سرعة التواصل بين الإدارات الإشرافية، كما أنه يقلل الجهد ويختصر الوقت ويسعى لدقة وتنظيم العمل الإشرافي، فضلاً عن أنه يقلل من التكلفة المادية والبشرية، ويسهل متابعة الأعمال في البيئة الإشرافية، الاندماج مع الحكومة الإلكترونية في المستقبل بسبب سرعة الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها¹.

7 - 5 القيادة الإلكترونية الصلبة:

وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت وشبكات الاتصال الإلكترونية من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها، ولذلك تقوم على اكتساب ميزة من استخدام التكنولوجيا، مثل زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها، وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه الميزة تجعل من

¹ - محمد نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة غير منشورة، 2017، ص 20-21.

المدير في أي مكان في العالم يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب بنفس الكفاءة، والقيادة الإلكترونية القائمة على هذا البعد الأول تتسم بما يلي¹:

– **إنها قيادة حس الوقت:** فالقائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، حيث توفر شبكات الاتصال الإلكترونية القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت، بالليل أو النهار، وفي أي جزء من العالم، والقيادة من خلال هذا الحس لابد أن تتجاوز فيها الأفكار إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمنية المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين جميع المشاركين في التبادل الإلكتروني للمعلومات واتخاذ القرار التشاركي إلكترونياً أيضاً.

– **إنها قيادة حس الطوارئ:** حيث أن الانترنت وشبكات الاتصال الإلكترونية لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط، من خلال المزايا والخصائص الفائقة للاتصالات، بل أن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة بمرور الوقت، لذلك ينبغي للقائد الإلكتروني أن يلعب دوراً بشكل مضاعف من أجل التحسس لأي طارئ في هذا المجال من أجل معالجة الاضطرابات، وحل مختلف المشكلات التي يمكن أن تظهر في الوقت الحقيقي الآني.

– **القيادة البشرية الناعمة:** إن القيادة الإلكترونية ورغم اعتمادها على التكنولوجيا بدرجة كبيرة إلا أنها أصبحت ذات محتوى إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذو تخصصات ومؤهلات عالية، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلات الشبكية، بل إن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تزيد من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الموارد، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافياً، لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني بين العاملين والمستفيدين، ويتسم القائد في ظل القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بما يلي²:

– **القائد الزبوني:** يعتبر المستفيد من خدمات الإدارة أو المنظمة هو العضو الحساس في الأعمال الإلكترونية، بالنظر إلى محاولة الإمام بجميع حاجاته، ثم الإسراع بتقديم الخدمات وتلبية هذه الاحتياجات بصورة فعالة وناجعة،

¹ – أحمد الشرقاوي، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات الإدارية والقانونية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس الويسي، المملكة المغربية، 2010/2009، ص 167-168.

² – نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 264-267.

وبالتالي وجب على القائد الإلكتروني أن يستوفي ذلك من أجل إنجاح العمل الإلكتروني وتحقيق مختلف الأهداف إزاء زبائن المنظمة.

— **قائد عمال ومهني المعرفة:** وهو القائد الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين ويحولهم إلى عاملين ذوي ولاء داخل المنظمة، فالعاملين في بيئة الإدارة الإلكترونية يصبحون شأن الزبائن قادرين على الانتقال إلى منظمات أخرى بسهولة وسرعة عالية، لذا يجب على القائد أن يعمل على تقوية علاقته مع العاملين ويسعى الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم حيث أنهم أصبحوا أهم أصول المنظمة.

8 - أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM:

إن أهداف e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد (Lepak & Snell) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو E-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية¹:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة HR.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

¹ - النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2007، ص 242.

- تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد E-HRM.

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل.

وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل¹.

9 - أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

"ربما أننا في ظل حوسبة الموظفين فيما يخص إدارة الموارد البشرية أوبعبارة أدق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لسنا بحاجة لمقاعد كافية للموظفين والجمهور، بل في حاجة إلى حواسيب آلية ووسائل اتصال، والتي تمكن كل موظف عام من قضاء أعماله المكلف بها بيسر وسرعة قصوى"².

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب هوبكنز من خلال: تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل.

إذن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب أدواراً مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة"³.

- تساعد الأتمتة ولا مركزية المعلومات اتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.

¹ - هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006.

² - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 185.

³ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب.ط، 2008، ص 164.

- تحسين صورة الشركة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر، ويتكون لدى الطاقم إدراكا للحدثا وشعورا بالتقدير لشركتهم، وإعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على التكنولوجيات الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الابتكار، وإقناع الشعوب المترددة أمام التغيير¹.

- تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدم الحاسب الآلي، والمتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم "المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية"².

- إن استخدام الحاسبات الآلية وأساليب المحاكاة المبرجة لمهندس التصميم مثلا، يمنحه حق تجريب، وتحليل التصميمات المحتملة، بطريقة تضمن له تعظيم أداء المنتج بتكاليف معقولة، وتجنبه الاحتمالات المبدئية الخاطئة وما ينجر عنها من تكاليف باهضة³، والسماح لهم برؤية نتائج الأداء التنظيمي كمعلومات معروضة على شاشات الحاسب الآلي أو ملخصات إحصائية وبيانية مما يمكن من التعديل الذاتي للمعلومات الشخصية⁴، وتقليل دور الوسائط.

- بالإضافة إلى تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معا، من خلال غرف الحوار والدرشة ولوحات النقاش ومؤتمرات الفيديو.

10 - نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

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

¹ - مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، أيلول 2006، ص ص 30-33.

² - إسماعيل عبد الحكم بكر، المعلوماتية قوة اقتصادية - النمو، التغيير، التكنولوجيا، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012، ص 28.

³ - راوية حسن، المرجع السابق، ص 458.

⁴ - Laila BENRAISS, Othman BOUJANA, Loubna TAHSSAIN, Tic et performance des salaires, Quel role pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, MARSEILLE, AVRIL 2005, p 4.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي¹:

- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كان طاقم العمل يقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

¹ - هوبكنز برايان، ماركهام جيمس، المرجع السابق، ص 36-50.

11 - تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

يتضمن التفاعل تقديم ابتكارات جديدة، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة كما كان متوقعا لها في البداية، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبياتها أكثر من إيجابياتها.

تبنت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، على سبيل المثال، تغيير اسم قسم "شؤون العاملين" إلى "إدارة الموارد البشرية" (وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف)، وإعادة هيكلة العمليات بالشركة وجدوى مقاييس التميز داخل الشركات (حيث لم يتم الالتزام بكثير منها). الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب به كثيرا في البداية، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه، وأخيرا تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل.

الكثير من الرواد في حال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

يلعب مديرو أقسام الموارد البشرية دورا مهما في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لما جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة E-HRM والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي¹:

-إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، المرجع السابق، ص ص 110-112.

-تحسين مكانة قسم الموارد البشرية: فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

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

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تمويلًا في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.¹

- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة: حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل اليد لطبيعة العمل.

سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

- فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد: فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد.

قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

-النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

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

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، المرجع السابق، ص 111.

- تأمين المعلومات: حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.
 - ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.
 - مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.¹
 - هناك مخاوف من تقليل الأنظمة الإلكترونية للتواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين مما قد يسبب شعور الموظفين بقلة اهتمام المنظمة بموظفيها، وهناك نظرة أخرى تقول بأن تقليل العمل الروتيني الناتج عن الأنظمة الإلكترونية سيتسبب بالمزيد من الوقت للتواصل.
 - - مراعاة اختلاف الثقافات لاسيما في الشركات المتعددة الجنسيات والمتزامية الأطراف.²
- كما أكد التقرير السنوي لليونسكو عام 2001 على لسان "مانسيل" و"وين" اللذان لخصا التجربة الحالية بقولهما: "هناك دلائل قوية على أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة. بل يحتمل أن تثير مشكلات جديدة تكلف مواجهتها الكثير. وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وخبرة والتزام المستخدمين، ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أية فوائد"³.

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، المرجع السابق، ص 111.

² - عمرو هشام هاشم السقا، أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2013، ص 46.

³ - عوطف عبد الرحمن، الإعلام والعولمة البديلة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006م، ص 40.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية الالكترونية تستخدم التقنيات الناتجة عن المتغيرات الالكترونية، التي أصبحت تمس جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ممزوجة باستخدام مكثف للانترنت ، وميزاتها التفاعلية عن بعد حيث يتم تسيير الموارد البشرية عن بعد، بما في ذلك الإشراف والمتابعة وصولاً إلى الرقابة الالكترونية باعتبارها وسيط الكتروني فعال يمكن المسير من توفير الجهد والزمن وتحقيق الأهداف ، وهذا ما يجعل الإدارة تعمل في بيئة ديناميكية متطورة ومتقدمة ، تتفاعل مع المتغيرات الحاصلة سواء داخلية أو خارجية مع تبادل سريع و مكثف للمعلومات واستثمار جيد للموارد البشرية وهو ما يتيح للإدارة دمج الموارد البشرية في أهدافها.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

1- المجال المكاني

2 - تقديم عن بلدية أدرار

3 - الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار

4 - المكاتب التي تضمها كل مصلحة

5- هياكل المجلس الشعبي البلدي

6 - المجال البشري و الزماني للدراسة

7 - منهج الدراسة

8 - أدوات وتقنيات جمع البيانات

9 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

10 - مجتمع البحث:

- خلاصة

تمهيد

بعد بناء المعطيات مع تحديد المكونات النظرية التي تستخدم في البناء، وبعد تحديد موقع البناء، مع تحديد ميدان الدراسة وانتقاء وحدات المعاينة وبعد تحضير وسائل البناء مع تحديد نمط المعاينة المناسب وأدواتها، والنزول إلى الحق وتعبئة الاستمارات، والقيام بالمقابلات، وتفحص الوثائق، أتى وقت الإعلان عن شكل البناء المنجز وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج، وقد جاء هذا التحليل وفق مبادئ منهجية متعارف عليها وهي أن تحليلنا هذا يجسد دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل، وقد اعتمدنا في هذا التحليل على البيانات المسجلة في الجداول المعروضة.

1- المجال المكاني للدراسة :

ترتبط البحوث الاجتماعية بإطار جغرافي وهو الحيز الذي تقام فيه الدراسة و الإطار الزمني الذي يمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة الأمر الذي يزيد من وضوح تلك البحوث الاجتماعية و دقة نتائجها حيث يمكن القول أن لكل بحث اجتماعي مجالاته الخاصة بحاجة إلى التعريف بها بشكل دقيق ومن هنا سيكون بحثنا في ولاية أدرار

هي ولاية حدودية تقع في الجنوب الغربي للجزائر، و هي الولاية رقم 01 في تصنيف الولايات حسب التنظيم الإداري الجزائري، لها حدود مع كل مندولة مالي و موريتانيا، ويسود في الولاية المناخ الصحراوي، وأغلبية تضاريسها رملية مع مناطق جرداء صخرية في شمال الولاية تسمى الحمادات، كما يغلب الطابع الريفي الحضري على الولاية، أهم مدنها أدرار، تيميمون، رقان، تساييت، زاوية كنتة، تمنطيط، أولف.

تبلغ مساحة الولاية 427.000 كيلومتر مربع، وعدد سكانها 441800 نسمة حسب إحصاء الديوان الوطني سنة 2017، تضم 11 دائرة و 28 بلدية و 299 قصر.¹

تقع ولاية أدرار في جنوب الجزائر يحدها من الشمال ولايتي البيض وغرداية، من الغرب ولايتي بشار وتندوف وموريتانيا، من الشرق ولاية تمنراست ومن الجنوب دولة مالي.

باجي مختار- بودة- شروين- قصر قدور- المطارفة- أولاد أحمد- أولاد عيسى- سبع - طلمين- تمنطيط- تامست - تينركوك- تيط - تساييت- زاوية كنتة.

تعرف ولاية أدرار تعدداً في مناخها، وذلك ناجم عن مساحتها الشاسعة، فبالرغم من أن المناخ الصحراوي الجاف سائد بها، إلا أنه يمكن تمييز ثلاث مناطق هي:²

✓ **مناخ شبه صحراوي:** يسود المناطق الشمالية للولاية أي شمال منطقة قورارة، ويتميز بصيف حار وشتاء معتدل قليل البرودة، الأمطار نادرة وفجائية.

✓ **مناخ صحراوي:** يسود غالب مناطق الولاية ويميزه صيف شديد الحرارة وشتاء معتدل.

✓ **مناخ شبه مداري:** صيف حار ورطب وشتاء جاف، الأمطار موسمية تتهاطل في فصل الصيف.

¹الموقع الإلكتروني: <https://www.marefa.org/> ، أطلع عليه بتاريخ 15 مارس 2019 ، على الساعة 22:00 .

² ولاية أدرار، من الموقع الإلكتروني: <http://ar.wikipedia.org/wiki> ، أطلع عليه بتاريخ 15 مارس 2019 ، على الساعة: 12:35.

1.1 تقديم لبلدية أدرار:

سنحاول في هذا المبحث عرض تقديم تعريفي لبلدية أدرار، من خلال التعرف على الموقع والمساحة والحياة الاقتصادية والاجتماعية أولاً، ثم نستعرض تعريف المصالح والهيكل التنظيمي لبلدية أدرار ومختلف المصالح المكونة لها. بحيث تعتبر كلمة أدرار من الكلمات الكثيرة الاستعمال في القاموس الأمازيغي لدى السكان الأوائل للمنطقة، لأنها تعتبر تصحيف لكلمة أدغاغ، التي ترادف في العربية الحجر أو الحجارة، ثم ما لبثت الكلمة وبمرور الزمن أن تحولت إلى اللفظ المستعمل حالياً، ولعل أدرار (ADRAR)، هي اللفظ الفرنسي المناسب لنطق اللفظ الأمازيغي الأول (أدغاغ)، وما يؤكد هذا التحريف اللفظي وجود قرية أدغا المتاخمة لمدينة أدرار، وهي من القرى القديمة بالولاية.

2 - تقديم عن بلدية أدرار:

2-1 - الموقع الجغرافي والمساحة¹:

تعتبر بلدية أدرار عاصمة إقليم توات منذ بداية القرن 18 م، فهي بذلك مركز نشاطه الثقافي والتجاري والصناعي حتى الوقت الحالي لما تتمتع به من مؤهلات تساعد في ذلك، والتي من بينها انتشار الوعي الثقافي الديني نتيجة لتلك الزوايا الضاربة في القدم كزاوية الشيخ محمد بلخير، واعتبارها نقطة وصل بين الجزائر والدول الإفريقية المجاورة كمالي والنيجر.

أنشئت بلدية أدرار وفقاً للتقسيم الإداري تبعا للمرسوم 866/58 الصادر بتاريخ 1958/08/20، يحدها من الشمال بلدية سبع، ومن الجنوب بلدية تيمي، ومن الشرق بلدية تمنطيط، ومن الغرب بلدية بودة، وتتسم بمناج صحراوي حار صيفاً وبارد شتاء. تتربع على مساحة قدرها 633 كلم²، وتضم عددا من القصور، هي على النحو التالي:

أدرار وسط وأولاد علي، أولاد أوشن، أولاد اونقال، أدغا، بربع، أوقدم، مراقن وتينيلان.

يتواجد مقر البلدية في وسط المدينة التي تقع ضمن النسيج العمراني بوسط المدينة حيث يحدها شرقا مجمع سوق جوازي يسمى سوق الدينار وغربا دار الثقافة وشمالا ساحة الشهداء ومديرية الثقافة وجنوبا مديرية التربية لولاية أدرار

¹ - محمد باي بلعالم، الرحلة العلية إلى منطقة توات لذكر بعض الأعلام والآثار والمخطوطات والعادات وما يربط توات من جهات، دار هومة، 2005، ص 47.

والبنك الوطني المركزي، تتربع هذه المؤسسة على مساحة مقدرة ب 3500 م²، وله ملاحق إدارية في كل من أدغا، تينيلان، حي 200 مسكن، الحي الغربي، حي 140 مسكن.

2.2 - الجانب الاجتماعي لبلدية أدرار:

تتمثل الإمكانيات الثقافية والاجتماعية في العقيدة أو البيئة السياسية، النظم الاجتماعية، والأنماط الثقافية بحيث تولد المقومات الاجتماعية سلوكيات فردية وجماعية لها تأثير مباشر على التنمية الاقتصادية للبلد، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب التجمعات السكانية لديها لغة واحدة وهي العربية، بينما الديانة فهي واحدة وهي الإسلام، ولهم عادات وتقاليد واحدة ممتدة عبر الزمن، وبالتالي فإن هذه المقومات تعتبر من بين أهم المقومات التي في ظلها تتحقق التنمية، وذلك لوجود ترابط قوي بين فئات المجتمع، لذلك تحوي بلدية أدرار مجتمع من بين أفضل المجتمعات من حيث متانة العلاقات العامة، والتي كان يسودها الود والتراحم والتعاطف والتآخي، وهذا الأمر استوحاه أهل هذه المنطقة من الدين الإسلامي، فهو يحث على الصدق في التعامل والمحبة والصفاء للمسلمين، ولم يكن الأجنبي يلقى أدنى شيء من الضيق أو الحرج، لأنهم كانوا أناساً بحكم سليقة طبعهم، كرماء أوفياء وبسبب قناعتهم الفكرية استطاعوا العيش بأمن وسلام وذلك مع اختلاف أجناسهم وافتراق أطباعهم ولهم عادات وتقاليد جمة لا يخرج أغلبها عن أوامر الشريعة الإسلامية¹.

3 - الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار:²

يشرف رئيس المجلس الشعبي البلدي على إدارة وتسيير شؤون البلدية، يساعده في ذلك مكتب أمانة رئيس المجلس، ولجان المجلس الشعبي البلدي وأعضائه، بالإضافة إلى الأمين العام للبلدية، ويضم الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية أدرار ما يلي:

3-1- مصلحة الأمانة العامة:

تتمثل مهام الأمانة العامة وفروعها في القيام بتنفيذ المداولات، إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي، تبليغ محاضر وقرارات ومداولات المجلس الشعبي البلدي للسلطة الوصية، إقامة الرقابة على المصالح الإدارية وتنظيمها والتنسيق فيما

¹ - محمد باي بلعالم، المرجع السابق ص 74.

² - مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين - بلدية أدرار، بتاريخ 11. 01. 2019 على الساعة 10:30.

بينها؛ وتتكون من المكاتب التالية: مكتب أمانة المجلس، مكتب التنظيم، مكتب الإعلام الآلي، مكتب المنازعات، مكتب تنشيط المصالح، مكتب الإحصاء، مكتب الأرشفة.

3-3-3- مصلحة المستخدمين:

تشرف هذه المصلحة على تسيير المستخدمين وتكوينهم، وتتكون من مكتبين مكتب المستخدمين ومكتب التكوين والتقاعد.

3-4- مصلحة المالية: تتكون من مكتبين: مكتب الميزانية والسجلات والملحقات ومكتب النفقات، وتعمل هذه المصلحة على إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري وتنفيذ الميزانية، وما يتبعها من تحرير ملاحق.

3-5- مصلحة الوسائل العامة: تضم مكتبين وهما: مكتب الممتلكات المنقولة ومكتب الصيانة.

3-6- مصلحة الإيرادات والممتلكات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل ما يتعلق بممتلكات البلدية من شراء وبيع وتنازل، وتضم مكتبين هما: مكتب الممتلكات ومكتب الإيرادات.

3-7- المصلحة التقنية: يوكل لهذه المصلحة القيام بمتابعة البناءات الفوضوية، متابعة مخططات شغل الأراضي، تسجيل العقود الإدارية، إحصاء الاحتياطات العقارية الخاصة بالبلدية، اقتراح المشاريع وإعداد البطاقات التقنية لمختلف المشاريع، القيام بالدراسات الهندسية والتقنية لمختلف المشاريع المقترحة، حراسة مختلف الهيئات التابعة للبلدية والتدخل في حالة الكوارث، وتضم مكتبين هما: مكتب أدوات التعمير ومكتب العمران.

3-8- مصلحة البرامج: تعمل على استلام ملفات المشاركة في الصفقات، فتح الأظرف، تقييم العروض، إبرام الصفقات والإشراف على السجلات الخاصة بها، ومتابعة كل الأعمال المتعلقة بالصفقات مثل الإشهار، تضم مكتبين هما مكتب الصفقات ومكتب متابعة الإنجازات.

3-9- مصلحة السكن، الفلاحة والتنمية الريفية: تكمن مهامها في معالجة جميع المشاكل المرتبطة بالإسكان كإعداد قوائم المستفيدين من السكنات الاجتماعية إضافة إلى إحصاء السكنات المتضررة في حالة وقوع كوارث، كما تعمل على تشجيع التنمية الريفية، وتتكون من مكتبين مكتب السكن ومكتب الفلاحة والتنمية الريفية.

3-10- مصلحة التنظيم والشؤون العامة، الشباب والرياضة والشؤون الاجتماعية: تضم ثلاث مكاتب:

3-10-1- مكتب الحالة المدنية والشرطة العامة: يعمل على إبرام عقود الزواج وتسجيلها، تسجيل المواليد الجدد والوفيات، استخراج شهادات الزواج والطلاق والوفاة، المصادقة على الوثائق، التسجيل في قوائم الانتخابات والشطب منها، تصحيح البطاقات الانتخابية.

3-10-2- مكتب التنظيم والشؤون العامة: يشرف هذا المكتب على الأعمال التالية:

- تسجيلاً لمواطنين الراغبين في تأدية فريضة الحج.
- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها، والتيتكون البلدية طرفاً فيها.
- منح رخص لكرء المساحات مؤقتاً.
- متابعة ومراقبة حفظ الصحة والنظافة في المؤسسات العمومية والخاصة والتجار.
- مراقبة وتنشيط أعمال مكافحة الأمراض والأوبئة.
- إحصاء شباب الخدمة الوطنية الذين يبلغون سن 18 سنة.

3-10-3- مكتب الشباب والرياضة والشؤون الاجتماعية والثقافية: من بين المهام التي تسهر عليها هذه المصلحة تنشيط وتدعيم جميع الجمعيات الثقافية والرياضية، والعمل على انتشار الوعي الثقافي في وسط المجتمع المحلي، إضافة إلى إشرافها على الأنشطة الرياضية المنظمة بين أحياء البلدية، كما يشرف هذا المكتب على إحصاء الفئات المعوزة مثل: المعوقين، المكفوفين، الأراامل، الأطفال المحرومين، اليتامى، المسنين، وإعداد رواتب عمال الشبكة الاجتماعية.

3-11- مصلحة الشبكات المختلفة: وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي مكتب النظافة والمساحات الخضراء،

مكتب الطرقات والإنارة العمومية والغاز، مكتب شبكات المياه الصالحة للشرب والمستعملة.

الجدول رقم (04) يمثل المصالح الإدارية لبلدية أدرار

01	مصلحة الإدارة العامة والعلاقات الخارجية
02	مصلحة الموارد البشرية
03	مصلحة الميزانيات و الحسابات و النشاط الاقتصادي
04	مصلحة الأرشفة والتوثيق
05	مصلحة المعلوماتية و الإحصاء
06	مصلحة التنظيم و الشؤون العامة
07	المصلحة البيومترية
08	مصلحة حركة مرور السيارات و المركبات
09	مصلحة السكن، الفلاحة و التنمية الريفية
10	مصلحة الشؤون الاجتماعية، الثقافية، التربوية، الرياضية، الشباب و السياحة
11	مصلحة تسيير المدينة و الحظائر السكنية
12	مصلحة البرمجة و التعمير و تهيئة الإقليم
13	مصلحة الوسائل العامة

4- المكاتب التي تضمها كل مصلحة:

4-1- الأمين العام: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب تنسيق مصالح البلدية
- مكتب الاستقبال والتوجيه
- مكتب مساعد المندوب البلدي
- مكتب الوقاية وحفظ الصحة

4-2- الإدارة العامة والعلاقات الخارجية: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الاتصال والإعلام
- مكتب المنازعات والشؤون القانونية
- مكتب العقود والقرارات
- مكتب تنظيم البريد

3-4- مصلحة الموارد البشرية: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب التوظيف و التكوين
- مكتب تسيير المستخدمين
- مكتب التأمينات الاجتماعية و التقاعد
- مكتب الرواتب و الأجور و المنح

4-4- مصلحة الميزانيات و الحسابات و النشاط الاقتصادي: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الميزانيات و الحسابات الإدارية و السجلات و الملحقات
- مكتب النفقات و تنفيذ الميزانية
- مكتب الإيرادات
- مكتب النشاط الاقتصادي و الاستثمار

5-4- مصلحة الأرشفة والتوثيق: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب تصنيف وحفظ الأرشفة
- مكتب رقمنة الأرشفة

6-4- مصلحة المعلوماتية والإحصاء : وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الأنظمة و الشبكات المعلوماتية
- مكتب صيانة أنظمة و أجهزة الإعلام الآلي
- مكتب الإحصاء
- مكتب رقمنة قواعد المعطيات

7-4- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الجمعيات
- مكتب التمهين و الخدمة الوطنية
- مكتب الانتخابات و السكان
- مكتب الحالة المدنية والملاحق

8-4- المصلحة البيومترية: وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الاستقبال و المواعيد

• مكتب المراقبة و التسجيل و التصديق

• مكتب العمليات البيومترية و المعلوماتية

4-9- مصلحة حركة مرور السيارات و المركبات: وتضم المكاتب التالية:

• مكتب البطاقات الرمادية

• مكتب رخص السياقة

4-10- مصلحة السكن، الفلاحة والتنمية الريفية: وتضم المكاتب التالية:

• مكتب السكن

• مكتب التنمية الريفية

• مكتب الفلاحة

4-11- مصلحة الشؤون الاجتماعية، الثقافية، التربوية والرياضة الشباب والسياحة: وتضم المكاتب التالية:

• مكتب الشغل و الفئات الاجتماعية

• مكتب الشباب و الرياضة و السياحة

• مكتب الشؤون الثقافية و التربوية

4-12- مصلحة تسيير المدينة و الحضائر السكنية: وتضم المكاتب التالية:

• مكتب النظافة و النقاوة العمومية

• مكتب صيانة الطرقات و الشبكات العمومية

• مكتب شؤون المدارس و المساجد و المقابر

• مكتب الوقاية و حفظ الصحة العمومية

• مكتب صيانة المساحات الخضراء و حماية البيئة

4-13- مصلحة البرمجة و التعمير و تهيئة الإقليم: وتضم المكاتب التالية:

• مكتب الأملاك العقارية

• مكتب الصفقات

• مكتب تنفيذ و متابعة المشاريع

• مكتب أدوات التعمير و المخططات

• مكتب مخالفات العمران و حماية البيئة

4-14 - مصلحة الوسائل العامة: وتضم المكاتب التالية:

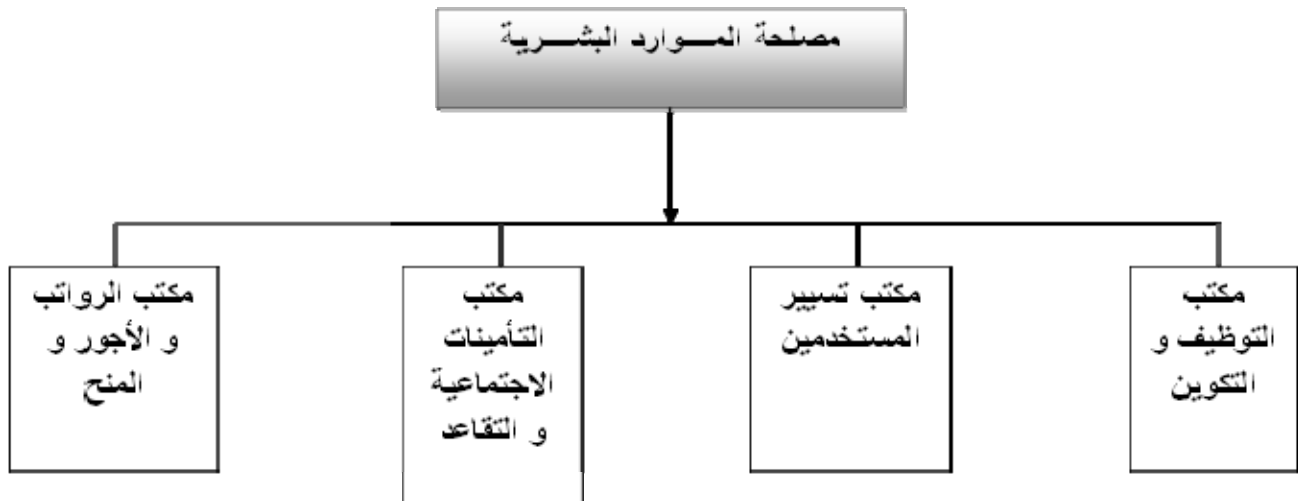
- مكتب الأملاك المنقولة
- مكتب تسيير المحاشر و الحظائر البلدية
- مكتب تسيير المخازن البلدية
- مكتب صيانة العتاد و الورشات

5- هياكل المجلس الشعبي البلدي: يمكن شرح الهياكل من خلال الجدول

الجدول رقم (05): يمثل هياكل المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي		ممارسة سلطاته باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة
اسم الهيكل	المكاتب التابعة له	المهام
رئيس المجلس الشعبي البلدي	نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي	مساعدة رئيس المجلس الشعبي البلدي في أداء مهامه التي حددها القانون
	المندوبين البلديين الخاصين	ينشط بالملاحق الإدارية والتكفل بالخدمة العمومية الجوارية
	أمانة رئيس المجلس	تنظيم وترتيب الملفات والمواعيد والاجتماعات
	لجان المجلس الشعبي البلدي	مساعدة رئيس المجلس الشعبي البلدي في أداء مهامه التي حددها القانون

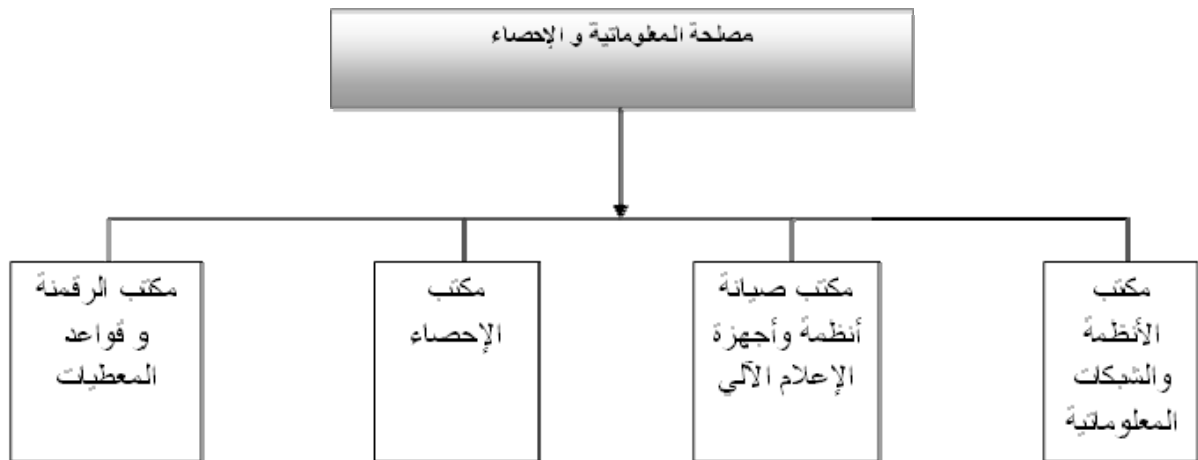
الشكل رقم (06) : يمثل توضيح مكاتب مصلحة الموارد البشرية



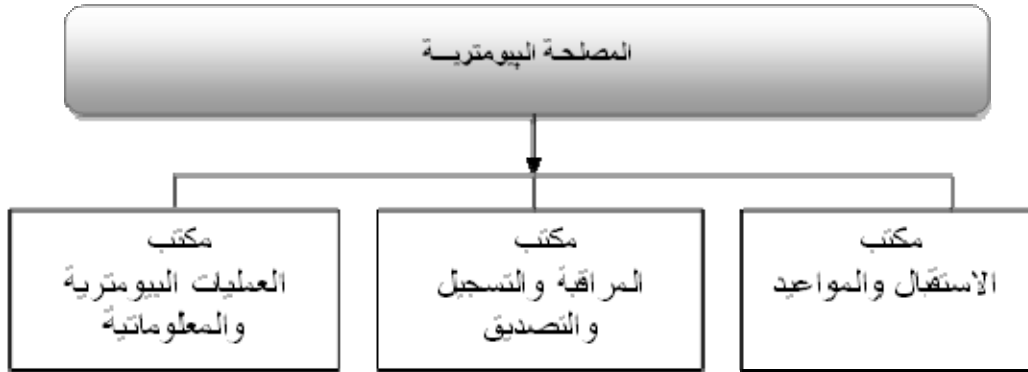
الجدول رقم (06) يمثل مهام مصلحة الموارد البشرية

اسم الهيكل	المكاتب التابعة له	المهام
مصلحة الموارد البشرية	مكتب التوظيف و التكوين	- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية - التكفل بإجراءات عملية التوظيف - إعداد القائمة الاسمية للمستخدمين وتحينها - التكفل بإجراءات عملية تكوين وتحسين مستواهم
	مكتب تسيير المستخدمين	- مسك ملفات المستخدمين - مسك ملفات اللجان المتساوية الأعضاء و اللجان التأديبية - إعداد قوائم التأهيل - متابعة ترقية المستخدمين - متابعة حركة المستخدمين
	مكتب التأمينات الاجتماعية و التقاعد	- مسك ملف التأمينات الاجتماعية للأجراء - التصريح الشهري و السنوي لاشتراكات الضمان الاجتماعي - مسك و ضعية حركية الأجراء - متابعة العطل المرضية - التكفل بملف التقاعد
	مكتب الرواتب و الأجور و المنح	- إعداد بطاقات الأم الميزانية للرواتب و الأجور - إعداد قوائم الرواتب و الأجور و ملحقاتها - إعداد مخلفات الرواتب و الأجور

الشكل رقم (07) :يمثل توضيح للمكاتب المكونة لمصلحة المعلوماتية والإحصاء



الشكل رقم (08): يمثل توضيح للمكاتب المكونة للمصلحة البيومترية



الجدول رقم (07) يمثل توضيح مهام مصلحة المصلحة البيومترية

اسم الهيكل	المكاتب التابعة له	المهام
مصلحة البيومترية	مكتب الاستقبال والمواعيد	- استقبال المكالمات الهاتفية لطالبي جواز السفر و/أو بطاقة التعريف الوطنية البيومترية - اقتراح المواعيد وتسجيلها وإصدار قوائم المواعيد و تحويلها إلى عون الاستقبال - استقبال المواطنين والتحقق من مكونات الملف و تأكيد المواعيد و توجيه المواطنين إلى قاعة الانتظار
	مكتب المراقبة والتسجيل والتصديق	- مراقبة محتوى الملف و تسجيله في موقع الإنترنت وتصديق البيانات
	مكتب العمليات البيومترية والمعلوماتية	- أخذ الصور و المعلومات البيومترية و أرشفة و إرسال البيانات

6- المجال البشري والزمني للدراسة :

يعرف المجال البشري بأنه المجتمع الذي وقعة عليه الدراسة ، كما يعرف مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر والتي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة ، محددة مسبقا بحيث تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث والتقصي.

بينما يصعب أحيانا دراسة جميع عناصر أو الحالات التي يتشكل منها مجتمع الدراسة ، ومن هنا يعتمد الباحث على دراسة مفردات أو الحالات التي يتم اختيارها لتمثيل مجتمع الدراسة أي العينة حسب اعتبارات الباحث المادية والزمنية ،وقد تتمثل هذه العينة في مجموعة من العناصر أو الجماعات أو النظم أو المؤسسات أو أي جماعة أخرى¹ ، كما ركزت هذه الدراسة على المبحوثين من عمال وموظفي بلدية أدرار الذين يؤدون وظائف لها علاقة بتطبيق الإدارة الالكترونية التابعين لبلدية أدرار ،

6.1 المجال الزمني للدراسة:

يتحدد المجال الزمني لهذه الدراسة الخاصة بالجانب الميداني من خلال تقديم طلب تقدمه به كباحث للقيام بالبحث الميداني والذي كان الغرض منه دراسة الموضوع وذلك نظرا لطبيعة المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقتها بتجسيد موضوع الدراسة قدم الطلب لرئيس بلدية أدرار باعتباره المسؤول الأول وذلك بتاريخ 15 - 01 - 2017 وذلك بعد موافقة المشرف على مشروع الدراسة ،وبعد الرد المقدم من طرف المسؤول الأول للمؤسسة ميدان الدراسة ، قمنا بدراسة استطلاعية من اجل معرفة مدى تجسيد تطبيق الإدارة الالكترونية في مصالح البلدية ،وطبيعة الموارد المتاحة لذلك ومعرفة طبيعة مجتمع الدراسة ،إلى غاية بناء الاستمارة باعتبارها كأداة رئيسية اعتمدنا عليها في جمع المعلومات عن المبحوثين على غرار الأداة الثانوية وهي استعمال المقابلة لتوضيح بعض اجراءات الادارة الالكترونية وتحديد مجتمع الدراسة، وتمت المقابلة بالأخص مع المسؤولين كرئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة البيوم تري ، تم في الاخير توزيع الاستمارة على أفراد عينة البحث بتاريخ 01 /02/ 2019 وتم استرجاعها بتاريخ 15 /02/ 2019 .

تمت المقابلات مع المسؤولين وبعض رؤساء المكاتب ابتداء من تاريخ 01/03/2019 إلى غاية 30/03/2019.

¹. طلعة إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار الغريب، ط2 ، القاهرة مصر، 2010، ص 144.

7- منهج الدراسة:

إن اختيار الباحث لمنهج دون آخر يختلف حسب طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة، بحيث لا تكون له الحرية المطلقة في تحديد منهج دون آخر، فهناك من يستعمل أكثر من منهج وذلك حسب طبيعة موضوع البحث، لأنه هو الذي يبرز للباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، حيث يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة و يعرف كذلك " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات دقيقة وكافية حول ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية".¹

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، في تشخيص دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أخلاقيات العمل، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق عن المشكلة موضوع البحث والوقوف على دلالاتها، والذي يهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها²، فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بتعبير كمي وكيفي .

كما استعانت الدراسة بالمنهج الإحصائي الكمي والذي يعرف بأنه تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي المطبقة على المواد أو الوثائق المتعلقة بالأفراد أو الجماعات وهي ذات محتوى رقمي يسمح بسحب كمي من أجل التغيرات الإحصائية والمقارنات الرقمية⁽³⁾.

وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لأنه منهج يهدف إلى التحليل الكمي للظاهرة المدروسة، بقياسها وترجمتها إلى إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، إذ أنه كلما استخدمنا الكم أكثر في الدراسة كلما اقتربنا من الموضوعية وابتعدنا عن الأحكام الذاتية وزادت الدقة العلمية في النتائج المتحصل عليها.

¹ محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 177.

² شفيق محمد، البحث العلمي " الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي، ط1، مصر، 1985، ص 84.

⁽³⁾ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنش، الجزائر، 2004، ص 261

8 - أدوات وتقنيات جمع البيانات:

إن فهم الظاهرة موضوع الدراسة وبناءها في سياقها الطبيعي لا يتم إلا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لأجل الوقوف على جوانب الظاهرة والوصول إلى تحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، ولن يتسنى لنا ذلك إلا من خلال الاختيار السليم لأدوات وتقنيات جمع البيانات، ومدى مصداقيتها، للكشف عن الظاهرة محل الدراسة وفق ما تملّيه دقة الأداة. وتعتبر عملية جمع البيانات من أهم المراحل لأي بحث علمي، ومما يساعد في إنجاحها ضرورة تصورها وتحديد كافة الضوابط المتعلقة بها، وعلى قدر توافرها وشمولها ودقتها تتوقف دقة التحليل وأهمية النتائج المتوصل إليها وصحة القرارات المبينة عليها¹.

وتعرف الأدوات المنهجية بأنها: "مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً"²، وتتنوع هذه الأدوات بين الملاحظة، الاستمارة والمقابلة، تحليل المضمون... الخ، والواقع أن: "اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع البيانات"³.

كما يقصد بأدوات جمع البيانات أو كما تعرف بـ "أدوات البحث العلمي"، مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة، التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Technique"⁴.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات نأتي على ذكرها فيما يلي:

8-1- الملاحظة المباشرة: لا تخلو أية دراسة سوسيولوجية من استخدام أداة الملاحظة فهي تسهل عملية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، خاصة عند امتناع المبحوثين التعاون مع الباحث وعدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات⁵.

ويعرفها الدكتور سعيد سبعون: "إن الملاحظة تسمح للباحث بمعرفة الخصائص التي قد لا يشاهدها أي كان من الخارج والذي لا يتوقف عند مختلف التفاعلات التي تحدث داخل أي مجموعة أو مؤسسة اجتماعية"⁶.

¹ - محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص 28

² - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ترجمة: بريد صحراوي وآخرون، الجزائر، 2004، ص 184.

³ - سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص 256.

⁴ - علي عربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 111.

⁵ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص 123.

⁶ - سعيد سبعون، مرجع سابق، ص 86.

كما تعتبر الملاحظة أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتبر من أكثر التقنيات صعوبة، لأنها تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ذات معاني ودلالات، وعلى تحليل العلاقات الاجتماعية، والأفعال المراد دراستها، كما تستخدم في كثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية.

واعتمدنا على تقنية الملاحظة التي تساعد كثيرا في بناء تحليل موضوعي يفسر إجابات المبحوثين في بعض المواقف، كما تمكن من استيعاب طريقة عمل البناء غير الرسمي داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه سنعتمد أيضا على سجلات ووثائق المؤسسة في تحليل مضمون بعض العناصر في الموضوع وفق طريقة إحصائية علمية.

فمن خلال ملاحظة سلوكيات الموظفين بميدان الدراسة، على مستوى المصالح وفي أوقات مختلفة، أوقات ذروة العمل وأوقات انخفاضه، أوقات استلام المهام... الخ، استطعنا تسجيل العديد من الملاحظات التي مكنتنا من فهم وتحليل إجابات المبحوثين في استمارة البحث.

2-8- المقابلة:

كما تم الاستعانة بتقنية المقابلة نظرا لملاءمتها طبيعة الموضوع، وقد ارتأينا أن تكون مقابلة حرة غير مقننة، والمقابلة هي: "أداة تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي"¹. وبالمقابل نجد التعريف الذي يقول أن المقابلة هي: "المواجهة والمقابلة أو المعينة أو الاستجواب، وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماعي وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتدربين معه والمبحوثين كل على حدة وتحدث مناقشة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض محدد"².

ونلجأ للمقابلة: "إذا أردنا التعمق في معرفة ما هي آراء المبحوث حول مسألة أو ظاهرة ما"³، ولذلك علاقة وطيدة بالأهداف المحددة للدراسة وتحديد نوع المعلومات التي نريدها بالأساس.

ومن خلالها أيضا يمكن تعميق التحليل السوسيولوجي باعتبار المقابلة تمكن الباحث من جمع البيانات التي تخدم الموضوع أكثر، وفرز ما يمكن أن يصدره المبحوثين من إجابات تحت ضغط معين أو تحرجا من المسؤولين، أو

¹ - خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 72.

² - حسين عيد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص 156.

³ - سعيد سبعون، مرجع سابق، ص 176.

تخلصاً من أسئلة البحث الموجهة له، من خلال تحليل تفاعل المبحوثين مع الأسئلة، فالإيماءات الوجه وحركة اليد مثلاً لها دلالة أيضاً في التحليل السوسولوجي.

إذا فقد جعل هذا التعريف من التواجد الشخصي للباحث أو معاونيه مع المبحوث إلى جانب وضع تنظيم لتفعيل المنافسة للحصول على البيانات المطلوبة في البحث.

وقد تم استخدام المقابلة في الجانب الميداني لهذه الدراسة مع رئيس مصلحة المستخدمين والأمن العام لبلدية أدرار من أجل أخذ الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية وكذلك تم إجراء مقابلات مع جميع مسؤولي ورؤساء المصالح والمتكاتب التابعة لهذه البلدية من أجل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث ومن أجل تدعيم أداة البحث الرئيسية.

8-3- الاستمارة:

وهي تمثل الأداة الرئيسية في البحث، وتعرف الاستمارة بأنها: "تقنية اختيار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه من فرضيات"¹، وتعتبر الاستمارة أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً في البحث الاجتماعي، على الرغم من هناك العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات، فإن الاستبيان كوسيلة وحيدة، أو مستخدماً مع وسائل البيانات الأخرى وتعتبر أكثر وسائل جمع البيانات شهرة وانتشاراً.

ومن ضمن الوظائف الأساسية للاستبيان مايلي:

- ❖ **الوصف:** هو توفر البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان وصفا لخصائص الأفراد أو الجماعات. مثل: النوع - العمر.
- ❖ **القياس:** وهي قياس اتجاهات الرأي للأفراد والجماعات حول أشياء أو مواضيع يرغب الباحث في قياس اتجاهات الرأي نحوها.

ولقد قمنا بتصميم استمارة الاستبيان من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الاستطلاعية بميدان الدراسة وخاصة بالاستفادة من المقابلة مع المسؤولين

¹ - سعيد سبعون، المرجع السابق، ص 155.

ومعرفة ما إذا كانت البلدية ميدان الدراسة، وتماشياً مع طبيعة الدراسة ومؤشراتها ومتغيراتها، تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، وقد مرت فترة إعداد وبناء أداة الاستبيان بالمراحل التالية:

- ✓ إعداد الاستمارة في صورتها الأولية وقد ضمت عدد الأسئلة (53) سؤالاً، أسئلة مفتوحة ومغلقة، أسئلة الرأي والتقييم، موزعة على أربع محاور تنسجم مع خصائص العينة وتتماشى مع طبيعة الموضوع.
- ✓ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمراجعته وإدخال التصويبات اللازمة من جميع النواحي المنهجية، المنطقية، الشكلية، واللغوية، وكذلك من ناحية الموضوعات حيث جاءت توجيهات الأستاذ المشرف على درجة عالية من الدقة والعمق والشمولية، سمحت للباحث بإعادة بناء الاستبيان في صورة جديدة شكلاً ومضموناً حتى أصبح الاستبيان منسجماً مع بنية وهيكل موضوع البحث.
- ✓ إخضاع الاستبيان إلى التحكيم: حيث عرض الاستبيان على محكمين وهم أساتذة باحثون في علم الاجتماع التنظيم وعمل وكذلك ، وقد كان اعتمادنا عليهم لما رأينا فيهم الخبرة الكبيرة في موضوع البحث ومنهجيته.

وقد حاولنا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة البسيطة المغلقة ونصف مغلقة، من أجل جمع مجموعة من المعطيات عن طبيعة ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ميدان الدراسة، وقد جاءت هذه الأسئلة بأسلوب بسيط قريب من فهم العامل حتى يسهل التعامل معها في الإجابات.

وقد تضمنت استمارتنا 54 سؤال موزعة على المحاور التالية:

الرقم	عناوين المحاور	عدد الأسئلة
الأول	أسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين	07
الثاني	واقع تجسيد تطبيق الإدارة الالكترونية في مصالح تسيير البلدية	16
الثالث	واقع تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على الرفع من كفاءة أداء العمال	13
الرابع	واقع تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على التزام العمال بأخلاقيات العمل	17

9 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وبعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قيامي بالدراسة الميدانية، تأتي الخطوة التالية وهي إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ليتم الوصول إلى النتائج الإحصائية، وأعتمد الباحث في هذه الخطوة على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة بيانات الدراسة، وهذا البرنامج هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، وبالتالي لأصل إلى فهم أكثر وضوحاً للظاهرة محللاً لدراسة، وقد استخدمت العديد من أساليب التحليل الإحصائي شملت: التكرارات، النسب المئوية.

9-1- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لغرض تقدير نسبة عدد أفراد مجتمع الدراسة بحسب فئاتهم ومعلوماتهم الشخصية وكذا نسبة أفراد العينة بالنسبة للمجتمع المدروس.

9. 2- معامل الارتباط بيرسون: أن معامل الارتباط يقيس اتجاه وحجم العلاقة بين المتغيرات ن أما بالنسبة لمعامل الانحدار فيزودنا بالعلاقة الوظيفية القائمة بين المتغيرات، ومعامل الارتباط يأخذ قيمة بين (+1 و 1-) وإن الإشارة الموجبة والسالبة تشير إلى اتجاه العلاقة ، والقيمة المطلقة للمعامل تشير إلى حجم العلاقة . كذلك معامل الارتباط (ر) تعكس درجة العلاقة الخطية بين أزواج من الدرجات ، ولكن هذه العلاقة معقدة . فالارتباط بين (س و ص) لا يعني أن التغير في (س) يسبب التغير في (ص) أو العكس . أن إحدى الاعتبارات المهمة لاختيار معامل الارتباط الملائم معرفة مستوى أو نمط قياس المتغيرات التي سيتم إيجاد العلاقة بينهما . أن معامل الارتباط بيرسون مناسب فقط عندما تكون العلاقة خطية بين المتغيرين .¹

10- مجتمع البحث:

نظراً لصعوبة إجراء البحوث الميدانية على المجتمع البحث فهناك بحوث يصعب تحديد أفراد المجتمع الأصلي، وبالتالي يصعب الاطمئنان إلى حصول أفراد المجتمع على فرص متساوية في التمثيل، وذلك إما لحساسية مجتمع البحث، وإما لصعوبة الوصول إلى أفراد المجتمع إذا تمكن الباحث من تحديده فيعدد في مثل هذه الحالات إلى أسلوب العينة غير العشوائية لاختيار عينة بحثه²، وعلى هذا الأساس تم اختيار بلدية أدرار كنموذج فعلي لميدان الدراسة حيث من

¹ الموقع الإلكتروني التاريخ 03. 05 . 2020 جامعة بابل. <http://www.uobabylon.edu> الساعة 15:08

² - وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن ، 2007م، ص 44.

خلالها يتجسد تطبيق الإدارة الالكترونية ، كما يتم من خلالها معالجة وإرسال البيانات والمعلومات عن طريق مختلف الوسائط الالكترونية، وفي دراستنا اقتصرنا على فئة الاطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين يعملون في المصالح التي تتوفر على تطبيقات الكترونية، والذين يبلغ عددهم 85 عنصر حيث وبعد استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع عناصر المجتمع التي تفي بغرض الدراسة ،وتعمل في المصالح الإدارية لبلدية أدرار وتستعمل الإدارة الالكترونية في تسير المصلحة، حيث تم توزيع الاستمارات عليهم ليتم في مرحلة أخرى بعدها استرجاع 80 استمارة، وبهذا فان مجتمع البحث تمثلت في 80 مفردة موزعة على كل وأعوان التأطير بنسبة 21.30% وأعوان التحكم بنسبة 30 % من أعوان التنفيذ بنسبة 48.70%.

جدول رقم (08): يمثل عناصر مجتمع الدراسة

العدد	رتب الموظفين للمجتمع الأصلي لعينة الدراسة الميدانية
07	رئيس مصلحة ورئيس مكتب
05	رئيس فرع
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي ومساعدته
01	مهندس دولة في الإحصائيات
02	متصرف إقليمي
07	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
05	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
02	عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
06	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
04	ملحق الإدارة الإقليمية
11	عون الإدارة رئيسي للإدارة الإقليمية
10	عون الإدارة الإقليمية
08	عون مكتب الإدارة الإقليمية
10	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى القوائم الاسمية لموظفي بلدية أدرار المستلمة من مصلحة الموارد البشرية.

11-2- عرض خصائص مجتمع الدراسة الميدانية: ويمكن عرض خصائص مجتمع الدراسة من خلال الجدول

جدول رقم (09) : يمثل خصائص عناصر مجتمع الدراسة الميدانية

رقم السؤال	منطوق السؤال	ترميز الإجابات المحتملة	التكرار	النسبة المئوية %
1	العمر	أقل من 30 سنة	30	37.50%
		31- 40 سنة	44	55%
		41- 50 سنة	04	05%
		51 فما فوق	02	2.5%
2	الجنس	ذكر	39	48.80%
		أنثى	41	52.20%
		متوسط	15	18.80%
3	المستوى العلمي	ثانوي	39	48.80%
		جامعي	25	31.30%
		دراسات عليا	02	1.30%
5	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	45	56.3%
		5 - 10 سنوات	24	30%
		من 11- 15 سنة	05	6.3%
		من 16 - 20 سنة	02	2.5%
		20 سنة فما فوق	04	05%

ملاحظة: حجم أفراد مجتمع ميدان البحث يساوي 80 مبحوث.

خلاصة:

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في للدراسة عرضا مفصلا ،وذلك بداية بتوضيح مجال الدراسة والتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة من خلال نبذة عن بلدية أدرار و التعريف بالهيكل التنظيمي لها ومجمل المصالح الإدارية و المكاتب المكونة للهيكل التنظيمي ،وهياكل المجلس الشعبي البلدي، وصولا إلى التعريف بالمجال الموضوعي والبشري للدراسة، وأخير الأدوات والتقنيات المستعملة والعينة.

الفصل السادس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1 - عرض وتحليل نتائج الدراسة
 - 2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
 - 3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
 - 4 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
 - 5 - الاستنتاج العام للدراسة
- خلاصة الفصل

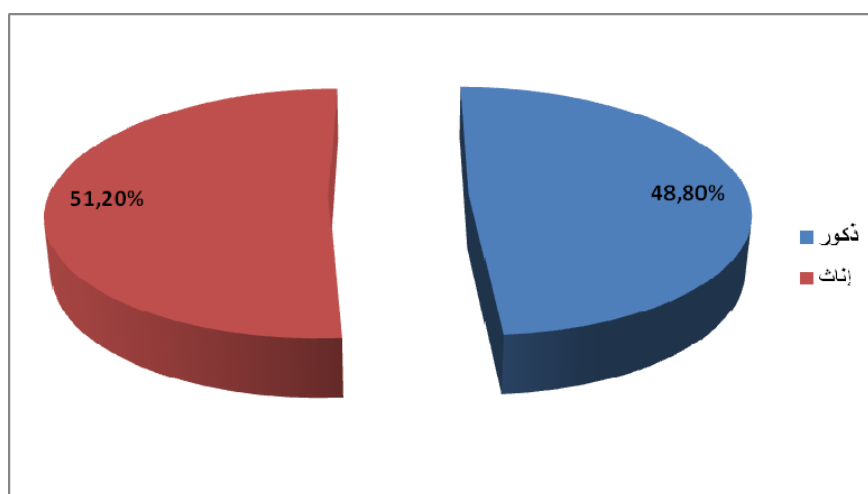
تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تجسيد أهم مراحل المعالجة المنهجية والاحصائيات لبيانات الدراسة، وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج، وقد جاء هذا التحليل وفق مبادئ منهجية متعارف عليها، كما أن هو بقصد البحث في امكانية إثبات الفرضيات أو نفيها، وصولا الى مرحلة استخلاص النتائج، مع قرائتها وتفسيرها وسوسيولوجيا، وذلك بما يتوافق وما تناولنه نظريا وقد أعتمدنا في هذا التحليل على البيانات المسجلة في الجداول المعروضة.

1 - عرض وتحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	جنس المبحوثين
48,80%	39	ذكور
51,20%	41	إناث
100%	80	المجموع



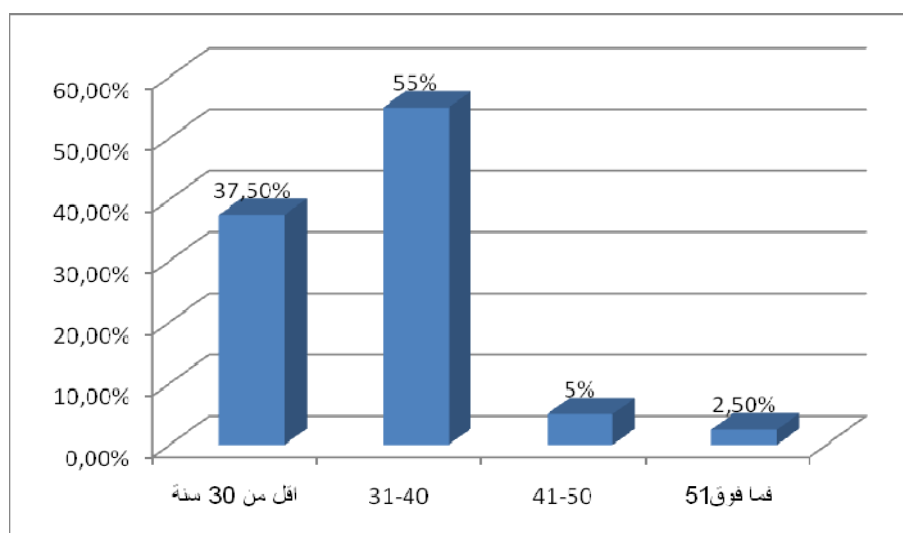
الشكل رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتضح بان من النسب المعبرة عن عينة المبحوثين ان نسبة 51.2% من الإناث، بينما تقدر فئة الذكور من أفراد عينة البحث بنسبة 48.8%.

ونستنتج من خلال هذه البيانات أن النسب متقاربة، وهو ما يعكس منطق الإقبال للجنسين على العمل في مصلحة الحالة المدنية لمنصب عون الشباك، لعدة اعتبارات وطبيعة خصوصيات الإناث والذكور أي تعتمد على مؤهل علمي متوسط، من السنة الأولى ثانوي فما فوق زائد مؤهل التكوين المهني شهادة التحكم المهني أو شهادة تقني أوتقني سامي في الإعلام الآلي، وهي شريحة معتبرة من المجتمع كما أن هذه الوظيفة لا تتطلب جهدا عضليا، وإنما مؤهلا موافقا لمتطلبات المنصب على الأكثر السنة الثالثة ثانوي، كما أن جل أهم عوامل إقبال الإناث على العمل في منصب بمصلحة الحالة المدنية لطبيعة الظروف المريحة في العمل كتوفر الأمن والقرب من المسكن، وطبيعة العمل المحدود بالحجم الساعي المعمول به أي ثمانية ساعات في اليوم بمعدل أربعين ساعة في الأسبوع.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
37.5%	30	أقل من 30 سنة
55.0%	44	31 - 40
05.0%	4	41 - 50
02.5%	2	51 فما فوق
100%	80	المجموع



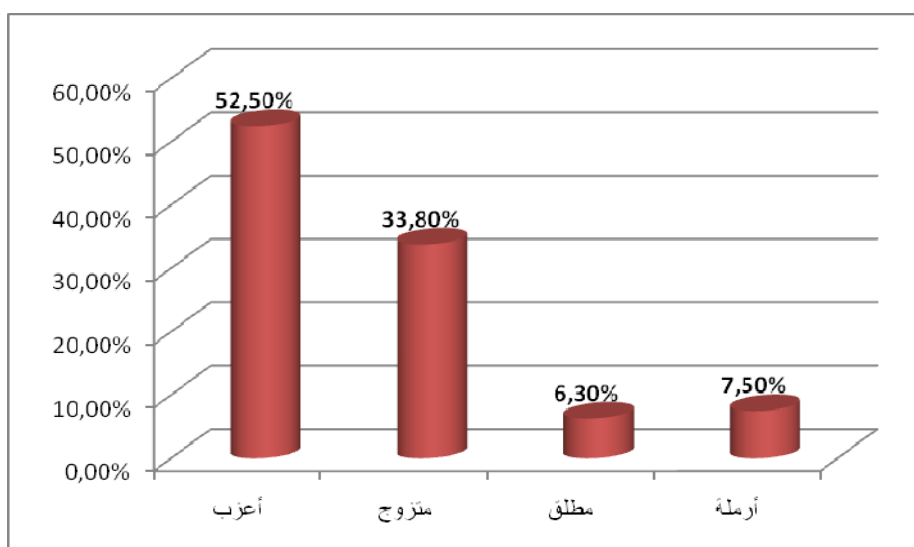
الشكل رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 80 عنصراً، نلاحظ أن 44 فرداً يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين (31-40) سنة بنسبة قدرت بـ 55%، وتليها نسبة 37% من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وتلي هذه النسبة 5% عند الفئة العمرية (41-50) سنة، وأقل نسبة كانت عند الفئة 51 سنة فما فوق (02.5%).

والملاحظ أن الفئة العالية تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) سنة وهي فئة شابة والتي لها القدرة والحيوية على أداء العمل بحيوية، كما تساعد هذه الخاصية الوظيفية في رفع الكفاءة البشرية تعد مؤشرا إيجابيا لتدريب وتكوين الموظفين من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل. لهذا اعتمدت البلدية محل الدراسة في التوظيف على هذه الفئة باعتبار أنها مؤسسة خدماتية، فهي وظيفية تحتاج الى التحمل والصبر في المعاملة مع المواطن، كما أنه تبين لنا أن نسبة فئة (أقل من 30 سنة) عادة ما تتولى هذه الفئة تشغيل الأجهزة وأداء الوظائف الإلكترونية والاستجابة لأوامر المشرفين وهو ما يضمن السير الحسن لمصالح الحالة المدنية.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية للمبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	42	52.5
متزوج	27	33.8
مطلق	5	6.3
أرملة	6	7.5
المجموع	80	100.0



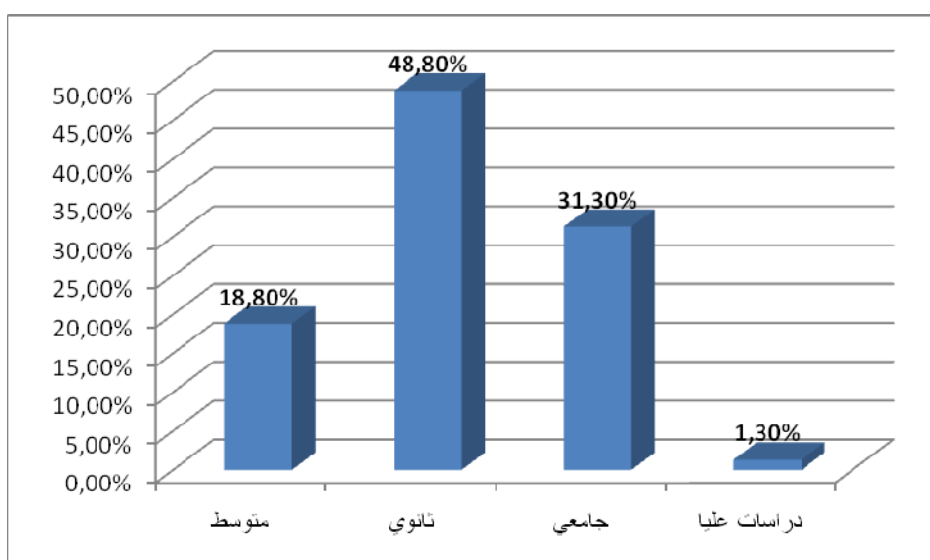
الشكل رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

من خلال الجدول أعلاه واستنادا للمعطيات الإحصائية يتضح أن أكبر نسبة 52.5% من المجموع لعينة الدراسة من العزاب، تليها نسبة 33.8% تشير إلى المبحوثين المتزوجين، في حين نجد الفئة المطلقة وفئة الأرامل متقاربة، 6.3% للفئة المطلقة، وما نسبته 7.5% لفئة الأرامل.

ومن خلال الحالة الاجتماعية لمفردات العينة المدروسة فأن أغلبية المبحوثين في المؤسسة ميدان الدراسة هم عزاب، بحكم وجود فئة العمال الغير دائمين وهو من فئة الشبان، أي غياب دخل يوفر المتطلبات الزوجية، أما الفئة الثانية وهي فئة المتزوجين وهم لهم التزامات أسرية، بحكم مسؤولياتهم المادية تجاه أسرهم، وهذا ناتج عن الاستقرار في الدخل وهو ما يوفر نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي بالنسبة للموظفين، وأما الفئات الأخرى الفئة المطلقة والأرامل وهي متقاربة وحالات لا تخلو منها المجتمعات.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
18.8	15	متوسط
48.8	39	ثانوي
31.3	25	جامعي
1.3	1	دراسات عليا
100	80	المجموع



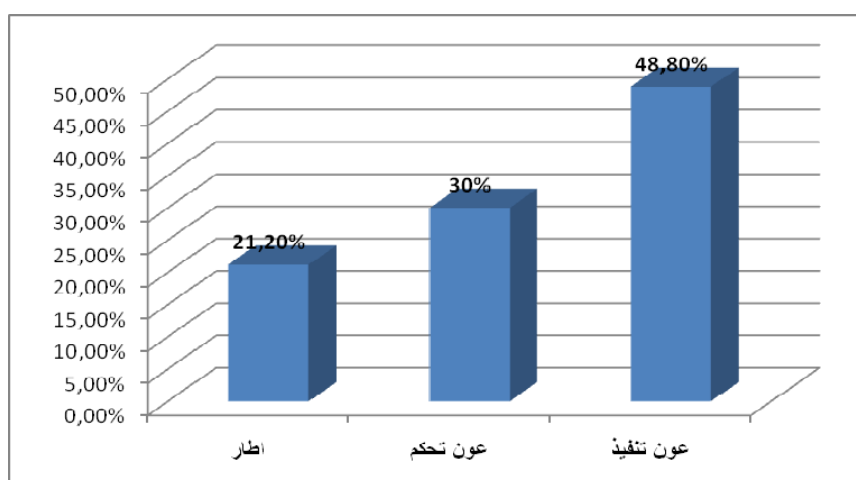
الشكل رقم (12): يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة نلاحظ أن أغلبية الباحثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة بلغت 48.8%، بالمقابل نسبة 31.3% من ذوي المستوى الجامعي، أما مستوى التعليم المتوسط كانت النسبة 18.8%، وما نسبته 1.3% من الباحثين له مستوى دراسات عليا وهي النسبة الأقل.

من خلال هذا يتضح أن البلدية تعمل على توظيف وتعيين ذوي المستوى الثانوي بما فيهم ذوي الشهادات المتحصل عليها من مراكز التكوين المهني بمختلف المستويات التقني والتقني سامي في الإعلام الآلي، وبنسبة أقل توظيف خريجي الجامعات بمختلف الشهادات والتخصصات منها شهادات مهندس في الإعلام الآلي، وذلك لاهمية هذا التخصص و دوره في تسيير شبكة وبرمجيات وأنظمة الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (14) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات الوظيفية
21.2	17	اطار
30.0	24	عون تحكم
48.8	39	عون تنفيذ
100.0	80	المجموع



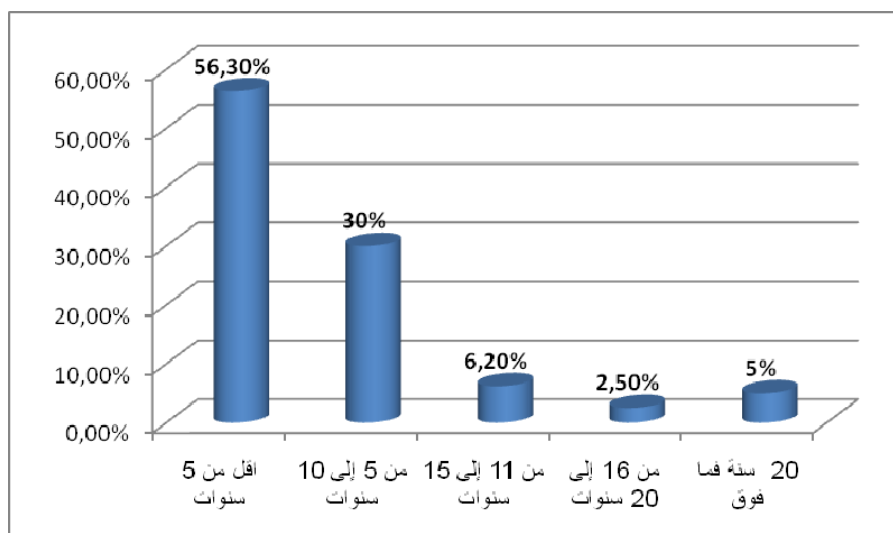
الشكل رقم (14) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئات الوظيفية

يوضح لنا الجدول رقم (14) أعلاه أن أكبر نسبة كانت عند فئة أعوان التنفيذ والتي قدرت بـ 48.8%، ثم تأتي فئة أعوان التحكم بنسبة 30%، وفي الأخير تأتي فئة أعوان الإطارات بنسبة 21.2%.

من خلال المعطيات الكمية للجدول يتبين أن أغلب الموظفين من فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع إلى أن الوظائف باعتبار أنها القائمة مباشرة على شبكة الإدارة الإلكترونية، أي تنفيذ المدخلات والتحقق من المخرجات الجزئية حسب طبيعة طلبات المواطنين، وتوفر الإدارة لكل عنصر يتيح للموظف أداء المهام المسندة له، كما له حساب إلكتروني سري يتيح له التشغيل والإيقاف، وبالنسبة للفئة الثانية أعوان التحكم، والتي تسند لها مجموعة من المهام الإدارية الأساسية والعمليات التقنية بحكم مناصبهم العليا التي يشغلونها وكون أن البلدية عملت على إدخال الإدارة الإلكترونية حتم على هذه الفئة قدرا من العلم من أجل مواكبة المتغيرات الإلكترونية، وكذا السهر على التخطيط والتنظيم والتنسيق وغيرها من الأعمال الإدارية، أما فئة الإطارات فهي الفئة التي تتحمل السهر على السير العام للمصالح والإشراف على الفئة الوظيفية المذكورة من خلال التقييم والمتابعة، والتواصل مع السلطات العليا كالولاية والوزارة والاستجابة للأوامر الصادرة عن الوزارة الوصية.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	45	56.3
من 5 إلى 10 سنوات	24	30.0
من 11 إلى 15 سنوات	5	6.2
من 16 إلى 20 سنوات	2	2.5
20 سنة فما فوق	4	5.0
المجموع	80	100



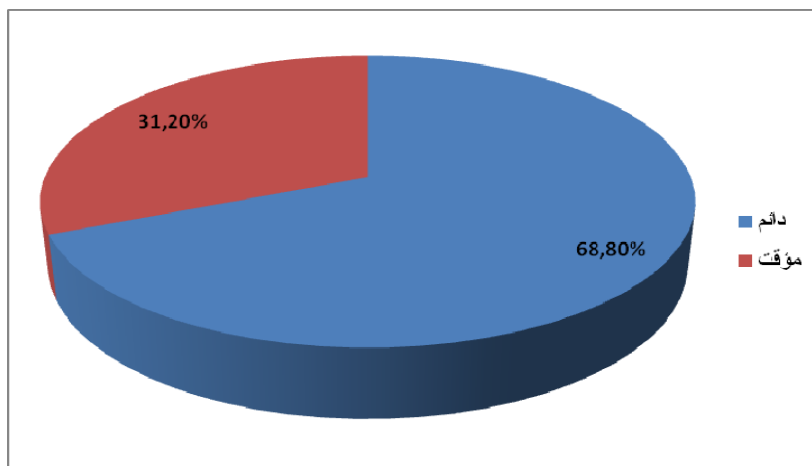
الشكل رقم (14): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات مجتمع الدراسة نلاحظ أن أغلب المبحوثين وبنسبة أكبر أي 56.3% من فئة (أقل من 5 سنوات) خبرة، ثم تليها بعد ذلك نسبة 30% من المبحوثين الذين لهم من الخبرة المهنية دامت ما بين 5 إلى 10 سنوات، ثم تليها بعد ذلك نسبة 6.2% من المبحوثين الذين لهم من الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة، وتليها ما نسبته 05% من المبحوثين لفئة 20 سنة فما فوق، وفي الأخير نسبة 2.5% من المبحوثين من فئة من 16 إلى 20 سنة خبرة، وهذا ما يدل تطبيق البلدية للسياسية المنتهجة بتوظيف العمال في إطار المساعدة على الإدماج المهني وعقود ما قبل التشغيل، وهو ما يبرر النسبة الأولى للعمال أقل من 5 سنوات، أما الفئة التي تليها من 5 إلى 10 سنوات وهي نسبة عادية نظرا لطبيعة الأداء الإداري

والاستقرار في المسار المهني أي العمل بمصالح الحالة المدنية، وذلك لعدة اعتبارات منها الأرشيف والسجلات الخاصة بالحالة المدنية أي قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن بعض المستجندات كان لها التأثير منها قانون التقاعد الذي اتاح لبعض الموظفين اختيار فرصة و ذلك قبل تطبيق فحوى القانون الجديد وهو ما يبرر أن ما نسبته 5% من فئة 20 سنة فما فوق.

الجدول رقم (16) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير نوع عقد العمل

نوع العقد	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	55	68.8
مؤقت	25	31.2
المجموع	80	100.0



الشكل رقم (15) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير نوع العقد

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) المبين أعلاه نجد أن النسبة الكبرى من المبحوثين يعملون بشكل دائم بنسبة مئوية قدرت بـ 68.8% وهي الأغلبية الساحقة من المبحوثين الشيء الذي يفسر بأن البلدية تعتمد على فئة العمال الدائمين نظرا لطبيعة العمل والحاجة إلى السرية في العمل لطبيعة البيانات الخاصة بالمواطنين حساسيتها، وروح المسؤولية، بما ينعكس على السير الحسن للمصلحة وطبيعة الاستقرار الوظيفي للموظف الناتج عن عقد عمل دائم، كما أن له دورا في بعث روح الجد في العمل بما يحقق الالتزام والاحترام والانضباط باعتبار أنهم أعضاء دائم فيها، وبالتالي حث الموظفين على الالتزام بالواجبات الوظيفية منها الإخلاص والولاء للمؤسسة التابعين لها، إضافة إلى التنسيق بين جميع الموظفين داخل الأقسام والهيكل التي تندرج ضمنها، وبالتالي تكريس وتطوير التواصل الفعال بين مختلف المصالح التي ينتمون لها.

أما بالنسبة للموظفين المؤقتين في عملهم قد قدر عددهم بنسبة مئوية 31% وهي نسبة معتبرة تمثل الثلث بالتقريب، وهذا راجع إلى طبيعة الحاجة إلى مناصب عمل دائمة وناتج عن السياسة العامة للدولة سياسة التقشف، تجميد التوظيف في مناصب عمل جديد، كما أن التزام هذه الفئة بأداء واجباتها الوظيفية، سببه وجود مرسوم رئاسي يقضي بإدماج هذه الفئة جزئيا في السنوات اللاحقة حسب الخبرة.

الجدول رقم (17): يمثل نظرة المبحوثين لتوفير البلدية لتغطية تجهيزات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	52	65.0
لا	28	35.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (17) الموضح أعلاه، والذي يمثل مدى تعبير المبحوثين عن توفير البلدية لتجهيزات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، بغية ضمان سهولة تدفق المعلومات وسهولة الولوج لشبكة الإدارة الإلكترونية، باعتبارها مؤشرا أساسيا في تبادل المعطيات، حيث جاءت النسبة الغالبة بالموافقة والتي يمثلها المؤشرات الرقمية بـ 65% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع النسبة المتبقية في عينة مجتمع البحث الكلي والتي جاءت بـ 35% التي ترى أن عدم توفير البلدية لتجهيزات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، باعتبار أن هذه الفئة ترى أن البلدية بحاجة إلى زيادة الاهتمام بتغطية التجهيزات الخاصة بالبنية التحتية.

الجدول رقم (18) : يمثل نظرة المبحوثين لإتاحة شبكة التواصل للاتصال السليم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	68.8
لا	25	31.2
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (18) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين من مجتمع الدراسة حول مدى إتاحة شبكة التواصل للاتصال السليم بين مختلف شبائيك المصالح الإلكترونية، حيث تشير المعطيات الرقمية أن النسبة الكبيرة والتي مثلتها نسبة 68.8% ترى هذه الفئة أن شبكة التواصل تتيح الاتصال السليم، أي لها دور في تحسين العمليات الاتصالية بين الموظفين، حيث أن التقنية اختصرت المسافات الكبيرة للتواصل بين الموظفين فيما يتعلق بجانب الاداء الوظيفي، وكذا لما لها من دور في تبادل الخبرات والمسؤوليات وتعزيز المعارف.

كما أن شبكة التواصل لها دور زيادة مرونة الإدارة وتفادي المشكلات الإدارية التي يستعصى حلها في كثير من الأحيان، ومن جهة أخرى ترى ما نسبته 31.2% من المبحوثين أن شبكة التواصل لا تتيح الاتصال السليم.

الجدول رقم (19) : يمثل نظرة المبحوثين لتوفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي من خلال استعمال شبكة الإدارة الالكترونية

الاجابات	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	54	67.5
لا	26	32.5
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أعلاه الذي يمثل تعبير المبحوثين عن مدى توفر المعلومات الخاصة بالعمل اليومي من خلال استعمال شبكة الإدارة الإلكترونية، بحيث أن ما نسبته 67.5% من المبحوثين أكدوا على توفر وتدفق المعلومات الخاصة بالعمل اليومي من خلال الوسائط الإلكترونية، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بضرورة تدفق المعلومات باعتبار ان هذه الشبكة توفر المعلومات اليومية بدقة عالية وبأقل تكلفة سواء مادية أو زمنية وهي من الخصائص الاساسية لدواعي استعمال الشبكة الالكترونية، وذلك مقارنة بالعمليات التقليدية السابقة كأستعمال السجلات الورقية، بينما عبرت ما نسبته 32.5% من المبحوثين عن عدم توفر المعلومات الخاصة بالعمل اليومي.

الجدول رقم (20) :يمثل نظرة المبحوثين لتوفر شبكة الإدارة الالكترونية الاتصال بالسلطات العليا

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابات	
21.2	17	الإطارات	نعم
30.0	24	أعوان التحكم	
48.8	39	أعوان التنفيذ	لا
100.0	80	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (20) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول مدى توفير شبكة الإدارة الإلكترونية الاتصال بالسلطات العليا، حيث تشير المعطيات الرقمية أن النسبة الأغلب هي المعبرة عن توفر قناة تتيح الاتصال بالسلطات العليا وتساوي 30.0 % من المبحوثين بحيث أن هذه الفئة هي فئة أعوان التحكم وما نسبته 21.2% من فئة الإطارات، وذلك بخصوص رفع التقارير الدورية، والاستجابة للسلطات العليا بخصوص المعطيات المعلوماتية، ويتم من خلال هذه العملية استقبال الاوامر والبرقيات الفورية حسب طبيعتها بما يلي الحاجات المعلوماتية للسلطات العليا بحيث ان طبيعة شبكة الادارة الالكترونية تتطلب الاتصال الدائم بمختلفة عناصر الشبكات الالكترونية باعتبار او الشبكة الالكترونية تبقى تحت المتابعة والعناية الدقيقة من طرف الاختصاصين ذو الاختصاص على المستوى المركزي.

بينما عبرت ما نسبته 48.8% من المبحوثين عن عدم توفر قناة تتيح الاتصال بالسلطات العليا باعتبار أن هذه الفئة من أعوان التنفيذ.

الجدول رقم (21) :يمثل نظرة المبحوثين للخدمات المتوفرة على الموقع الإلكتروني للبلدية و استجابتها لمتطلبات المواطنين

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	49	61.2
لا	31	38.8
المجموع	80	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول مدى توفير الموقع الإلكتروني للبلدية ومدى استجابتها لمتطلبات المواطنين، حيث تشير المعطيات الرقمية أن ما نسبته 61.2% من المبحوثين أكدوا على توفر المواقع الإلكترونية المستجيبة لمتطلبات المواطنين، وذلك لتسهيل العمل اليومي والحرص على توازن العلاقة بين المواطن والموظف، بحيث يوفر الموقع الإلكتروني الخاص بالبلدية مجموعة الخدمات المقدمة للمواطنين وبتحديد دقيق يتيح للمواطن الاتصال المباشر قصد تلبية الحاجات وبتيح الموقع للمتعاملين الاقتصاديين الاستعلام عن الاستشارات والصفقات المعروضة وهو يجسد الديمقراطية والشفافية في حرية الوصول للطلب العمومي وذلك تفاديا للممارسات البيروقراطية التي كانت في السابق ، وهو ما يزيد تعزيز ثقة الموظف في المؤسسة من خلال توفير الآليات الحديثة باعتبارها دلائل على النية الايجابية لمحاربة الفساد والمحسوبية وهي ممارسات اثقلت كاهل المواطن .

بينما ما نسبته 38.8% عبروا عن عدم استجابة المواقع الإلكترونية لمتطلبات المواطنين.

الجدول رقم (22) : يمثل نظرة المبحوثين للقدرة على إتقان استعمال الوسائط الإلكترونية داخل العمل بشكل جيد

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	51	63.8%
لا	29	36.2%
المجموع	80	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (22) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول قدرة المبحوثين على إتقان استعمال الوسائط الإلكترونية داخل العمل بشكل جيد، بحيث أن ما نسبته 63.8% من المبحوثين أكدوا على القدرة وإتقان استعمال هذه الوسائط، بينما عبرت ما نسبته 36.2% من المبحوثين عن عدم القدرة على إتقان استعمال الوسائط الإلكترونية بشكل جيد، حيث أن الإدارة تعتمد على مشرفين مؤهلين لتلقي الاستعمال الفعال لهذه الوسائط، التي توفر مزايا تحفيزية للموظف لما لها من عائد ايجابي على أداء الموظفين من خلال خاصية التخزين و الاسترجاع الدقيق للمعلومات وخاصية الاتصال بين مختلف المصلح داخل المؤسسة وكذا الاتصال بالمتعاملين الخارجين عبر الوسائط المتاحة بحيث كل هذه الوسائط تعتمد على طبيعة استقرار وثبات الخطوط الاتصالية.

الجدول رقم (23) : يمثل نظرة المبحوثين لتوفير الإدارة لإطارات في الاختصاص ليتم التواصل معهم في الممارسات الالكترونية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	67.5%
لا	26	32.5%
المجموع	80	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (23) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول نظراتهم لتوفير الإدارة الإطارات في الاختصاص يتم التواصل معهم، بحيث أكد ما نسبته 67.5% من المبحوثين عن توفير الإدارة لمختصين يتميزون بالتمكن في اختصاص الإعلام الآلي ذو كفاءات عالية منهم حاملين لشهادات جامعية كحاملين شهادة ليسانس وشهادة مهندس في الإعلام الآلي بما يؤهلهم للإشراف والمتابعة الدورية والمستمرة لتدفق الشبكة، والتدخلات الفورية لاصلاح الاعطاب أو التذبذبات المختلفة للشبكة الالكترونية و التواصل الدائم مع السلطات المركزية باعتبار أن الشبكة تبقى تخضع للتحسين الدوري والمستجد بما يزيد من أذخال التحديثات التكنولوجية.

بينما عبرت ما نسبته 32.5% من المبحوثين عن عدم توفير الإطارات وذو الاختصاص لم يتم التواصل معهم.

الجدول رقم (24): يمثل نظرة المبحوثين لطبيعة الاتصال اليومي من خلال استعمال البريد الالكتروني للاتصال داخل العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	22.5%
لا	62	77.5%
المجموع	80	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (24) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول نظراتهم لطبيعة الاتصال اليومي من خلال استعمال البريد الإلكتروني للاتصال اليومي داخل العمل، بحيث تشير المعطيات الرقمية أن النسبة الكبيرة قدرت بـ 77.5% أكدوا على عدم استعمال البريد الإلكتروني في الاتصال داخل العمل، بحيث يظهر أن هذه النسبة من مجموع أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، بينما عبرت ما نسبته 22.5% من المبحوثين عن الاتصال اليومي عبر استخدام البريد الإلكتروني في الاتصال اليومي، ويتم ذلك بين الإطارات للاستجابة السريعة والتواصل وتبادل المعلومات بين مختلف رؤساء المصالح والمشرفين المباشرين وهو ما يبين أن التجسيد لعملية التواصل عبر هذه الشبكة نوعان أفقي و عمودي، فالاتصال العمودي يبقى بين المسؤولين والمشرفين لا يزال في مراحله الأولى لتجسيد .

الجدول رقم(25): يمثل نظرة المبحوثين لتخزين المعلومات المستعملة يوميا والمساهمة في تخفيض تكلفة الأرشفة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	51	63.8%
لا	29	36.2%
المجموع	80	100.0%

يوضح الجدول رقم (25) الموضوع أعلاه والذي يمثل مدى تخزين المعلومات المستعملة يوميا والمساهمة في تخفيض تكلفة الأرشفة، حيث جاءت نسبة 63.8% من مجموع المبحوثين التي تعبر بأن تخزين المعلومات المستعملة يوميا له دور فعال في تخفيض تكلفة الأرشفة من حيث الجهد البشري والمادي، من خلال الاستغناء النهائي عن السجلات والوسائل الحافظة من خلال الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية.

كما أن ما نسبته 36.3% من المبحوثين يؤكد على عدم تأثير تخزين المعلومات الكترونيا للمساهمة في تخفيض غناء ارشفة الوثائق ببحثان جزء من الوثائق المستخرجة لا تزال تعتمد على الأرشفة الورقي بصفة جزئية مثل المصلحة التقنية والاعتماد على الخرائط الورقية، باعتبار أن بعض المصالح لم تعمم فيها الإدارة الكترونية كلياً

الجدول رقم (26): يعبر عن نظرة المبحوثين عن استقبال الأوامر والتوجيهات عن طريق استعمال وسائل الإدارة الإلكترونية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	48	60%
لا	32	40%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (26) الموضح أعلاه والذي يمثل مدى استقبال الأوامر والتوجيهات عن طريق استعمال وسائل الإدارة الإلكترونية بحيث جاءت المؤشرات الرقمية بنسبة 60% من المبحوثين مؤكدين على استقبال الأوامر والتوجيهات عن طريق استعمال وسائل الإدارة الإلكترونية، كالحساب الإلكتروني أو الشفرة السرية لكل موظف، بحيث تعبر هذه النسبة عن طبيعة قناة التواصل بين فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم، وتتم هذه العملية بتلقى الأوامر من هرم الهيكل التنظيمي، إلى غاية الفئة المشرفة (أعوان التحكم) عن طريق استعمال هذه الوسائل، بينما ترى الفئة الأخرى المقدرة نسبتها بـ 40% عن عدم استعمال الأوامر والتوجيهات عن طريق الوسائل وذلك باعتبار هذه الفئة تشرف عليها مباشرة فئة أعوان التحكم.

الجدول رقم (27) :يعبر عن نظرة المبحوثين لادخال التحديثات الجديدة والتدريب عليها

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	68.8
لا	25	31.3
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (27) الموضح أعلاه والذي يمثل مدى إدخال التحديثات الجديدة والتدريب عليها، حيث جاءت المؤشرات والمعطيات الرقمية متفاوتة، وذلك كون ما نسبته 68.8% من المبحوثين يؤكدون على اعتماد سياسة إدخال التحديثات الجديدة والتدريب عليها، وذلك نظرا لطبيعة المعلومات المستعملة في مختلف مصالح البلدية بين مصالح السيارات والمصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية والمصلحة التقنية ، وإدراج بعض المصالح الأخرى تدريجيا، مما يتطلب إدخال هذه التحديثات وضرورة تدريب العمال عليها.

بينما عبرت ما نسبته 31.3% من المبحوثين عن عدم إدخال هذه التحديثات وهي نسبة أقل بكثير من المؤكدين على ذلك باعتبار أن هذه التحديثات تمس بعض المصالح أكثر من غيرها حسب طبيعة التعامل المعلوماتي والتواصل الشبكي.

الجدول رقم (28): يمثل نظرة المبحوثين لمساهمة الإدارة الالكترونية في نشر الوعي بالثقافة الالكترونية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	31.2%
لا	55	68.8%
المجموع	80	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (28) الموضح أعلاه والذي يمثل مدى مساهمة الإدارة البلدية في إستراتيجيتها لنشر الوعي بالثقافة الإلكترونية بحيث أعربت ما نسبته 68.8% من المبحوثين عن عدم مساهمة الإدارة في نشر الوعي الإلكتروني بحيث يتضح أن الإدارة لم تبرمج برنامج تكوين خارجي أي على مستوى أعلى بمدارس متخصصة كالمعاهد العليا أو المدارس المتخصصة في تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ،فأهتمام الادارة بالتكوين الخارجي يبقى تقليديا أي تكوين لترقية الموظفين في الرتبة أو في مجال المحاسبة والتحرير الاداري والقانون الاداري، عكس ما عبرت عنه ما نسبته 31.2% من المبحوثين المؤكدين على الاهتمام المتوصل للإدارة سياسة نشر الوعي الإلكتروني وهذا كون الإطارات كالامين العام للبلدية ورؤساء المصالح وبعض من المسؤولين الشاغلين لمناصب عليا استفادوا من برامج تكوين على مستوى عال والمشاركة في ملتقيات وطنية وجهوية وتبادل الاقتراحات.

الجدول رقم (29): يمثل نظرة المبحوثين للقيام بأعمال إدارية خارج أوقات العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	30
لا	56	70
المجموع	80	100

يتضح من خلال الجدول رقم (29) الموضح أعلاه والذي يمثل مدى قيام المبحوثين بأعمال إدارية خارج أوقات العمل، بحيث عبرت ما نسبته 70% من المبحوثين عن عدم القيام بهذه الأعمال خارج العمل وذلك لأسباب أهمها عدم أنتهاج البلدية في سياستها الاستراتيجية التوجه نحو تجنيد العمال للعمل عن بعد ، وذلك اعتبارات منها أن شبكة الادارة الالكترونية الخاصة بالجماعات المحلية غير متاحة خارج العمل وتبقى عدة نشاطات لا تؤدي الا في الادارة كأستعمال الاختام الرسمية أمضاء المسؤول المباشر بينما تبقى بعض الاعمال الجزئية، كما أن ما نسبته 30% من المبحوثين أكدوا على القيام بأعمال خارج العمل وهو ما يوضح أن القيام بأعمال خارج العمل وهم من الإطارات وجزء من أعوان التحكم وذلك نظرا لعدة اعتبارات وظيفية، بحيث أن هذه الفئات مسؤولة عن التلخيص والتقييم والمتابعة والتواصل أو الرد على الارسلات الواردة من السلطات العليا بأعتبار أن هذه الفئة من الموظفين تتحمل مسؤولية بعض عناصر المخرجات الادارية منها الامضاء والصفة الادارية .

الجدول رقم (30) :يمثل نظرة المبحوثين لتحصل المواطنين على نفس الخدمات

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	43	53.8%
لا	37	46.2%
المجموع	80	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (30) الموضح أعلاه والذي يمثل تعبير المبحوثين عن مدى تحصيل المواطنين على نفس الخدمات الناتجة عن استعمال الشبكة الإلكترونية، بحيث أن ما نسبته 53.8% من المبحوثين أكدوا حصول المواطنين على نفس الخدمات، مستفيدين من السرعة والدقة في العمل وقلة الأخطاء المسجلة بفضل استعمال الوسائط الالكترونية منها لوحات الرقمية التي تستعمل في توجيه المواطنين ،والشاشات الالكترونية المستعملة في تحديد الاولوية في الترتيب للاستفادة من الخدمات وهو ما يساهم في أرتياح ورضى الموظفين عن جهود الادارة في توفير التجهيزات المساهمة في أستقرار الموظف ويظهر ذلك في بعض المؤشرات الاجابية بحيث تراجعت نسبة الشجار والمناوشات بين الموظفين والمواطنين وأرتياح المواطن للخدمات المستفاد منها منها قرعة الحج المقامة سنويا ،وهوما ينعكس بالايجاب على الموارد المادية والبشرية للمؤسسة حيث كانت الادارة تعتمد على توفير موظفي الامن والحراسة في عدة مصالح ،بينما حاليا تعتمد على استعمال أجهزة الحراسة والامن ،الكاميرات والشاشات العملاقة باعتبارها أحد وسائط الادارة الالكترونية، بينما عبرت ما نسبته 46.2% من المبحوثين عن عدم حصول المواطنين على نفس الخدمات وهذا راجع لعدة أسباب منها وجود بعض الوثائق الإدارية التي لم توثق إلكترونيا وخضوع بعض المصالح لشبكة الادارة الالكترونية .

الجدول رقم (31) :يمثل تعبير المبحوثين عن استفادتهم من برامج تكوين في تطبيق الإدارة الالكترونية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	32	40
لا	48	60
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول مدى استفادتهم من برامج تكوين متخصصة في مجال التمكين من الإدارة الإلكترونية، حيث حسب المعطيات النسبة الأكبر 60% من المبحوثين لم يستفيدوا من هذه البرامج، بينما ما نسبته 40% من المبحوثين أكدوا استفادتهم وهو ما يبين أن المؤسسة لا تزال تعتمد على التكوين التدريج بحيث يستفيد كل من فئة الإطارات وأعوان التحكم كمرحلة أولى، كما ان الخطط الاستراتيجية لبرمجة عملية التكوين تتم على المستوى المركزي أي الوزارة الوصية وبمدرسة تابعة لوزارة الداخلية بحيث تبرم اتفاقيات بين البلديات والمدارس المكونة كما تتحمل البلدية النفقات المادية للعملية بما فيها نفقات الايواء والنقل لصالح الموظف وهو ما يحفز الموظفين على الحرص للاستفادة من العملية وتكامل هذه العملية باختبار نهائي وفي الاخير تسلم النتائج للبلدية ،ولذلك عائد فعال في الكفاءة المهنية للموظفين ليزيد من تشجيع البعض منهم على التسجيل في دورة تكوين خارجية على عاتقهم المادي الخاص كالمعاهد ومراكز التكوين المهني المحلية قصد تامين ملفه الاداري بما يؤهله للاستفادة من الترقية في الرتبة .

الجدول رقم (32): يمثل تعبير المبحوثين عن تلقي الأوامر والمهام من المسؤولين عن طريق الاتصال الإلكتروني

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	37.5
لا	50	62.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال رقم (32) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين من مجتمع الدراسة حول مدى تعبير المبحوثين عن تلقي الأوامر والمهام من المسؤولين عن طريق الاتصال الإلكتروني، بحيث تشير المعطيات الرقمية أن النسبة الكبيرة والتي مثلتها نسبة 62.5% ترى بعدم تلقي الأوامر والمهام من المسؤولين عن طريق الاتصال الإلكتروني، بينما يؤكد ما نسبته من المبحوثين 37.5% عن طريق الاتصال الإلكتروني.

يكمن تفسير النسب المعبرة من خلال طبيعة العمليات الالكترونية التي لا تزال في مراحلها الاولى ،حيث أن عملية تلقي الاوامر بدرجة أولى ،تتم بين الخلية المركزية على مستوى وزارة الداخلية ورؤساء المجالس والنواب المكلفين بما في ذلك رؤساء المصالح باعتبارهم معنيين بالأوامر الفوقية ،بينما أعوان التحكم و أعوان التنفيذ يخضعون لاوامر رؤساء المصالح والنواب المكلفين عن طريق الاوامر المكتوبة أو الشفوية.

الجدول رقم (33): يمثل نظرة المبحوثين لمساهمة استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل مقارنة مع العمل بالطرق التقليدية.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	65	81.2
لا	15	18.8
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (33) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين في مساهمة استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل مقارنة مع العمل بالطريقة التقليدية، حيث تشير المعطيات الرقمية إلى أن ما نسبته 81.2% من المبحوثين يؤكدون على مساهمة هذه الوسائط الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل مقارنة مع العمل بالطرق التقليدية، وهي أغلبية ساحقة مقارنة بالنسبة للمبحوثين غير مؤكدين على ذلك وهو بنسبة 18.8% وهذا راجع إلى العوائد الإيجابية من استخدام هذه الوسائط مثل السرعة في الاستجابة والسرية التامة في نشر المعلومات، كما أن استعمال الوسائط مقارنة بالعمل بالطرق التقليدية يؤثر بفوارق ملحوظة على أداء الموظفين من ناحية التواصل الفعال بين الشبابيك بمختلف المصالح، ومن ناحية المسؤولية المهنية حيث لكل موظف حسابه الإلكتروني الخاص بما يؤهله للاستفادة من المزايا والعوائد الإلكترونية منها الحفاظ على السر المهني في العمل.

الجدول (34) :يمثل نظرة المبحوثين لمساهمة الإدارة الالكترونية في توفير معلومات دقيقة وموثقة.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	77	96.3
لا	3	3.7
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (34) الموضح أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين من مجتمع الدراسة حول مدى مساهمة استعمال الإدارة الإلكترونية في توفير معلومات دقيقة وموثوقة، بحيث تشير المعطيات الرقمية أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين أي ما نسبته 96.3% يؤكدون على دور ومساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير معلومات دقيقة وموثوقة، وفي المقابل عبرت ما نسبته 3.7% من المبحوثين عن عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في ذلك، ويمكن تبرير خيار الفئة المعبرة بهذا الدور من خلال الخصائص التطبيقية لهذه الوسائط، حيث يؤكد الميدان ذلك من خلال قلة الأخطاء والتصحيح بحيث توفر الشبكة معلومات مؤمنة وموثقة وبدقة عالية، وذلك عكس ما كان في السابق حيث سجلت عد أخطاء في ملفات حساسة لها علاقة بملفات المواطنين بدرجة أولى، بينما كما أن بينما تم تدارك جل الأخطاء المسجلة سابقا بعد تجسيد استعمال الوسائط الالكترونية وهو ما زاد في تحفيز العمال وتشجيعهم على الاستعمال الامثل للإدارة الالكترونية لما لها من عائد في ادائهم اليومي.

الجدول رقم (35): يمثل نظرة المبحوثين لمساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في سهولة عملية التقييم والمتابعة للرؤساء المباشرين

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	63	78.8
لا	17	21.2
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (35) الموضح أعلاه والذي يمثل مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التقسيم والمتابعة للرؤساء المباشرين، حيث تشير المعطيات إلى أن ما نسبته 78.8% من المبحوثين أكدوا على دور استعمال تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسهيل ومرونة عملية التقسيم والمتابعة الدورية، كما أن ما نسبته 21.2% من المبحوثين أكدوا عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التقسيم والمتابعة للمرؤوسين ، بحيث تسهل هذه الوسائط على الرؤساء بما فيهم المسؤول الأول وذلك من خلال توفير الحصائل الدورية وتسهيل متابعة حضور الموظفين وتحديد وقت دخول وخروج العمال، كما توفر لإثباتات والدلائل القطعية لأداء العمال.

الجدول رقم (36): يمثل نظرة الباحثين المجيبين بنعم عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التقييم والمتابعة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
متابعة الحضور	52	65.0
متابعة نوعية العمل	9	11.3
متابعة الجهد المبذول	2	2.5
الاجابة ب لا	17	22.2
مجموع المجيبين ب نعم	63	78.8
المجموع	80	100

يتضح من خلال الجدول رقم (36) الموضح أعلاه والذي تمثل نسبة تعبير الباحثين المجيبين بنعم عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التقييم والمتابعة، كما جاءت خيارات الباحثين معبرة عن دور الإدارة الإلكترونية في عملية التقييم والمتابعة من خلال متابعة الحضور وذلك بنسبة 65%.

بينما في المرتبة الثانية ما نسبة 11.3% من الباحثين عبرت عن خيار متابعة نوعية العمل، ونسبة 2.5% على خيار متابعة الجهد المبذول.

يمكن تفسير هذه النسب بالرجوع الى طبيعة أستعمال الوسائط الإلكترونية وما توفره للمسؤولين من وسائل رقابية منها المرئية والمكتوبة، وذلك عكس ما كانت تعتمد عليه الادارة من طرق تقليدية من سجلات و الملاحظة ، فالوسائط الإلكترونية اتاحت للمسؤول متابعة العمال عن طريق البصمة الإلكترونية والكاميرات المرئية لمتابعة العمل المؤدى يوميا بحيث تمكن المسؤول من متابعة الحصائل اليومية والاسبوعية والشهرية، وتمكن المسؤول من الاحصائيات الدقيقة والوافية عن مجموع الغيابات والتاخرات لكل موظف، وبما في ذلك الملاحظات الظرفية مما يساهم تجسيد نوع من العدالة التنظيمية وهو ما يوفر روح المثابرة والاجتهاد في الالتزام الوظيفي للعمال .

الجدول رقم (37): يمثل تعبير المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	59	73.8
لا	21	26.2
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (37) الموضح أعلاه والذي يمثل مساهمة الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء، حيث جاءت نسبة 73.8% من المبحوثين الذين كانت استجاباتهم تعبر عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء، بينما عبرت ما نسبته 26.3% من المبحوثين عن عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء، ومن خلال النسبة الأولى يتضح أن الأغلبية تؤكد على الدور الإيجابي والمؤثر من خلال الرفع من كفاءة الأداء لدى العمال من خلال السرعة والدقة والانضباط تجاه المسؤوليات الوظيفية. كما ان الادارة الالكترونية تحسن من ظروف العمل مما يجعل الموظف يبدي حماسا أكثر لبذل مجهود أكبر وتترك عائدا ايجابيا على نفسية العامل ما يجعله أكثر استعداد للقيام بالمهام المنوطة به باعلى قدرا من الكفاءة .

الجدول رقم (38): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في احتكار المعلومات المستحدثة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	32.5
لا	54	67.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (38) والذي يمثل تعبير المبحوثين عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في احتكار المعلومات المستحدثة، بحيث تشير المؤشرات الرقمية والمعطيات الإحصائية إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا على عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في احتكار المعلومات المستحدثة وذلك بنسبة 32.5%، وهي نسبة معبرة عن الأغلبية الساحقة مقارنة بالفئة الأخرى المعبرة عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في احتكار المعلومة المستحدثة وذلك بنسبة 67.5%، ويمكن تفسير ذلك من خلال القواعد الإلكترونية المتاحة لجميع الموظفين دون تمييز في الوصول إلى المعلومات المحدثه.

فالادارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في نشر ثقافة التشاور والتحاور في المسائل المهنية الصعبة بدل احتكار المعلومة ، كما أن مسألة الاستشارة في اتخاذ القرارات بين العمال تعود لعوامل من أهمها الثقة المتبادلة بين الاطراف ، كما ان الادارة الالكترونية قد سهلت عملية تبادل الخبرات و المعلومات بين العمل بحيث تتطلب الادارة الالكترونية العمل المتكامل بين الوحدات أو الشبائيك الالكترونية.

الجدول رقم (39): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية العمل الجماعي

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
تعاون	61	81.2
تنافس	19	18.8
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (39) والذي يمثل تعبير المبحوثين عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية روح الجماعة، بحيث تشير المؤشرات الرقمية والمعطيات الإحصائية إلى أن أغلبية المبحوثين أكدوا على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية روح العمل الجماعي من خلال التعاون وذلك بنسبة 81.3% من المبحوثين، بينما تعبر بنسبة 18.8% على خيار التنافس، ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن الإدارة الإلكترونية يعتمد على مدخلات ومخرجات إلكترونية ومشابهة حسب الشبائيك أو التوحد الوظيفي والتكامل في العمل بحيث الهدف بين المصالح الإدارية واحد وهو تلبية طلبات المواطنين فالادارة الالكترونية تجسد روح العمل الجماعي بما يحقق أهداف تنظيمية متجانسة تنظيميا، كون أن البلدية تقدم خدمات ادارية للمواطنين بكل شفافية وديمقراطية دون تمييز .

الجدول رقم (40): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنظيم وإدارة الوقت

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
تحديد الجهد المبذول	29	36.2
الاستشراف بالتوقعات	12	15.0
توقع الاخطاء	39	48.8
المجموع	80	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) المبين أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين عن تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء اليومي للعمل من خلال الخيارات المحددة، حيث جاءت الاستجابة مختلفة وبنسب مختلفة، حيث جاءت النسبة الأكبر من تعبير المبحوثين معبرة عن خيار توقع الأخطاء وذلك بنسبة 48.8%، بينما ما نسبته 36.2% من المبحوثين على خيار تحديد الجهد المبذول، وفي المرتبة الأخيرة عبرت ما نسبته 15% من المبحوثين على خيار تحديد الجهد المبذول.

بفضل الاستعمال الامثل للادارة الالكترونية أصبح من الممكن تنظيم الوقت في العمل بكل أريحية، بحيث يمكن المسؤل من تقدير أوقات العمل المستغرقة والمتوقعة في الاداء اليومي للعامل وهو ما يؤهل الادارة لأستغلال الزمن بكل دقة واحترافية وفي نفس الوقت دمج العمليات كالمتابعة والاشراف والرقابة، كما انه من الممكن الاكتشاف السريع للأخطاء والمشكلات التي يمكن أن تقع في العملواهم العناصر المحقق لاهداف التنظيمية مراجعة الحصائل والتقارير الدورية بكل سرعة وسهولة .

الجدول رقم (41): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	68	85
لا	12	15
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) المبين أعلاه والذي يمثل تعبير المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام داخل مصالح الإدارة حسب الخصوصيات، بحيث جاءت النسبة الأكبر بـ 85% من المبحوثين مؤكدين على دور الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام في العمل، بينما عبرت ما نسبته 15% من المبحوثين عن عدم تأثير هذه الوسائط الإلكترونية في تقسيم المهام في العمل.

يمكن استنتاج أن الادارة الالكترونية تؤثر على الهيكل التنظيمي للبلدية بحيث تعددت المصالح والمكاتب كل حسب الاختصاص، بحيث لكل منها مهامه المنوطة به فالادارة البيومترية لوحدها كمصلحة تتمتع بكامل الصلاحيات في أستغلال الموارد المتاحة بين الموارد البشرية و الموارد المادية، وهو ما يقلل من التداخل بين المصالح ويساهم في أستقرار الشبكة الالكترونية ويزيد من تعزيز روح تحمل المسؤولية بين العمال وبين المشرفين حسب المصالح، وهو ما يمكن من تحقيق عوائد إيجابية على الاهداف التنظيمية مقارنة بالعمل بالطرق التقليدية .

الجدول رقم (42): يمثل نظرة الباحثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في المساهمة في أداء المهام بأريحية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	69	86.2
لا	11	13.8
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (42) المبين أعلاه والذي يبين تعبير الباحثين عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في المساهمة في أداء المهام بأريحية، بحيث جاء تعبير الباحثين ونسبة أكبر أي نسبة 86.2% من الباحثين عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الارتياح للموظفين في العمل من خلال الرضى الوظيفي، بينما جاء تعبير ما نسبته 13.8% من الباحثين بعدم تأثير هذه الوسائل الإلكترونية في أداء المهام بأريحية.

فمن خلال قراءة الجدول يمكن القول أن الادارة الالكترونية توفر قدرا كبيرا من الارتياح النفسي للعمال أثناء تأديتهم لمهامهم اليومية حسب الغالبية من الباحثين وذلك نظرا لملائتهما لطبيعة عملهم كما أنها تسهل عليهم الكثير المهام اليومية مقارنة بالعمل بالطرق التقليدية بالاحص في عملية التخزين او الارشفة وعملية التنظيم داخل المكاتب وعملية جمع الحصائل المعلوماتية بحيث يتميز العمل بالادارة الالكترونية بدقة المعلومات والسرعة في الاستجابة مع المعالجة المستمرة.

الجدول رقم (43): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في أداء المهام ذات الأهمية العالية

النسبة المئوية %	التكرار	الخيارات
23.8	19	التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل
3.8	3	تحسين الاداء العام للمؤسسة
58.8	47	اعداد التقارير الدورية باريحية
13.6	11	المجيبين ب لا
86.3	69	المجموع
100.0	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) المبين أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على انعكاسات التواصل عبر الإدارة الإلكترونية مع المسؤولين، حيث تبين أن الأغلبية من المبحوثين أكدوا على الانعكاس الإيجابي على خيار إعداد التقارير الدورية بأريحية وذلك بنسبة 58.8%، بينما ما نسبته 23.8% من المبحوثين أكدوا على خيار التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل، وفي الأخير ما نسبته 3.8% من المبحوثين أكدوا على خيار تحسين الأداء العام للمؤسسة وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة الذكر.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في تحضير الحصائل أو التقارير المتعددة ، تتم هذه العملية بدقة وبسرعة و بأقل الأخطاء فيحال استعمال الوسائط الالكترونية منها الاسبوعية والشهرية التي كانت تحضر بالطرق التقليدية من خلال السجلات والتوثيق بالارشيف بينما بأستعمال الوسائط الالكترونية تتم هذه العملية بكل دقة وسرعة وبأقل اخطاء محتملة ،وهو ما يساهم في تعزيز وترسيخ روح المثابرة والاجتهاد من جهة المظفين لتلبية الاهداف التنظيمية .

الجدول رقم (44): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة التركيز والتدقيق في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	67	83.8
لا	13	16.2
المجموع	80	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) المبين أعلاه والذي يمثل مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في زيادة التركيز الفردي، أن ما نسبته 83.8% من المبحوثين أكدوا على الدور الفعال والمساهمة الدائمة لوسائل الإدارة الإلكترونية في زيادة التركيز في أداء العمل اليومي وذلك يظهر من خلال ثقة الموظف في المعلومات المعالجة أو مخرجات وسائل الإدارة الإلكترونية وطبيعة الاستجابة الدورية، بينما وبنسبة أقل بكثير مقارنة بالنسبة المئوية السابقة وهي 16.2% من المبحوثين أجابوا بعدم مساهمة هذه الوسائل في زيادة التركيز.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل فعال في زيادة التركيز والتدقيق في العمل، من خلال الاكتشاف السريع للأخطاء والمشكلات المتوقعة التي يمكن أن تؤثر على مصداقية الحصائل والمخرجات الالكترونية، كما تمكن المشرف المباشر من التحديد الدقيق لزمن ووقت الاداء ، كما أنالوسائل الالكترونية تساهم في التدارك السريع والدقيق للتغذية الراجعة عن الشبكة الالكترونية عن طريق الرسائل الواردة من الشبكة بشكل متسلسل، ومن ذلك يتمكن الموظف من إيجاد الحلول السهلة و السريعة للأخطاء

الجدول رقم (45): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف التنظيمية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	68	85.0
لا	12	15.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (45) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف التنظيمية المعدة مسبقاً، حيث ومن خلال المعطيات جاءت المؤشرات الرقمية متفاوتة وبكثير، فأغلبية من المبحوثين بنسبة 85% يؤكدون على الدور والمساهمة الفعالة للإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما ما نسبته 15% من المبحوثين وهي نسبة أقل بكثير من النسبة السابقة الذكر، حيث أكدوا على عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، بحيث أن الشبكة الالكترونية توفر خدمات للمواطنين وبالجانب وتمكن الموظفين من تحسين ورفع الكفاءة المهنية بما يساهم في تحقيق رضى المواطنين تجاه الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (46): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الرسائل الواردة عن التطبيق ودورها في تنظيم الوقت

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	63	78.8
لا	17	21.2
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (46) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين عن مدى تأثير الوسائل الواردة عن التطبيق ودورها في تنظيم الوقت، بحيث جاءت المؤشرات الرقمية متفاوتة أي بفوارق جوهريّة، بحيث أن ما نسبته 78.7% من المبحوثين وهي أغلبية ساحقة يؤكدون على دور هذه الوسائل الواردة عن طريق الوسائط الإلكترونية في تنظيم الوقت داخل العمل، بينما ما نسبته 21.3% أجابوا بعدم تأثير هذه الوسائط على تنظيم الوقت في العمل.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل فعال في تنظيم الوقت داخل العمل، بحيث أن الشبكة الالكترونية تمكن الموظف من استغلال الوقت بأقل جهد ممكن، الى جانب كل هذا أصبح استخدام الوسائط الالكترونية اخدت قطيعة لعدم استعمال الطرق التقليدية المتبعة سابقا كالتنقل بين المصالح وحمل رزمة الاوراق والملفات، ليحل محلها الذاكرة الالكترونية والتي تعود بتوفير الجهد العضلي الذهني .

الجدول رقم (47): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجديد أسباب ضياع الوقت

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
عدم وضوح الأعمال الموكلة إليك	27	33.8
تأجيل الأعمال	41	51.2
تردد المشرف في اتخاذ القرارات	12	15.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (47) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين عن أسباب ضياع الوقت داخل العمل، بحيث جاءت المؤشرات الرقمية والإحصائية متفاوتة بفروقات مؤكدة، وذلك كون فما نسبته 51.2% من المبحوثين أكدوا على خيار تأجيل الأعمال، بينما عبرت ما نسبته 33.8% من المبحوثين على خيار عدم وضوح الأعمال الموكلة للعمال، وفي الأخير ما نسبته 15% من المبحوثين أكدوا على خيار تردد المشرف في اتخاذ القرارات.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في توفير الظروف البيئية الملائمة للعمل، بحيث تحيط بمتغيرات عدة منها مواكبة المتغيرات التكنولوجية، والتخفيف من ضغط العمل وتوفير برنامج تطبيقي لتنظيم المواطنين حسب الاولوية وزمن طلب الخدمة.

الجدول رقم (48): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية على ممارسات أخلاقيات العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
توفير الجهد والوقت	36	45.0
ضمان سرية البيانات في الشبكة	30	37.5
تطوير الكفاءات الإدارية	14	17.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (48) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على تأثير الإدارة الإلكترونية على ممارسات أخلاقيات العمل، حيث جاءت المؤشرات الرقمية متفاوتة بين الخيارات، بحيث تشير هذه المعطيات إلى تعبير المبحوثين وبنسبة أكبر أي بنسبة 45% مؤكدين على خيار توفير الجهد والوقت، بينما مرتبة ثانية ما نسبته 37.5% من المبحوثين على خيار سرية البيانات في الشبكة، وبنسبة أقل أي 17.5% من المبحوثين أكدوا على تطوير الكفاءات الإدارية.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل في الرفع من ممارسات أخلاقيات العمل في الادارة، بحيث تعزز ترسيخ سلطة الرقابة الذاتية لدى الموظفين، وذلك نحو الانخراط في استراتيجية المؤسسة بما يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية.

الجدول رقم (49): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	67	83.8
لا	13	16.2
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (49) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي، ومن خلال المؤشرات الرقمية المتفاوتة أكد ما نسبته 83.8% من المبحوثين على المساهمة الفعالة للإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل، وما يقدر بنسبة 16.2% من المبحوثين على عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في إتقان العمل اليومي وهي نسبة أقل بكثير من نسبة المؤكدين على الدور الفعال لهذه الوسائط في زيادة إتقان العمل اليومي.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في زيادة إتقان العمل اليومي بالنسبة للموظفين، بحيث تتيح للمستعمل تطوير المهارات وزيادة الاطلاع على المضامين التطبيقية للشبكة، وبوجود المهندسين والتقنيين المتخصصين في مجال تشغيل الوسائط تتيح للموظف تنمية المعارف بخصوص طرق الاستعمال، مما يساهم في تنمية روح المثابرة والتميز بالسرعة والدقة في العمل .

الجدول رقم (50): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على سرية المهنة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	60	75
لا	20	25
المجموع	80	100

يتضح من خلال الجدول رقم (50) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على سرية العمل لدى العمال، حيث تشير المعطيات الرقمية أن النسب متفاوتة، بحيث عبرت ما نسبته 75% من المبحوثين عن المساهمة الفعالة للإدارة الإلكترونية في الحفاظ على سرية العمل، بينما جاءت نسبة 25% من المبحوثين بعدم تأثير الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على سرية العمل وهي نسبة أقل بكثير من نسبة المؤكدين لمساهمة الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على أسرار المهنة.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في الحفاظ على أسرار المهنة، حيث تمكن الوسائط الإلكترونية كل موظف من رمزه السري الخاص به، وهو ما يحمي المعلومات المخزنة داخل الذاكرة الإلكترونية وذلك ما يعزز ترسيخ ثقافة الحفاظ على أسرار المهنة، وبالتالي الوسائط الإلكترونية تعتمد كآلية للحفاظ على المعلومات الإلكترونية.

الجدول رقم (51): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على الأمانة في العمل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	67	83.8
لا	13	16.2
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (51) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الوسائط الإلكترونية في الحرص على أداء الأمانة في العمل باعتبارها أحد المؤشرات الأخلاقية في العمل.

حيث أن الاتجاه العام للمبحوثين سجل ما نسبته 83.8% كلهم يؤكدون على الدور الفعال لتلك الوسائط ، يمكن تفسير ذلك من خلال مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد الوقت مسبقا في أداء المهام وهو ما يمكن العمال من تحديد برنامج العمل اليومي، والحرص على تأمين جميع عناصر هذه الوسائط من تجهيزات بما في ذلك تفعيل التطبيقات الحمائية والوقائية لحماية المعلومات وتجنب تعريض الجهاز للأعطاب، بينما بالمقابل عبرت ما نسبته 16.2% من المبحوثين بعبارة لا، أي لا مساهمة لهذه الوسائط في الحرص على الأمانة في العمل.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الادارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في تنمية روح الحرص على اداء الامانة في الاداء اليومي للعمل ، بحيث الادارة الالكترونية تحدد الخيارات مسبقا للموظف ، مما يجعل الاداء موجه مسبقا نحو توجهات المصلحة، كما تمكن الموظف من التخزين السليم للمعلومات المستحدثة من خلال التعديلات المحتملة كالحالة المدنية والحالة العائلية للمواطنين.

الجدول رقم (52): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على تحمل المسؤولية في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	64	80.0
لا	16	20.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (52) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على تحمل المسؤولية، بحيث يتضح من خلال المؤشرات الرقمية المتفاوتة، حيث أكدت ما نسبته 80% من المبحوثين وهو الاتجاه العام والنسبة العالية، ويتضح ذلك من خلال العناصر الائتمانية لأداء العمال، بحيث توفر الدليل المؤكد والملخصات اليومية لأداء العمل بما يوفر الثقة المتبادلة بين العمل والجهاز، كما أن ما نسبته 20% من المبحوثين لا يرى دوراً لهذه الوسائط في الحرص على تحمل المسؤولية في العمل.

من خلال النسب المعبر عنها يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في ترسيخ ثقافة تحمل المسؤولية في العمل للموظفين بحيث توفر للمسؤول المباشر الآليات التطبيقية في الشبكة الإلكترونية لمراقبة الأداء اليومي حسب الكمية والنوعية ومن ذلك أوقات الدخول والخروج من العمل، بما في ذلك العدالة في المعاملة مع المواطنين من خلال التطبيقات الإلكترونية المتوفرة .

الجدول رقم (53): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في توحيد الصفوف في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	62	77.5
لا	18	22.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (53) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في توحيد الصفوف في العمل، بحيث يتضح من خلال المؤشرات الرقمية المتفاوتة، أن ما نسبته 77.5% من المبحوثين يؤكدون على الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في توحيد صفوف العمل، في المقابل ما نسبته 22.5% من المبحوثين المعبرين ينفون وجود مساهمة في توحيد الصفوف، ويمكن تفسير التعبير الغالب للمبحوثين من خلال عوائد تطبيق شبكة الإدارة الإلكترونية، حيث طبيعة العمل متوازنة من خلال التساوي في توفير الأجهزة لكل العمال بما في ذلك طبيعة تدفق الانترنت.

الجدول رقم (54): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على العمل كفريق واحد داخل العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
مساعدة الزملاء	43	53.8
مساعدة الموظفين الجدد	13	16.2
التزام الحياد في العمل	6	7.5
المجموع	62	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (54) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على الخيارات بعد الإجابة بنعم، حيث يتضح في خلال المؤشرات الرقمية المتفاوتة أن الاتجاه العام لخيار المبحوثين جاء بنسبة 53.8% مؤكدين على مساعدة الزملاء، بينما ما نسبته 16.2% من المبحوثين أجابوا على خيار مساعدة الموظفين الجدد، وما نسبته 7.5% من المبحوثين أجابوا على خيار التزام الحياد.

ويمكن تفسير الاتجاه الغالب لخيار المبحوثين لعدة اعتبارات منها الترابط بين الشبابيك وطبيعة المدخلات والمخرجات الموحدة، وهو ما يزيد في ترابط العمال من خلال تبادل الخبرات والتسيير بخصوصيات الشبكة وطبيعة الإشراف والمتابعة المتلازمة والأداء.

الجدول رقم (55): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على تطبيق القوانين التنظيمية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	66	82.5
لا	14	17.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (55) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على تطبيق القوانين واحترام التعليمات، حيث تشير المعطيات والمؤشرات الرقمية المتفاوتة، وذلك من خلا الاتجاه العام للمبحوثين وهو ما تمثله نسبة 82.5%، بينما ما قدره 17.5% من المبحوثين يؤكدون عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على تطبيق القوانين، بينما يمكن تفسير الاتجاه الغالب بما توفره الوسائط الإلكترونية طرق حديثة في متابعة وإشراف إلكتروني يمكن من الرقابة الدورية وفي مختلف الأزمنة وبدقة عالية وهو ما يلزم الموظفين على العمل والأداء الموافق للنصوص القانونية والتنظيمية للبلدية.

الجدول رقم (56): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة الحرص على الالتزام بالعدالة في المعاملات مع المواطنين

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	58	72.5
لا	22	27.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (56) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة حرص العمال على الالتزام بالعدالة في معاملة المواطنين، ومن خلال المؤشرات والمعطيات الرقمية المتفاوتة، يتبين الاتجاه العام للمبحوثين وذلك بنسبة 72.5% وهي نسبة الأغلبية المؤكدة على دور الإدارة الإلكترونية في زيادة حرص العمال على الالتزام بالعدالة في المعاملات مع المواطنين، بالمقابل ما نسبته 27.5% من المبحوثين أكدوا بعدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة الحرص على الالتزام بالعدالة في المعاملات مع المواطنين، ويمكن تفسير نسبة الأغلبية المعبرة عن التأثير الإيجابي من خلال التوحيد الزمني للمخرجات والمعلومات المعالجة إلكترونياً ما يسهل على العمال تأدية الواجبات الوظيفية اتجاه المواطن بعدالة وبتوازن دون تمييز ومحاباة وهو ما يعتبر سياسة فعالة لمحاربة مظاهر الفساد الإداري.

الجدول رقم (57): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على النزاهة والشفافية في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	70.0
لا	24	30.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (57) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على الالتزام بالنزاهة والشفافية في العمل تجاه الأهداف التنظيمية والمواطن، بحيث أن المعطيات والمؤشرات الرقمية أن الاتجاه الغالب في تعبير المبحوثين أي ما نسبته 70% مؤكدين بذلك على التأثير الفعال بين المعبرين، في المقابل يعبر ما نسبته 30% من المبحوثين عن عدم وجود تأثيره بين المعبرين.

ويمكن تفسير النسبة الأولى من خلال طبيعة الخدمات المتاحة من خلال الولوج إلى الإدارة الإلكترونية في أوقات العمل وخارج أوقات العمل للتعرف على الخدمات المتاحة والإجراءات الواجب اتخاذها والمصالح المكلفة، وهو ما يزيد من مؤشر رضا المواطن عن الإدارة.

الجدول رقم (58): يمثل نظرة الباحثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحرص على الاحترام المتبادل وحسن المعاملة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	69	86.2
لا	11	13.8
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (58) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة الباحثين على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على الاحترام وحسنالمعاملة مع المواطن والزلاء في العمل، حيث تشير المؤشرات والمعطيات الرقمية إلى أن الاتجاه الغالب لتعبير الباحثين وذلك بنسبة 86.2% مؤكدين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على الاحترام وحسن المعاملة، في المقابل ما نسبته 13.8% من الباحثين وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأكبر.

ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة المستجدات التي تفرضها الشبكة الإلكترونية وسهولة الإطلاع عليها في الحسابات السرية للموظفين بخصوص التعليمات التنظيمية في العمل هذا كمؤشر داخلي، أما عن المؤشر الخارجي فالمواطن يمتاز بالإطلاع المسبق على الإجراءات التنظيمية والشباك المكلف دون الحاجة إلى شرح من الموظف، بما يسهل المعاملة الإيجابية مع الزبون.

الجدول رقم (59): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في المتابعة و التقييم الموضوعي للعمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	70.0
لا	24	30.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (59) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجسيد التقييم الموضوعي، بحيث تشير المعطيات والمؤشرات الرقمية إلى الاتجاه العام للمبحوثين في التعبير عن الخيار المؤكد عن دور متغير الإدارة الإلكترونية في تجسيد المساهمة في التقييم الموضوعي وذلك بنسبة 70% وهي نسبة الأغلبية، في المقابل ونسبة أقل بكثير وذلك بنسبة 30% وهم ينفون وجود العلاقة بين المتغيرين.

ويمكن تفسير ذلك بإخضاع جميع المخرجات التي لها علاقة بالأداء الوظيفي إلى الوسائط الإلكترونية من خلال تقديم الحصائل الشهرية والثلاثية والسنوية بما في ذلك طبيعة التزام الموظف بأوقات العمل، احترام التعليمات والقوانين الداخلية.

الجدول رقم (60): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية بالتميز بالكفاءة في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	65	81.2
لا	15	18.8
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (60) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في المساهمة في تشجيع الموظفين في التميز بالكفاءة، بحيث يتضح ومن خلال المعطيات والمؤشرات الرقمية أن أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 81.2% أكدوا على دور وسائط الإدارة الإلكترونية في تشجيع الموظفين في الرفع من كفاءتهم، بينما أجاب ما نسبته 18.8% من المبحوثين وهي نسبة جد قليلة مقارنة بالنسبة الأولى بالنفي

ويمكن أن نفسر ذلك أساسا من خلال إثارة حفيظة النشاط والبحث عن التعلم واكتساب التقنيات الكفيلة بالاستخدام الأمثل للوسائط الإلكترونية.

الجدول رقم (61): يمثل نظرة المبحوثين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة لدى المواطنين.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	68	85.0
لا	12	15.0
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (61) الموضح أعلاه والذي يمثل إجابة المبحوثين عن مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة، حيث تشير المعطيات والمؤشرات الرقمية إلى أن الغالبية من المبحوثين أكدوا على دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة وذلك ما عبرت عنه ما نسبته 85% من المبحوثين، وفي المقابل عبرت ما نسبته 15% عن عدم وجود مساهمة أو تأثير للإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة المتبادلة لمصالح الإدارة مع المواطن بدون تلقي شكاوى من المواطنين بالنسب المعتادة قبل استعمال التطبيقات، ومن خلال الخدمات المتاحة من أوقات العمل وخارج أوقات العمل.

الجدول رقم (62): يمثل نظرة المبحوثين للخيارات المفسرة لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأخلاقيات الجماعية في العمل

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الحد من العمل بالمحسوبة	43	53.8
تجسيد العمل بالتنظيم الرسمي	7	8.8
محاربة كل أشكال الفساد	30	37.5
المجموع	80	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (62) الموضح أعلاه والذي يمثل تعبير المبحوثين عن مدى مساهمة الوسائط الإلكترونية في التزام الموظفين بالأخلاقيات الجماعية في العمل، وتشير المعطيات والمؤشرات الإحصائية الرقمية، بحيث جاءت النسب متفاوتة، بحيث فالأغلبية أكدوا على دور الإدارة الإلكترونية في المساهمة في الحد من ظاهرة المحسوبة وذلك ما يقدر بنسبة 53.8%، وفي المرتبة الثانية وبقراءة ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 37.5% على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في محاربة كل أشكال الفساد، وفي الأخير ما يقدر بـ 8.8% مؤكدين على خيار تجسيد العمل بالتنظيم الرسمي.

ويمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل كبير في المخرجات من حيث تجسيد العدالة التنظيمية مع المواطنين زمن الاستفادة من الخدمات ، وكذا المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمة وهو ما يحد من العمل بالمحسوبة ومحاربة كل أشكال الفساد الإداري،

الجدول رقم (63): يمثل العلاقة بين مساهمة الإدارة الالكترونية في الاستجابة للمتطلبات الوظيفية ومساهمة الإدارة الالكترونية في المساهمة في التقييم الموضوعي لاداء

المساهمة في التقييم الموضوعي		نعم	لا	المجموع
لاستجابة للمتطلبات	نعم	التكرار	34	15
		النسبة المئوية%	42	18.8
	لا	التكرار	22	9
		النسبة المئوية%	27	11.2
المجموع		التكرار	56	24
		النسبة المئوية%	70%	30%
				49
				61.2%
				31
				38.8%
				80
				100%

من الجدول رقم (63) يتبين أن نسبة كبيرة ومعبرة من العمال يرون أن هناك علاقة بين استجابة الإدارة الإلكترونية لمتطلبات العمل والتقييم الموضوعي للموظف، وذلك بنسبة 70% من المبحوثين، حيث أن ما نسبته 42.5% من فئة المؤكدين بـ "نعم"، وما نسبته 27.5% من فئة خيار "لا".

غير أن عدد من العمال ما تقدر نسبته 30% لا يرون بعلاقة بين ساهمة الإدارة الالكترونية في الاستجابة لمتطلبات الوظيفة ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في التقييم البيداغوجي في التقييم الموضوعي للموظفين، وذلك ما نسبته 18.8% من المؤكدين بـ "نعم"، وما نسبته 11.2% من المجيبين بـ "لا".

يمكن استنتاج من خلال المعطيات الإحصائية إلى تفسير سوسيولوجي، بحثي أن العلاقة بين استجابة الإدارة الإلكترونية للمتطلبات الوظيفية والمساهمة في التقييم الموضوعي للموظف، أي لوسائل الإدارة الإلكترونية تتيح للمسؤول مدى تقدم مستويات الموظفين لاستعمال الوسائل الإلكترونية، واستغلال الوقت والزمن المحدد مسبقا باعتبار الإدارة الإلكترونية من خصائصها ضبط الزمن للعمل، وكذا ضبط الحضور في أوقات العمل للموظفين، أي الإحاطة بأداء العمال من كل الجوانب: التغيب، التأخر، التماطل في الأداء بجدية، الدقة، كل هذه العوامل لها دور في الوصول إلى تقييم موضوعي للموظف وصولا بذلك إلى العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (64): يمثل العلاقة بين توفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي و مساهمة الإدارة الالكترونية في تنظيم وإدارة الوقت .

المساهمة في تنظيم وإدارة الوقت					
المجموع	تنافس	تعاون			
54	12	42	التكرار	نعم	توفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي
%67.5	15.0	52.5	النسبة المئوية%		
26	3	23	التكرار	لا	
%32.5	3.8	28.8	النسبة المئوية%		
80	15	65	التكرار	المجموع	
%100.0	%18.8	%81.2	النسبة المئوية %		

يتبين من الجدول رقم (64) أن ما نسبته 81.2 % من العمال لديهم تعاون، منهم 52.52 % يقرون أن هناك توفير للمعلومات الخاصة بالعمل اليومي، فيما نسبته 28.8 % يقرون أن المعلومات الخاصة بالعمل اليومي غير متوفرة. غير أن ما نسبته 18.8 % من العمال تربطهم علاقة تنافس، منهم 15 % يقرون أن هناك توفر للمعلومات الخاصة بالعمل اليوم، و 3.8 % منهم يرون عدم توفر هاته المعلومات الخاصة بالعمل اليومي.

يتضح من خلال البيانات والمعطيات الإحصائية وجود العلاقة بين توفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي ومدى مساهمتها في تنظيم الوقت، حيث النسب مؤشرات سوسيولوجية، فواقع العوائد الإيجابية للخاصية المعلوماتية المتجددة والمتاحة حسب الطلب، لها دور في إدارة وتنظيم وإدارة الوقت من خلال تحقيق عمل الموظف وذلك لطبيعة خصائص وسائط الإدارة الإلكترونية أي تقديم معلومات دقيقة وجاهزة، دون وقت وجهد كبير، أو عناء بما يسمح للموظف بالثقة في مخرجات الإدارة الإلكترونية، وهو ما له عائد في تحديد أوقات الأعمال المنجزة، أو تحديد زمن تلبية متطلبات المواطنين وبكل دقة، وطبيعة هذه الخاصية لها عدة أبعاد بحيث يعد خاص بالإدارة والإشراف ويعد خاص بالمواطن ويعد خاص بالموظف، فالإدارة تحقق تسيير فعال للموارد البشرية من خلال استغلال أوقات العمل بدقة وتحقيق التوازن في المهام الموكلة للموظفين وهو ما يحقق العدالة التنظيمية والمساواة في المسؤوليات، ومن ناحية أخرى سهولة الإشراف والمتابعة بكل دقة.

وفي الأخير تصب هذه العوائد في علاقة البلدية بالبيئة الخارجية كل هذه الحصائل الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية تصب في مصلحة المواطن بدرجة أولى في البيئة الخارجية إمكانية الإطلاع على خدمات البلدية مع الإرشاد وتحقيق المتطلبات.

الجدول رقم (65): يمثل العلاقة بين الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في تقسيم المهام

المساهمة في تقسيم المهام			نعم	لا	المجموع
الفئة الوظيفية	إطار	التكرار	14	3	17
		النسبة المئوية (%)	17	3.8	21.2%
	عون تحكم	التكرار	22	2	24
		النسبة المئوية (%)	27	2.5	30%
	عون تنفيذ	التكرار	32	7	39
		النسبة المئوية (%)	40	8.8	48.8%
المجموع	التكرار	68	12	80	
	النسبة المئوية (%)	85%	15%	100%	

من خلال الجدول (65) يتبين أن نسبة كبيرة من العمال يرون مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام وذلك بنسبة 85%، منهم 40% من فئة أعوان التنفيذ، فيما يعبر ما نسبته 27.5% من فئة أعوان التحكم بنفس الاتجاه، وأخيرا ما نسبته 17.5% من فئة الإطارات يؤكدون ذلك.

غير أن عدد من العمال يقدر نسبتهم 15% لا يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في تقسيم العمل منهم 8.5% من فئة أعوان التنفيذ، وما نسبته 3.8% من فئة الإطارات، وأخيرا نجد نسبة 2.5% من فئة أعوان التحكم مؤكدين على الرأي السابق.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية ووصولاً إلى القراءات السوسيولوجية، ان العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية بحيث ذلك انتقالاً من فئة الأعوان التنفيذيين ووصولاً إلى تعبير فئة الإطارات، ويمكن القول أن العمال المنحصرين في فئة أعوان التنفيذ، وهم أكثر تأكيداً على اعتبار انه يقع عليهم التقسيم مباشرة بعد تطبيق الوسائط الإلكترونية مقارنة بالفترة السابقة قبل التطبيق، فالوسائط الإلكترونية كانت أداة فعالة في تقسيم العمال من خلال المصالح والفروع المنشئة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما كان عاملاً أساسياً في تحديد المهام الموكلة إلى كل موظف بدقة وما ينجر عنه بتحديد المسؤولية ودرجة الأمانة الموكلة إلى الموظف بحيث تقع على مسؤولية أسرار هذا الشباك (السر المهني)، فيوفر العائد المباشر سهولة تحديد الأخطاء مباشرة، أي عبارة عن توجيه إلكتروني داخلي وخارجي حسب طبيعة التحكم فهو ما يزيد من درجة الرفع وإرساء أخلاقيات العمل لدى الموظفين.

الجدول رقم (66): يمثل العلاقة بين الخبرة المهنية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء

الرفع من كفاءة الاداء		نعم	لا	المجموع
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	33	12	45
		41.2	15	56.2%
	5 – 10	16	8	24
		20	10	30.0%
	11 – 15	4	1	5
		5	1.2	6.2%
	16 – 20	2	0	2
		2,5	0	2.5%
	20 سنة فما فوق	4	0	4
		5	0	5.0%
	المجموع	59	21	80
		73.8	26.2	100%
		33	12	45
		41.2	15	56.2%
		16	8	24
		20	10	30.0%

يتضح من الجدول رقم (66) أن نسبة 73.8% من العمال يرون أن الإدارة الإلكترونية لها دور في الرفع من كفاءة الأداء، منهم 41.2% ممن تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، وما نسبته 20% ممن تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 5% لكل ممن تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وممن تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة، وأخيرا نسبة 2.5% ممن يقرون بذلك تتراوح أعمارهم بين 16 إلى 20 سنة.

غير أن نسبة 26.2% من العمال لا يرون أن الإدارة الإلكترونية لها دور في الرفع من كفاءة الأداء، منهم 15% من تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، وكذا نسبة 10% ممن تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات.

يتضح من خلال تحليل المعطيات إحصائيا وصولا إلى مرحلة التقييد السوسولوجي أن الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات هم الفئة الأكثر تأكيدا، حيث أن الفئة الأكثر وعيا بالثقافة الإلكترونية بما لها من أبعاد داخل وخارج العمل، وهو ما كان عاملا أساسيا في تحفيز هذه الفئة في الزيادة في رفع الرصيد المعرفي سوا من خلال الاستفادة من برامج التكوين على عاتق الإدارة أو من خلال المبادرة الذاتية لهؤلاء الموظفين بالإقبال على التكوين في مؤسسات خاصة، وهو ما يزيد من تمكنهم وتحكمهم في أداء مهامهم اليومية باعتبار أن هذه الوظائف ذات خصوصية في الاستعمال.

الجدول رقم (67):يمثل العلاقة بين متغير نوع العقد الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي

المساهمة في زيادة إتقان العمل اليومي					
المجموع	لا	نعم	التكرار	دائم	نوع العقد
55	8	47	النسبة المئوية%		
%68.8	10.0	58.8	التكرار	مؤقت	
25	5	20	النسبة المئوية%		
%31.2	6.2	25.0	التكرار	المجموع	
80	13	67	النسبة المئوية%		
%100	%16.2	%83.8			

من خلال الجدول (67) يتبين أن نسبة كبيرة ومعبرة من العمال يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي بنسبة 83.8%، منهم 58.8% من فئة العمال ذو عقد دائم، فيما يعبر ما نسبته 25% بنفس الرأي من فئة ذو عقد عمل مؤقت.

غير أن عدد من العمال تقدر نسبتهم 16.2% لا يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي، منهم 10% من فئة ذو عقد عمل دائم، وما نسبته 6.2% من فئة ذو عقد عمل مؤقت معبرين بنفس الاتجاه. يمكن الوصول إلى قراءة سوسيولوجية من خلال التفاوت المسجل في النسب، حيث أن الموظفون ذو العقد الدائم في العمل هم الأكثر تأكيداً على مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل، باعتبار أن هذه الفئة تتضمن بمجملها الموظفين المرسمين بما فيهم الإطارات وشاغلي المناصب العليا وهو الأكثر ممارسة في الإدارة الإلكترونية من خلال إعداد التقارير والتقييم والمتابعة، أي أن لوسائط الإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً وفعالاً في ثقة هذه العمليات، أما الفئات الأخرى الموظفون المستعملون لشباك يهتمون بالمخرجات اليومية لهذه الوسائط وعاشوا المرحلتين، أي قبل تجسيد الإدارة الإلكترونية وبعد التجسيد، ويلاحظ ذلك في الانخفاض المسجل بنسبة كبيرة في الشكوى المسجلة من المواطنين، بحيث أصبحت جل العمليات الإدارية الإلكترونية بما يسهل معرفة الخطأ والسيطرة عليه، أما عن بقية العمال ذو عقل عمل مؤقت لا يكلفون بمهام جد حساسة في الإدارة، لاعتبار أن مستعملي الإدارة الإلكترونية يقابل ذلك مسؤولية جزائية ومدنية. وبحساب معامل ارتباط بيرسون لا وجود لعلاقة ارتباط بين نوع العقد والمساهمة في إتقان العمل اليومي عند مستوى الدلالة 0.05 لان الوسائط الالكترونية هي من احدثت الفرق من خلال البيانات التي توفرت لها من الافراد العاملين دون النظر الى طبيعة العقد ونوعه.

الجدول رقم (68): يمثل العلاقة بين متغير الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير التكاليف

توفير التكاليف		نعم	لا	المجموع
الفئة الوظيفية	إطار	التكرار	13	4
		النسبة المئوية (%)	16.2	5.0
	عون تحكم	التكرار	13	11
		النسبة المئوية (%)	16.2	13.8
	عون تنفيذ	التكرار	26	13
		النسبة المئوية (%)	32.5	16.2
المجموع	التكرار	52	28	80
	النسبة المئوية (%)	65	35.0	100%

من خلال الجدول رقم (68) يتبين أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير التكاليف، وذلك بنسبة 65%، حيث أن 32.5% من فئة أعوان التنفيذ، بينما يعبر ما نسبته 16.2% من فئة أعوان التحكم ونفس النسبة من فئة الإطارات بنفس الاتجاه.

غير أن عدد من العمال تقدر نسبتهم بـ 35% لا يرون بمساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير التكاليف، منهم ما نسبته 16.2% فئة أعوان التنفيذ، و13.8% من فئة أعوان تحكم، وفي الأخير ما نسبته 5% إطارات معبرين بنفس الرأي.

ويلاحظ من خلال القراءات السوسيولوجية للنتائج أن الفئة الأكثر تأكيداً وهي فئة أعوان التنفيذ، وذلك باعتبار أن هذه الفئة هي الأكثر ممارسة على الشبكة الإلكترونية بحيث تمارس مدى التخفيض في التكاليف اليومية في العمل من خلال ربح الزمن في إصدار مخرجات وتلبية طلبات المواطنين وبدقة عالية عكس ما كان في السابق معدل الأخطاء مرتفع في البيانات المدنية للمواطنين والتقليل من المسجل في استعمال الأوراق مع مواكبة الإجراءات المستحدثة، بحيث تزيد صلاحيات هذه الوثائق، وتسهل التواصل عبر الشبكة بالمؤسسات الأخرى في حالات متعددة يومياً، توصيل الإشعارات والرد على الإشعارات في مدة زمنية جد قليلة مقارنة بالسابق.

بينما تستفيد الفئات الأخرى بنسبة متساوية في التعبير، وهي تعبر عن العوائد من خلال التواصل السريع وبدون تكاليف يقدم ما كان في السابق تكلفة زمنية وتكلفة مادية بما في ذلك بشرية، كما أن من عوائد هذه الوسائط توقع الأخطاء مسبقا بما يزيد من معدل اشراف المسؤولين من معدلات نجاح العمل اليومي والأسبوعي والشهري، كما أن لهذه الوسائط دورا في التوجيه الإلكتروني من خلال الشاشات المتاحة والتي توجه المواطنين بدرجة أولى وتعرفهم بالمصالح ومهامها والوثائق المكونة للملفات الخاصة بهم، ويعتبر هذا انجازا فقد وفر يدا عاملة لاستغلالها في مصالح أخرى.

في أخلاقيات للعمل

يبين من خلال (69) الجدول أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في أخلاقيات العمل من خلال الحد من العمل بالمحسوبية وذلك بنسبة 53.8%، منهم 25% من فئة أقل من 5 سنوات، كما عبرت ما نسبته 20% من فئة خبرة مهنية من 5 من فئة خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات، و5% من فئة 20 سنة فما فوق، فيما ما نسبته 2.5% من فئة 16 إلى 20 سنة خبرة، وفي الأخير عبر بمحوث بنفس الاتجاه.

239

كما أن ما نسبته 8.8% من العمال عبروا عن تأثير الإدارة الإلكترونية في الأخلاقيات من خلال تجسيد التنظيم الرسمي وذلك بنسبة 5% من فئة أقل من 5 سنوات، فيما ما نسبته 3.8% من فئة من 5 إلى 10 سنوات عبروا بنفس الاتجاه.

من خلال التحليل الإحصائي ووصولاً إلى التحليل السوسيولوجي يتضح وجود علاقة بين الخبرة المهنية، وخيارات تأثير وسائط الإدارة الإلكترونية على أخلاقيات العمل، أن لهذه الوسائط دور فعال في التزام العمال بأخلاقيات العمل، حيث فهي تزيد من تعزيز العمل الجماعي بما يخدم التوازن في توزيع المهام والتكامل من خلال تفادي الأخطاء في تسيير الشبكة، تداول المعلومات الممارسة في استعمال الشبكة بين جميع الموظفين، وزيادة على ذلك تسهيل عميلة الإشراف على مستوى متوسط أو على مستوى أعلى، أي بما يخدم تعزيز الثقة والمشاركة، والاحترام المتبادل بين المستخدمين تحت المسؤولية، وهو ما يستقر في العناصر أو الخيارات التي عبر عنها الباحثين، بحيث تزيد فعالية الإدارة الإلكترونية في محاربة المحسوبية والحد من كل أشكال الفساد الإداري، وذلك بالقضاء على التصرفات الانفرادية وبلا مسؤولية في العمل والتصرف في الممتلكات العامة، فالإدارة الإلكترونية تفرض شروط وواجبات ضمان أمن البيانات والمعلومات وأنظمة الاتصال والإعلام الآلي.

الجدول رقم (70): يمثل العلاقة بين الفئة الوظيفية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في تخفيض كثافة العمل

مساهمة الإدارة الالكترونية في تخفيض كثافة العمل					
المجموع	لا	نعم			
17	02	15	التكرار	إطار	الفئة الوظيفية
21.2	02.5	18.8	النسبة المئوية (%)		
24	06	18	التكرار	عون تحكم	
30.2	07.5	22.5	النسبة المئوية (%)		
39	07	32	التكرار	عون تنفيذ	
48.8	08.8	40.0	النسبة المئوية (%)		
80	15	65	التكرار	المجموع	
%100	18.8	81.2	النسبة المئوية (%)		

من الجدول رقم (70) يتبين أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل بنسبة 81.2%، منهم 40.0% من فئة أعوان التنفيذ، فيما يعبر ما نسبته 22.5% بنفس الرأي من فئة أعوان التحكم، وأخيرا نجد نسبة 18.8% من فئة الإطارات يؤكدون ذلك.

غير أن عددا من العمال تقدر نسبتهم بـ 18.8% لا يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل منهم 08.8% من فئة أعوان التنفيذ، وما نسبته 07.5% من أعوان التحكم، وأخيرا نجد نسبة 02.5% ممن مع الرأي في فئة الإطارات.

يمكن القول أن العلاقة طردية بين الفئات الوظيفية ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل بحيث كلما انحدرنا من الأعلى إلى الأسفل في الفئات الوظيفية ارتفعت نسبة المؤكدين على هذه العلاقة.

من خلال المقارنات وتحليل المعطيات الكمية يمكن تفسير هذه النسب الغالبة أو الاتجاه العام للمبحوثين، حيث أن لاستخدام الإدارة الإلكترونية عدة عوائد بالأخص في الممارسة اليومية للعمل والعمليات الاتصالية وذلك من خلال تقليص الآجال والوقت في معالجة البيانات عن طريق الوسائط الإلكترونية المتعددة من هذه

الوسائط التخزين، الاتصال السريع، ومن أهم الخصائص السرعة في معالجة البيانات بحيث القيام بعدة مهام في وقت وجيز، منها تلبية رغبة وحاجة المواطن، وفي نفس الوقت وصول حصائل العمل اليومي إلى المسؤول المباشر، والسلطات العليا، كالإدارة الوصية (الدائرة) والولاية ومؤسسات ذات جودة عالية، ومن الخصائص الأخرى التحكم في التكاليف، حيث ساعدت الإدارة الإلكترونية من خلال تكنولوجيا المعلومات المتاحة فيها، وبإدخال النمط الإلكتروني في العمل اليومي الإداري، بحيث أصبحت جل الأعمال عبر الشبكة دون الحاجة إلى سجلات الحالة المدنية وهو ما يمكن الإدارة من تحديد معدل الحاجات اليومية من المستهلكات وبصفة أخرى ترسيب النفقات فيما يخص اللوازم، كما أن وسائط الإدارة الإلكترونية ساعدت في سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد وهو ما يمكن من خلاله ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة وبالأخص المتعلقة بالموارد البشرية داخل بيئة العمل، كما أن لتخفيض كثافة العمل عوائد أخرى لها علاقة بإدارة الموارد البشرية وبالأخص في تقسيم العمل وتحديد مسؤوليات العمال، وهو ما يمكن المسؤولين المباشرين من سهولة التقييم والمتابعة الموضوعية للعمال حسب خصوصيات المصالح. وهذه العلاقة تأكدت بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث وجد أنه يساوي -0.7 وهو ارتباط قوي سالب عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (71): يمثل العلاقة بين نوع العقد للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية توفير المعلومات الضرورية والدقيقة

توفير المعلومات الضرورية والدقيقة		نعم	لا	المجموع
نوع العقد	دائم	52	3	55
	النسبة المئوية%	65.0	3.8	68.8%
مؤقت	التكرار	25	0	25
	النسبة المئوية%	31.2	0.0	31.2%
المجموع		77	3	80
		96.2	3.8	100%

يتضح من الجدول رقم (71) أن العدد الكبير من العمال يؤكدون توفير المعلومات الضرورية والدقيقة بنسبة 96.2%، منهم 65.0% ذوو عقد دائم، و 31.2% ذوو عقد مؤقت، فيما يشير الجدول إلى أن هناك نسبة قليلة من العمال يؤكدون عدم توفر المعلومات الضرورية والدقيقة بنسبة 3.8% وهم ذوو عقد دائم.

يمكن تفسير هذه المعطيات الاحصائية من خلال طبيعة العمل في البلدية الذي يستلزم اللجوء إلى جهاز الحاسوب وخاصة في ظل ما توفره البيئة الرقمية الاتصالية الحديثة من سبل لتسيير المعلومات بأسلوب إلكتروني يساهم في حفظ هذه المعلومات وتخزينها وبتيح إمكانية استخدامها في أي وقت، كما أن الوسائط الإلكترونية توفر وسائل اتصال شخصية كالبريد الإلكتروني والمعاملة السلسة مع المواطن عبر شبكة الانترنت، بحيث يمكن كل المواطنين من الولوج إلى النظام عبر هذه الوسائط الذكية وتمكن العامل من الاستغناء عن الطرق الكلاسيكية في مراجعة معلومات العمل، قصد تخفيف تكاليف الأرشفة.

وسينتج أن الوسائط الإلكترونية بمختلف أنواعها تستخدم في توفير المعلومات الضرورية والدقيقة في أداء العمل اليومي، وذلك نظرا إلى طبيعة العمل المهني الذي يتطلب الاعتماد على المعلومة المخزونة بدقة ومعالجتها واسترجاعها بدقة بما يغطي انشغالات المواطنين بسرعة عالية وبدون مظاهر البيروقراطية، وهو مؤشر على تكفل العمال بتنظيم الآليات والاعتماد في العمل اليومي على الوسائط الإلكترونية للقيام بالمهام المسطرة التي تقع على مسؤولياتهم حسب طبيعة تقسيم العمل. و بحساب معامل ارتباط بيرسون، توجد علاقة مقدارها 0.5 وهو ارتباط متوسط عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (72):يمثل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية للمبحوثين ومساهمة الإدارة الالكترونية في الاستجابة للمتطلبات الوظيفية

الاستجابة للمتطلبات الوظيفية			نعم	لا	المجموع
اقل من 5 سنوات	التكرار	28	17	45	الخبرة المهنية
	النسبة المئوية%	35.0	21.2	56.2%	
5 – 10	التكرار	12	12	24	
	النسبة المئوية%	15.0	15.0	30.0%	
11 – 15	التكرار	3	2	5	
	النسبة المئوية%	3.8	2.5	6.2%	
16 – 20	التكرار	2	0	2	
	النسبة المئوية%	2.5	0.0	2.5%	
20 سنة فما فوق	التكرار	4	0	4	
	النسبة المئوية%	5.0	0.0	5.0%	
المجموع	التكرار	49	31	80	
	النسبة المئوية%	61.2	38.8	100%	

يتبين من الجدول رقم (72) أن ما نسبته 61.2% يقرون أن هناك استجابة للمتطلبات الوظيفية من طرف العمال، منهم 35.0% ذو خبرة أقل من 5 سنوات، وما نسبته 15.0% من فئة 5 سنوات إلى 10 سنوات، بالإضافة إلى ما نسبته 3.8% مع الاستجابة لهاته المتطلبات من فئة ذوو الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة، وكذا ما نسبته 2.5% من ذوو الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة، وأخيرا نجد نسبة 5% من فئة 20 سنة فما فوق يؤكدون نفس الاتجاه.

بينما نجد نسبة العمال الذين يؤكدون أنه لا توجد استجابة للمتطلبات الوطنية تقدر بـ 38.8%، منهم 21% أقل خبرة مهنية من غيرهم أقل من 5 سنوات، فيما نجد أن فئة الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات

يؤكدون نفس الاتجاه أي بنسبة 15%، وأخيرا نجد فئة ذوو الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة يؤكدون ذلك نسبة 2.5%.

ومن خلال تحليل المعطيات يتضح أن الاستجابة للمتطلبات الوظيفية لديها علاقة عكسية مع الخبرة المهنية فكلما كانت الاستجابة للمتطلبات كانت الخبرة المهنية قليلة والعكس صحيح.

كما أن هذه المعطيات الإحصائية مؤشرات سوسيولوجية، حيث يمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى طبيعة الأداة اليومية للعمل، وذلك كلما زاد خبرة الموظف ازداد طموحا في الترقية وتحسين المسار الوظيفي وهو ما يقابله تهمين هذه الخبرة من جهة الإدارة وذلك بزيادة الثقة في التكليف بالمهام في مخرجات الإدارة الإلكترونية متعددة ومختلفة من حيث الأهمية والسرية، فمصلحة الحالة المدنية في البلدية توجد مصالح أخرى أكثر دقة منها، مثل مصلحة البطاقة الرماية أو حركة السيارات تحتاج إلى تعيين موظفين أكثر خبرة وذو كفاءة عالية في العمل، بحيث أن طبيعة الخطأ والتزوير، المعلومات المتجددة، وتعقد الوسائط الإلكترونية الخاصة بهذه المصلحة، مما يزيد من تأكيد المسؤولين على تعيين الموظفين الأكفاء في هذه المصلحة بدرجة أولى موظفين دائمين بما يمتاز به عن غيره (الموظف الغير دائم)، والمصالح الأخرى الحساسة وهو ما يفسر استنتاج العلاقة بين الخبرة المهنية وتحقيق المتطلبات. و بحساب معامل ارتباط بيرسون تأكدت هذه العلاقة، حيث وجد أنه يساوي 0.8 وهو ارتباط قوي موجب عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (73): يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية تتلقى الأوامر عبر البريد الإلكتروني

تتلقى الأوامر عبر البريد الإلكتروني						المستوى التعليمي
المجموع	لا	نعم	التكرار	متوسط		
15	8	7	النسبة المئوية%			
18.8%	10.0	8.8	التكرار	ثانوي		
39	27	12	النسبة المئوية%			
48.8%	33.8	15.0	التكرار	جامعي		
25	14	11	النسبة المئوية%			
31.2%	17.5	13.8	التكرار	ما بعد التدرج		
1	1	0	النسبة المئوية%			
1.2%	1.2	0.0	التكرار			
80	50	30	النسبة المئوية%	المجموع		
100%	62.5	37.5				

يتبين من الجدول رقم (73) أن نسبة من العمال تقدر بـ 62.5% يؤكدون عدم تلقيهم الأوامر عبر البريد الإلكتروني من الإدارة، منهم 33.8% ذوو المستوى الثانوي، ونسبة 17.5% من ذوو المستوى الجامعي، وما نسبته 10% من ذوو المستوى المتوسط، بالإضافة إلى نسبة 1.2% من ذوو مستوى ما بعد التدرج.

فيما نجد ما نسبته 37.5% من العمال يؤكدون تلقيهم الأوامر عبر البريد الإلكتروني، منهم 15% من ذوي المستوى الثانوي، ونسبة 13.8% من ذوو المستوى الجامعي، فيما نجد أخيراً نسبة 8.8% من ذوي المستوى المتوسط يؤكدون نفس الرأي.

يتضح من خلال هذه التحاليل الإحصائية وصولاً بذلك إلى تفسير سوسيولوجي، أي أن الفئات المعنية بالاتصال عبر البريد الإلكتروني بدءاً من فئة الجامعيين، وأخيراً فئة المستوى التعليمي المتوسط وهو ترتيب تنازلي، بحيث تعتبر حسب طبيعة العمل بالأخص منهم شاغلي المناصب العليا من الموظفين كرؤساء المصالح والمشرفين الفرعيين، أي أنهم، وهذه الاستعمالات وهم من ذوو الكفاءات، أي مستوى مقبول لتولي هذه المناصب، وفي الأخير يمكن القول أن العملية تخص فئة من العمال ذوو المستويات الموافقة للمناصب العليا في المؤسسة وتخص العملية الاستعمالات، الرسائل المستقبلية، تسيير المصالح. وبحساب معامل ارتباط بيرسون نجد أنه يؤكد على وجود علاقة، وهو ارتباط متوسط عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (74): يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء

الرفع من كفاءة الأداء		نعم	لا	المجموع
متوسط	التكرار	12	3	15
	النسبة المئوية %	15.0	3.8	18.8 %
ثانوي	التكرار	29	10	39
	النسبة المئوية %	36.2	12.5	48.8 %
جامعي	التكرار	18	7	25
	النسبة المئوية %	22.5	8.8	31.2 %
ما بعد التدرج	التكرار	0	1	1
	النسبة المئوية %	0.0	1.2	1.2 %
المجموع		59	21	80
		73.8	26.2	100 %

يتبين من الجدول رقم (74) أن ما نسبته 73.8% من العمال يؤكدون أن للمستوى التعليمي دورا كبيرا في الرفع من كفاءة الأداء، منهم نسبة 36.2% ذو المستوى الثانوي، ونسبة 22.5% ذو المستوى الجامعي، فيما نجد ما نسبته 15% من ذوو المستوى المتوسط.

غير أن نسبة من العمال تقدر بـ 26.2% لا ترى أن هناك دورا للمستوى التعليمي للرفع من كفاءة الأداء، منهم 12.5% من المستوى الثانوي، ونسبة 8.8% من المستوى الجامعي، وكذا نسبة 3.8% من ذوو المستوى المتوسط، وأخيرا نجد نسبة 1.2% من ذوي مستوى ما بعد التدرج يقرون بذلك.

ويمكن تفسير هذه المعطيات الكمية من خلال العلاقة الملموسة ميدانيا، بحيث أن متغير الإدارة الإلكترونية كان عامل في تحفيز العمال لرفع كفاءتهم زيادة حرص الموظفين في حرصهم على الحصول على شهادات عليا حسب المستوى التعليمي سوا من المعاهد أو مركز التكوين المهني أو الجامعات، وهو ما زاد من طبيعة مرونة القوانين الأساسية الخاصة بالموظفين الإقليميين وذلك يفتح المجال للترقية على أساس الشهادة، بحيث كان دفع

رئيسي في إغراء الموظفين وهو ما لم يكن متاحا في السابق ما جعل الإدارة تشهد ظاهرة الاستقالات في مرحلة سابقة أمام اليوم، وبعد هذه التغيرات شهد الموظف استقرار من تحسين المسار المهني، كما أن التغيرات التكنولوجية فرضت على البلديات إجراء دورات تكوينية، وهو ما يعتبر انفجار معرفي ومعلوماتي مبرمج يهدف إلى زيادة المعرفة والمهارات سواء على الصعيد الإداري أو على الصعيد المعرفي الخاص والاجتماعي بشكل عام، بحيث تحرك هذه العملية جهود الموظف لتقرر بمناصب عليا أخرى تماشيا مع المستوى العلمي. وهو ما لم يقره معامل ارتباط بيرسون على وجود علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (75): يمثل العلاقة بين متغير عمر المبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في توفر سهولة التقييم والمتابعة للرئيس

توفر للرئيس سهولة التقييم والمتابعة	نعم	لا	المجموع
عمر المبحوث	التكرار	8	30
	النسبة المئوية%	10.0	37.5%
	التكرار	9	44
	النسبة المئوية%	11.2	55.0%
	التكرار	0	4
	النسبة المئوية%	0.0	5.0%
	التكرار	0	2
	النسبة المئوية%	0.0	2.5%
	التكرار	17	80
	النسبة المئوية%	21.2	100%
	التكرار	22	30
	النسبة المئوية%	27.5	37.5%

تسير النسبة المئوية في الجدول (75) إلى أن ما نسبته 87.8% من العمال يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر للرئيس سهولة التقييم والمتابعة، منهم 43.8% من فئة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، ونسبة 27.5% ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، فيما نجد أن 5% من العمال ممن يرون نفس الرأي في فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، وأخيرا من العمال ممن تفوق أعمارهم 51 سنة يرون ذلك نسبة 2.5%.

فيما نجد أن عدد من العمال تقدر نسبتهم 21.2% يعبرون أن الإدارة الإلكترونية لا توفر للرئيس سهولة التقييم والمتابعة، منهم 11.2% ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، ونسبة 10% ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة.

ويمكن تقديم تفسيراً سوسيولوجياً للنتائج المسجلة في الجدول، حيث أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال الوسائط الإلكترونية المتاحة للرؤساء وبالأخص المباشرين، تتيح لهم هذه الوسائط عدة آليات فعالة تزيد من مرونة

عملية تسيير الموارد البشرية، وتمثل هذه الآليات في المتابعة بدرجة أولى وتسجيل حضور الموظفين المثبت بأدلة موثقة بالصور، وزيادة على ذلك الإثبات بوسائل علمية حديثة من خلال البصمة المحددة مسبقا للعامل، وهو تحسن وتحديد مسجل من المبحوثين تعكس ما كان في السابق باستعمال الوسائل التقليدية كالسجلات والملاحظة المباشرة من طرف المسؤول.

كما أن هذه الوسائط آلية فعالة وهي تقييم الأداء الإلكتروني وهو يسهل على المشرفين تنفيذ العملية، وكذا سهولة وسلاسة إعداد التقارير المتعلقة بالأداء وتفسير المرفق العام، وتسهيل الإشراف والتأكد من أوقات العمل ومعدلات الأخطاء.

وتوفر هذه الوسائط مرونة في التسيير من خلال سهولة التنسيق بين المصالح والفروع الإدارية، بحيث تمكن المشرفين من برمجة الاجتماعات بمواعيد محددة بدقة مع سهولة تداول المعلومات المستحدثة.

وفي الأخير الملاحظ من القراءات السوسولوجية أن أكثر الفئات ثقة وتأكيدا على دور وسائط الإدارة الإلكترونية في التقييم والمتابعة، حيث هذه الفئة تعتبر في متوسط العمر، لما لها من ممارسة وتمكن في استعمال هذه الوسائط، وطبيعة معاشية هذه الفئة للمستجدات الإلكترونية، كما يوفر لهم الثقة الكافية في تقييم ومتابعة المسؤول، بينما الفئات العمرية الأكثر سنا فاتهاها تجاه العلاقة غير مؤكد على الثقة في هذه الوسائط نظرا للخبرة المكتسبة في العمل في الأجواء العملية التقليدية أي استعمال التقييم والمتابعة بطرق قديمة قبل إرساء الإدارة الإلكترونية. وهذه العلاقة تأكدت بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث وجد أنه يساوي 0.3- وهو ارتباط ضعيف سالب عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (76):يمثل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في المساهمة في زيادة التركيز في العمل

المساهمة في زيادة التركيز في العمل		نعم	لا	المجموع
اقل من 5 سنوات	التكرار	37	8	45
	النسبة المئوية%	46.2	10.0	%56.2
5 – 10	التكرار	21	3	24
	النسبة المئوية%	26.2	3.8	%30.0
11 – 15	التكرار	3	2	5
	النسبة المئوية%	3.8	2.5	%6.2
16 – 20	التكرار	2	0	2
	النسبة المئوية%	2.5	0.0	%2.5
20 سنة فما فوق	التكرار	4	0	4
	النسبة المئوية%	5.0	0.0	%5.0
المجموع	التكرار	67	13	80
	النسبة المئوية%	83.8	16.2	%100

من الجدول رقم (76) يتبين أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في زيادة تركيز العمال في العمل، وذلك بنسبة 83.8%، منهم 46.2% من فئة العمل ذو خبرة أقل من 5 سنوات، فيما يعبر ما نسبته 26% من فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنفس الرأي، وما نسبته 5% من فئة 20 سنة فما فوق بنفس الرأي، و3.8% من فئة من 11 إلى 15 سنة بنفس الاتجاه، وأخيرا ما نسبته 2.5% من فئة من 16 إلى 20 سنة مؤكدين على نفس الاتجاه.

غير أن عدد من العمال ما يقدر نسبته 16.2% لا يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في زيادة التركيز في العمل، منهم 10% من فئة ذو الخبرة أقل من 5 سنوات، وما نسبته 3.8% من فئة ذو خبرة مهنية

من 5 إلى 10 سنوات بنفس الرأي، وفي الأخير ما نسبته 2.5% من فئة ذو خبرة من 16 إلى 20 سنة مؤكدين على نفس الاتجاه.

من خلال المعطيات الإحصائية وبقراءة سوسيولوجية ومن خلال الاتجاه الغالب لرأي المبحوثين أن الوسائط الإلكترونية لها دور فعال في توجيه تركيز الموظفين في العمل من خلال الممارسة الدقيقة وطبيعة الرسائل المرجعية من الجهاز والتي تحدد طبيعة الخطأ بدقة عالية مما يوفر أو يزيد من إحياء ضمير ذاتي أو بما يعرف بالرقابة الذاتية، بحيث تمكن الموظف من تقييم نفسه قبل إشراف المشرف المباشر، كما أن هذه الآلية زادت من ارتياح المواطنين تجاه الإدارة بحيث الشباك يتيح للمواطن مقابلة الموظف وتتبع العملية للوصول إلى المخرجات مما يزيد التأكيد على العمال هو الإشراف الدوري لذو الاختصاص في تتبع وصيانة الشبكة من مهندسين وتقنيين ولما لهم من دور في سلامة الشبكة، كل هذه العوامل توفر البيئة السليمة لدوران العمل. وفي الأخير يمكن القول أن ذو الخبرة أقل من 5 سنوات هي الفئة الأكثر تأكيداً على العلاقة بين المعبرين وهو ما يوافق النتائج المتوصل إليها في جداول تركيبيّة أخرى. وهذه العلاقة تأكدت بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث وجد أنه يساوي 0.5- وهو ارتباط متوسط سالب عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (77):يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين و مساهمة الإدارة الالكترونية في القدرة على تحمل المسؤولية

القدرة على تحمل المسؤولية		نعم	لا	المجموع
المستوى التعليمي	متوسط	التكرار	0	15
		النسبة المئوية%	0.0	18.8%
	ثانوي	التكرار	12	39
		النسبة المئوية%	15.0	48.8%
	جامعي	التكرار	6	25
		النسبة المئوية%	7.5	31.2%
	ما بعد التدرج	التكرار	1	1
		النسبة المئوية%	1.2	1.2%
المجموع	التكرار	19	80	
	النسبة المئوية%	23.8%	100%	

من خلال الجدول (77) يتبين أن نسبة كبيرة ومعبرة من العمال يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في القدرة على تحمل المسؤولية في العمل وذلك بنسبة 76.2%، منهم ما نسبته 33.8% من فئة المستوى التعليمي الثانوي، وما نسبته 23.8% من فئة المستوى التعليمي الجامعي.

غير أن عددا من العمال تقدر نسبتهم 23.8% من المبحوثين لا يرون أن هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في القدرة على تحمل المسؤولية في العمل، منهم 15% منهم من فئة المستوى التعليمي الثانوي، وما نسبته 7.5% من فئة المستوى التعليمي الجامعي، وما نسبته 1.2% من فئة المستوى التعليمي دراسات عليا.

من خلال القراءات الإحصائية ووصولاً إلى القراءات السوسيولوجية أن الإدارة الإلكترونية تزيد أو تعزز من قدرة الموظفين وبالأخص منهم ذو المستويات التعليمية الثانوية والمستوى التعليمي الجامعي، من ذلك ما يترتب عن التصرفات أو الأفعال التي تسبب ضرر للآخرين سواء موظفين أو مواطنين، كما أن لها علاقة بمسؤولية الموظف اتجاه القانون سواء كانت جزائية أو مدنية، ومن هذه المسؤوليات قبول رشوة، بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل القيام أو الامتناع عن القيام بعمل في نطاق مهام الموظف، أو منح مزايا غير مبررة للغير بما في ذلك

الشراء الفاحش، وفي الأخير الإدارة الإلكترونية توفر الدليل والإثبات للمخالفات المحتملة للموظفين وفي نفس الوقت هي محفز للموظفين في زيادة الإطلاع على حقوقهم والواجبات المنوطة بهم. و بحساب معامل ارتباط بيرسون توجد علاقة بين المستوى التعليمي للعمال والقدرة على تحمل المسؤولية، حيث وجد أنه يساوي 0.4 وهو ارتباط موجب ضعيف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (78) :يمثل العلاقة بين متغير الخبر المهنة للمبحوثين ومساهمة الادارة الالكترونية في القيام بأعمال خارج أوقات العمل

القيام بأعمال خارج أوقات العمل					المجموع
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	التكرار	11	34	45
		النسبة المئوية%	13.74	42.28	56.2
	5 – 10	التكرار	7	17	24
		النسبة المئوية %	8.75	21.25	30.0%
	11 – 15	التكرار	4	1	5
		النسبة المئوية%	4.96	1.6	6.2%
	16 – 20	التكرار	1	1	2
		النسبة المئوية %	1.25	1.25	2.5%
	20 سنة فما فوق	التكرار	1	3	4
		النسبة المئوية%	1.25	3.75	5.0%
	المجموع	التكرار	24	56	80
		النسبة المئوية %	30	70	100%

يتبين من الجدول رقم (78) أن ما نسبته 70% لا يقرون بعدم القيام بأعمال خارج أوقات العمل عن طريق الوسائط الالكترونية، ومنهم 42.28% من فئة ذو خبرة أقل من 5 سنوات، ومنهم ما نسبته 21.25% من فئة ذو خبرة 5 سنوات إلى 10 سنوات، ومنهم 3.75% من فئة ذو خبرة 20 سنة فما فوق، ومنهم 1.6% من فئة ذو خبرة من 11 سنة إلى 15. ومنهم 1.25% من فئة ذو خبرة من 16 إلى 20 سنة.

بينما نجد ما نسبته 30% من العمال الذين الجيبون بـ "نعم" القيام بأعمال خارج العمل منهم ما نسبته 13.74% من فئة ذو الخبرة أقل من 5 سنوات، ومنهم ما نسبته 8.75% من فئة ذو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، ومنهم ما نسبته 4.96% من فئة ذو خبرة من 11 إلى 15 سنة، وكذا ما نسبته 1.25% من الفئتين ذو خبرة من 16 إلى 20 سنة، و 20 سنة فما فوق.

ويمكن تقديم تفسيراً سوسيولوجياً للبيانات الإحصائية المسجلة في الجدول، حيث أن الوسائط الإلكترونية تسهل لفئة من العمال عن طريق تجسيد استراتيجيات العمل عن بعد، لكن تخص هذه الخاصية جزء من العمل

بلاخص منهم شاغلو المناصب العليا، حيث أن طبيعة مسؤولياتهم تتطلب ذلك من خلال الرد على البرقيات الواردة من الولاية والوزارة الوصية وبالاخص منها البرقيات المستعجلة، وذلك باستعمال الوسائط الالكترونية مواكبة للتطور التكنولوجي والتقليل من التكلفة وريح الوقت، حيث كان الاعتماد في السابق على تنقل العمال بأمر مهمة يكلف ميزانية المؤسسة ويعيق التواصل الفعال مع الهيئات الوصية و يعيق مصلحة المواطن كذلك، فبتجسيد هذه الوسائد زالت الحواجز البيروقراطية، كما يسمح العمل بها عن بعد اطلاق المسؤولين من رؤساء المصالح والمكاتب الاطلاع على آراء المواطنين عن سير المصالح، وبالتالي تعزيز ثقافة الشفافية في المعاملة مع المواطنين وتوفير رقابة الكترونية داخل وخارج العمل بما يحقق أهداف المؤسسة.

وهذا ما اكده معامل ارتباط بيرسون عن وجود ارتباط متوسط موجب بنسبة 0.52 عن مستوى الدلالة 0.05 بين الخبرة المهنية للعاملين والقيام بأعمال خارج اوقات العمل.

الجدول رقم (79): يمثل العلاقة بين الفئة الوظيفية للمبحوثين و تلقي الاوامر عن طريق وسائط الادارة الالكترونية

الاوامر عن طريق وسائط الادارة الالكترونية		نعم	لا	المجموع
الفئة الوظيفية	إطار	17	0	17
		النسبة المئوية (%)	0	21.2
	عون	10	14	24
		النسبة المئوية (%)	17.5	30
	عون تنفيذ	5	34	39
		النسبة المئوية (%)	42.55	48.8
المجموع	التكرار		48	80
	النسبة المئوية (%)		60	%100

من خلال الجدول (79) يتبين أن ما نسبته 60% وهي نسبة كبيرة من العمال أجابو ب "لا"، معبرين عن عدم تلقي الاوامر عن وسائط الادارة الالكترونية، منهم نسبة 42.55% من فئة أعوان التنفيذ، ومنهم ما نسبته 17.5% من فئة أعوان التحكم .

غير أن عدد من العمال يقدر نسبتهم 40% أجابو ب " نعم " مؤكدين على تلقي الاوامر عن الاوامر عن وسائط الادارة الالكترونية ،منهم ما نسبته 22.2% من فئة الاطارات، وما نسبته 12.5% من فئة أعوان التحكم ، وأخيرا نجد نسبة 6.25% من فئة أعوان التنفيذ.

ويمكن تقديم تفسيراً سوسيولوجياً للبيانات الاحصائية المسجلة في الجدول، حيث أن تجسيد وسائط الإلكترونية من خلال تلقي الاوامر متاحة للمسؤولين بدرجة أولى مع رؤساء المصالح والمكاتب والفروع الادارية ،باعتبار أن بعض القرارات تجسد بين المسؤولين ومختلف شاغلي المناصب العليا نظراً لحساسية وسرية المعلومات أو التبليغ عن بعض المعلومات الواردة من مؤسسات وهيئات حكومية أخرى مثل المؤسسة الامنية ووزارة الخارجية ووزارة التضامن عبرى المؤسسات المحلية ،وأصدقاء بعض الوضعيات و الحصائل منها المالية و الادارية للمصالح المختصة.

ومع ذلك وجود ارتباط ضعيف سالب مقداره -0.23 أكدته ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة 0.05 بين الفئة الوظيفية وتلقي الاوامر عن طريق الوسائط الالكترونية.

الجدول رقم (80) :يمثل العلاقة بين متغير نوع عقد العمل والحرص على أداء الامانة في العمل

نشر الوعي بالثقافة الالكترونية					
المجموع	لا	نعم			
55	1	54	التكرار	دائم	نوع العقد
%68.8	1.25	67.55	النسبة المئوية %		
25	12	13	التكرار	مؤقت	
%31.2	14,98	16.22	النسبة المئوية %		
80	13	67	التكرار	المجموع	
%100	21.6	83.8	النسبة المئوية %		

يتضح من الجدول رقم (80) أن العدد الكبير من العمال على مساهمة الادارة الالكترونية في نشر الوعي بالثقافة الالكترونية وذلك بنسبة 83.8%، منهم 67.55% ذوو عقد عمل دائم، و21.6% ذوو عقد عمل مؤقت،

بينما ما نسبته 21.6% من المبحوثين الذين اجابو بعدم مساهمة الادارة الالكترونية في نشر الوعي بالثقافة الالكترونية، بحيث منهم ما نسبته 14.98% من ذوو عقود عمل مؤقتة، منهم ما نسبته 1.25% من ذوو عقود العمل دائم .

ويمكن تقديم تفسيراً سوسيولوجياً للبيانات الاحصائية المسجلة في الجدول، حيث أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال الوسائط الإلكترونية تساهم في حرص العمال على أداء الامانة من خلال الاداء المهني بما في ذلك المعاملة مع المواطنين ، وهو ما يزيد من تعزيز ادماج الموظفين في التنظيم من خلال تفعيل الثقة المتبادلة بين العمال والرؤساء، والحفاظ على كرامة الموظف داخل العمل، و ترسيخ ثقافة التفريق بين مصالح العمال ومصالح التنظيم وصولاً الى تحقيق ولاء العمال للمنظمة.

غير أن ارتباط بيرسون أكد عدم وجود علاقة ارتباط بين نوع العقد والحرص على اداء الامانة في العمل من طرف العمال

الجدول رقم (81):يمثل العلاقة بين متغير العمر للمبحوثين وتنمية روح العمل الجماعي

تنمية روح العمل الجماعي					المجموع	تنافس	تعاون
عمر المبحوث	أقل من 30 سنة	التكرار	28	2	30		
		النسبة المئوية%	35	2.5	37.5%		
	من 31 إلى 40 سنة	التكرار	29	15	44		
		النسبة المئوية%	36.25	18.75	55%		
	من 41 إلى 50 سنة	التكرار	3	1	4		
		النسبة المئوية%	3.75	1.25	5%		
	51 سنة فما فوق	التكرار	1	1	2		
		النسبة المئوية%	1	1	2%		
	المجموع	التكرار	61	19	80		
		النسبة المئوية%	81.2	18.8	100%		

تؤكد النسبة المئوية في الجدول رقم(81) إلى أن ما نسبته 81.2% من العمال يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تنمية روح العمل الجماعي لدى العمال ، بحيث منهم ما نسبته 36.25 % من فئة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، ونسبة 35% ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، فيما نجد أن ما نسبته 3.75% من العمال ممن يرون نفس الرأي في فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، وأخيرا من العمال ممن تفوق أعمارهم 51 سنة يرون ذلك نسبة 1%.

فيما نجد أن عدد من العمال تقدر نسبتهم 18.8% يعبرون أن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في تنمية روح العمل الجماعي ، منهم 18.75% ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، ونسبة 2.5% ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة،و ما نسبته 1.25 من فئة الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة ،وفي الاخير ما نسبته 1 من فئة الذين تتراوح أعمارهم من 51 سنة فما فوق.

ويمكن تقديم تفسيراً سوسيولوجياً للبيانات الإحصائية المسجلة في الجدول، حيث أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال الوسائط الإلكترونية المتاحة للرؤساء والعمال، تتيح لهم عدة آليات فعالة وبالاخص تنمية روح العمل الجماعي وذلك ضمن فريق واحد يضمن جوا من التآزر والتعاون الثقة المتبادلة بين العمال من الرئيس نحو المرؤوسين، بحيث تتيح سبيل تبادل الخبرات في المجال الإلكتروني وخلق مناخ عمل جيد وهو ما يساعد على نشر وترسيخ ثقافة روح العمل الجماعي.

و بحساب معامل ارتباط بيرسون فأكد وجود ارتباط قوي موجب بين عمر المبحوثين وتنمية روح العمل الجماعي بمقدر 0.78 عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (82):يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين وأحتكار المعلومات المستحدثة

احتكار المعلومات المستحدثة					
المجموع	لا	نعم			
15	5	10	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
%18.8	6.27	12.53	النسبة المئوية %		
39	30	9	التكرار	ثانوي	
%48.8	37.54	11.26	النسبة المئوية %		
25	18	7	التكرار	جامعي	
%31.2	22.46	8.74	النسبة المئوية %		
1	1	/	التكرار	ما بعد التدرج	
%1.2	1.2	/	النسبة المئوية %		
80	54	26	التكرار	المجموع	
%100	67.5	32.5	النسبة المئوية %		

من خلال الجدول (82) يتبين أن نسبة كبيرة ومعبرة من العمال يجيبون بأن لإدارة الإلكترونية لا تساهم في أحتكار العلوم المستحدثة وذلك بنسبة 67.5% وهو الاتجاه العام للجدول، منهم ما نسبته 37.54% من فئة المستوى التعليمي الثانوي، وما نسبته 22.46% من فئة المستوى التعليمي الجامعي، وما نسبته 6.27% من فئة ذوو المستوى المتوسط ، وفي الاخير ما نسبته 1.2% من فئة ذوو مستوى ما بعد التدرج.

غير أن فئة من العمال ما تقدر نسبتهم 32.5% من المبحوثين يجيبون بعدم مساهمة الادارة الالكترونية في الحد من أحتكار المعلوما المستحدثة ، بحيث أن مانسبته 12.53% منهم من فئة المستوى التعليمي المتوسط، وما نسبته 11.26% من فئة المستوى التعليمي الثانوي، وما نسبته 8.74% من فئة المستوى الجامعي.

من خلال القراءات الإحصائية ووصولاً إلى القراءات السوسيولوجية أن الإدارة الإلكترونية تزيد أو تعزز من الاستفادة من المعلومات المتجددة والمستحدثة، وذلك بين مختلف المصالح داخل العمل مما يؤكد على المساهمة الفعالة للوسائط الالكترونية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة عن طريق الاتصال السليم، وهذه المعلومات تحيط العمال بأبعاد المشكلات الخاصة، وهو ما يعبر على مساهمة القيادة الادارة في مد المرؤسين بالمعلومات والمستجدات الصحيحة التي تعزز مستوى عالي من الثقة بين الطرفين.

و بحساب معامل ارتباط بيرسون ابان عن وجود ارتباط ضعيف موجب بين المستوى التعليمي للمبحوثين واحتكار المعلومة المستحدثة مقدر ب: 0.12 عند مستوى الدلالة 0.05.

2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى:

بعد أن عرضنا وتحليل البيانات التي تم جمعها ورصدها باستخدام الادوات المعتمدة (الاستبيان ،المقابلة الملاحظة) تم اختبار الفرضيات من أجل الكشف وصولاً إلى تفرغ وتحليل البيانات الميدانية حول علاقة الإدارة الإلكترونية ببلدية أدرار وترسيخ أخلاقيات العمل لعمال البلدية، توصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج الجزئية والعامة نوجزها كما يلي:

– الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: (مدى توفر إدارة بلدية أدرار على وسائل وتجهيزات الإدارة الإلكترونية وطبيعة تجسيدها في مصالح البلدية)

تساهم تجهيزات ووسائل تطبيقات الإدارة الإلكترونية بدور فعال في رفع مستوى أداء الإدارة البلدية من خلال الاندماج في وسائل التواصل التكنولوجية الحديثة باعتبارها من نتائج وعوائد العولمة حيث أن إدارة البلدية لا تعيش معزولة عن العالم الخارجي، أي تؤثر وتتأثر وتعتمد في أدائها اليومي على وسائل اتصال بينها وبين الفاعلين الآخرين من فاعلين اجتماعيين (المواطنين) وفاعلين اقتصاديين، وهو ما يجبر إدارة البلدية على السعي خلف تحقيق بناء قاعدة بيانات تكنولوجية من خلال التجهيزات بمختلف أنواعها، كما أن إدارة البلدية أصبح من الضروري عليها إدماج عمالها في استعمال هذه الوسائط الإلكترونية وصولاً إلى اكتساب مورد بشري يندمج في حلقة المخرجات الموافقة لمتطلبات المواطن وبخصائص تتلاءم والتطورات الراهنة، أو مورد بشري مؤهل لاستعمال الوسائط الإلكترونية بحيث تساهم هذه التجهيزات متجسدة في وسائط إلكترونية بالتأثير على الهيكل التنظيمي بما يغير بنية قنوات الاتصال بين الموظف وجماعة العمل وبين الرئيس والمرؤوسين، وبالنظر إلى نتائج الاستبيان باعتماد بنون المحور الثاني حيث تبين أن إدارة البلدية توفر التجهيزات والمعدات ذات الاستعمال في تجسيد قاعدة البيانات وشبكة اتصال وهو ما يوضحه ما نسبته 65% من المبحوثين من مجتمع الدراسة تؤكد على توفير إدارة البلدية لهذه التجهيزات، كما أن إدارة البلدية تجسد شبكة اتصال بين مختلف مصالح الإدارة قصد تحقيق عملية اتصال حديثة، وهو ما تؤكد النسبة المعبرة على ذلك 68.8% منه المبحوثين من مجتمع الدراسة وذلك لتطوير تبادل المعلومات بين الشبابيك المتواجدة في المصالح، وهو ما يؤكد سعي البلدية لهدف تجسيد هذه الوسائط، بما أن إدارة البلدية عمدت إلى بناء قاعدة بيانات معلوماتية ترتبط بالعمل اليومي للعمال مرتبطة بتجهيزات البلدية، بحيث هو ما تحققه النتائج المسجلة من الاستبيان بحيث عبر ما نسبته 67.5% من المبحوثين على توفير تدفق عالي للمعلومات الخاصة بالعمل اليومي من خلال استعمال الوسائط الإلكترونية.

وقد عبر ما نسبته 67.5% من المبحوثين عن وجود قناة وسائط الإدارة الإلكترونية تتيح الاتصال بالسلطات العليا المباشرة وذلك لاعتبار أن الإدارة تبقى على قرب من الموظف بما يحقق انسجام بين عناصر الإدارة.

كما قد عبر الاتجاه العام من المبحوثين بنسبة 61.3% عن توفير إدارة البلدية لموقع إلكتروني يستجيب لمتطلبات المواطنين، وهو ما يقرب الإدارة من المواطن وتسهل إجراءات الإدارة، وقد أكد ما نسبته 63.8% من مجتمع الدراسة أن استعمال تجهيزات إدارة البلدية يساهم بدرجة كبيرة في إتقان استعمال هذه الوسائط الإلكترونية بشكل جيد، كما أن ما نسبته 67.5% من المبحوثين أن الإدارة توفر الإطارات من مهندسين وتقنيين، وهو ما يؤكد اهتمام إدارة البلدية بكل جوانب لها علاقة بالتجهيزات الإلكترونية، وذلك للاستغلال السليم باعتبار أن البرمجيات المنظمة من تجهيزات الإدارة الإلكترونية هي عناصر حساسة جدا، وهو ما يعبر عن وعي الإدارة بدور الصيانة الدورية من طرف المختص في مجال الإعلام الآلي.

كما عبر المبحوثين من مجتمع الدراسة وذلك بما نسبته 63.8% من المبحوثين يؤكدون عن مساهمة وسائط الإدارة الإلكترونية في تخزين المعلومات وأكدوا أهميتها في العمل اليومي ودورها في تخفيض تكلفة الأرشفة باعتبار أن التطبيقات الإلكترونية تقوم بدورها في تشغيل وسيط التخزين دون نفقات أو تكاليف مادية.

وقد أكد ما نسبته 60% من المبحوثين على استقباهم الأوامر والتوجيهات المستحدثة عن طريق استعمال وسائط الإدارة الإلكترونية، وعبر المبحوثين عن اهتمام إدارة البلدية بإدخال التحديثات الجديدة لتدريب العمال عليها وذلك ما أكدته 68.8% من المبحوثين، كما أن المبحوثين أكدوا وبأغلبية على توفير إدارة البلدية لتقنيين مختصين في صيانة أعطاب الشبكة الإلكترونية، وهو ما يدل على أن الإدارة البلدية تولي اهتماما كبيرا للحفاظ على التجهيزات وحمايتها من الأعطاب.

وأكد ما نسبته 81.3% من على مساهمة الوسائط الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل، بينما أكد ما نسبته 96.3% من المبحوثين على توفير الإدارة الإلكترونية لمعلومات دقيقة وموثوقة.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن بلدية أدرار توفر الوسائل والتجهيزات بما في ذلك المادية والبشرية، المادية من معدات وآليات لازمة لتجسيد الإدارة الإلكترونية، بينما البشرية توفر المهندسين والتقنيين المختصين في تركيب وصيانة الشبكة وهو ما يساهم بدرجة كبيرة في دمج العمال في استعمال الإدارة الإلكترونية في عملهم اليومي، وبذلك ما ينعكس على أداء العمال.

3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: (مدى مساهمة وفعالية تجسيد الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءات الموارد البشرية لبلدية أدرار).

تساهم وسائط الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءات الموارد البشرية لبلدية أدرار، بحيث تتوفر على آليات تتيح للمشرف مرونة الاتصال داخل العمل ما يسهل وصول المعلومات وبسرعة ودقة عالية، وذلك تحقيقا ورجا للوقت، كما يتيح للعمال الرد عبر هذه الوسائل، فتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة يعزز التسيير الفعال للموارد البشرية ما يحقق أهداف المؤسسة.

ويمكن التأكيد على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وزيادة الرفع من كفاءة أداء العمال، حيث عبر ما نسبته 81.3% من المبحوثين على مساهمة وسائط الإدارة الإلكترونية في تخفيض كثافة العمل مقارنة مع الطرق التقليدية.

كما عبر ما نسبته 96.3% من المبحوثين مؤكدين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات الدقيقة والموثوق فيها بما يوفر الجهد والوقت للعمال.

وأكد ما نسبته 78.8% من المبحوثين عن دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التقسيم والمتابعة للرؤساء المباشرين وهو ما يوفر للمسؤولين سهولة المتابعة الدورية وتوفير الحصائل المخصصة لأداء العمال.

وعبر المبحوثين بأغلبية وذلك بنسبة 65% من المبحوثين مؤكدين على خيار مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل متابعة حضور الموظفين وذلك من خلال الوسائط الإلكترونية المتاحة للمشرف من خلال الكاميرات وشاشات المتابعة المزودة بخاصية التسجيل.

كما عبر ما نسبته 73.8% من المبحوثين مؤكدين على دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء للعمال، من خلال الخصائص المتاحة من هذه الوسائط بما يميز أداء العمال.

وأكد ما نسبته 67.5% من المبحوثين عن أن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في احتكار الموظفين للمعلومات المستخدمة، أي توفير تداول المعلومات بين العمال والمصالح مما يتيح الأداء المتوافق والمتوازن للعمال، هذا المؤشر تربطه بمؤشر لآخر عبر عنه المبحوثين بنسبة 81.3% عمن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنمية روح الجماعة وهو

يعتبر ذا علاقة بالمؤشر السابق (احتكار المعلومة)، فالإدارة الإلكترونية توفر الوسائط الإلكترونية الداعمة للعمل الجماعي داخل العمل.

كما عبر المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في توقع الأخطاء بنسبة 48%، وب 36% عن تحديد الجهد المبذول، باعتبار أن هذه الخيارات مؤشرات لتنظيم الوقت مؤكدين بذلك عن دور مساهمة الوسائط الإلكترونية في تنظيم وإدارة الوقت في العمل.

وعبر المبحوثين بنسبة 85% عن دور الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام داخل مصالح الإدارة حسب الخصوصيات، بحيث توفر آليات للمشرف بما يمكنه من تعديل الهيكل التنظيمي حسب أهداف المؤسسة وهو يحقق مرونة الإدارة.

كما عبر المبحوثين عن دور مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير الأرباح في الأداء للموظف وذلك بنسبة قدرت ب 86.3% من المبحوثين.

وعبر ما نسبته 58.8% من المبحوثين عن مساهمة وسائط الإدارة الإلكترونية في إعداد التقارير بكل أريحية بما يبين دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءات أدار العمل كأفراد وجماعات عمل، وما يزيد كمؤشر عن دور هذه الوسائط الإلكترونية في زيادة التركيز والتدقيق في العمل وذلك بما يقدر بنسبة 83.8% من المبحوثين.

وأكد ما نسبته 85% من المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وعبر ما نسبته 78.8% من المبحوثين عن مساهمة الرسائل الواردة عبر الوسائط الإلكترونية في تنظيم الوقت.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية أدرار دور فعال في الرفع من كفاءة الأداء للعمال، وذلك من خلال التحسيد الفعال للوسائل الإلكترونية بمختلف أنواعها.

4 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث: مدى مساهمة تجسيد الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية على الممارسات الأخلاقية للعمال.

ويمكن التأكيد على هذه العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والتزام العمال بممارسة أخلاقيا العمل، حيث عبر ما نسبته 45% من المبحوثين عن فعالية الإدارة الإلكترونية في توفير الجهد والوقت في العمل، وما نسبته 37.5% من المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في ضمان سرية البيانات في الشبكة.

كما عبر ما نسبته 83.8% من المبحوثين باعتبارها النسبة العالية أو الاتجاه العام للمبحوثين، عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي في العمل، وأكد ما نسبته 75% من المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على أسرار المهنة. وعبر ما نسبته 83.8% من المبحوثين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على الأمانة في العمل، وأكد ما نسبته 80% من المبحوثين على الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في حرص المبحوثين على تحمل المسؤولية، وما نسبته 77.5% من المبحوثين أكدوا على فعالية الإدارة الإلكترونية في رص وتوصيد الصفوف في الأداء اليوم للعمل، بينما أكد ما نسبته 53.8% من المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمال على العمل كفريق واحد داخل العمل من خلال مساعدة الزملاء في الأداء اليومي للعمل، وأكد ما نسبته 82.5% من المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص العمل على تطبيق القوانين التنظيمية في العمل، وعبر ما نسبته 72.5% من المبحوثين عن فعالية الإدارة الإلكترونية في زيادة حرص العمال على الالتزام بالعدالة التنظيمية في المعاملات مع المواطنين، وأكد ما نسبته 70% من المبحوثين عن فعالية الإدارة الإلكترونية في تحريض العمال على تجسيد النزاهة والشفافية في العمل اليومي.

وأكد ما نسبته 86.3% من المبحوثين على مساهمة الإدارة الإلكترونية في حرص المبحوثين على تجسيد الاحترام المتبادل وتحسين المعاملة داخل العمل، كما أكد ما نسبته 70% من المبحوثين على مساهمة وفعالية الإدارة الإلكترونية في تجسيد المتابعة والتقييم الموضوعي للعمل من طرف المشرفين، وعبر ما نسبته 81.3% من المبحوثين عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحفيز المبحوثين على تحقيق التميز بالكفاءة في الأداء، وأكد ما نسبة 85% من المبحوثين على دور وفعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة من جانب تقديم الخدمات للمواطنين،

كما أكد ما نسبته 53.8% من المبحوثين عن المساهمة الفعالة للإدارة الإلكترونية في الحد من العمل بالمحسوبية تجاه المواطنين ما نسبته 37.5% من المبحوثين عن فعالية الإدارة الإلكترونية في محاربة أشكال الفساد في العمل. ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في حرص العمال على ممارسة أخلاقيات العمل في الأداء اليومي للعمل.

5 - الاستنتاج العام للدراسة:

بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة والاجابة على التساؤلات الفرعية يمكن الان الوصول الى نتيجة عامة للدراسة يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية تساهم في صقل وترسيخ أخلاقيات العمل، بما يهدف الى التقييم و المتابعة الفعالة لآخلاقيات الممارسة في العمل، من خلال تسهيل تحديد مواطن القصور في اداء العمال ، فحل العمليات التي لها علاقة بسلوكات الاخلاقية للموارد البشرية ، كالرقابة والمتابعة و التقييم و التوجيه ، كانت تخضع لإجراءات تقليدية بوسائل أقل عصرة، ومع تجسيد تطبيق الإدارة الإلكترونية، تغيرت أسس وأساليب متابعة أداء الموارد البشرية ،والتي أصبحت خاضعة للمعايير التي يحكمها تجسيد الوسائط الإلكترونية، فإذا كان الأداء مرتبط بالعمل اليومي للعامل داخل الإدارة، فالوسائط الإلكترونية تسعى لتحقيق اهداف البلدية من حيث توجيه الاخلاقيات كتحمل المسؤولية ، والحفاظ على اسرار المهنة الانضباط في العمل ، المثابرة والاجتهاد الملائم وطبيعة المتغيرات والمستجدات الوظيفية الناتجة عن التطور التكنولوجي بحيث توفر للمسؤول آلية رقابية توفر الدلائل القرينة يتم الرجوع لها حسب الحاجة،

وتعتبر كفاءات الأداء هي محصلة ينتجها المورد البشري أثناء تأدية مهامه المتعلقة بمختلف الأنشطة الوظيفية في محيط العمل، والتي تعكس أخلاقيات العامل أو المورد البشري، كما تعتبر هذه الأخلاقيات التي يكتسبها العامل ويمارس بها نشاطه الوظيفي سواء كفرد أو ضمن مجموعات، داخل بيئاتهم التنظيمية أو محيط العمل الذي ينتمي إليه، وباعتبار المورد البشري، أهم عنصر من عناصر المؤسسة وهو المحرك الفاعل لكافة الأنشطة الحادثة فيها، فإن تعامله وتفاعله مع التقنيات، ومختلف الوسائط الإلكترونية التي توفرها الإدارة الإلكترونية قد يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك كان ضروريا الاهتمام بالرفع من أخلاقيات العمل للموارد البشرية، وذلك بهدف دمجهم المتسارع في تطور التقنية الإدارية، بما يعزز بأخلاقيات العمل للحصول على مورد بشري يدين بالولاء للمؤسسة وذلك من خلال الالتزام بعدة أبعاد أخلاقية تخدم أهداف المؤسسة.

ومن خلال نتائج الدراسة :كشفت عن العلاقة بين توفير المعلومات الخاصة بالعمل اليومي ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تنظيم وإدارة الوقت وذلك من خلال الجدول رقم (65) بحيث ان توفر وسهولة الوصول الى المعلومات الخاصة بالعمل اليومي من خلال وسائط الادارة الالكترونية منها سرعة المعالجة الالكترونية ،تساهم بشكل فعال في تنظيم الوقت في العمل من خلال التخصص في العمل او تعدد الشبائيك الالكترونية وسهولة التواصل بينها بالشبكة .

كما أكدت الدراسة على وجود العلاقة بين متغير الفئة الوظيفية للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تقسيم المهام وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (66)، بحيث تتيح الوسائط الالكترونية الولوج لقاعدة المعلومات حسب الفئة الوظيفية وذلك وفق الهيكل التنظيمي للبلدية بتعدد الوظائف .

وقد كشفت الدراسة عن العلاقة بين متغير الخبرة المهنية للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (67)، وذلك من خلال الفرص المتاحة للموظف حسب درجة و مستوى الخبرة المهنية كمؤهل للاستفادة من عدة عمليات تساهم في تحسير المسار المهني للموظف كالاستفادة من الترقية والتكوين والاستقطاب لوظائف أخرى مثل المناصب العليا حسب الخبرة المهنية وهو ما يساهم في الرفع من كفاءة الموظف.

وبالنسبة للعلاقة بين متغير نوع العقد للفئة الوظيفية للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة إتقان العمل اليومي وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (68) وبحساب معامل ارتباط بيرسون لا وجود لعلاقة ارتباط بين نوع العقد والمساهمة في اتقان العمل اليومي عند مستوى الدلالة 0.05 لان الوسائط الالكترونية هي من احدثت الفرق من خلال البيانات التي توفرت لها من الافراد العاملين دون النظر الى طبيعة العقد ونوعه.

كما تم التأكد من العلاقة بين متغير الفئة الوظيفية للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تخفيض كثافة العمل حسب نتائج الجدول رقم (71)، وهذه العلاقة تأكدت بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث وجد أنه يساوي -0.7 وهو ارتباط قوي سالب عند مستوى الدلالة 0.05.

وبالنسبة للعلاقة بين متغير نوع العقد للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية توفير المعلومات الضرورية والدقيقة وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (72) وهو مؤشر على تكفل العمال بتنظيم الآليات والاعتماد في العمل اليومي على الوسائط الإلكترونية للقيام بالمهام المسطرة التي تقع على مسؤولياتهم حسب طبيعة تقسيم العمل. و تأكد ذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، توجد علاقة مقدارها 0.5 وهو ارتباط متوسط عند مستوى الدلالة 0.05.

أما بالنسبة للعلاقة بين متغير الخبرة المهنية للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في الاستجابة للمتطلبات الوظيفية وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (73)، و تتم تأكيد العلاقة بحساب معامل ارتباط بيرسون تأكدت هذه العلاقة، حيث وجد أنه يساوي 0.8 وهو ارتباط قوي موجب عند مستوى الدلالة 0.05.

وجهة أخرى درسنا العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية تتلقى الأوامر عبر البريد الإلكتروني وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (74)، ويتم تأكيد العلاقة بحساب معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط وهو ارتباط متوسط عند مستوى الدلالة 0.6

كما أن دراسة العلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (75)، وهو ما لم يقره معامل ارتباط بيرسون على وجود علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبالنسبة للعلاقة بين متغير عمر المبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في توفر سهولة التقييم والمتابعة للرئيس وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (76)، وهذه العلاقة تأكدت بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث وجد أنه يساوي 0.3- وهو ارتباط ضعيف سالب عند مستوى الدلالة 0.05 .

ومن جهة أخرى دراسة العلاقة بين متغير الخبرة المهنية للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في المساهمة في زيادة التركيز في العمل وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (77)، بحيث هذه العلاقة تأكدت بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث وجد أنه يساوي 0.5- وهو ارتباط متوسط سالب عند مستوى الدلالة 0.05

وبالنسبة للعلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في القدرة على تحمل المسؤولية وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (78)، وتم التأكيد على العلاقة بحساب معامل ارتباط بيرسون توجد علاقة بين المستوى التعليمي للعمال والقدرة على تحمل المسؤولية، حيث وجد أنه يساوي 0.4 وهو ارتباط موجب ضعيف عند مستوى الدلالة 0.05.

بالنسبة للعلاقة بين متغير الخبر المهنة للمبحوثين ومساهمة الادارة الالكترونية في القيام بأعمال خارج أوقات العمل، بحيث تأكده بحساب معامل ارتباط بيرسون عن وجود ارتباط متوسط موجب بنسبة 0.52 عن مستوى الدلالة 0.05 بين الخبرة المهنية للعاملين والقيام بأعمال خارج اوقات العمل.

وبالنسبة للعلاقة بين الفئة الوظيفية للمبحوثين ومساهمة الادارة الالكترونية في تلقي الاوامر الكترونيا وجود ارتباط ضعيف سالب مقداره -0.23 أكده ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة 0.05 بين الفئة الوظيفية وتلقي الاوامر عن طريق الوسائط الالكترونية.

وبالنسبة للعلاقة بين متغير العمر للمبحوثين ومساهمة الالة الالكترونية في تنمية روح العمل الجماعي وبحساب معامل ارتباط بيرسون فأكد وجود ارتباط قوي موجب بين عمر المبحوثين وتنمية روح العمل الجماعي بمقدار 0.78 عند مستوى الدلالة 0.05.

وبالنسبة للعلاقة بين متغير المستوى التعليمي للمبحوثين ومساهمة الادارة الالكترونية في أحتكار المعلومات المستحدثة، فبحساب معامل ارتباط برسون تأكد وجود ارتباط ضعيف موجب بين المستوى التعليمي للمبحوثين واحتكار المعلومة المستحدثة بمقدار ب: 0.12 عند مستوى الدلالة 0.05.

وفي ضوء ما سبق عرضه يبرز تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة والتي ترى بأن لتحسيد تطبيق الادارة الالكترونية دورا فعالا في ترسيخ أخلاقيات العمل لعمال بلدية أدرار، من خلال توفير التجهيزات والمعدات الالكترونية في مصالح البلدية ، لما لها من دور في الرفع من كفاءات أداء الموارد البشرية وتوجيه الممارسات الاخلاقية للعمال بما يحقق أهداف الادارة ، كما اثبتت الدراسة من خلال استجواب المبحوثين ان البلدية مازالت تعاني من استخدام بعض الوسائل التقليدية في بعض المصالح جزئيا ،ويرجع ذلك لعدة أسباب منها طبيعة التبعية الادارية والمركزية اي السلطات العليا وزارة الداخلية.

مما سبق يمكن القول أن بلدية ادرار بمختلف هياكلها الادارية كانت السبابة في احداث التغيير في لممارسات الاخلاقية للعمال ،بما يخدم أهدافها الخدماتية تجاه المواطن، وذلك من خلال تبنيتها لاستراتيجية تحسيد وسائط الادارة الالكترونية الحديثة كالية لترسيخ أخلاقيات العمل للموظفين، والذي أعطى دفعة قوية في تنمية قدرات الاطارات وتجديد معارفهم بأقل تكلفة و استغلال الطاقات والمؤهلات المعرفية ، فالإدارة الإلكترونية تنمي قدرات الموارد البشرية بحيث تهدف للتطور، بفضل جهودهم الساعية لإنجاحها، فبدون جهد متبادل، تبقى الإدارة الإلكترونية مجرد تجهيزات وعتاد بلا فعالية، لذلك يبقى إكساب العمال ثقافة الممارسات الاخلاقية الفعالة في الادارة أساس هام لإنجاح هذه الآلية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل المعنون بتحليل وتفسير النتائج الهادفة لدراسة المعطيات الإحصائية المتعلقة بالدراسة، حيث قمنا بعملية تحليل وصفي للمتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، ثم عرضنا التحليل الوصفي لاستجابات الباحثين، وبعدها تناولنا دراسة الإحصائيات الخاصة بفرضيات الدراسة، من خلال اختبار مدى صحتها، وخلصنا من خلال هذه الدراسة وخلصنا من خلال هذه الدراسة إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل لعمال بلدية أدرار والتي تعكس مدى تجسيد هذه التطبيقات من خلال التجهيزات والعتاد الإلكتروني في مصالح البلدية، وكذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءات أداء العمال، ومدى مساهمة الوسائط الإلكترونية في تعزيز الممارسات الأخلاقية للعمال، بحيث تبين أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا فعالا في تعزيز وترسيخ أخلاقيات العمل من خلال الوسائط الإلكترونية المتاحة (الرقابة الإلكترونية، المتابعة والإشراف، ...).

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر عنصر الموارد البشرية، بمثابة القلب النابض للإدارة الخاصة بأي مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، حسب مستوى تطور معارفهم الأخلاقية وكفاءاتهم وقدرتهم على المشاركة والفعالية، وهو الأمر الذي يثبت مدى فعالية الأداء الأخلاقي للموارد البشرية في المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية القائمة على تثبيت مستوى العلاقات بين المؤسسة والموارد البشرية، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال بناء قوة عمل قادرة على تحقيق مختلف الأهداف المسطرة، فانه من الضروري ان تلتزم هذه الموارد بالوعي الأخلاقي، القيادة الأخلاقية الهادفة والسليمة، والحث على مراعاة وتقوية مصادر الأخلاقيات المختلفة بقدر المستطاع، وكذا الحفاظ عليها.

إن ما يمكننا استنتاجه في خاتمة دراستنا المتواضع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بترسيخ أخلاقيات العمل في البلدية، بحيث توفر البلدية محل الدراسة على بعض الوسائل والتجهيزات المكونة لمعدات الإدارة الالكترونية وفي مقدمتها جهاز الحاسوب، الانترنت، الفاكس، الهاتف، الموارد البشرية المؤهلة لصيانة الاعطاب يشكل أحد التشكيلات الرسمية المحلية التي تقوم بتفعيل العمل الإداري وتحسين خدماته والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والاهتمام بأنظمتها، وقد لمسنا في هذا التوجه الخاص باستخدام الموظفين لهذه الوسائط الالكترونية والتي تتسم بالكفاءة والسرعة والفعالية في عملية التقييم و العملية الرقابية ما ساهم في قدرة البلدية على اكتساب موارد بشرية مؤهلة للالتزام بأخلاقيات العمل تجاه الواجب العام من خلال الإخلاص والمحافظة على المصلحة العامة، بما يحقق الأهداف المسطرة سابقا من خلال حل مشاكل الإدارة التقليدية والتوجه نحو إشباع رغبات ومتطلبات المواطنين وتحسين الخدمات وترشيد الخدمة العمومية بما يخدم المصلحة العامة.

كما تمكنت هذه الدراسة في جانبها النظري من الوصول إلى أن لوسائط الإدارة الالكترونية دور هام في تحقيق العملية الرقابية على أداء الموارد البشرية من خلال التحديد الدقيق لدرجة كفاءة هذه الأخيرة في مجال العمل بما يمكن أن يساهم في الوصول إلى تكوين مجموعة عمل متكاملة في الأداء

في الوقت الذي توصلت الدراسة الميدانية إلى أن الإدارة الالكترونية أصبحت إحدى أهم محددات طبيعة المستوى الأخلاقي الذي يتمتع به الموارد البشرية لهذه البلدية ،ورغم ذلك تبقى هذه الدراسة في حدود مجالاتها فقط ولايمكن تعميمها ،وان هذا الأمر لايزال في حاجة إلى البحث أكثر من أجل المساهمة في تنمية أخلاقيات الموارد البشرية و الارتقاء بمستوى أدائها حتى تتمكن من أداء كافة المهام والواجبات المسندة إليها بكفاءة عالية وفعالية تنظيمية .

قائمة المصادر

والمراجع

أ. المصادر

القران الكريم

السنة النبوية

ب. الكتب

• اللغة العربية

1. إبراهيم مذكور " دروس في تاريخ الفلسفة "، المطبعة الأميرية، 1952.
2. أحمد المشاب، التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
3. أحمد جابر حسين علي، أخلاقيات المل بين الدين والمجتمع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، 2011.
4. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، مصر، 2009.
5. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2004.
6. إسماعيل عبد الحكم بكر، المعلوماتية قوة اقتصادية - النمو، التغير، التكنولوجيا، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012.
7. الحمادي بسام عبد العزيز، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، السعودية، 2002.
8. الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
9. السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007.
10. السكمارنة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، ط2، الأردن، 2011.
11. الشرعة عطا الله، سنجد غالب محمود، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
12. الغراب، إيمان محمد، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003.

13. الفاعوري مدمح، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
14. الفسي والطائي، فاضل حمد وعلي حسون، الإدارة الإستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2014.
15. النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الراية للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2007.
16. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006.
17. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
18. بشار، الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. دار الراية للنشر والتوزيع، ط.2، عمان ، 2014.
19. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن، 2009.
20. بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة النشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، 2004.
21. جورج فريدمان وبيار نافيل، رسالة في سوسيولوجي العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1985.
22. حسن الشيخ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية-مصر، 2008.
23. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته لمعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1.مصر، 2003.
24. حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية، ط1، 2009.
25. حسين عيد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
26. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011.
27. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
28. خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
29. رابع مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
30. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999 .

31. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب.ط، الإسكندرية، 2005،
32. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2007.
33. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
34. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2012.
35. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
36. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2012.
37. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
38. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول، من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010.
39. سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
40. سمير أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
41. سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.
42. شفيق محمد، البحث العلمي " الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي، ط1، مصر، 1985.
43. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان-الأردن، 2014.
44. صلاح عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر.
45. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب.ط، الازارطة، 2008.

46. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر ، 2007.
47. طلعة إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار الغريب، ط2، القاهرة مصر، 2010.
48. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان، 2002.
49. عبد الحميد لطفي، علم الاجتماع، دار المعارف الجامعية ط9، الإسكندرية، ، 1983.
50. عبد الرحمن البدوي، الأخلاق النظرية، الكويت، 1980.
51. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة ، مصر، 2000 .
52. علي عربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
53. عوطف عبد الرحمن، الإعلام والعولمة البديلة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006.
54. فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث قسنطينة-الجزائر، 1999.
55. فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010.
56. ماهر عودة الشمايلة وآخرون، أخلاقيات المهنة الإعلامية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
57. محمد أحمد سلمان، بسوس عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2011.
58. محمد أحمد سليمان، وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، ط1 ، عمان-الأردن، 2011.
59. محمد ألتونجي، أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2011.
60. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
61. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008.

62. محمد باي بلعالم، الرحلة العلية إلى منطقة توات لذكر بعض الأعلام والآثار والمخطوطات والعادات وما يربط توات من جهات، دار هومة، 2005.
63. محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
64. محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
65. محمد عيد الحميد، نظريات الإعلام واجهات التأثير، عالم المكتب، ط2، القاهرة-مصر، 2000.
66. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
67. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة-مصر، 2000.
68. محمد يوسف موسى " فلسفة الأخلاق في الإسلام "، مؤسسة الخانجي 1963.
69. مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، أيلول 2006.
70. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
71. مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002.
72. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2012.
73. مغنية محمد جواد، فلسفة الأخلاق في الإسلام، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي، 2007.
74. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، ترجمة: بريد صحراوي وآخرون، د.ط، الجزائر، 2004.
75. ميدون إيمان، البعد الأخلاقي في التسويق، دار هومة، الجزائر، 2015.
76. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف، دار الأزوري العلمية للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2008.
77. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2002.

78. هوبكنز برايان، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006.
79. هوبكنز براين، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، القاهرة-مصر، 2008.
80. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، الجزائر، ط1، 2002.
81. شون مالبرايد وآخرون، أصوات متعة وعالم واحد، الاتصال اليوم والغد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
82. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2007.
83. ياغي، محمد عبد الفتاح، أخلاقيات في الإدارة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 1995.
84. يوسف موسى "مباحث في الفلسفة الأخلاق"، مؤسسة الخانجي.

ج - الرسائل العلمية:

85. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر 2015/2016.
86. علاوي مالك، أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، دراسة حالة الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي (ANDRU)، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي: "كلية العلوم الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.
87. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2008.
88. أحمد الشرقاوي، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات الإدارية والقانونية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس الويسي، المملكة المغربية، 2009/2010.

89. بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات "دراسة حالة بلدية وولاية الشلف"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، غير منشورة، 2014/2013،
90. الحسنات ساري عوض، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.
91. سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007/2006.
92. صباح بنت حسين فتحي، السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات العمل دراسة تحليلية على ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2005.
93. ضيافي نورة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2010.
94. عمرو هشام هاشم السقا، أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2013.
95. فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
96. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

97. محمد نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
98. المسعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
99. نايف بن محمد القاسم، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري للإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم العربية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2015/2016.

د.المجلات العلمية :

100. يوسف أبو فارة، دور إدارة أمن المعلومات في فاعلية الحكومة الإلكترونية، مؤتمر أمن المعلومات والحكومة الإلكترونية، ماليزيا، من 12 إلى 16 أبريل 2009.
101. أحمد إبراهيم عبد العلي إبراهيم، خلف سليم سليم القرشي، عوض الله سليمان عوض الله محمد، متطلبات توير الإدارة الإلكترونية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 12، الجزء الأول، 2012.
102. اضاء كمال حسين الجراح، الادارة الالكترونية ودورها في تقليل ضغوط العمل ، مداخلة لمؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الادارية بغداد، 27- 29 . 11 . 2012.
103. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث المنشورات الجامعية، ع10، الجزائر، 2012.
104. العمر فؤاد عبد الله، الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج .مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.العدد :83.الكويت.1996.
105. حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل أنظمة مع الإشارة، جامعة طاهري محمد -بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، تصدر عن جامعة بشار، المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017.

106. راتوال محمد وفلاق محمد ، علاقة أخلاقيات الإدارة بأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي(03-04/12/2012)، جامعة قلمة، الجزائر.
107. ربحي مصطفى عليان، الإدارة الإلكترونية: متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، نصف سنوية محكمة، المجلد 17، العدد 2، يونيو-نوفمبر 2011.
108. رحمانى، سناء، رحمانى، موسى. دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط: دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوعريج. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. ع4.
109. سمير عبد الله حسن، النظام الاجتماعي من منظور بنائي وظيفي، مجلة جامعة دمشق، مجلد 19، العدد الأول، 2003.
110. عبد السلام عبد الدائم، عبد الخالق هشام يوسف، تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي - دراسة تحليلية على عينة من القيادة العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة علوم اقتصادية، العدد 95، المجلد 23، العراق، 2017.
111. علوطي لمن، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 24، ربيع 2008.
112. مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون، العدد الثاني، الأردن، 2012.

د. القواميس والمعاجم:

113. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب، الاسكندرية، 1975.
114. احمد العايد واخرون، المعجم العربي الاساسي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والاعلام، القاهرة، 1989.
115. عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010.

ج. المراسيم والقرارات:

116. المرسوم التنفيذي، رقم 136/96، المؤرخ في 16 افريل 1996 ج. ر.ج.ج. الصادرة بتاريخ 17 افريل 1996.

هـ. المواقع الإلكترونية :

117. الموقع الإلكتروني التاريخ جامعة بابل <http://www.uobabylon.edu> 05. 03. 2020 الساعة 15:08.
118. ولاية أدرار، من الموقع الإلكتروني: <http://ar.wikipedia.org/wiki>، أطلع عليه بتاريخ 15 مارس 2019، على الساعة: 12:35.
119. الموقع الإلكتروني: <https://www.marefa.org/>، أطلع عليه بتاريخ 15 مارس 2019، على الساعة 22:00.
120. الموقع الإلكتروني: (<http://www.asjp.cerist.dz>)، أطلع عليه يوم: 2018/01/30

و. اللغات الأجنبية:

121. Alya El-gueyed Kridis, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Thèse de doctorat en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Paris Ouest, Paris, 2015,
122. -Boateng Agyenim, the role of human resources information system in strategic human resource management,
123. Charles Lusthaus, Marie-hélène Adrien, Gari Anderson, Fred Carden, Améliorer la performance organisationnelle: manuel d'auto-évaluation, centre de recherches pour le développement international, Canada, 1999,
124. Denis Bertrand, Profil organisationnel de l'UQAM approche théorique et étude comparée, presses de l'université du Québec, Canada, 1987,
125. Fabre Martin, Merck Bernard, Proust Marie Ange, Romanet Martine, équipe RH: acteur de la stratégie, l'e-RH: mode ou révolution ?éditions d'organisations, France, 2003,
126. Guy Koninckx, Gilles Teneau, Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2010, 1^{ère} édition, ,
127. Henri Issac ,Indroduction Dumanagement Au E-Management ,université de paris Dauphine ,observation d' e-management Dauphine Cegos, 2003, .
128. Laila BENRAISS, Othman BOUJANA, Loubna TAHSSAIN, Tic et performance des salaires, Quel role pour la responsabilité sociale de

- l'entreprise, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, MARSEILLE, 2005,
129. Lulian,M, Implementing E-management in Small and Medium Enterprises, 2006,
 130. Michael Armstrong. Human Resource Management Practice .8th ed. Great Britain:kogan Page Limited, 2001 ,
 131. Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Management de l'administration, DeBoeck université, Belgique, 1992, 2^{ème} édition,
 132. Michel Kalika,VéroniqueGuilloux,Florence Laval, Mohammed Matmati,e-RH; réalités managériales, vuibert, paris, 2005,
 133. OCDE, Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative, 2009,
 134. R Wayne Mondy, Robert M.Noë, Human RessoueceMangement, Pearson , New Jerrey, USA, 9thed, 2005,
 135. Raed Kareem Kanaan, Making sense of E-government implementation in Jordan: a qualitative investigation, doctorat thesis, De Montfort University, United Kingdom, 2009 ,
 136. Sabiha Homri, Culture de l'organisation: Quel impact pour la gestion des connaissances, 5^{ème} conférence du gestion des connaissances dans la société et les organisations: l'homme dans l'organisation et son rapport au savoir: l'indisciplinarité peut-elle aider à saisir sa complexité? Ecole des science de la gestion de l'Université de Québec à Montréal (l'ESG UQAM) du 30 mai au 01 juin 2012,
 137. Sébastien Nalon, Laurent Taskin, e-grh: enjeux et perspectives, édition edipro, Belgique , 2009,
 138. Stephen Robbins, David DeCenzo, Charles-Clemens Ruling, Management, Pearson édition, France, 2014, 9^{ème} édition,
 139. StephenRobbins, David DeCenzo, Management: l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson édition, Paris, 2008, 6^{ème} édition,
 140. Steve Foster. An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation. University ofHertfordshire. 2008.

141. De Alwis A.C, The impact of electronic human resource management on the human resource managers , vol 4, E M Economie a management ,
142. Haines Victor, Petit Andre, conditions for successful human resource information systems, vol36,N2, human resource management ,
143. Huthiafa Abdelkarim & al ,E-management: (configuration ,function and role en improving performance of Arab Institutions and organization ,International), journal of computer Applictions (0975-8887)Volume 80-N°6 ,Octobre, 2013,
144. of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study ina Dutch Ministry, employee relation. Vol 29. No 3. 2007,
145. Sheral Kurnia, Normalini kassim, antecedents and outcomes of HRIS use, vol61,N6, international journal of productivity and performance management,2012,
146. Srivastava Shashank. Shaping Organization with E-HRM. International Journal of Innovation, Managementand technology, Vol. No1. 2010,
147. Teo S, The adoption and diffusion of human resources information systems in Singapore, vol4, N1, Asia pacific journal of Human resource

الملاحق

نموذج الدراسة



جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد، نحن بصدد إجراء دراسة ميدانية حول موضوع "دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل لدى العاملين دراسة ميدانية بلديات أدرار" وفي إطار التحضير لشهادة الدكتوراه علوم وعليه نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث: بن عبد الرحمان حمزة

ملاحظة: وضع علامة (*) في الخانة المناسبة

الموسم الدراسي: 2019-2020.

المحور الأول: بيانات شخصية

1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2) السن: سنة

3) الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرملة ☐4) المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐5) الفئة الوظيفية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6) الخبرة المهنية (الأقدمية): سنة

7) ما نوع عقد العمل : دائم ☐ مؤقت ☐

المحور الثاني: واقع تجسيد تطبيق الإدارة الالكترونية في مصالح تسيير البلدية

8) هل توفر البلدية البنية التحتية للإدارة الالكترونية كاجهزة الحواسيب والشبكات.....؟ نعم ☐ لا ☐9) هل توجد بكل المصالح شبكة اتصالية عبر الانترنت تتيح الاتصال السلامة بين الشبابيك؟ نعم ☐ لا ☐10) هل توفر شبكة الاتصال لتطبيقه الإدارة الالكترونية كل المعلومات الخاصة بالعمل اليومي ؟ نعم ☐ لا ☐

- 11) هل شبكة الاتصال للإدارة الالكترونية متصلة بالسلطات العليا (كالولاية ووزارة الداخلية)؟ نعم ☐ لا ☐
- 12) هل يوجد للبلدية موقع عبر الانترنت يتيح للمواطنين التعرف على الخدمات المتوفرة والاستجابة؟ نعم ☐ لا ☐
- 13) هل لديك القدرة الكافية للتعامل بالمعاملات الالكترونية بشكل جيد داخل العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 14) هل توفر البلدية الكفاءات البشرية المؤهلة معرفيا في مجال استخدام الأجهزة والاستجابة التقنية للمستجدات؟ نعم ☐ لا ☐
- 15) هل تعتمد في اتصالاتك اليومية داخل العمل على استعمال البريد الالكتروني في التواصل اليومي في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 16) هل توفر تطبيقه الإدارة الالكترونية تخزين المعلومات المستعملة يوميا مما يساهم في تخفيض تكلفة الأرشفة؟ نعم ☐ لا ☐
- 17) هل يتم تلقيا لأوامر والقرارات التنظيمية عبر الولوج إلى تطبيقه الإدارة الالكترونية؟ نعم ☐ لا ☐
- 18) هل يتم بصفة دورية ادخال تحديثات على برامج تطبيقه الإدارة الالكترونية وتدريب العاملين عليها؟ نعم ☐ لا ☐
- 19) هل تعتمد إدارة المؤسسة نشر الوعي بالثقافة الالكترونية بين العاملين؟ نعم ☐ لا ☐
- 20) هل يتيح توفر استعمال الإدارة الالكترونية على القيام ببعض الأعمال خارج اوقات العمل وإرسالها؟ نعم ☐ لا ☐
- 21) هل ترى ان جميع المواطنين يتحصل على خدمات والمعلومات بنفس الاسلوب بعد تطبيق الادارة الالكترونية؟ نعم ☐ لا ☐
- 22) هل استفدت من تكوين خاص في مجال الادارة الالكترونية لتطوير المهارت في استعمال الادارة الالكترونية؟ نعم ☐ لا ☐
- 23) هل يتوفر لدى المؤسسة تقنيين محترفين في مجال تشغيل و صيانة اعطاب شبكة الادارة الالكترونية والوسائط المرتبطة بها؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: واقع تأثير تطبيقه الإدارة الالكترونية الرفع من كفاءات الموارد البشرية

- 24) أتلقي الأوامر والمهام من المسؤولين عن طريق وسائل الاتصال الالكترونية في أقل وقت وأقل تكلفة؟ نعم ☐ لا ☐
- 25) يساهم استخدام تطبيقه الإدارة الالكترونية في تخفيض كثافة العمل مقارنة مع الطرق التقليدية؟ نعم ☐ لا ☐
- 26) يوفر استخدام الإدارة الالكترونية معلومات دقيقة وضرورية وموثقة؟ نعم ☐ لا ☐
- 27) هل ترى أن استخدام تطبيقه الإدارة الالكترونية يتيح للمشرف سهولة التقييم والمتابعة؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم ايترى أن استخدام تطبيقه الإدارة الالكترونية تتيح للمرؤوس سهولة التقييم والمتابعة فيما يتمثل هذه الاستخدام؟

- ☐ - متابعة الحضور
- ☐ - متابعة نوعية العمل
- ☐ - متابعة الجهد المبذول

28) هل ترى أن هناك تقليل في تكاليف أداء العمل بما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء من خلال تجسيد الإدارة الالكترونية؟

☐ نعم ☐ لا

29) هل تساهم الادار الالكترونية في أحتكار المعلومات المستحدثة داخل المؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا

30) هل تساهم الادارة الالكترونية في تنمية روح العمل الجماعي داخل المؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا

31) تساهم الإدارة الالكترونية بشكل فعال في تنظيم وإدارة الوقت مما يعود على الموظف بالرقابة الذاتية؟ ☐ نعم ☐ لا

اذا كانت الإجابة بنعم من خلال

- ☐ - تحديد الجهد المبذول
- ☐ - استشراف بالتوقعات لمتطلبات العمل اليومي
- ☐ - توقع الأخطاء قبل الوقوع فيها

32) هل تساهم تطبيقات وسائط الادارة الالكترونية في تقسيم المهام حسب وظائف المصالح؟ ☐ نعم ☐ لا

33) هل يتيح تنظيم الوقت الناتج عن تطبيق وسائط الإدارة الالكترونية التعامل مع المهام ذات الأهمية العالية بكل أريحية؟

☐ نعم ☐ لا

34) تساهم تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال في تقسيم المهام حسب الشبايك مما يتيح إدارة الوقت بنجاعة؟

☐ نعم ☐ لا

اذا كانت الإجابة بنعم:

- ☐ - التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل
- ☐ - تحسين الأداء العام للمؤسسة
- ☐ - إعداد التقارير الدورية بأريحية

اخر اذكره.....

35) هل يحفز تنظيم إدارة الوقت الناتج عن تطبيق إدارة الوقت في زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي تحقيق الفعالية؟

☐ نعم ☐ لا

36) يساهم تقليل الأعمال الورقية يوميا في توجيه الوقت نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؟ ☐ نعم ☐ لا

37) تعتبر الإشارات أو العلامات المستقبلية عن التطبيق بانتهاء المهام من أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت؟

☐ نعم ☐ لا

38) من خلال تجسيد تطبيق الإدارة الالكترونية كممارسة يومية فيما تتمثل الأسباب الحقيقية في مضيعة الوقت؟

- ☐ - تأجيل الأعمال
- ☐ - عدم وضوح الأعمال الموكل إليك
- ☐ - تردد المرؤوس في اتخاذ القرار

المحور الرابع: وقع تأثير تجسيد وسائط الإدارة الالكترونية على الممارسات الاخلاقية للعمال

39) كيف يتجسد لك تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة؟

- ☐ - توفير الجهد والوقت
- ☐ - سرية البيانات في الشبكة
- ☐ - تطوير الكفاءة الإدارية

40) هل تساهم الادارة الالكترونية بمختلف الوسائط المتاحة في زيادة اتقانك للعمل اليومي؟ نعم ☐ لا ☐

41) لتجسيد خدمات الإدارة الالكترونية دور فعال في الحفاظ على لاسرار المهنية في العمل وخارج العمل؟ نعم ☐ لا ☐

42) هل تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة الحرص على أداء الأمانة في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

43) هل تساهم الادارة الالكترونية فيزيادة الحرص على تحمل المسؤولية داخل العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

44) هل تساهم الادارة الالكترونية بمختلف الوسائط المتاحة توحيد الصفوف داخل العمل؟ نعم ☐ لا ☐

45) هل تساهم طبقة الإدارة الالكترونية في توحيد الصفوف من خلال الحرص على العمل كفريق واحد داخل العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم:

- ☐ - مساعدة الزملاء في العمل عند القيام بأداء المهام
- ☐ - مساندة الموظفين الجدد في التأقلم داخل العمل
- ☐ - التزام الحياد في العمل

46) هل تساهم استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية داخل العمل في زيادة التزام وحرص الموظف على تطبيق القوانين

والتنظيميات ؟ نعم ☐ لا ☐

47) هل تساهم تطبيقات لإدارة الالكترونية في زيادة الحرص على الالتزام بالعدالة في المعاملة مع المواطنين ؟ نعم ☐ لا ☐

48) هل تساهم ممارسة تطبيقات الإدارة الالكترونية في زيادة الحرص على النزاهة والشفافية في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

49) هل يعزز استعمال الإدارة الالكترونية في العمل اليومي من الحرص على احترام وحسن المعاملة داخل العمل؟

نعم ☐ لا ☐

50) هل يساهم التجسيد الفعلي للوسائط الالكترونية في المتابعة والتقييم الموضوعي للعمل بكل ؟ نعم ☐ لا ☐

51) هل تساهم المعاملات اليومية بالوساطة الالكترونية في التميز بالكفاءة المهنية داخل العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

52) هل الممارسة الفعلية للوسائط الالكترونية يساهم في زيادة تحسين صورة المؤسسة وعملها لدى المواطن؟

نعم ☐ لا ☐

53) من خلال الخيارات التالية اختار البدائل المفسرة لتأثير الإدارة الالكترونية على التزام العمال بأخلاقيات العمل؟

☐

- الإدارة الالكترونية تحد من العمل بالمحسوبية والوساطة

☐

- الإدارة الالكترونية تجسد العمل بالتنظيم الرسمي لا التنظيم غير الرسمي

☐

- الإدارة الالكترونية تحارب كل مظاهر الفساد الإداري

اخرى اذكره

هل لديك أقترحات بخصوص علاقة الادارة الالكترونية بأخلاقيات العمل

.....

.....

.....

.....

.....

دليل المقابلة

أنا الطالب في كلية العلوم الاجتماعية، أحضر أطروحة الدكتوراه في تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة، دراسة ميدانية بلدية أدرار"

أرجو من حضرتكم الإجابة على الأسئلة المفتوحة بكل صدق علما أنها تستعمل لأغراض علمية.

1. هل تم رصد أغلفة مالية لتمويل تجهيزات الكافية لتغطية الحاجة من العتاد اللوجستي لتسيير الشبكة الإلكترونية؟

2. هل تم تنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية قصد تأهيل الموظفين لإكسابهم ثقافة إلكترونية كافية لتسيير المرفق الإلكتروني؟

3. هل تم تجسيد شبكة الإدارة الإلكترونية في جميع مصالح الهيكل التنظيمي كليا أو جزئيا؟

4. كيف ترى طبيعة الخدمات الإلكترونية الموجهة للمواطنين هل هي توفى بمطلبات الخدمة المدنية؟

5. كيف يمكن تفسير أسباب لجوء الجهات المختصة إلى التركيز على مخرجات الإدارة الإلكترونية (لأسباب تتعلق بسلوكيات الموظفين مع المواطنين، بيئة العمل...)?

6. ما علاقة تطبيق وسائط الإدارة الإلكترونية بتسيير مصلحة الموارد البشرية من حيث التحديث الإداري؟

7. ماهي الوسائط الإلكترونية التي تراها تساهم في ضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة؟

8. هل لوسائط الإدارة الإلكترونية التالية (المتابعة، الإشراف، الرقابة، التقييم...) دور في انضباط العمال داخل المؤسسة؟

9. ماهي طبيعة تغيير في مصالح الهيكل التنظيمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
10. ما طبيعة العلاقة بين تجسيد وسائط الإدارة الإلكترونية والأهداف التنظيمية للمؤسسة؟
11. كيف تقيم أداء العمال اليومي بعد تجسيد الوسائط الإلكترونية وطبيعة الأهداف المرجوة؟
12. كيف يمكن أن تفسر طبيعة تأثير وسائط الإدارة الإلكترونية على الممارسات الأخلاقية (الحفاظ على المصلحة العامة، المسؤولية، التعامل مع المواطن...)?



أحدث التعليقات

تهامي على قائمة الحجاج بلدية ادرار 2017

كاس على القائمة الاسمية للمرشحين
للاستفادة من السكن العمومي الايجاري
بلدية ادرار

عبد الكريم الطيبي على القائمة الاسمية
للمترشحين للاستفادة من قطعة أرض و
إعانة مالية

مروان على القائمة الاسمية للمرشحين
للاستفادة من السكن العمومي الايجاري
بلدية ادرار

الطيبي عبد الكريم على القائمة الاسمية
للمترشحين للاستفادة من قطعة أرض و
إعانة مالية





بلدية أدرار

WWW.COMMUNEADRAR.DZ



انطلاق عملية استلام
ملفات استصلاح في إطار
الحيازة على الملكية

انطلاق عملية استلام
ملفات استصلاح في إطار
الحيازة على الملكية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية أدرار
دائرة أدرار
بلدية أدرار
لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب
الرقم: 2017/.....

أدرار يوم: 07 مارس 2017



إعلان

في إطار دعم وتشجيع الجمعيات الثقافية والرياضية والشبابية يدعو رئيس المجلس الشعبي البلدي كافة الجمعيات الرياضية والثقافية والشبابية الناشطة والفاعلة المعتمدة ببلدية أدرار لإيداع ملفاتها للاستفادة من الاعانة وذلك ابتداء من تاريخ 12 مارس 2017 إلى غاية 10 أبريل 2017

تكوين الملف: (يودع الملف في 05 نسخ 02 منها أصلية)

1. بطاقة تقنية تحمل معلومات الجمعية.
2. جدول إرسال بضمون الملف.
3. طلب الإعانة للسيد رئيس المجلس الشعبي.
4. القانون الأساسي.
5. قرار الاعتماد أو المطابقة.
6. وصل إيداع الملف لدى الخزينة العمومية.
7. محضر الجمعية العامة.
8. قائمة أعضاء المكتب.
9. البرنامج السنوي.
10. تقرير محافظ الحسابات.
11. التقرير المالي والأجبي.
12. صك بنكي مشطوب.
13. اتفاقية تتضمن برنامج النشاط.

***-تحمل من موقع بلدية أدرار**
www.communeadrar.dz
وتملا وتوقع من قبل رئيس الجمعية

رئيس المجلس الشعبي البلدي



اتفاق-برنامج-عمل)





قائمة الحجاج بلدية ادرار 2017

للتحميل القائمة في
الرابط التالي 2017

hadjadrar2017

إعلان





انطلاق عملية استلام ملفات استصلاح في إطار الحيازة على الملكية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

05 جويلية 2018

أدرار في:



ولاية أدرار
دائرة أدرار
بلدية أدرار
مصلحة الفلاحة والتنمية الريفية

إعلان

يعن السيد/ رئيس المجلس الشعبي البلدي لأدرار عن انطلاق عملية استلام ملفات الاستصلاح في إطار الحيازة على الملكية العقارية الفلاحية (مساحات صغرى).

01- موقع المحيط:

- الولاية: أدرار.
- البلدية: أدرار.
- تحديد المكان: مرقن.

02- خصائص المحيط:

- اسم المحيط مرقن 02.
- المساحة: 1066 هكتار و 65 ار - 81 سنتنار.

03- ايداع الملفات:

بإمكان المترشحين إيداع ملفاتهم على مستوى بلدية أدرار الفرع الإداري البلدي حي زرواري محمد ابتداء من يوم الاثنين الموافق لـ: 2018/07/09 إلى غاية يوم الاثنين الموافق لـ 2018/07/23 ابتداء من الساعة 08:00 صباحا إلى غاية الساعة 13:00 زوالا كل يوم ماعدا يوم الجمعة والسبت.

04- الوثائق المطلوبة:

1. شهادة ميلاد الزوج والزوجة (نسخة كاملة) (2).
2. شهادة عائلية (2).
3. نسخة من بطاقة التعريف الوطنية (2).
4. بطاقة إقامة للمعني (2).
5. استمارة معلومات (تسحب من الموقع الإلكتروني للبلدية أدرار ثم تملأ وترفق بالملف).

WWW.COMMUNE ADRAR.DZ

ملاحظات هامتين:

- كل ملف ناقص من حيث الوثائق أو المعلومات لا يؤخذ بعين الاعتبار ولا يرد إلى صاحبه.
- تعرض كل ملفات المترشحين للمراقبة من أجل التأكد من عدم الاستفادة في هذا الإطار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه إنشأء المصطفى
لمصفاة فة جوجوه





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية أدرار
دائرة أدرار
بلدية أدرار

أدرار في :

04 سبتمبر 2016



2016.1/336/2

إعلان

في إطار تملير القوائم الانتخابية، وتحضيراً للمراجعة الانتخابية العادية لشهر أكتوبر 2016، ينهي رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية أدرار إلى علم كافة المواطنين المسجلين بالقائمة الانتخابية لبلدية أدرار باستمرار عملية تكملة المعلومات الشخصية لبطاقة الناخب وعليه يطلب من جميع المواطنين المعنيين التقرب من مكتب الانتخابات لبلدية أدرار أو أحد الفروع الإدارية البلدية، وذلك من أجل أتمام معلوماتهم الشخصية.

حيث يمكن الاطلاع على القوائم بالأماكن التالية:

1- مقر الحالة المدنية لبلدية أدرار

2- الفروع الإدارية لبلدية أدرار

3- الموقع الإلكتروني: www.communeadrar.dz

رئيس المجلس الشعبي البلدي



القوائم



إظهار المنفعة في إطار الامتياز على الأراضي الفلاحية الخاصة بأملاك الدولة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

أدرار في 03 أفريل 2019

ولاية أدرار
دائرة أدرار
بلدية أدرار

إعلان إشعار بإظهار منفعة عامة

يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية أدرار عن إظهار المنفعة
في إطار الإمتياز على الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الخاصة بالدولة.

01 موقع المحيط:

- الولاية: أدرار

- البلدية: أدرار

- تحديد المكان: واد غزالتي تيليلان

02. خصائص المحيط:

- اسم المحيط: واد غزالتي المساحة 5000 هكتار عدد القطع المتبقية: 455

الشروط:

هذا الإظهار بالمنفعة موجه على التحديد إلى فئة الشباب العاطلة
عن الشغل والراغبة في امتحان النشاط الفلاحي.

03 إيداع الملفات:

بامكان المتشعرون ايداع ملفاتهم على مستوى بلدية أدرار الفرع



القائمة الاسمية للمرشحين للاستفادة من السكن العمومي الايجاري بلدية ادرار

القائمة الاسمية للمرشحين
للاستفادة من السكن
العمومي الايجاري لبلدية
ادرار

مقسمة كالتالي :

قائمة السن أقل من 35 سنة

قائمة السن من 35 سنة فما فوق

القائمة الاحتياطية





الأحدث

الأكثر شعبية

إظهار المنفعة في اطار الإمتياز
على الاراضي الفلاحية الخاصة
بأملأك بالدولة
أغسطس 4, 2016

إعلان
سبتمبر 7, 2016

قائمة الحجاج بلدية ادرار 2017
مارس 26, 2017

الإحصائيات

المستخدمين على الانترنت: 0

0:Today's Visits



0:Today's Visitors



الإحصائيات

المستخدمين على الانترنت:0

0:Today's Visits

0:Today's Visitors

3,754,791:Total Visits

169,308:Total Visitors

الأرشيف

يوليو 2018

مارس 2017

سبتمبر 2016