



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الإدارة الالكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

ربيحة نبار

إعداد الطالبتين:

خميسة بن خدوجة

نعيمة شارف

اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. شوقي قدارة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. حبيب الود
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. ربيحة نبار

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً على فضله وجزيل عطائه وجميع نعمه، الذي منّ علينا بالصبر الجميل وسخر لنا ما يعيننا وما يوفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فلك الحمد والشكر ربّي شكراً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك فهو القائل:

﴿لَا تَنسَوْنَ شُكْرَكُمْ لِأَنتُمْ تَكُونُونَ﴾

و نتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى الأساتذة المشرفة على هذا البحث "ربيحة نبار" التي أمدتنا بتوجيهاتها العلمية والمنهجية ونصائحها القيمة حتى إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين تفضلوا بمساعدتنا في تقديم مراجع ومعلومات حول المذكرة نخص بالذكر "شمرزاد مناصر" "حبيب الود" "يوسفه بالنور". كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية على الزاد العلمي الذي أمدونا به طيلة مشوارنا الجامعي.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر لموظفي وموظفات اتصالات الجزائر بالوادي على تعاونهم معنا .

والشكر موصول لكل من قدموا لنا يد العون لإتمام هذا العمل .

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل للإدارة الإلكترونية دور في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين؟

ومن هذا السؤال الرئيسي تتفرع تساؤلات جزئية وهي:

- 1- هل للحاسب الآلي دور في تطوير القدرات لدى الموظفين.
 - 2- هل البرمجيات دور في رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين.
 - 3- هل لشبكات الاتصال دور في دعم النشاطات الإبداعية لدى الموظفين.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الكيفي .

وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية الممثلة لمجتمع البحث والمكونة من 80 موظف وموظفة يعملون باتصالات الجزائر بالوادي، واستخدمنا في الدراسة استبيان يتكون من ثلاث محاور، الأول يتضمن البيانات الأولية لأفراد العينة والثاني خصص للإدارة الإلكترونية والمحور الثالث كان مخصص لأداء الموظفين.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- للحاسب الآلي دور في تطوير القدرات لدى الموظفين.
- للبرمجيات دور في رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين.
- لشبكات الاتصال دور في دعم النشاطات الإبداعية.

Abstract

The study aimed to identify the electronic management in the Algerian Telecom Corporation in the valley and its role in raising the level of performance of the employees by answering the following main question: Does e-governance play a role in raising employee performance? From this main question, there are partial questions:

- 1 - Does the computer role in the development of capabilities of staff.
2. Is the software role in raising the level of efficiency of employees.
3. Do networks have a role in supporting the creative activities of employees.

To achieve these goals, the qualitative approach was adopted. The sample was selected by the intentional manner represented by the research community, consisting of 80 employees and employees working in Algeria Telecom in the valley. We used a questionnaire consisting of three axes: the first includes the initial data of the sample, the second was allocated to the electronic administration, and the third axis was allocated for the performance of the employees.

Among the findings were:

- * Computer role in the development of capabilities of staff.
- * Software has a role in raising the efficiency of employees.
- * Networks have a role in the blood of creative activities.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
ملخص الدراسة بالعربية	
ملخص الدراسة بالإنجليزية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	3-2
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة	
1- الإشكالية	07
2- أسباب اختيار الموضوع	08
3- أهمية الدراسة	09
4- أهداف الدراسة	09
5- تحديد مفاهيم الدراسة	09
6- الدراسات السابق	15
7- المقاربة النظرية	20
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
تمهيد	24
1-نشأة وعناصر الادارة الالكترونية	25
1-1-نشأة الإدارة الإلكترونية	25
1-2- عناصر الإدارة الإلكترونية	26
2-خصائص وخطوات الإدارة الإلكترونية	28
1-2-1-خصائص الإدارة الإلكترونية	28

31	2-2-خطوات الإدارة الإلكترونية
33	3-أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ووظائفها
33	3-1-أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
35	3-2-وظائف الإدارة الإلكترونية
36	3-3-الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
37	4-أهداف ومعوقات الإدارة الإلكترونية
37	4-1-أهداف الإدارة الإلكترونية
39	4-2-معوقات الإدارة الإلكترونية
43	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء لدى الموظفين	
46	تمهيد
47	1-عناصر ومعايير الأداء
47	1-1-عناصر الأداء
47	1-2-محددات الأداء
48	1-3-معايير الأداء
49	2-أنواع وإجراءات تحسين الأداء
49	2-1-أنواع الأداء
51	2-2-مصادر قياس الأداء
52	2-3-أهمية الأداء الوظيفي
54	2-4-إجراءات تحسين الأداء
56	3-تقييم الأداء
57	3-1-مراحل تقييم الأداء
58	3-2-طرق تقييم الأداء
61	4-أهداف تقييم الأداء
63	5-فعالية تقييم الأداء
64	خلاصة

الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
68	تمهيد
69	1- منهج الدراسة
69	2- مجالات الدراسة
71	3- الدراسة الاستطلاعية
71	4- عينة الدراسة
72	5- أداة الدراسة
73	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
76	تمهيد
77	1- عرض وتحليل النتائج
111	2- النتائج العامة
117	خلاصة الدراسة
118	الاقتراحات والتوصيات
120	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	36
2	الأهداف المختلفة لتقويم عملية الأداء	62
3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	77
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
5	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	79
6	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالقطاع	80
7	توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني	81
8	ارتباط المؤسسة بمختلف أقسامها عن طريق الحاسب الآلي	82
9	التسهيلات التي يحققها استخدام الحاسب الآلي	83
10	التخفيف من الأخطاء باستخدام الحاسب الآلي	84
11	امتلاك الموظف لمهارات متعددة في استخدام الحاسب الآلي	85
12	استخدام نظام التطبيقات (اكسل , وورد)	86
13	قيام المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين للتحكم في استخدام البرامج	87
14	امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن الموظفين	88
15	لتنسيق بين المستويات الإدارية عن طريق الانترنت	89
16	توفر خدمة البريد الإلكتروني لجميع الموظفين	90
17	تخفيف استخدام الانترنت من المشاحنات بين الموظف والزبون	91
18	تسهيل استخدام شبكات الاكسترانت التعامل مع الزبون	92
19	انجاز الأعمال إلكترونيا يسهل من انجاز المعاملات الإدارية	93
20	استخدام الشبكات للحصول على المعلومات بسرعة	94
21	الدقة في المعلومات باستخدام الشبكات	95
22	امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني	96
23	قيام المؤسسة بنشر كل جديد يتعلق بنشاط المؤسسة على الموقع	97
24	إطلاع الموظف على المهام المتعلقة بالمنصب	98

99	إدراك الموظف للمهام المسندة إليه	25
100	بذل الموظف مجهودا كبيرا في العمل	26
101	أنجاز الأعمال دون الرجوع للرئيس	27
102	الاستعداد لمضاعفة القدرات في العمل	28
103	امتلاك الموظف للقدرات التي تؤهله لإنجاز العمل ذاتيا	29
104	توجيه الإدارة ملاحظات عن العمل	30
105	أداء العمل في الوقت المطلوب	31
106	الاستعانة ببعض الزملاء في إنجاز المهام	32
107	كيفية الاستجابة للتعليمات	33
108	قيام الموظف بأعمال إضافية أثناء الظروف الطارئة	34
109	تشجيع المؤسسة للموظفين على طرح أفكار جديدة	35
110	استعداد الموظف لتقديم الجديد في مجال العمل	36

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	عناصر الإدارة الإلكترونية .	28
2	خصائص الإدارة الإلكترونية .	30
3	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية .	32
4	معوقات الإدارة الإلكترونية .	42
5	مكونات عملية إدارة الأداء	47
6	العوامل المؤثرة في الأداء	56
7	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	57
8	تقييم الأداء بطريقة الإدارة المباشرة	61

حقائق

مقدمة:

إن التطورات الحاصلة التي شهدتها المجتمعات لم تكن وليدة الحاضر، بل مرت بمراحل عديدة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، ولقد مست هذه التطورات مختلف المجالات السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والإدارية، لاسيما التطورات التكنولوجية التي شهدت قفزة غير مسبوقة في الآونة الأخيرة، فزيادة على الثورة المعلوماتية والتدفق المعرفي والاكتشافات التي حدثت في بداية القرن العشرين والتي تولد عنها ما يعرف بالإدارة الالكترونية، حيث أصبحت معظم المؤسسات تسعى لتفعيلها باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة.

هاته الإدارة التي تستخدم شبكة الانترنت في انجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كذلك إنجاز كل وظائفها بعقلية عالمية وبسرعة فائقة إذ تعتمد في تعاملاتها على التكنولوجيا الرقمية والاستغناء التدريجي عن الأوراق، فهي بذلك تلغي كل العوائق التي تقف حائلا دون إتمام العمل على أحسن وجه، وكذا تلغي المسافات، هذه المميزات التي تحظى بها الإدارة الالكترونية جعلت المجتمعات تسارع لتبنيها، فمنها من وصل مراحل متقدمة في تطبيقها وفي مختلف المجالات، ومنها من مازال في بداية التحول إليها، وهذا التحول جاء نتيجة ما حققته من نتائج في مختلف المجالات بما فيها المجال الإداري حيث شهد أداء الموظفين تغيرا ملموسا عقب ظهورها.

حيث يعد الأداء من بين أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات وتعمل عليه المجتمعات ويعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹ فقيام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم تستطيع المؤسسة بلوغ النتائج المرجوة وتحقيق أهدافها، فالمؤسسة تسعى دائما لتحسين مستوى أداء موظفيها وذلك من خلال التقييم المستمر للأداء، وهذا ما يتيح الفرصة للوقوف على مواطن القصور والعمل على تقويمها لهذا يحرص الجميع على تحسين الأداء وذلك بتوفير كل ما يلزم من أدوات

¹ - عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ص 25- 26.

وأجهزة حديثة بالإضافة إلى إدراج دورات تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية واقتناء كل ما هو جديد ويساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد جاءت هذه الدراسة لتساهم ولو بالقدر اليسير في تقصي واقع الظاهرة والوقوف على أسباب التحول لها من خلال تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية والتي يمكن أن تكون سببا في تحسين الأداء لدى الموظفين في المؤسسات، والوقوف بصورة أدق على واقع الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية، وتتشكل هذه الدراسة من قسمين نظري وتطبيقي.

• القسم النظري: فقد احتوى على ثلاثة فصول هي:

- الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار التمهيدي للدراسة ثم تحديد الإشكالية وتوضيح أهمية الدراسة، إضافة إلى أبرز أسباب إختيار الموضوع وتحديد مفاهيم الدراسة.
- الفصل الثاني: تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية من خلال سرد نشأتها وعناصرها وأهم خصائصها ومراحلها مروراً بأسباب وأهداف الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى معوقات تطبيقها.

• الفصل الثالث: تناولنا فيه ماهية الأداء والتطرق لعناصره ومحدداته كما تطرقنا إلى أنواعه وإجراءات تحسينه بالإضافة إلى مراحل وطرق تقييم الأداء.

• الجانب الميداني: فأشتمل على فصلين:

- الفصل الرابع: حيث عرضنا فيه الإطار المنهجي للبحث من خلال التطرق لمنهج الدراسة وأدوات البحث وحدود الدراسة بما فيها المجال المكاني والزمني والبشري، كما أدرجنا فيه أدوات جمع البيانات. والفصل الخامس تطرقنا فيه لمناقشة النتائج من خلال عرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

- لنصل في الأخير الى الخاتمة مع تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- المقاربة النظرية.

1- الإشكالية:

يحيط بالفرد عدة مرافق ومؤسسات وتتنوع هذه الأخيرة بتنوع احتياجات الإنسان، فمنها التعليمية والصحية وأخرى إدارية، وتعد هذه المؤسسات جد ضرورية للفرد، فهذه تمده بكم من المعارف وتلك تضمن له الرعاية الصحية والأخرى تقدم له خدمات متنوعة وتقدم هذه الخدمات من طرف مؤسسات عمومية أو خاصة، وهذه المؤسسات لا تقوم لها قائمة دون وجود إدارة ذات كفاءة عالية كونها تعمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

ولقد كانت الإدارة حتى أمس القريب تنتهج النظام التقليدي (الورقي) الذي شهد قصورا معتبرا في الآونة الأخيرة، فالبطء في اتخاذ القرارات والأخطاء المتكررة في تحرير الوثائق وتلف الأرشيف في معظم الأحيان جعل التفكير حثيثا لإيجاد البديل خاصة بولوج التكنولوجيا جميع مناحي الحياة ومع المرونة التي يتميز بها التنظيم، مما جعله يواكب هذه التطورات على غرار باقي المجالات، وما تبني التنظيمات للإدارة الإلكترونية إلهام على ذلك، والإدارة الإلكترونية هي الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي للعمل فهي إدارة بلا أوراق، والتنظيم يسعى دائما لتحقيق الهدف المنشود وهو الأداء على أحسن وجه وبأسرع وقت ممكن، ولا يكون ذلك إلا برفع جودة الأداء، ولقد أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها لسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم، وذلك عن طريق إدراج التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، وتهيئة الجو الملائم لهم، والحرص على رفع مستوياتهم وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

إذ يحتل الأداء مكانة خاصة داخل المؤسسات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة بصفة عامة، لهذا تهتم المؤسسات بمتابعة الأداء بصفة مستمرة، وتقييمه لكي يتم الوقوف على أوجه القوة والعمل على تعزيزها وأوجه القصور والعمل على تقويمها في الوقت المناسب، لأن الأداء الذي يحظى باستحسان المجتمع يرتقي بالمؤسسة والمجتمع معا أما إذا كان الأداء لا يرتقي للمستوى

المطلوب فإن ذلك يؤدي إلى حدوث فجوة ملموسة يدركها الجميع تتمثل في الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي مما يؤدي إلى سخط المجتمع على الموظف من جهة وعلى الإدارة والمنظمة من جهة أخرى.

لذلك بدأت المؤسسات تأخذ بكل ما يساهم في رقي الإدارة وتحسين صورتها لدى أفراد المجتمع، والإدارة الإلكترونية واحدة من بين تلك السبل، حيث بدأت في الانتشار رويدا رويدا في الآونة الأخيرة.

ومن هنا يبرز تساؤل بحثنا:

هل للإدارة الإلكترونية دور في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

1- هل لاستخدام الحاسب الآلي دور في تطوير القدرات لدى الموظفين؟

2- هل لاستخدام البرمجيات دور في رفع الكفاءة لدى الموظفين؟

3- هل لاستخدام الشبكات الاتصال دور في دعم النشاطات الإبداعية لدى الموظفين؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لاعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية.

• الذاتية:

- الإدارة الإلكترونية والأداء موضوع ضمن تخصص تنظيم وعمل.

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية والاطلاع على مدى استخدامها في

المؤسسة.

• الموضوعية:

- تنامي استخدام الإدارة الإلكترونية في جل المؤسسات.

- الوقوف عن قرب على واقع الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية.

- قلة الدراسات المحلية حول موضوع الإدارة الإلكترونية على مستوى الطرح

الأكاديمي.

- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة لدى أفراد المجتمع.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء في المؤسسات.

- مواكبة التطورات الحاصلة في المجال الإداري.

- إثراء مكتبة الجامعة بدراسات تعالج مواضيع حديثة لم يسبق التطرق لها.

4- أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- إزالة الغموض وإيضاح الرؤية والإلمام بكل ما يدور حول الإدارة الإلكترونية.

- رصد أهمية ومزايا الإدارة الإلكترونية وتتبع مستوى الأداء بين الماضي والحاضر.

- التعرف على سبل زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

• **تعريف الإدارة:** بأنها: "يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة"¹.

• **الإلكترونية:** وتعني: "الاعتماد على تقنيات تحتوي على ما هو رقمي أو مغناطيسي أو لاسلكي أو بصري أو كهرومغناطيسي أو غيرها من الوسائل المشابهة"².

• **تعريف الإدارة الإلكترونية:** هي عبارة: "عن استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة"³.

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 57-58.

² داود عبد الرزاق الباز: الحكومة الإلكترونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص 98.

³ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 42-

- وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"¹.

كما ان الإدارة الالكترونية هي: "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية"². والإدارة الالكترونية في معناها الحديث هي: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية"³.

أما عن المفهوم الشائع للإدارة الالكترونية فإنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طرق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتسبة ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"⁴.

وتشير الإدارة الالكترونية إلى: "استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، والانترنت والكمبيوتر من قبل الإدارة الحكومية". وتبعاً لهذا المعنى الواسع فإن الإدارة الالكترونية، إذن ليست مقصورة على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الانترنت فحسب، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية والخارجية من خلال الطرق الالكترونية غير التقليدية في أي مكان وزمان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص⁵.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر، مصر، 2007، ص28.

² ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص22.

³ محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوشي: الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 10.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

⁵ -Zhihyuan fang, E-GOVERNEMENT in digital era: Concept, practice, and developmet, International, Journal of the internet and Management, vol. 1, nove, 02, 2002, p03.

- عرفت على أنها: "الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من اجل استخدام أمثل للوقت والجهد والمال".¹

إن الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي: "تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وممارسات للموارد البشرية، ومن المبررات التي تدعو إلى استخدام الحاسب الآلي في مجال تشغيل البيانات والاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي تنتج عن استخدام الحاسب الآلي".²

• **تعريف الحاسوب:** يعرف الحاسوب بأنه "آلة إلكترونية يمكن برمجتها لكي تقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها، جهاز الحاسوب يقوم بتحليل وعرض ونقل المعلومات بأشكالها المختلفة".³

• **تعريف شبكة الانترنت:** "شبكة داخلية محمية قد تكون مرتبطة عن طريق الانترنت ومن خلال برامج معينة داخل شبكة محلية، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة".⁴

• **تعريف الإنترنت (EXTERNET):** هي "شبكة انترنت موسعة إلى جمهور خارج المؤسسة محدد ومختار على سبيل المثال الزبائن، الموردین، الإداريين، وهي شبكة خاصة مؤمنة، خاصة بأعضاء المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الانترنت مثل: البريد الالكتروني، النصوص الافتراضية ومحركات البحث".⁵

¹ - أحمد بدري: تطبيقات الإدارة الالكترونية في السياسات المنظومية، دار المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 28.

² - فاطمة الزهراء طلحي: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 90-91.

³ - حمدي الصباغ وآخرون: تطبيقات الحاسب الآلي والانترنت في إدارة التعليم بالمدينة المنورة، حقيبة تدريبية، المدينة المنورة، 2007، ص 120.

⁴ - سعد غالب التكريتي، العلاق بشير العلاق: الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 62.

⁵ - سعد غالب ياسين التكريتي: نظم مساندة القرارات، ط2، دار المناهج، عمان، 2006، ص 230.

• تعريف شبكة الانترنت: هي: "العالمية الشبكة التي تربط كل الشبكات في شبكة واحدة"¹

• البرمجيات (SOFWORE): "تشمل برامج النظام مثل نظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة كما تضم برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، برامج إدارة المشروعات، اضافة إلى مختلف الشبكات (الانترنت، الإكسترانت، الانترانت)".²

- التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية: هي: استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الحواسيب الآلية، وشبكات الانترانت، الانترنت، والبرمجيات والهاتف والفاكس بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- الأداء لغة: ويعرف الأداء من صدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء، أدى الأمانة الشيء قام به.³

• تعريف الأداء: "الأداء في قاموس الموسوعة العالمية هو: "انجاز الأعمال كما يجب أن ننجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة، المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".⁴

- يعرف الأداء بأنه: "أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".⁵

¹ - سعد غالب ياسين التكريتي: مرجع سابق، ص 230.

² - السالمي عبد الرزاق السالمي، حسين علاء: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 341.

³ - ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت، مج 14، ص 26.

⁴ - عمر حمداوي، أحمد بحوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، ع 08، 1012، ص 150.

⁵ - أحمد زكي بدوي: محمد كامل مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 26.

- ويرى حسن راوية: أن الأداء الوظيفي: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹

- كما يعرفه عاشور أحمد صقر على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²

وهو: "الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية إنجاز هدفه أو أهداف المؤسسة".³

والأداء الوظيفي: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".⁴

• **تعريف تقييم الأداء:** يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "عملية مستمرة ومنظمة يتم بموجبها ملاحظة أداء الفرد خلال فترة زمنية محددة بهدف تقدير جهده ونشاطه وكفاءته وسلوكه في العمل بشكل موضوعي دون تحيز، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل من أجل تفاديها مستقبلاً، ويتم التقييم على ضوء معايير محددة يتم مقارنة الأداء به".⁵

وهو: "تقييم الأداء جزء أساسي من عمل إدارة الموارد البشرية وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت".⁶

يعرف أيضاً: بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".⁷

¹ - حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، 216.

² - عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص، 25-26.

³ - كامل برير: إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.

⁴ - علي هلال: إدارة الأفراد، مركز تطوير الأداء للنشر، السعودية، 1996، ص، 11.

⁵ - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة عزيز، مصر، 1985، ص، 327.

⁶ - جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص،

323.

⁷ - كامليبرير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص، 284.

وينظر لتقييم الأداء: بأنه: " تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الذاتية وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات في مجالات الموارد البشرية".¹

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".²

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، نستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسير الموارد البشرية".³

• **رفع مستوى الأداء:** ويقصد بذلك: "سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية، والإدارات المختلفة الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات".⁴

• **القدرات:** هي: "الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة".⁵

• **الكفاءة:** يقصد بالكفاءة: "استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة بما هو متاح لدى المنظمة في اطار السياسات العامة المرسومة لها بأعلى قدر ممكن".⁶

¹ - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للصناعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص55.

² - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمية، الجزائر، 2003، ص123.

³ - عبد الفتاح بوخمخ: تسير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار المهدي للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص182.

⁴ - حسن نوبي محمد: منظومة الحكومة الالكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع والتحديات، دبي، 2003، ص 11.

⁵ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 107.

⁶ - علي محمد عبد الوهاب: اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارات، 1979. ص29.

• **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف من أجل رفع وتطوير القدرات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومن أجل تحقيق أهدافها.

6- الدراسات السابقة:

سوف نتناول في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها للإدارة الإلكترونية والقسم الآخر للأداء، وقد قسمت هذه الدراسات إلى دراسات وطنية وأخرى عربية، وقد رتبت هذه الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وتم تسليط الضوء في كل دراسة على المنهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أهم النتائج التي خلصت إليها كل دراسة.

6-1- الدراسات الوطنية (المحلية) :

6-1-1-دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي:جامعة ورقلة (2011) بعنوان "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة علمية منشورة بمجلة الباحث، تم استخدام المنهج الوصفي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات بحثية في جمع البيانات وتم أخذ عينة طبقية حجمها 50 عامل من مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 142 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها.

- استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان

6-1-2-دراسة محمد بوقطف:

جامعة بسكرة (2014) بعنوان "التكوين أثناء الخدمة

ودوره في تحسين أداء الموظفين للمؤسسة الجامعية"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقدر بـ 46 موظف تلقوا

تكويناً أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وأن للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف في المؤسسة.
- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

6-1-3-دراسة راجح الوافي: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (2015) بعنوان

"محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي وأداة الاستبيان على عينة تتكون من 40 فرداً أخذت من مجتمع الدراسة المتكون من موظفي ومديري مصالح دائرة سيدي عيسى وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- من بين متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية المتطلبات الإدارية والبشرية كاستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات كذلك المتطلبات التقنية كإعداد قاعدة بيانات ضخمة وتوفير الحماية لها كذلك توسيع شبكة الاتصال وتطويرها.
- هناك معوقات بشرية وإدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية من بينها أن عدد الموظفين غير كاف للولوج إلى الإدارة الالكترونية وغياب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين.

6-2- الدراسات العربية:

6-2-1- دراسة عبدالله بن حسين العساف : بالرياض (2003) بعنوان "علاقة

المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي " وتم استخدام المسح الاجتماعي وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 241 فرداً وهم يمثلون جميع الضباط العاملين بمركز الشرطة بمدينة الرياض وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- هناك علاقة سلبية بين المركزية وتطوير الأداء الوظيفي بمعنى أن المركزية تعرقل تطوير الأداء.

6-2-2- دراسة فهد سعد فاهد السبيعي:الرياض (2003) بعنوان "مدى علاقة

التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية" وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الإستبانة على عينة مكونة من القادة والضباط الإداريين العاملين بقطاع الجوازات بمدينة الرياض بواقع 22% من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 750 فردا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن الفوائد التي يحققها التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات بدرجة عالية تمثلت في:

- الرقابة الجيدة على الأداء والتي تحقق الأداء الجيد، وتحديد الأعمال والواجبات التي يؤديها العاملين.

- يوجد في التنظيمات الإدارية بقطاع الجوازات بعض أوجه الخلل والقصور بدرجة أعلى من المتوسط خاصة فيما يتعلق بعدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية، وعدم تشجيع روح الابتكار وانفراد الرؤساء باتخاذ القرارات.

6-2-3- محمد بن سعيد محمد العريشي:بالمملكة العربية السعودية (2008) بعنوان

"إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة" وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث إستبانة مقفلة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.

6-3- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم استعراض 6 دراسات منها 3الوطنية (محلية) و3 عربية، تلتقي بعضها مع الدراسة الحالية في محور الإدارة الإلكترونية، كدراسة (رابح الوافي2015) ودراسة (محمد بن

سعيد محمد العريشي (2008) وأخرى في متغير الأداء كدراسة (محمد بوقطف 2013) ودراسة (فهد سعد فهد السبيعي 2003).

استهدفت الدراسات المستعرضة الإحاطة بموضوعي الأداء والإدارة الإلكترونية خاصة هذه الأخيرة التي تعد من الدراسات الحديثة على مستوى الطرح الأكاديمي، كون الإدارة الإلكترونية حديثة الاستخدام في الدول العربية خاصة في الجزائر.

تم الاستفادة من الدراسات الستة السابقة منهجيا حيث تعرفنا من خلالها على المناهج المستخدمة والتي توافقت أغلبها في المنهج الذي تم اعتماده في الدراسة الحالية ، كما أرشدتنا في الإطار النظري وضبط بعض المفاهيم، واستفدنا منها ميدانيا حيث تعرفنا على ميادين الدراسة لكل منها والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وبناء الاستبيان وتتبع التغيرات الحاصلة بتغير المكان والزمان، هذا ما يؤدي إلى سد الفجوات وتدارك النقائص كالمشاكل التي تواجه تحسين الأداء وتذليل العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6-4- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

6-4-1- أوجه التشابه:

6-4-1-1- الدراسات الوطنية (المحلية):

تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة في عدة نقاط أهمها:

- تتشابه الدراسة الحالية ودراسة "موسى عبد الناصر ومحمد قريشي" ودراسة "رابح الوافي" في دراسة الإدارة الإلكترونية وتتشترك ببعض المفاهيم معهما، كما تتفق معها في استخدام المنهج، كما تقاطعت معها في استخدام أحد أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.

- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة "محمد بوقطف" في دراسة أداء الموظفين واستخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

6-4-1-2- الدراسات العربية:

- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة "عبد الله بن حسين العساف" ودراسة "فهد سعد فاهد السبيعي" في دراسة الأداء وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.

- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة "محمد بن سعيد محمد العريشي" في دراسة الإدارة الإلكترونية، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.

6-4-2- أوجه الاختلاف: تتضح أوجه الاختلاف في عدة مجالات منها:

6-4-2-1- المجال (المكاني والزمني): حيث شملت الدراسات الوطنية المجالات

التالية على التوالي:

- دراسة "موسى عبد الناصر ومحمد قريشي" مجالها كلية العلوم والتكنولوجيا ببسكرة (2011).

- دراسة "محمد بوقطف" مجالها ببسكرة (2014).

- دراسة "رابع الوافي" مجالها دائرة سيدي عيسى بالبويرة (2015)

الدراسات العربية

- دراسة "عبد الله بن حسين العساف" مجالها مركز الشرطة بالرياض (2003).

- دراسة "فهد سعد فاهد السبيعي" مجالها قطاع الجوازات بالرياض (2003).

- دراسة "محمد بن سعيد العريشي" مجالها الإدارة العامة للتربية والتعليم (2008).

- أما الدراسة الحالية فمجالها اتصالات الجزائر بالوادي (2017).

6-4-2-2- من حيث العينة:

- دراسة "موسى عبد الناصر ومحمد قريشي" عينتها العاملين الإداريين.

- دراسة "محمد بوقطف" عينتها الموظفين في الجامعة.

- دراسة "رابع الوافي" عينتها الموظفين في الدائرة.

- دراسة "عبد الله بن حسين العساف" عينتها الضباط العاملين بمراكز الشرطة.

- دراسة "فهد سعد فاهد السبيعي" عينتها القادة والضباط الإداريين.

- دراسة "محمد بن سعيد العريشي" عينتها العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم.

- أما الدراسة الحالية فعينتها الموظفين المستخدمين للإدارة الإلكترونية في اتصالات

الجزائر بالوادي.

7- المقاربة النظرية:

أكدت البحوث والدراسات في منهج علم الاجتماع على أهمية المقاربة النظرية في إطار البحث الاجتماعي، حيث لا يمكن للباحث أن ينطلق في معالجة إشكالية ما دون تبني نظرية علمية محددة والنظرية الاجتماعية هي مجموعة مفاهيم مترابطة بشكل متناسق، مكونة قضايا نظرية تهتم بشرح قوانين ظاهرة اجتماعية معينة تمت ملاحظتها بشكل منظم¹ ولهذا قد تبنت الباحثتان في هذه الدراسة "مقاربة البنائية الوظيفية" و المتمثلة فيما يلي:

غطى الباحثون الذين اتخذوا من تحليل السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعا لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية.² وكانت البيروقراطية نقطة انطلاق لهذه النظريات حيث جاءت لمواجهة النقص الذي كانت تعاني منه هذه النظرية، ومن رواد هذه النظرية نجد³: تالكوت بارسونز ونظريته في النسق الاجتماعي.

وفيما يلي نتعرض لأهم ما قامت عليه هذه النظرية:

- النسق الاجتماعي: يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية والذي من الأصعب إدراك أرائه ووجه نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في نسق اجتماعي في دراسة التنظيم.⁴

وكما يقول "بارسونز" إن أي نسق، وعلى أي مستوى يجب ان يعنى بأربعة متطلبات ان كان يريد البقاء وفي كل حالة فإن نسقا فرعيا متخصصا لابد ان يظهر للوفاء بكل مطلب على حدى وهذه المتطلبات الأربعة الوظيفية هي كما يلي:

¹ - معين خليل عمر: نظريات معاصرة في علم اجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، 2005، ص19.

² - علي عبدالرزاق الجبلي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص160.

³ - محمد عبد الله الرحمان: علم اجتماع الصناعي، النشأة التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص334.

⁴ - السيد محمود الحسين: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977، ص76.

- التكيف: ان كل نسق لابد ان يتكيف مع بيئته.
 - تحقيق الهدف: لابد لكل نسق من أدوات يحرك بها مصادره كما يحقق أهدافه وبالتالي يصل الى درجة الاشباع.
 - التكامل: كل نسق يجب ان يحافظ على التوائم والانسجام بين مكوناته، ووضع طرق لدرء الانحراف والتعامل معه، أي لابد له من المحافظة على وحدته وتماسكه.
 - المحافظة على النمط: يجعل كل نسق أن يحافظ قدر الإمكان على حالة التوازن فيه.¹
- وسنحاول إسقاط هذه المقاربة على الدراسة الحالية حيث يمثل النسق المؤسسة والمؤسسة في الدراسة الحالية هي اتصالات الجزائر بالوادي والبنى التي التحتية التي تقوم عليها المؤسسة تشمل الهياكل التنظيمية السياسات والنظم والإجراءات التنفيذية لأداء مختلف العمليات ولابد للنسق أن يتكيف مع بيئته وذلك بمسايرة المؤسسة التطورات الحاصلة كاستخدام الإدارة الإلكترونية والتكامل بين الوظائف حيث يقوم كل موظف بوظيفة ما تكمل الوظائف الأخرى وبالتالي التكامل بين مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة كمصلحة التكوين وقسم الموارد البشرية وقسم المالية... الخ، من أجل المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة (مؤسسة اتصالات الجزائر).

¹ - ايان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابر ماس، تر: محمد حسين العلوم، عالم المعرفة، الكويت،

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإدارة الالكترونية

تمهيد

- 1- نشأة وعناصر الإدارة الالكترونية.
- 2- خصائص وخطوات الإدارة الالكترونية
- 3- أسباب التحول الى الإدارة الالكترونية ووظائفها
- 4- أهداف ومعوقات الإدارة الالكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد

شهد العمل الإداري تغيرات سريعة ومتعددة كون التكنولوجيا غزت مختلف جوانبه حيث تزايد استخدام الحاسب الآلي وأصبح لكل مؤسسة قاعدة بيانات عن موظفيها وعملائها، ومورديها، ومختلف تعاملاتها الإدارية، تعود إليها متى شاءت في أقصر وقت وبأقل جهد ناهيك عن التخلص من استخدام الأوراق وهاجس تلف الأرشفة وضياع المعلومات.

لهذا اتجهت جل المؤسسات من بداية الألفية الثالثة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وفي ظل العولمة وثورة الانترنت أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإدارة الإلكترونية بإسهاب من خلال عرض عناصرها مرورا بأسباب التحول إليها وصولا إلى أهدافها وأهم معوقات تطبيقها.

1- نشأة وعناصر الإدارة الالكترونية.

1-1- نشأة الإدارة الالكترونية:

إن بدايات الإدارة الالكترونية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب على إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/جهاز الطباعة المختار)، حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعات يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن يطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الالكترونية هي:

- امتداد المدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المتخصصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعد توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينيات توج مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الالكترونية.²

¹ - علاء عبد الرازق السالمي: مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 128-130.

- إن ظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في الأنشطة والأعمال منذ عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة إن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت.¹

2-1- عناصر الإدارة الالكترونية:

1-2-1- الكادر البشري: يعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع حيث يجب أن يكون الكادر البشري كما يلي:

- مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات²، الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها كمصلحة مؤسسته وبيئته وعمله.

- محفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعودا على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

- قادرا على التعامل مع الراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

1-2-2- الشبكات: وهي عبارة عن نظام اتصالات (مثل الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صوت وصورة) والبيانات.

وأنواع الشبكات هي:

• الشبكة المحلية LAN: الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الجامعة، ونستطيع القول أن التزامن حو استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة للقرص الصلب وسعة مساحة التخزين، كانا وراء ظهور الشبكات المحلية ثم أن البريد الالكتروني هو أهم وليد لهما

¹ - ياسين سعد غالب: مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - فاطمة الزهراء طلحي: مرجع سبق ذكره، ص 111.

ومن خلال هذه الوظيفة الهامة، أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه "مكاتب بلا أوراق" وأصبح مهندسي الشركات والمكاتب الهندسية والفنية أن يقوموا بتمديد أسلاك وخطوط الشبكات المحلية داخل الجدران إلى جانب أسلاك الهاتف والكهرباء.

• **الشبكة الواسعة (WAN):** وهي عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية (المحلية LAN) من الارتباط ببعضهما والتواصل فيما بين من تسببها، وعادة هذه تحظى بمساحة جغرافية واسعة تتم انتقال المعلومات بسرعة عالية.¹

1-2-3- قواعد البيانات: وهي تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار.

1-2-4- الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت): وهي عبارة عن شبكة عملاقة لا تحدّها حدود ولا تضمها مساحة واحدة وتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة بواسطة خطوط الاتصال المختلفة وتتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخم (SERVER) يحتوي على المعلومات ويستقي المعلومات من مزودات (CLIENTS) وتنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة ويتم تنظيم عملية انتقال المعلومات.

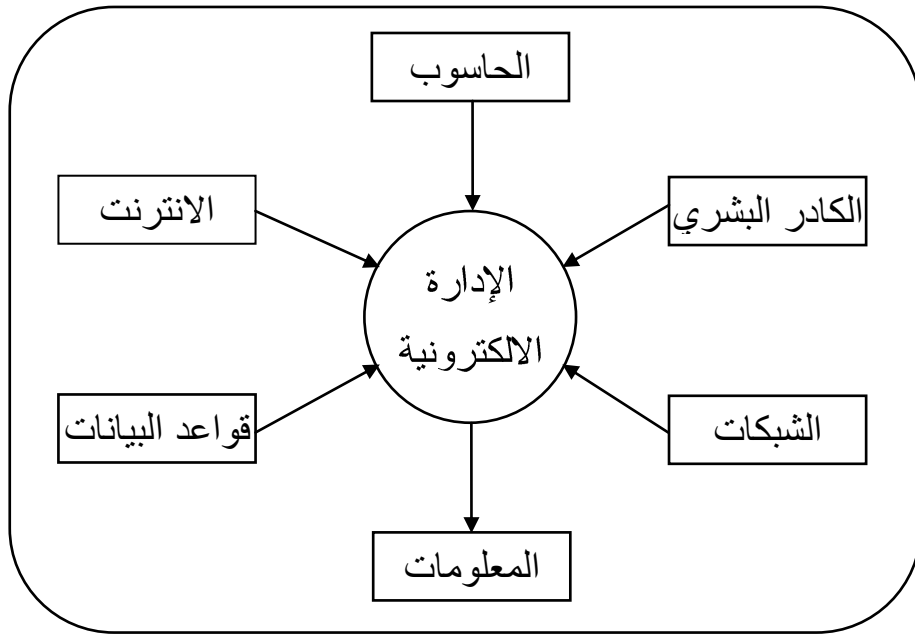
1-2-5- المعلومات: وهذه المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء المؤسسة ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة بيانات.

1-2-6- جهاز الحاسوب: وهو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة، ويتمثل في المكونات المادية كالأجهزة والطابعات والبرمجيات إلى غير ذلك.²

¹ - فاطمة الزهراء طلحي: مرجع سبق ذكره، ص ص 111-113.

² John Wily & Sons Inc: Swatman strategic Management of Busin Inc, Swatman, chon, New York, 2001, P 70.

الشكل رقم (01): يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية¹



2- خصائص وخطوات الإدارة الإلكترونية

2-1- خصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص يمكن إجمالها في الآتي:

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتعبير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

¹ - فاطمة الزهراء طلحي: مرجع سابق، ص: 113.

• **تبسيط الإجراءات:** أما الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمة العامة.

• **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمة الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة اخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"¹.

• **السرعة والوضوح:** وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي الكثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والاحتراز منها في ظل السيطرة التامة للإدارة الالكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة انجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.

• **عدم التقيد بالزمان والمكان:** فإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الانترنت، أو أجهزتها الشوارع، ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته ببسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع.

• **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** وذلك عبر توفير برامج للمراجعة تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

• **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.

¹ عبد الكريم عشور: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص 18-19.

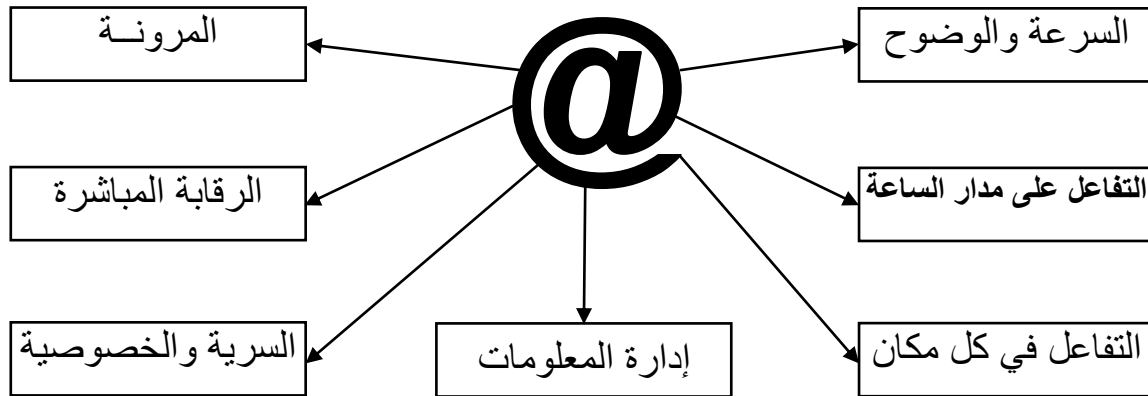
• **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

• **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة مرور للنفاد إلى تلك المعلومات.¹

- توفير الأرشفة الإلكتروني للمعلومات مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين إضافة إلى الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة.

- فتح طرق وقنوات جديدة للاتصال بين الإدارة والمواطنين وتحسين العلاقة بينهما.²
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.³

الشكل رقم (02): يمثل خصائص الإدارة¹



¹ حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009، ص ص 17-18.

² قويدر معيري وآخرون: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العامة، تجارب عالمية وعربية، الملتقى الدولي الأول المنظم من طرف مخبر البحث لتسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية يومي / 13-14 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سعد دحلب، البلدة، 2013، ص 5.

³ سحر قدوري: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، المؤتمر العلمي العاشر، 24-25 تشرين الأول، مركز الدراسات العربية والدولية، 2009، ص 172.

2-2- خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية، يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة، واستثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية التعامل بكافة الوسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته وإجراءاته الإدارية وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات وهي الآتي:

2-2-1- إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد الدراسة الأولية لا بد من تشكيل فريق عمل عضوية متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على دراية من كل النواحي المالية والنفسية والبشرية.

2-2-2- وضع خطة التنفيذ: عند إقراء توصية الفريق من خلال الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.¹

2-2-3- تحديد المصادر: التي تعد الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة بغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديدا البيئة التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه المؤسسات.

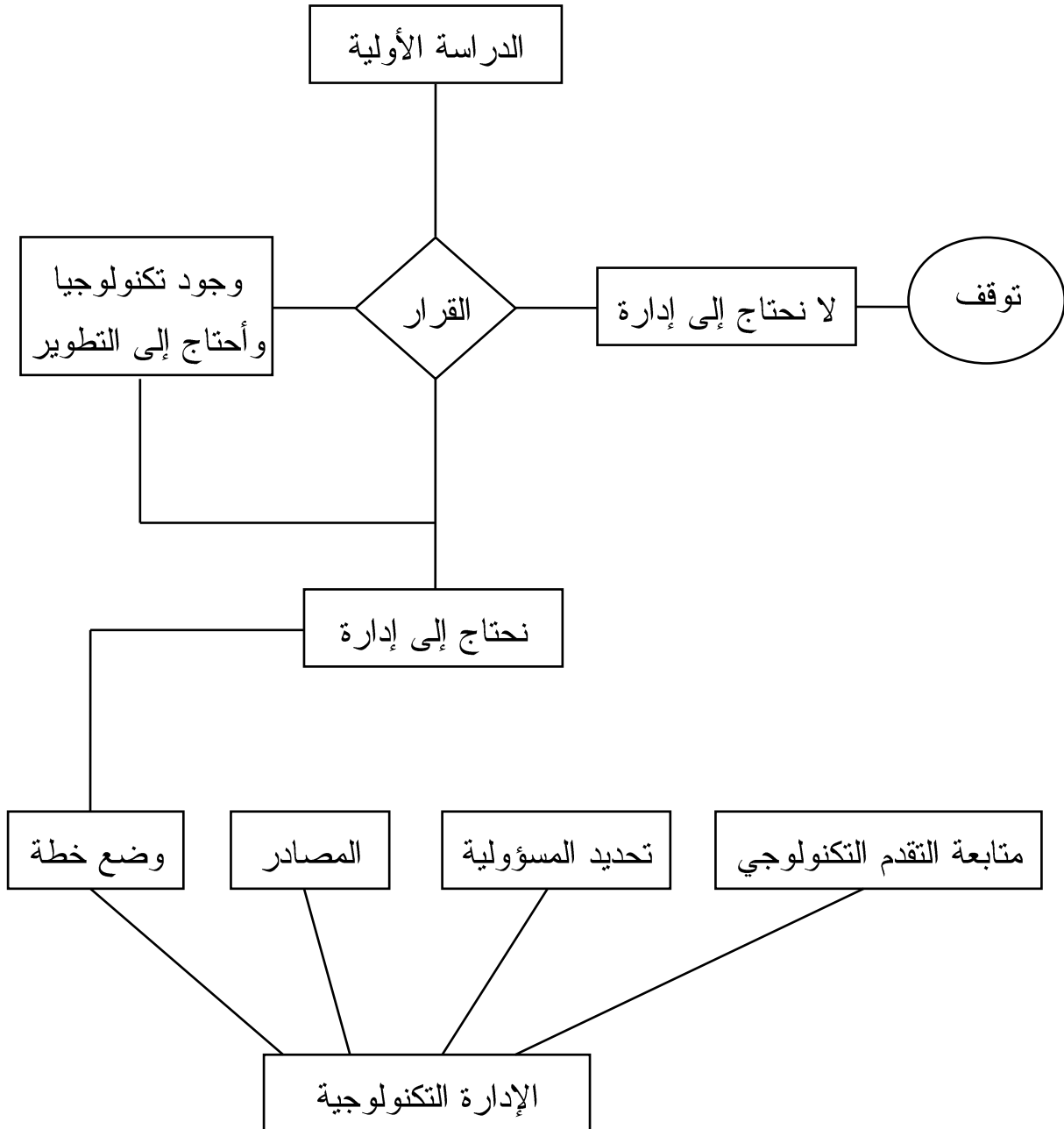
2-2-4- تحديد المسؤوليات: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتحويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

2-2-5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة

¹ - فاطمة الزهراء طلحي: مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

الشكل رقم (03): يمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية¹



¹ - فاطمة الزهراء طلحي: مرجع سبق ذكره، ص 130.

3-أسباب التحول للإدارة الالكترونية ووظائفها:

3-1-أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية:إن دواعي تحول المؤسسات من الإدارة

التقليدية إلى الإدارة الالكترونية كما ذكرها صلاح شحاته نصار تتمثل فيما يلي:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- العجز من توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- حتمية الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.¹

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.²
- الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الالكترونية، حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الالكترونية (الانترنت) والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية.
- التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين.³
- تطوير المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد.
- أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق:
- قواعد البيانات.
- نظم معلومات القرارات.
- النظم الخبيرة.

¹ - صلاح شحاته نصار: الإدارة الالكترونية، شوهد يوم 20-01-2017 على الساعة: 11:00: الموقع:

www.idsc.gov.eg

² - رأفت رضوان: الإدارة الالكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء المصري، ص 04.

³ - محمد المتولي: تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الحكومة الالكترونية في الدول العربية الواقع والتحديات، مؤتمر الحكومة الالكترونية للواقع والتحديات، سلطنة، عمان، 2003، ص03.

- الذكاء الاصطناعي.¹

- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم مواكبة التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.

- ساهمت الحركات التحرر العالمية والتي تطالب بمزيد من الحرية والمشاركة والانفتاح واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي، ورافق ذلك ارتفاع في مستوى الوعي، والتوقعات الاجتماعية وظهور رؤى جديدة للقطاع العام فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه في تقديم خدماته العامة.²

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.³

- ترشيد استخدام الموارد، حيث يمثل التحول إلى التعامل الكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.⁴

- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.

- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

¹ - فريد النجار: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 57.

² - بدر محمد السيد القزاز: لإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص ص 307-308.

³ - طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ - سعد ياسين غالب: مرجع سبق ذكره، ص 28.

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.¹
- المرونة في الوقت والمكان.
- سرعة الحصول على المعلومات.²

3-2- وظائف الإدارة الالكترونية: يمكن القول بأن وظائف الإدارة الالكترونية تشمل:

3-2-1- التخطيط الالكتروني E-Planing: التخطيط يعد أول الوظائف الإدارية، ويعرف بأنه اتخاذ قرار حاضراً لأنشطة المستقبل أو اختيار بديل مناسب بين عدة بدائل تكون مناسبة لأهداف المستقبل، فالتخطيط التقليدي والالكتروني كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، والتخطيط التقليدي هو تخطيط من أعلى لأسفل ويتم عمل الخطط لتنفيذها في المستقبل، في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي متداخل وهو عملية ديناميكية مرنة لتحقيق الأهداف الآنية وقصيرة المدى معتمداً على المعلومات الرقمية المتوفرة.

3-2-2- التنظيم الالكتروني E-Organizing: وهو تنظيم الأنشطة بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة معتمداً على التنظيم المصفوفي والتنظيم القائم على الفرق والوحدات والسلطات الاستشارية والوحدات التي تدار ذاتياً، وللوائح والسياسات المرنة وتعدد مراكز السلطة.

¹ - محمود القدوة: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص203.

² - عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، صص 130-131.

3-2-3- القيادة الالكترونية E-Leadership: تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، أم القيادة الالكترونية فتعتمد على استخدام التكنولوجيا حيث يكون القائد قادرا على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منه وفي كل مكان.

3-2-4- الرقابة الالكترونية E-Controlling: الرقابة التقليدية تعني متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط المحددة مسبقا من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعينة والعمل على تصحيح الأخطاء، وهي رقابة موجهة للماضي حيث تأتي بعد مرحلتي التخطيط والتنفيذ، أما الرقابة الالكترونية فهي رقابة مستمرة لجميع أنشطة المنظمة حيث يستطيع الجميع معرفة ما يجري في المنظمة باستخدام أنظمة وشبكات المعلومات على الانترنت.¹

3-3- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية:

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين الدارة التقليدية والإدارة الالكترونية²

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الهدف	- تركز على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية	- تركز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجاوب
التخطيط	- مهمة الإدارة العليا - الخطط طويلة ومتوسطة الأجل - تترجم إلى برامج ينفذها العاملون - التخطيط من الأعلى إلى الأسفل	- مشترك بين الإدارة والعاملين - إعداد الخطط على فترات قصيرة - الخطط مرنة ومتغيرة - التخطيط أفقي

¹ - عبد الله سليمان العمار: الإدارة الالكترونية والتحول الالكتروني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص204.

² - إيمان عبد المحسن زكي: الحكومة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2009، ص 106.

- الهيكل التنظيمية الشبكية - النقصيات التنظيمية متغيرة - تعدد مراكز السلطة و فرق العمل ذاتية لإدارة - الاتصالات فائقة السرعة	- هرمي متعدد المستويات - التقسيمات التنظيمية ثابتة - تركز السلطة في الإدارة العليا - الاتصالات الرسمية تبعا لخط السلطة	التنظيم
- القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات - القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار والتميز - القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين	- القائد مركز التحكم والتوجيه - القرارات من سلطة القائد ودور العاملين إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار - القائد يدير الآخرين	القيادة
- الرقابة فورية وهي عملية مستمرة - يتشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة العنكبوتية الالكترونية - قائمة على النتائج	- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها - مقارنة المدخلات بالمخرجات	الرقابة

4- أهداف ومعوقات الإدارة الإلكترونية:

4-1- أهداف الإدارة الإلكترونية: إن أهداف الإدارة عديدة جدا، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتقليل التكاليف من جهة أخرى، وسنستعرض الأهداف كما يلي:

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة إنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسعة وفي الوقت المناسبين ورفع

مستوى العملية الرقابية.¹

- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سبق ذكره، ص33.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.¹
- تطوير الإدارة العامة من خلال خفض الأعمال الورقية، وتحسين الخدمات بالتقليل من التنقل، وسهولة وصول المواطنين إلى المعلومات إلى جانب خفض المصاريف سواء للإدارات أو المواطنين بتقليص عدد الوثائق والمطبوعات.
- اختصار الإجراءات وربح الوقت بالاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي تسمح بالحصول على إدارة فعالة وسريعة وخدمات ذات مستوى عال.²
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطلية أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق المواطنين من حيث الإبداع والابتكار.
- الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدانها.³
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
- إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.
- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.

¹ - أبو بكر محمود الهوش: الحكومة الالكترونية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 418.

² - بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان: مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، المجلد الخامس، ع1، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 06.

³ - أحمد سيد مصطفى: انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية، آفاق اقتصادية، ع73، ص 8-9.

- غربة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
- تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد لإنهاء المعاملات.¹
- إمكان أداء العمل عن بعد.
- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.²
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.

- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.³
- إن إتاحة المعلومات والبيانات بكم هائل وجودة عالية عبر تقنيات نظم المعلومات، مع سهولة التنقل بينها وتبويبها واستحضار ما يراد منها بسهولة ويسر ودقة، يسهم بلا شك في تحسين مستويات اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق فعاليتها عند التطبيق.⁴

4-2- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

4-2-1- المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات

الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وترجعها إلى الأسباب التالية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، ج1، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2003، ص 48.

² - سعدون بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص424.

³ - رأفت رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 04.

⁴ - أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزعبي: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ص 51 .

- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين الكثيرين ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

4-2-2- المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلية، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.¹

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارات الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها، إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة

¹ - حمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنظمة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008، ص ص 42-44.

معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.

4-2-3- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

- ضعف الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.¹

- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية والآخرين الذين لا يفقهون شيئاً عن إيجابياتها.²

4-2-4- المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الالكترونية.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.³

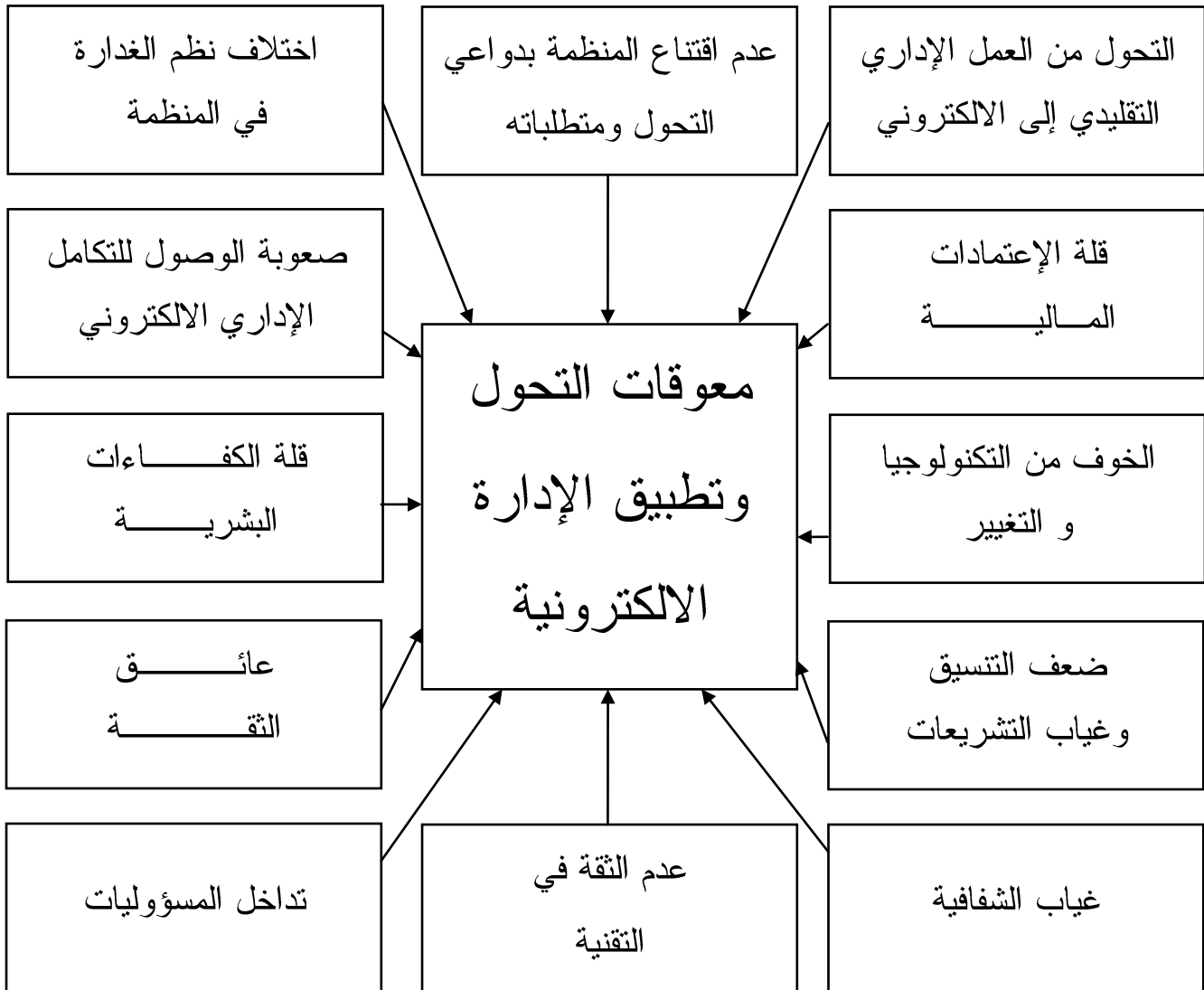
¹ - حمدان قبلان آل فطيح: مرجع سبق ذكره، ص44.

² - أحمد محمد سمير: مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ - حمدان آل فطيح: مرجع سبق ذكره، ص44.

- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.¹

الشكل رقم (04): يوضح معوقات التحول إلى الإدارة الالكترونية²



¹ - أحمد محمد سمير: مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سبق ذكره، ص 55 .

خلاصة الفصل:

لقد توالى استخدام الإدارة الالكترونية لما حققته من نجاح، كما لاقت استحسان من طرف أفراد المجتمع إذ بفضلها لم يعد المواطن يتكبد عناء التنقل أو يعاني من البيروقراطية أو الوساطة، كما أن القائمون على تسيير المؤسسات لم يعد يراودهم هاجس تلف الأرشفة أو تخصيص أماكن كبيرة لحفظ الملفات، والإدارة الالكترونية تضمن لهم المراقبة المستمرة لأداء الموظفين، ناهيك عن تخلص الموظف من التوثيق اليدوي الذي شهد قصورا واضحا، واستخدام الإدارة الالكترونية أدى إلى بتر كل أنواع المشادات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين والمواطنين.

فباستخدام الإدارة الالكترونية تلاشت كل هذه المشاكل كونها تتميز بالدقة والسرعة وتقليل الجهد والتكاليف.

وقد تناولنا في هذا الفصل أهم عناصر الإدارة الالكترونية كالكادر البشري والانترنت كما تطرقنا إلى خصائصها التي جعلتها تتميز عن الإدارة التقليدية بالدقة والسرعة مروراً بأهم دواعي التحول إلى الإدارة الالكترونية كمرونة الوقت والمكان وسرعة توفير المعلومات، وصولاً إلى أهدافها التي من بينها خفض الأعمال الورقية وتحسين الخدمات وأهم المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيقها كالأمية التكنولوجية ومقاومة التغيير في المنظمات.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

الأداء لدى الموظفين

تمهيد.

1- عناصر ومعايير الأداء.

2- أنواع وإجراءات تحسين الأداء.

3- تقييم الأداء.

4- أهداف تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم العمليات في أي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت هذه الأخيرة اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية أو غيرها.

فالأداء هو تلك المحصلة التي تمارس من طرف الموظف من خلال قيامه لمجموعة من السلوكيات أثناء تنفيذه للعمل، والتي يسعى من خلالها للوصول إلى الأهداف المرجوة. كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر واحدة من الإنجازات التي تقوم بها الإدارة العامة والتي تسعى من خلالها إلى التعرف على مواطن القوة عند مختلف الموظفين وحسن التنفيذ للمهام والالتزام باللوائح التنظيمية التي تنظم العمل بين الموظفين، في مقابل ذلك يتم التعرف على مواطن الضعف التي يتعرض لها الموظفون.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى عناصر ومحددات الأداء وإجراءات تحسينه، كما سنتناول تقييم الأداء وأهدافه.

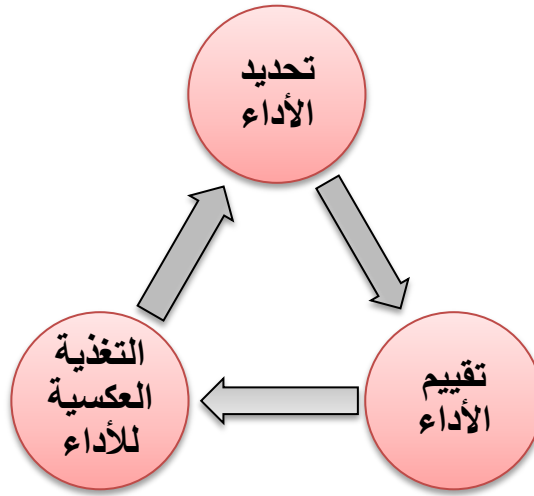
1- عناصر ومعايير الأداء:

1-1- عناصر الأداء:

أ- تحديد الأداء: من خلال عملية تحليل الوظائف يمكن معرفة الجوانب المحققة لأهداف المنظمة.

ب- تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

ج- التغذية العكسية للأداء: وهي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سلباً أو إيجاباً.¹



الشكل (05): يوضح مكونات عملية إدارة الأداء

1-2- محددات الأداء:

أ- محددات داخلية: وتتمثل في:

- **الجهد:** الجهد المبذول هو الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك للدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.²

¹ - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، النشر والتوزيع الإلكتروني لمصنف كتب عربية، القاهرة، 2003، ص ص 228، 229.

² - حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

ب- **المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء تتمثل في ما يلي:

• **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

• **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب، والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

• **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية.¹

1-3- معايير الأداء: يحصر البعض من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ- **الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

ب- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، البحرين، 2013، ص 113-115.

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل لتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي بغير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت، الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي: - كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.¹

د- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على طرق والأساليب المسموح بها المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل اتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات وتسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق ولتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات وللوائح والقوانين.²

2- أنواع وإجراءات تحسين الأداء:

2-1- أنواع الأداء:

أ- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

¹ - محمود بوقطف: مرجع سبق ذكره، ص ص 65، 66.

² - المرجع نفسه، ص 66.

• **الأداء الكلي:** وهو الذي ليتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.¹

• **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.²

ب- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والخارجي.

• **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.³

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض

¹ - عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

² - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص220.

³ - عمر محمد تومي الشبيلي: مرجع سابق، ص56.

على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.¹

2-2- مصادر قياس الأداء: هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين وسنعرف فيما يلي الجهات الأربعة التي تمت الاستعانة بها للحصول على المعلومات وذلك باعتبارها مصادر رئيسية للمعلومات.

أ- الرئيس المباشر: تجمع الآراء على أنه أنسب شخص تتوفر له المعلومات اللازمة على أداء العامل وذلك لأنه الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل وجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل.²

ب- التقييم الذاتي: إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه وخاصة إن كان قد اشترك سابقا في عملية تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، واختيار هذا المصدر للقياس وذلك لأن العامل هو أكثر الأشخاص دراية بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هو إعطاء الملاحظات حول تقييم العامل لنفسه، بتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل.

ج- الزملاء: يرجع سبب إسناد مهمة القياس إلى زملاء العامل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العمل خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم وهذا من شأنه أن يتسبب في عدم موضوعية القياس ونتائجه لكن ينصح بأن يكون رأي زملاء العمل إرشاديا يساعد المقيم على فهم الصورة الحقيقية عن العمل وهذا ما يساعده على الحكم الموضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.

¹ - عمر محمد تومي الشبيلي: مرجع سبق ذكره، ص56.

² - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص103.

د- **المروءسون:** عند قياس أداء الرئيس يمكن الاستعانة بالمروءسين لتقييم أداء رئيسهم حيث يقوم المروءوس بقياس وتقييم أداء رئيسه بحيث يدلي بآرائه والمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل.

غير أن الاعتماد الكلي على المعلومات وآراء المروءسين حول رؤسائهم قد يكون غير مجدي في حالة وجود خلافات بين بعض المروءسين والرئيس مما يجعل نتائج القياس غير موضوعية ودقيقة ورغم هذا يبقى أن هذه الطريقة من شأنها مساعدة الرئيس على تصحيح أخطائه مستقبلا وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.¹

2-3- **أهمية الأداء الوظيفي:** يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيار ومؤشرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفي ما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ- **بالنسبة للعاملين:** يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فعالية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

– يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن أداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من

¹ - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص ص103، 104.

القرارات الإدارية، والتي تتعلق في بعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب في مناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.³

ب- بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسئول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا في أداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاسا لأداء هذه التنظيمات ودرجة فعاليتها أيضا.⁴

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استمرار وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثمة فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء

¹ - منصور أحمد منصور: القوى العاملة (تخطيط وظائفها وتقييم أدائها)، مكتبة غريب القاهرة، 1986، ص 135.

² - حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1975، ص 65.

³ - المرجع نفسه، ص 65.

⁴ - علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج

31، ع01، سوريا، 2009، ص09.

منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة الصمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

2-4- إجراءات تحسين الأداء: تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، حيث لا يتم ذلك إلا من خلال تحديد مكونات وعناصر الأداء بهدف العمل على توجيهها والتحكم فيها للرفع من مستويات الأداء ضمن الظروف الصعبة التي تمد بها المؤسسات اليوم، وما يشهده الواقع الاقتصادي الدولي من تغيرات وأزمات في مختلف قطاعاته²، ومن الإجراءات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لأجل تحسين أداء عمالهم نجد:

أ- التدريب: عندما زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات والستينات من القرن 20 ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.³

والتدريب هو تنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم.⁴

¹ شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2010/2009، ص 64.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص 07.

³ عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 17.

⁴ محمد عبد الفتاح ومحمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 276.

وفي تعريف آخر للتدريب هو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.¹

ب- الإرشاد: هذا الإجراء يقوم به المشرف على العمال المسؤول عنهم، ويكون هذا الإجراء، لعدة أسباب خاصة منها الأمور الشخصية بالعمال والتي يكون لها تأثير كبير على أداء العمال، لذلك على المشرف داخل المؤسسة أن يراعي هذه الأمور وذلك حتى لا تؤثر هذه الأمور على العمال وتشكل عليهم ضغط يمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة.

• الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:

يعاني الكثير من الموظفين من خيبة الأمل وعدم التأكد منها يتعلق بمسارهم الوظيفي، قد يكون ذلك في صورة ترقية منتظرة أعطيت لشخص آخر أو قرار نقل أو إعادة تكليف بوظيفة غير مرغوبة أو فرصة عمل يصعب تقويمها كلياً وموضوعياً.

حيث يكون لهذه المشكلات تأثير كبيراً على العمال ويظهر هذا التأثير بشكل واضح على أدائهم، ولعل المشرف هنا عليه أن لا يتغاضى على هذا بل عليه تقديم العون والمساعدة للعمال الذين تكون لهم مثل هذه المشكلات وذلك من خلال النقاط التالية:

❖ الإصغاء بفهم للعمال الذين يعانون مثل هذه المشاكل.

❖ عدم تقبل الأعذار من جانب العمال المتعلقة بالإخفاق الوظيفي والتحجج بالمشكلات الشخصية وغيرها من الطرق التي يمكن الاستعانة بها وذلك حتى لا يؤثر على أدائهم.

• الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية غير المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:

هناك مشكلات عائلية ومالية وصحية وقانونية في حياة العاملين أو في أفراد أسرهم مما يجذب انتباههم وطاقاتهم بعيداً عن العمل ويؤدي هذا بالتالي إلى مشكلات في الأداء ينبغي معالجتها.²

فعلى المؤسسة والمشرف هنا اتخاذ المساعدة المناسبة للمشكلة فإن كان العامل يعاني مشكلة مالية فبإمكان تقديم المساعدة المالية للعامل لمواجهة هذه المشكلة أو قد تكون عائلية

¹ - حسن راوية: مرجع سابق، ص 167.

² - ماريوت أي هاينز: أداء إدارة الأداء، معهد الإدارة العلمية، السعودية، 1988، ص 351-353.

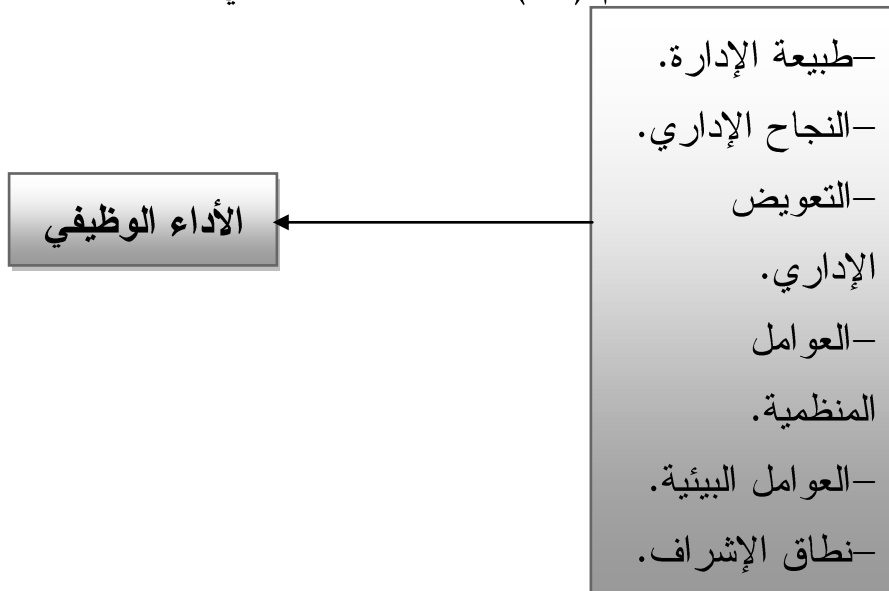
تتطلب تواجده في منزله فهنا يمكن منح العامل إيجازه مرتب إلى حين تجاوزه هذه المشكلة، وذلك لأن المؤسسة التي تشعر العامل بأنها مهمته لأمره ولأحواله وتتبع أحواله بانتظام بإمكانها أن تساهم في تحسين أداء هذا العامل.

ج- التأديب: تلجأ المؤسسة إلى هذا الإجراء حتى توقف استهتار العامل وأدائه السيئ، ولهذا الإجراء قوة تأثير كبيرة وذلك نظرا لصرامته وتأثيره المباشر على العامل وتستخدم الإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العمل وبطريقة منظمة وذلك عندما تفشل الجهود الأخرى، التأديب إجراء شدة وليس إجراء عاطفيا واستخدام التأديب يكون ضد العاملين الذين يقومون بتصرفات غير مرغوب بها داخل المؤسسة ولا تكون لهم مساهمة في دفع المؤسسة إلى الأمام.¹

3- تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو تقييم أنشطة المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة، وذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثر في هذه النتائج، وتحديد الصعوبات التي تعرقل التنفيذ وتحديد المسؤوليات.²

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الأداء³



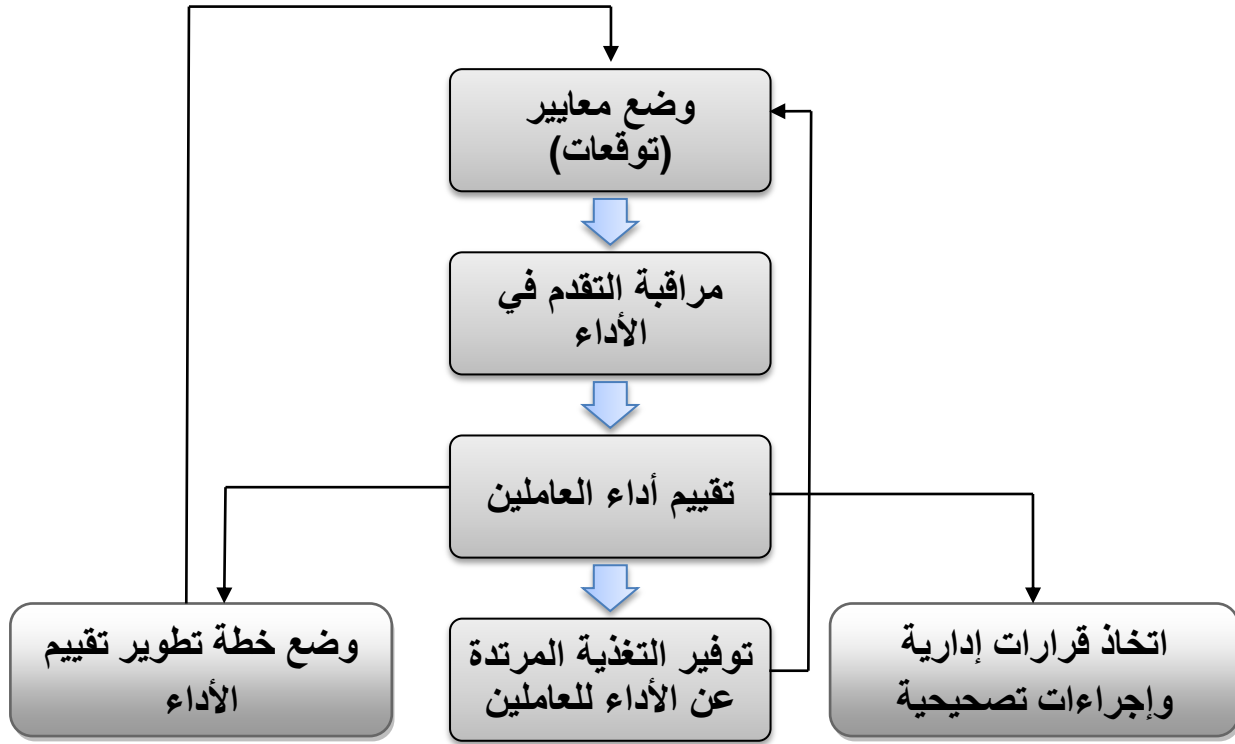
¹ - ماريون أي هابنز، مرجع سابق، ص 351- 353.

² - نهال فريد مصطفى: أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 173.

³ - المصدر: من تصميم الباحثان.

3-1- مراحل تقييم الأداء: نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم الأداء، يتطلب الأمر تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

الشكل رقم (07): خطوات عملية تقييم أداء العاملين¹



يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

أ- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات الإدارية والإشرافية والعاملين وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين القيام بعملهم.²

¹ - عادل حrchوش صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991، ص124.

² - صالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، إشراف الأوي الشيخ، جامعة الجزائر، 2004/2006، ص146.

ب- **متابعة الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

ج- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

د- **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التأديب،...إلخ.

هـ- **وضع خطط تطوير تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.¹

3-2- طرق تقييم الأداء:

أ- الطريقة التقليدية:

• **طريقة تقييم حسب الصفات والخصائص:** وفي هذه الطريقة تحدد مجموعة من الصفات مثل: (التعاون-الالتزام-الدقة في العمل-المبادرة-الدقة في المواعيد...إلخ). ويعطي لكل صفة وزن ويقوم المدير أو الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل من تلك الصفات ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح أداء الفرد مقيماً حسب

¹ - صالح جليح: مرجع سابق، ص ص 146، 147.

تلك التقديرات ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أن الموضوعية تغيب عنها لأنها تعتمد على التقدير الشخصي للمدير أو المسؤول المباشر.¹

• **طريقة الترتيب العام:** وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب أداء العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، ويعاب على هذه الطريقة أنها ليست موضوعية لأنها تعتمد على التقدير الشخصي.

• **طريقة المقارنة المزدوجة:** هي مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم وعندما تكون لدينا ثنائيات يتبين من خلالها العامل الأفضل وبالتالي عند تجميع هذه المقارنات يمكن تنازلي للعمال.²

ب- **الطرق الحديثة للتقييم:** نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي قللت الكثير من العيوب التي اكتشفت في الطرق التقليدية.

• **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** تقدم هذه الطريقة بوضع خطط مستقبلية تجمع بين الإدارة في الماضي والمستقبل ويحدد الرئيس المروؤوس والواجبات التي يستحقها المروؤوس كما يقيم نفسه من خلال ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة وإدراك التناقض وكيفية واجبات جديدة مستقبلاً ومن أهم المزايا لهذه الطريقة في مجال الأداء هي:

❖ مشاركة الرئيس والمروؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤوليات عمل الأفراد.

❖ موافقة الرئيس والمروؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

❖ يظهر في هذه الطريقة دور المشرف الذي يساعد مروؤوسيه من أجل تحقيق الموضوعية عن طريق النصح والتوجيه.³

¹ - فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في أداء المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 272.

² - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص ص 30، 31.

³ - فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد: المرجع نفسه، ص: 276.

• **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم يقوم من وجهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم، تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء.¹

ج- النموذج المغلق لتقييم الأداء: يرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة ويعتمد على اعتبارات متعددة أهمها:

- مبدأ الترشيح والمنطق.

- مبدأ الرجل الاقتصادي.

- مبدأ الرفاهية.

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج مايلي:

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء.

- التقييم الاقتصادي للأداء.

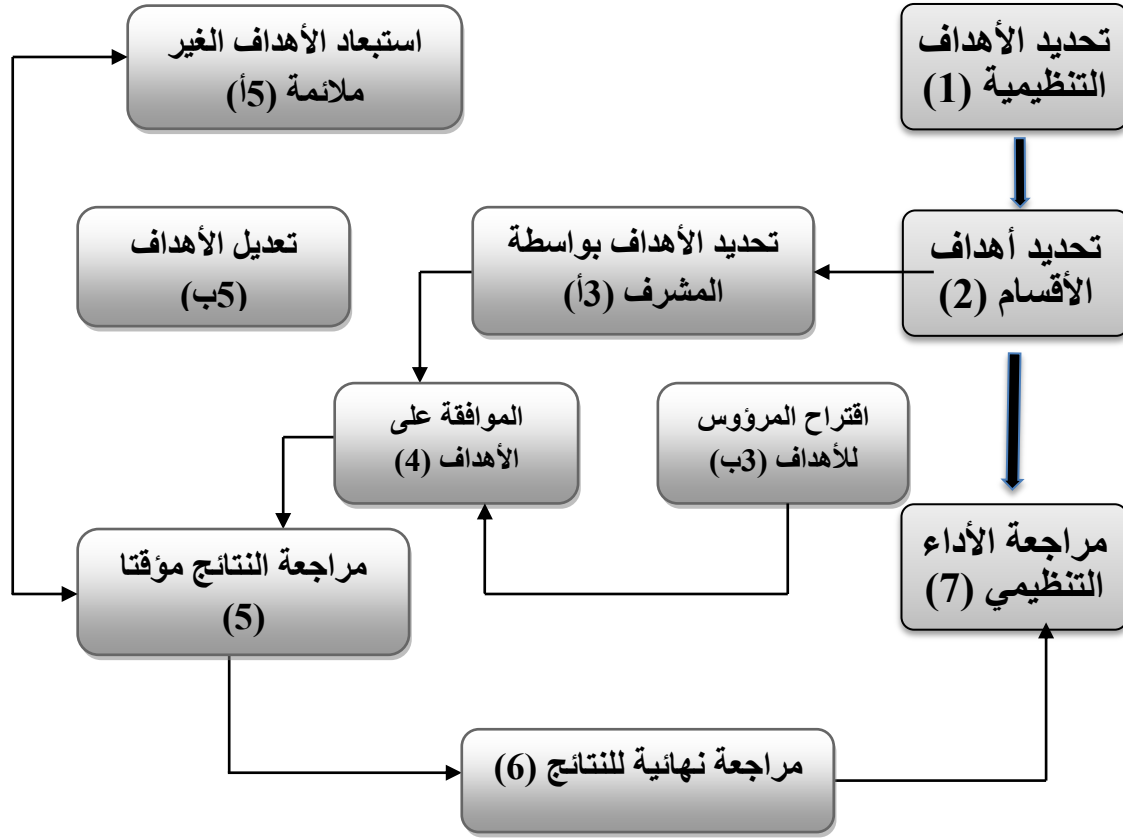
- تقييم القيم المتعارضة.

ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا بالحساب.²

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة إيسكندرية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر إيسكندرية، 2002، ص 388.

² - فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص 277، 278.

الشكل رقم (08): تقييم الأداء بطريقة الإدارة المباشرة



4- أهداف تقييم الأداء:

تعددت أهداف تقييم الأداء حسب الغرض منه¹:

4-1- الأهداف الإدارية: مثل قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة، تجديد العقود أو إنهاؤها، وصرف المكافآت التشجيعية....إلخ.

4-2- أهداف التوجيه والإرشاد: وتتمثل في إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين وإرشادهم إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل وإعادة النظر في برامج الحوافز وأساليب تحسين الرضا والدافعية.

4-3- أهداف البحث العلمي: ومنها التحقيق من صحة عمليات الاستقطاب والاختيار وتقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

¹ - هاني عرب: إدارات الموارد البشرية (محاضرات الكترونية)، ملتقى البحث العلمي، 1430هـ، ص ص74، 75.

تشير الدراسات التي أجريت على 256 شركة في الو.م.أ حول الأهداف المختلفة لتقويم عملية الأداء إلى نتائج الموضحة في الجدول الآتي:¹

جدول رقم (02): يوضح الأهداف المختلفة لتقويم عملية الأداء

ترتيب الأهمية	الهدف من التقويم	النسبة %	ترتيب الأهمية	الهدف من التقويم	النسبة %
01	• صرف المكافآت	91%	09	• تخطيط الموارد البشرية (الاحتياجات المستقبلية).	38%
02	• استخدام المعلومات المرتدة في التوجيه والإرشاد.	90%	10	• صرف العلاوات.	32%
03	• الترقية.	86%	11	• تقويم وتطوير برامج التدريب.	29%
04	• إنهاء الخدمات أو الاستغناء.	64%	12	• تأكيد ومصادقية نظم الاستقطاب والاختيار.	26%
05	• اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة في الموظفين.	62%	13	• الاتصالات الداخلية (زيادة الفعالية).	25%
06	• تخطيط الإحلال.	57%	14	• الرقابة على المصروفات.	7%
07	• تخطيط مسار التقدم الوظيفي.	52%			
08	• النقل.	50%			

¹ - هاني عرب: المرجع السابق، ص75.

يوضح الجدول نتائج 256 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية حول الأهداف المختلفة لتقويم عملية الأداء فنلاحظ من خلال الجدول أن النسب تختلف حسب كل هدف من التقويم من الأهم إلى الأقل أهمية بالنسبة لهذه العملية.

5- فعالية تقييم الأداء: حتى يكون تقييم الأداء فعالا ويحقق الأهداف المسطرة يجب أن تكون:

5-1- المعايير والمقاييس: يجب أن توضع بكل موضوعية وتبنى على الحقائق فقط بعيد عن الاجتهادات الشخصية.

5-2- البساطة والمرونة: بحيث يجب أن تكون صياغتها بسيطة وسهلة في القياس، قابلة للتعديل وفقا للظروف والمتغيرات.

5-3- تصميم معدلات الأداء: التي يجب كذلك أن تكون نابعة من أهداف التنظيم والفرد أيضا لضمان الفعالية، وعموما تشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته وأسلوب الأداء.

أما فيها يتعلق بالمنظمة والمديرين، فيجب توفر:

– الاهتمام من طرف الإدارة والعناية الفائقة وتوفير أفضل السبل لنجاحها.

– الاقتناع، أي يجب على المديرين الفهم الجيد لهذه البرامج والاقتناع بها حتى يتسنى لهم تطبيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها.

أما فيها يتعلق بالعاملين:

– تحديد الفئات: أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأنه من المستحيل تطبيق برنامج واحد لكل الفئات.

– المقابلة الإخبارية: وهذا لإضفاء طابع الصراحة والعلن والديمقراطية على العملية فمن خلال مدة زمنية قصيرة، 20 دقيقة يمكن عرض الجوانب القوية والضعيفة لدى العامل ويمكن التركيز على السلوك، أي سلوك الأداء وليس الشخص في حد ذاته.¹

¹ – نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، ص ص88، 89.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الأداء من خلال إبراز مختلف جوانبه حيث استعرضنا عناصر الأداء وأنواعه والأهداف التي يقوم عليها إلى جانب ذلك تم التعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه وإجراءات تحسينه، إذ اتضح أن الأداء يعتبر الركيزة الأساسية والدافع الأساسي في تسيير أية مؤسسة فوجود الأداء تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ورغباتها .

وفي مقابل هذا تم عرض تقييم الأداء ومراحله وطرق تقييمه، وهذا قصد كشف جوانب القوة والضعف التي قد يتعرض لها العامل أثناء أدائه للعمل ،فالمؤسسة تسعى إلى أن تعمل على تحسين أداء العاملين وتقييمها حتى يكون الأداء فعالا ويحقق الأهداف المسطرة، وفي الأخير تم التطرق إلى تقييم الأداء التي قد يتعرض لها أداء العاملين .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

- 1- منهج الدراسة.
 - 2- مجالات الدراسة.
 - 3- الدراسة الاستطلاعية.
 - 4- عينة الدراسة.
 - 5- أداة الدراسة.
 - 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري لتحديد أهم الجوانب والتي لها علاقة بموضوع البحث نحاول من خلال هذه الدراسة إلى استعراض الجانب التطبيقي والذي يعتبر من أهم خطوات البحث العلمي في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال التعرض إلى المنهج المتبع في الدراسة، مجالات الدراسة (من مجال مكاني وزماني وبشري)، ثم التطرق إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

1- منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها وذلك عن طريق ما يعرف بالمنهج. فالمنهج هو أسلوب التفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.¹

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يدور حول "الإدارة الالكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين" ومن أجل الكشف عن طبيعة وواقع هذه الدراسة تم اعتمادنا على المنهج الكيفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.²

2- مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** وهو ذلك الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه الدراسة، والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائري بالوادي.

التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي).

- **تعريف المديرية العملية اتصالات الجزائر بالوادي:** تعتبر المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي جزء من اتصالات الجزائر ومن بين هذه الوحدات، المديرية العملية لاتصالات بالوادي التي فتحت أبوابها واستلمت مهامها في 2003/03/26 وتقع في وسط مدينة ولاية الوادي يحدها من الشمال شارع الشهيد الطالب العربي قمودي مقابل البنك المركزي، من الجنوب فندق سوف، من الشرق مديرية السياحة، من الغرب السكنات الوظيفية وعدد عمالها 217 عامل.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000، ص33.

² عمار بوحوش محمد، محمود محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، الجزائر، 2001، ص129.

- مهام ونشاطات المديرية العملية لاتصالات الجزائر: نلخص مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:
- توفير كل وسائل الاتصال.
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.

ب- المجال الزمني: وتتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه منذ النزول إلى ميدان البحث، وبذلك بدأت الدراسة في ديسمبر 2016 حيث بدأنا في الجانب النظري الذي يخدم الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في مرحلتين: المرحلة الأولى وتمثلت في الشروع في الجانب التطبيقي وإعداد الاستبيان، ثم التحول لإجراء دراسة استطلاعية والتي بدأت يوم 03-04-2017 وتعتبر كمرحلة أولية تجريبية بهدف الحصول على إجابات أولية، أما الفترة الثانية فقد تم فيها توزيع الاستمارات بشكل رسمي وبذلك بدأت من 9 إلى 15 أفريل 2017 والتي دامت مدة أسبوع بدءا بمديرية المؤسسة بالوادي ومختلف الوكالات التابعة لها حيث وزعنا 86 استمارة وتم استرجاع 82 استمارة وقمنا بإلغاء استمارتين لعدم الإجابة على كل بنود الاستمارة لتتوصل في الأخير إلى 80 استمارة من العدد الإجمالي.

ج- المجال البشري: في الدراسة الراهنة تم تحديد المجال البشري إذ يتألف مجتمع الدراسة من 217 موظف موزعين بمؤسسة اتصالات الجزائر وعلى كافة الوكالات التجارية التابعة لها وبذلك تمثل المجال البشري في 80 موظف وموظفة.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها: " تلك الزيارة الأولية التي يقوم بها الباحث على عدد محدود من أفراد العينة وكذلك قيام الباحث بإعداد وبناء البحث". وبذلك تعتبر هذه الدراسة أمرا مهما لما لها من أهمية بالغة بحيث يتم التعرف على كافة الخطوات المنهجية التي تخدم البحث وبذلك تهدف هذه الدراسة إلى:

- التأكد من توفر متغيرات الدراسة في مجتمع البحث.

- التعرف على خصائص الحالة المراد دراستها.

- التأكد من دراسة الأداة المراد استعمالها.

وبهذا أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تم توزيع الاستمارات الأولية على خمسة (05) موظفين وكان ذلك يوم 03-04-2017 والتي وزعت على الساعة 14:00 مساءً وتم استرجاعها بعد ساعة من نفس اليوم.

4- عينة الدراسة:

"تعد العينة جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه، يتعذر الحصول عليها من المجتمع برمته ويشترط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث".¹

وتم الاعتماد على العينة القصدية لأن موضوع الدراسة يفرض استخدام مثل هذه العينة، لكونها مرتبطة بالموظفين الذين يستخدمون الحاسب الآلي.

وتعرف العينة القصدية بأنها: " العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي".²

¹ - المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص47

² - ابتسام جعفر جواد: العينات، مقياس المناهج في البحث العلمي، قسم اللغة الانجليزية، كلية التربية الأساسية، جامعة

- كيفية اختيارها: يتمثل مجتمع البحث في الموظفين التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تتكون من (217) موظف اخترنا منهم بشكل مقصود عينة مكونة من (80) فردا، أي ما نسبته (37%).

5- أداة الدراسة:

يعتمد الباحث أثناء القيام بعملية جمع البيانات حول موضوع الظاهرة المدروسة على عدة أدوات لجمع البيانات، فيمكن للباحث أن يستخدم في هذه العملية أداة واحدة أو أداتين أو حتى أكثر من أداة واحدة. أما في هذه الدراسة فد اعتمدنا على أداة واحدة وهي الاستثمار، إلى جانب الاستثمار قمنا بلقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر بالوادي حيث امدنا بمجموعة من المعلومات حول المؤسسة ومهامها.

وتعرف الاستثمار على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستثمار من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الاستثمار هو توفير الكثير من الوقت والجهد"¹.

فالاستثمار التي قمنا بتصميمها لموضوع الدراسة تتكون من 33 سؤالاً (بندا) وقسمت إلى ثلاثة محاور وهي:

• **محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة:** وتناولت مختلف المراحل العمرية، سنوات الخدمة بالقطاع واحتوت على أربعة أسئلة (3-6).

• **محور الإدارة الالكترونية:** وتناولت مدى اعتماد الموظف على الحاسب الآلي بالمؤسسة وما هي أهم البرامج والتطبيقات المعتمدة بالنشاط أثناء خدمة الموظف واحتوت على سبعة عشرة سؤالاً من (7-23).

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999، ص 63

• **محور الأداء الوظيفي:** وتم فيه تناول مدى اطلاع الموظف على أهم الانجازات والمهام أثناء أدائه للعمل، وهل من استطاعة الموظف أن يؤدي أعماله بكل إتقان وفي الوقت المطلوب واحتوت على ثلاثة عشرة سؤالاً من (24-36).

أما البدائل المستعملة فعددها ثلاثة وهي: نعم، لا، أحياناً.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرار: "وتطلق على عدد الحالات من مجموعة أو فئة معينة باعتبارها تكرارات بظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة وقد رمز لها (ت) أي تكرار"¹.
- 2- النسب المئوية: وهي معروفة ويرمز لها بالرمز (%) وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{ت} = \frac{\text{التكرار الفعلي} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}} \% \dots = x. 100 / y$$

¹ - هالة منصور: محاضرات في علم الإحصاء النفسي الاجتماعي، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص06

الفصل الخامس

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات.

2- النتائج العامة للدراسة.

تمهيد:

بعد التطرق لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة الادارة الالكترونية ودرها
رفع مستوى الأداء من تحديد مجال الدراسة ثم اختيار العينة وأهم الأدوات المستخدمة في
جمع البيانات سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق
الاستمارة وتفسيرها وأهم النتائج المتحصل عليها.

1- عرض وتحليل البيانات:

يتم الآن عرض النتائج المتحصل عليها من خلال تفريغ بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار (ك)	النسبة المئوية
من [18 - 28]	15	18.75%
من [29 - 39]	50	62.5%
من [40 - 50]	12	15%
أكثر من 50 سنة	3	3.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [29 - 39] تمثل 50 مفردة من إجمالي أفراد العينة بواقع 62.5%، تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين [18 - 28] أو [40 - 50] والتي تمثل 15 و 12 مفردة على التوالي من إجمالي أفراد العينة بنسبة 18.75% و 15% على التوالي، تتبعها فئة أكثر من 50 سنة والتي تمثل 3 أفراد من إجمالي أفراد العينة بنسبة 3.75% وهي أقل نسبة.

نستنتج أن فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [29 - 39] تمثل أكبر نسبة وهي فئة الشباب ويرجع ارتفاع نسبة هذه الفئة إلى أن المؤسسة (اتصالات الجزائر) حديثة النشأة، بالإضافة إلى سعي الدولة للقضاء على البطالة في أوساط الشباب، خاصة في فئة حاملي الشهادات وذلك باستحداث مناصب شغل بين الحين والآخر، أما نسبة فئات الموظفين الذين تتراوح أعمارهم [18 - 28] و [40 - 50] وأكثر من 50 سنة فهي قليلة، وهذه الفئات كانت الأقدم والأسبق في تسير المؤسسة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار (ك)	النسبة المئوية
متوسط	01	%1.25
ثانوي	23	%28.75
جامعي	56	%70
المجموع	80	%100

تبين معطيات الجدول رقم(04) أن أفراد العينة الأكثر تواجدا بالمؤسسة هم من ذوي المستوى الجامعي وهم 56 مفردة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 70% ثم تليها فئة مستوى الثانوي التي تمثل 23 مفردة من مفردات العينة بنسبة 28.75% ومفردة واحدة بمستوى متوسط بنسبة 1.25%.

نستنتج أن غالبية أفراد العينة ذوي مؤهل علمي عالي(جامعي) وهو ما تتطلبه المؤسسة(اتصالات الجزائر)، كونها مؤسسة تتعامل بالتكنولوجيا الحديثة والتي تتطلب بدورها مؤهلات عالية ومستويات تعليمية مرتفعة تتماشى والتطورات الحديثة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرار (ك)	النسبة المئوية
مدير مركز	5	6.25%
رئيس قسم	7	8.75%
رئيس مصلحة	9	11.25%
مساعد إداري رئيسي	9	11.25%
مساعد إداري	27	33.75%
محاسب رئيسي	2	2.5%
محاسب	4	5%
متصرف إداري	4	5%
مستشار	1	1.25%
عون تقني	8	10%
في إطار عقود ما قبل التشغيل	4	5%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أكثر وظيفة يشغلها أفراد العينة هي مساعد إداري وقدرها 27 مفردة تمثلها نسبة 33.75% وتليها رتبة رئيس مصلحة ومساعد إداري رئيسي وعددها 09 مفردات بنسبة 11.25% تتبعها رتبة عون تقني ممثلة 08 مفردات بنسبة 10% تليها رتبة رئيس قسم بواقع 07 مفردات تمثلها نسبة 8.75% تتبعها وظيفة مدير مركز ممثلة بـ 5 مفردات بنسبة 6.25%، تتبعه وظيفة محاسب ومتصرف إداري وفي إطار عقود ما قبل التشغيل بواقع 04 مفردات لكل وظيفة بنسبة 5% على التوالي تليها وظيفة محاسب رئيسي ممثلة بمفردتين بنسبة 2.5% وأقل فئة هي فئة مستشار ممثلة بواقع مفردة واحدة بنسبة 1.25%.

نستنتج أن أفراد العينة موزعين على رتب وظيفية متعددة متنوعة، ويرجع هذا التنوع الكبير في الرتب الوظيفية إلى امتداد فروع المؤسسة في دوائر الولاية وأن الموظفين

الأكثر تواجدا بالمؤسسة هم ذوي رتبة مساعد إداري كون المؤسسة في تعامل دائم مع الزبائن وهذا يتطلب عدد كبير من الموظفين للتكفل بانشغالاتهم.

الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالقطاع.

سنوات الخدمة بالقطاع	التكرار (ك)	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	33.75%
من 5 إلى 10 سنوات	28	35%
أكثر من 10 سنوات	25	31.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة بالقطاع أن فئة من 5 إلى 10 سنوات تمثل 28 مفردة من أفراد العينة بنسبة 35%، أما فئة أقل من 5 سنوات تمثل 27 مفردة من أفراد العينة بنسبة 33.75%، أما فئة أكثر من 10 سنوات والتي تمثل 25 مفردة من مفردات العينة بنسبة 31.25 %.

يرجع تقارب نسب الفئات الثلاثة إلى أن المؤسسة حديثة العهد (2003)، لهذا مازال الفارق بسيط بين الفئات الثلاث، فالمؤسسة تضم فئة بدأت العمل مع بداية المؤسسة وفئة شابة تدعمت بها مؤخرًا.

الجدول رقم (07): يبين توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق العمل الالكتروني

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	69	86.25%
لا	11	13.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب الموظفون يستخدمون الحاسب الآلي في العمل وتمثلهم 69 مفردة من أفراد العينة حيث قدرت نسبتهم ب 86.25%، وهذا راجع إلى القدرات المالية والتي مكنت للمؤسسة من توفير كافة الالتزامات، في حين كانت إجابات الموظفين الذين يعتبرون إن الإمكانيات اللازمة لتطبيق العمل الالكتروني ليست متوفرة حيث تمثلت ب 11 مفردة من العدد الإجمالي لأفراد العينة وبذلك قدرت نسبتهم ب 13.75%.

نستج من خلال قراءة الجدول أعلاه أن المؤسسة قائمة على توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيق العمل الالكتروني والتي تعتبر ركيزتها الأساسية حيث تتمثل هذه الإمكانيات في الشبكات والعتاد اللازم كالطابعة والماسح الضوئي وتوفر شبكة داخلية للمؤسسة إضافة إلى الشبكة الوطنية للمعلومات بالإضافة إلى كافة البرامج وهذا من أجل إمكانية أداء العمل بالسرعة اللازمة وفي الوقت المناسب وهذا ما توافق مع دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي حول "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي"(أنظر الدراسات السابقة)

الجدول رقم (08): يبين ارتباط المؤسسة بمختلف أقسامها عن طريق شبكة الحاسب الآلي

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	73	91.25%
لا	07	8.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة ترتبط بمختلف أقسامها عن طريق شبكة الحاسب الآلي وعددهم 73 مفردة من أفراد العينة وهذا ما يقابله نسبة 91.25%، في حين كانت إجابات باقي الموظفين الذين يرون عكس ذلك مقدر عددهم 07 مفردات من أفراد العينة وذلك ما قدرت نسبته بـ 8.75%. نستنتج من خلال قراءة الجدول أن توصيل وربط المؤسسة بالشبكات الحاسوبية عبر مختلف أقسامها يهدف إلى تسريع وتحسين وتنفيذ الإجراءات المهنية بطريقة أكثر نظاماً إضافة إلى ذلك التقليل من استخدام الأوراق عند الموظفين.

الجدول رقم (09): يبين التسهيلات التي يحققها استخدام الحاسب الآلي في العمل

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	75	93.75%
لا	05	6.25%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية الموظفين يقرون بأن استخدام الحاسب الآلي يعمل على تحقيق كم من التسهيلات في ميدان العمل وتمثله 75 مفردة من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب 93.75%، في مقابل ذلك نجد أن الموظفين الذين يعتبرون أن الحاسب الآلي لا يحقق أية تسهيلات في العمل تمثلوا في 05 مفردات من أفراد العينة وبهذا قدرت بنسبتهم ب 6.25%.

نستنتج أن للحاسب الآلي دور في الحصول على الخدمات وتحقيق إنجازات الموظفين بأكثر سهولة في ميدان العمل، كما يعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع فاعلية العمل، كما يعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وهذا ما توافق مع دراسة محمد بن سعيد محمد القرشي حول "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم العالي بالعاصمة المقدسة" (أنظر الدراسات السابقة).

الجدول رقم (10): يبين تخفيف الحاسب الآلي للأخطاء المهنية

النسبة المئوية	التكرار (ك)	الفئات
85%	68	نعم
2.5%	02	لا
12.5%	10	أحيانا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن الحاسب الآلي يخفف من الأخطاء المهنية وتمثلوا في 68 مفردة من أفراد العينة وهذا ما قدرت نسبته ب 85%، أما الموظفين الذين يعتبرون أن الحاسب أحيانا يخفف من أخطاء العمل تمثلوا في 10 مفردات حيث قدرت نسبته ب 12.5%، في مقابل ذلك كانت إجابات باقي الموظفين الذين يعتبرون أن الحاسب الآلي لا يخفف من الأخطاء المهنية في 02 مفردات وذلك بنسبة 2.5%.

نستج من خلال قراءة الجدول أن للأداء الإلكتروني إمكانية في تأدية المعاملات الإدارية لدى جل الموظفين دون وجود أية أخطاء مهنية حيث أن الحاسب الآلي يعمل على تقليل كثافة الأعمال الإدارية التي تؤثر على سير العمل، وكما أن استخدامه يقلل من الأعمال اليدوية التي من الممكن أن توقع الموظف بالخطأ وينجم عنها مشكلات في العمل.

الجدول رقم (11): يوضح امتلاك الموظف لمهارات متعددة في استخدام الحاسب الآلي

الفئات	التكرارات	النسبة
نعم	61	76.25%
لا	19	23.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية الموظفين يمتلكون مهارات متعددة في استخدام الحاسب الآلي حيث قدروا ب 61 مفردة من أفراد العينة وبذلك قدرت نسبتهم ب 76.25%، في حين كانت إجابات الموظفين الذين لا يمتلكون مهارات في استخدام الحاسب الآلي تتمثل في 19 مفردة من أفراد العينة إذ قدرت نسبتهم ب 23.75%. نستنتج من خلال قراءة الجدول أن جل الموظفين الذين يستخدمون الحاسب الآلي لديهم مهارات متعددة وهذا راجع الى سعي الموظفين الى الحصول على تنمية القدرات البشرية وذلك عن طريق اهتمامهم بتوصيل أفكار جديدة عن مختلف التطبيقات التي تسعى الى تحسين الأداء كتصميم قواعد المعلومات وعرضها بشكل منظم لاستخدامها.

الجدول رقم (12): يبين استخدام نظام التطبيقات في العمل

الاحتمالات	في حالة الاجابة بنعم تتمثل في تطبيق	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	Excel	24	30%
	تطبيقات أخرى	36	45%
	المجموع الجزئي	60	75%
لا	/	06	7.5%
أحيانا	/	14	17.5%
المجموع الكلي			80
			100%

من خلال الجدول نلاحظ أن جل الموظفين يستخدمون نظام التطبيقات في العمل حيث يستخدم 36 فردا من الموظفين نظام word والجافا والبوار بوانت والاوراكل وذلك بنسبة 45%، يليه 24 مفردة من الموظفين يستخدمون نظام Excel وذلك بنسبة 30% يليه في مقابل ذلك نجد الموظفين الذين يستخدمون أحيانا نظام التطبيقات في العمل وعددهم 14 مفردة بنسبة 17.5% وأخيرا الموظفين الذين لا يستخدمون نظام التطبيقات كليا بلغ عددهم 06 مفردات وذلك بنسبة قدرها 7.5%.

نستج من خلال الجدول أعلاه أن استخدام هذه التطبيقات في العمل تحد من الصعوبات التي قد يتعرض لها الموظف كالحصول على الإحصائيات بشكل دقيق ومناسب من خلال هذه البرامج كبرنامج الاكسل، أو كتابة مختلف الإعلانات إذ لا بد وأن يكون ذلك بالاعتماد على تطبيق على word.

الجدول رقم (13): يبين قيام المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين للتحكم في استخدام

نظام البرامج

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	69	86.25%
لا	11	13.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لمختلف الموظفين وذلك من أجل التحكم في استخدام نظام التطبيقات بحيث تمثلت في 69 مفردة من أفراد العينة وقدر ذلك بنسبة 86.25%، في حين قدرت إجابات الموظفين الذين يرون أن المؤسسة لا تقوم بأية تدريبات خاصة بالموظفين ب 11 مفردة فقط حيث بلغت نسبتهم 13.75%.

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن قيام المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين يدل على أن تدريب الموظف يعتبر العنصر المحرك وهو أمر لا بد منه وذلك من أجل إعداد كفاءات بشرية تتعامل بسهولة في تشغيل نظام البرامج وبهدف القدرة على أداء جميع الاستخدامات لوظائفهم وبطريقة جيدة، إضافة إلى تحسين معارفهم والتي تعود بالفائدة على المؤسسة ولأن الدورات التدريبية تزيد من الحافز لدى الموظفين وتزيد من الأداء. وهذا راجع إلى محاولة إكساب المؤسسة الموظف معلومات وخبرات تنقصه إضافة إلى إكسابه أنماط سلوكية جديدة لصالح العمل.

الجدول رقم (14): يبين امتلاك المؤسسة لقاعدة البيانات عن الموظفين تعود إليها
عند الحاجة

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	72	90%
لا	08	10%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات عن الموظفين تعود إليها عند الحاجة حيث تمثلت في 72 مفردة من أفراد العينة وقدر ذلك بنسبة 90%، أما الموظفين الذين يرون أن المؤسسة لا تمتلك قاعدة البيانات تخص الموظفين تمثلت في 08 مفردات وقدرت نسبتهم ب 10%.

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن امتلاك المؤسسة لقاعدة البيانات خاصة بالموظفين راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كافة المعلومات الخاصة بالموظفين مما يسهل انجاز الأداء بين إدارة المؤسسة وبين الموظفين تعود بالفائدة لكليهما وهذا ما توافق مع دراسة رابح الوافي حول "محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية" (انظر الدراسات السابقة)

الجدول رقم (15): يبين التنسيق بين المستويات الإدارية عن طريق الانترنت

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	60	75%
لا	05	6.25%
أحيانا	15	18.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلب إجابات الموظفين كانت أن المؤسسة تنسق بين مختلف المستويات الإدارية عن طريق الانترنت حيث تمثلت في 60 مفردة من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب 75%، أما الموظفين الذين يرون ان المؤسسة تنسق بين مختلف المستويات الإدارية عن طريق الانترنت أحيانا فقد قدر عددهم ب 15 مفردة تمثلهم نسبة 18.75%، يليها الموظفون الذين لا يرون أنها تنسق بين المستويات الإدارية ويتمثلون في 05 مفردات وقدرت نسبتهم ب 6.25%.

نستج من خلال قراءة الجدول أعلاه ان قيام المؤسسة بالتنسيق عبر مختلف مستوياتها الإدارية يعود إلى اعتماد المؤسسة على جملة من الإمكانيات والتي تتمثل في الهاتف والماسح الضوئي وبشكل خاص شبكة الاتصال والمتمثلة في الانترنت حيث تعمل هذه الأخيرة على نقل المعلومات وانجاز الأداء بشكل أكثر مرونة.

الجدول رقم (16): يبين توفر خدمة البريد الالكتروني لجميع الموظفين

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	76	95%
لا	04	05%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن أغلب الموظفين تتوفر لديهم خدمة البريد الالكتروني حيث قدر عددهم ب 76 مفردة من مفردات العينة قدرت بنسبة ب 95%، المقارنة بالذين لا تتوفر لديهم خدمة البريد الالكتروني من الموظفين وتمثلوا في 04 مفردة مفردات قدرت نسبتهم ب 05% .

نستنتج من خلال قراءة الجدول (16) أن أفراد العينة تتوفر لديهم خدمة البريد الالكتروني حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم القنوات الاتصالية لدى المؤسسة والموظفين ككل والتي تعمل على انجاز وتأدية الخدمات بين الموظفين حيث يسهم البريد الالكتروني في تيسير وتسهيل انجاز الأعمال وإرسال كل ما يتعلق بعمل المؤسسة في وقت قصير وبتكلفة اقل عما لو كان يستخدم الموظف رسالة إدارية مطبوعة والتي قد تصل متأخرة مما قد يفقدها فائدتها ومعناها. وهناك فئة لا تتوفر لها خدمة البريد الالكتروني وهذا راجع إلى أن الموظفين بعقود محددة بمدة لا تتوفر لديهم خدمة البريد الالكتروني.

الجدول رقم (17): يبين تخفيف استخدام شبكة (الانترنت) من المشاحنات بين
الموظف والزبون

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	43	53.75%
لا	07	8.75%
أحيانا	30	37.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (17) يتبين أن أغلب الموظفين يرون أن استخدام شبكة الانترنت يخفف من المشاحنات بين الموظف والزبون بحيث قدر عددهم بـ 43 مفردة من مفردات العينة وقدرت نسبتهم بـ 53.75%، أما الموظفين الذين يرون أن استخدام شبكة الانترنت يخفف أحيانا من المشاحنات بين الموظف والزبون فقد قدر عددهم بـ 30 مفردات والتي قدرت نسبتهم بـ 37.5%، في حين كانت إجابات الموظفين الذين لا يرون أن استخدام شبكة الانترنت تخفف من المشاحنات في مابين الموظف والزبون هي 30 مفردة والتي قدرت بنسبتهم 8.75% وهي آخر نسبة.

نستنتج أن استخدام شبكة الانترنت يعمل على تخفيف المشاحنات بين الموظف والزبون وهذا راجع إلى أن شبكة الانترنت تعتبر من أهم الشبكات التي لها دور في إنجاح تطبيق الأداء الالكتروني عن بعد وفي الوقت المطلوب وبأقل تكلفة وجهد، إضافة إلى أن الخدمة عن بعد تخفف من الاحتكاك بين الموظف والزبون والذي قد يتسبب في الكثير من الأحيان الصراع والمناوشات.

الجدول رقم (18): يبين تسهيل استخدام شبكات الاكسترنانت التعامل مع الزبون

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	37	46.25%
لا	10	12.5%
أحيانا	33	41.25%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن استخدام شبكة الاكسترنانت يسهل التعامل مع الزبون لدى أغلب الموظفين والذين قدروا ب 37 مفردة من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ 46.25%، أما الموظفين الذين يرون أن شبكة الاكسترنانت تسهل أحيانا الخدمات قدر عددهم بـ 33 مفردة تمثلها نسبة 41.25%، في حين تمثلت إجابات الموظفين الذين لا يرون أن استخدام شبكات الاكسترنانت يسهل التعامل مع الزبون في 10 مفردات من مفردات العينة والتي قدرت نسبته بـ 12.5%.

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن استخدام شبكة الاكسترنانت لدى أغلب الموظفين يؤمن لهم تبادل المعلومات، كما أنها تعمل على جمع أعمال مشتركة في المؤسسة.

الجدول رقم (19): يبين أن انجاز الأعمال الكترونيا يسهل من انجاز المعاملات الإدارية

الفئات	في حالة الإجابة بنعم	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	انجاز الاعمال يقلص البيروقراطية	36	45%
	ربح الوقت	30	37.5%
	تسهيلات أخرى	09	11.25%
لا	المجموع الجزئي	75	93.75%
	/	05	6.25%
المجموع الكلي			100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلبية الموظفين ينجزون أعمالهم إلكترونيا ليسهل لهم من انجاز المعاملات الإدارية حيث تمثلهم 75 مفردة من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ 93.75%، ويرجع ذلك إلى أن انجاز الأعمال الكترونيا يقلص من البيروقراطية وذلك بنسبة 45% إضافة إلى أن الانجازات الالكترونية تعمل على ربح الوقت لدى الموظفين حيث تمثلت في 30 مفردة من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 37.5% في حين كان انجاز المعاملات الكترونيا يقدم تسهيلات أخرى كتقليص استعمال الوسائل يدويا كالأوراق والمراسلات العادية وتمثل في 09 مفردات من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 11.25%، في مقابل هذا كانت إجابات الموظفين الذين يرون أن انجاز الأعمال الكترونيا لا يسهل من المعاملات الإدارية حيث تمثل في 05 مفردات من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 6.25%.

نستج من خلال قراءة الجدول أن انجاز الأعمال الكترونيا يسهل من انجاز المعاملات الإدارية بحيث يقضي ويقلص جميع الإجراءات البيروقراطية والروتين وكل ما يعرقل مسارات الموظفين في انجاز المعاملات الإدارية، إضافة إلى ذلك أنه يعمل على تقليص الوقت والجهد كاستعمال الفاكس، ويرجع الاستعمال الالكتروني إلى التطورات والتغيرات المتلاحقة بشأن انجاز سير العمل بشكل مستمر وبأقل جهد ممكن.

الجدول رقم (20): يبين استخدام الشبكات للحصول على المعلومات بسرعة

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	75	93.75%
لا	05	6.25%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (20) يبين أن اغلب الموظفين يرون أن استخدام الشبكات له دور في الحصول على المعلومات بسرعة حيث تمثل ذلك في 75 مفردة من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب 93.75 %، في مقابل ذلك كانت إجابات الموظفين الذين لا يرون أن استخدام الشبكات له دور في الحصول على المعلومات بسرعة يمثل في 05 مفردات من أفراد العينة وقدرت نسبتهم 6.25 %.

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن استخدام الشبكات لدى الموظفين يعمل بغرض تبادل المعلومات بيسر وفعالية فالإتصال عبر الشبكات يعمل على الحصول في المعلومات في فترة قصيرة، وهذا ما يوضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تسهيل وتيسير الأداء بين الوحدات الفرعية داخل وخارج المؤسسة وآنيا دون أي جهد أو صعوبة إضافة إلى تقريب المسافة لإنجاز الأعمال في وقت قياسي.

الجدول رقم(21):يبين أن استخدام الشبكات في العمل يؤدي إلى الدقة في المعلومات

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	71	88.75%
لا	09	11.25%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب الموظفين يرون أن استخدام الشبكات في العمل يؤدي إلى الدقة في الحصول على المعلومات حيث تمثل ذلك في 71 مفردة من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب 88.75%، في حين يوجد من الموظفين من لا يرون أن استخدام الشبكات له دور في الحصول على المعلومات بدقة وقد تمثل ذلك في 09 مفردات من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم ب 11.25%.

نستنتج أن استخدام الشبكات في مؤسسة اتصالات الجزائر ساهم في تبسيط الإجراءات بطرق سليمة من خلال خفض الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا فزيادة دقة البيانات والمعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات غيبت القلق من عدم دقة المعلومات الناجمة عن الإدخال اليدوي للأعمال الإدارية وتجنب الوقوع في أخطاء تعرقل كل أعمال المؤسسة.

جدول رقم (22): يبين امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	78	97.5%
لا	02	2.5%
المجموع	80	100%

يتبين من الجدول رقم (22) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تمتلك موقع إلكتروني وقدر عددهم بـ 78 مفردة تمثلها نسبة 97.5% ومفردتين أقرروا بأن المؤسسة لا تمتلك موقع إلكتروني بنسبة 2.5%.

نستنتج أن الوقت الراهن يتطلب من أي مؤسسة امتلاك موقع إلكتروني تنشر عبره المؤسسة أعمالها وخدماتها ولتسهيل تواصل الزبائن لها في أي وقت بأقل جهد ووقت وتكلفة.

الجدول رقم (23): يبين في حالة الإجابة بنعم هل تقوم المؤسسة بنشر كل ما هو

جديد

الفئات	في حالة الإجابة بنعم تقوم المؤسسة بنشر كل ما هو جديد	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	دائما	59	73.75%
	أحيانا	16	20%
	نادرا	03	3.75%
لا	المجموع الجزئي	78	97.5%
	/	02	2.5%
	المجموع الكلي	80	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم (23) أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة تقوم بنشر كل ما هو جديد دائما وقدر عددهم 59 مفردة تمثلهم نسبة 73.75% أما الذين يرون بأنها أحيانا تنشر كل ما هو جديد عن المؤسسة وقدر عددهم 16 مفردة تمثلها نسبة 20% وأخيرا ثمة من يرى من الموظفين أنها نادرا ما تقوم بنشر كل ما هو جديد وعددهم 03 مفردة تمثلها نسبة 3.75% أيضا ثمة من لا يرى من الموظفين ان المؤسسة تنشر كل ما هو جديد وعددهم 02 مفردات ونسبتهم 2.5% .

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل في الأساس على استخدام تكنولوجيا الحديثة خاصة الحواسيب والانترنت وما يتبعها من تقنيات مثل استخدام البريد الالكتروني والذي يسهل إرسال واستقبال الرسائل الكترونيا وتوفير الوقت والجهد والمال وتسهيل التعامل مع الزبائن عن بعد دون أية عراقيل.

الجدول رقم(24): يبين إطلاع أفراد العينة على المهام المتعلقة بالمنصب عند استلام الوظيفة

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	59	73.75%
لا	21	26.25%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن 59 فردا من أفراد العينة قد تم إطلاعهم على المهام المتعلقة بالمنصب عند استلامهم الوظيفة وهذا ما يمثل نسبة 73.75%، بينما أجاب 21 فردا من أفراد العينة ما نسبة 26.25% أجابوا أنه لم يتم إطلاعهم على المهام المتعلقة بالمنصب.

يتضح من الجدول أن جل الموظفين تم إطلاعهم على المهام المتعلقة بالمنصب، وهذا ما يجعلهم على وعي تام بما يجب القيام به وعلى دراية كاملة بأعمالهم، وحرص المؤسسة بإعلام الموظفين بكل ما يتعلق بالوظيفة المسندة إليهم لتحقيق أهدافها بشكل أفضل وتجنب التداخل في المهام والأدوار، وهذا ما يتوافق مع إحدى نتائج دراسة فهد سعد فاهد السبيعي بعنوان "مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية" التي تقر بتحديد الأعمال والواجبات التي يؤديها العاملين.

الجدول رقم (25): يبين إدراك الموظف للمهام المسندة إليه

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	72	90%
لا	8	10%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 72 مفردة من إجمالي أفراد العينة بما نسبته 90% يدركون المهام المسندة إليهم، بينما 8 أفراد من إجمالي أفراد العينة، أي ما تمثله نسبته 10% لا يدركون المهام المسندة إليهم.

نستنتج أن غالبية المبحوثين يدركون المهام المسندة إليهم لأن معظمهم أطلعوا على مهامهم في بداية التوظيف، لهذا يكون أدائهم مقنن، فكل موظف يعرف مهامه فلا يتقاعس في أدائه لأنه مكمل لأداء الموظف الآخر. ونسبة ضئيلة جدا لا تدرك المهام المسندة إليها لأنه توجد فئة موظفة في إطار عقود ما قبل التشغيل وهذه الفئة لا تهتم كثيرا بما لها وما عليها.

الجدول رقم (26): يبين بذل أفراد العينة لمجهودات كبيرة في العمل

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	61	76.25%
لا	5	6.25%
أحيانا	14	17.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول (26) يتضح أن 61 فردا من أفراد العينة بما نسبته 76.25% أجابوا بأنهم يبذلون مجهودا في عملهم، و 14 أفراد من أفراد العينة بما نسبته 17.5% أحيانا يبذلون جهدا في عملهم، في حين أجاب 05 أفراد أي ما نسبته 6.25% لا يبذلون جهدا في عملهم.

نستنتج أن غالبية المبحوثين يبذلون مجهودا في عملهم يكون في الغالب مجهودا ذهنيا كون طبيعة عملهم تتطلب تركيزا عاليا، أما الفئة الأخرى فتقوم بتنفيذ ما توصلت إليه الفئة التي تبذل مجهودا وهذا ما يعكس تكامل الوظائف.

الجدول رقم(27): يبين إنجاز الأعمال دون الرجوع إلى الرئيس

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	37	46.25%
لا	12	15%
أحيانا	31	38.75%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول رقم(27) أن أفراد العينة ينجزون أعمالهم دون الرجوع إلى الرئيس وذلك ما تمثله 37 مفردة تمثلها نسبته 46.25%، يليها أفراد العينة الذين ينجزون أعمالهم أحيانا دون الرجوع للرئيس وقدر عددهم ب 31 مفردة تمثلها نسبة 38.75% وأخيرا أجاب 12 أفراد من أفراد العينة بنسبة قدرت ب 15% بأنهم لا ينجزون أعمالهم دون الرجوع إلى الرئيس.

نستج أنه في مقدور الموظفين إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في مؤسسة اتصالات الجزائر دون الرجوع للرئيس نظرا للقدرات والمؤهلات العالية والخبرة الواسعة التي يتمتعون بها، لكن هذا لا يمنع من وجود نسبة معينة من الموظفين ممن لا يكتسبون خبرة كبيرة خاصة الموظفين الجدد أو نظرا لحرصهم على استشارة الرئيس قبل أي خطوة يخطونها في عملهم.

الجدول رقم (28): يبين استعداد الموظف لمضاعفة قدراته

الفئات	إذا كانت إجابتك بنعم فهل يكون ذلك؟	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	من تلقاء نفسك	52	65%
	عندما يطلب منك ذلك	17	21.25%
	المجموع الجزئي	69	86.25%
لا	/	2	2.5%
أحيانا	/	9	11.25%
المجموع الكلي		80	100%

يتضح من الجدول رقم (28) أن أغلبية أفراد العينة على استعداد لمضاعفة قدراتهم وقدر عددهم ب 69 مفردة تمثلها نسبة 86.25% ومنهم من هو مستعد للقيام بالعمل من تلقاء نفسه وذلك ما قدره 52 مفردة تمثلها نسبة 65% يليها 17 مفردة تضاعف قدراتها عندما يطلب منها ذلك وتمثلها نسبة 21.25% أما أفراد العينة الذين أحيانا يضاعفون قدراتهم فقدر عددهم ب 09 مفردات تمثلها نسبة 11.25% ويأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين الذين ليسوا على استعداد لمضاعفة قدراتهم وعددهم 02 مفردة تمثلها نسبة 2.5%. نستنتج أن أغلبية الموظفين لديهم استعداد لمضاعفة قدراتهم ذلك يعكس حرص الموظف على تطوير قدراته من خلال استخدام الوسائل الحديثة بشكل دائم كون المؤسسة مجهزة بأحدث الوسائل (الحواسب الإلكترونية، الفاكس، الانترنت، البريد الإلكتروني)، كما يشير ذلك أيضا لرضا الموظفين وولائهم للمؤسسة، هذا الشعور بالانتماء يحسن الأداء ونسبة ضئيلة جدا ليس لديها استعداد لمضاعفة قدراتها ويرجع ذلك لأن البعض موظف بشكل متعاقد أو مؤقت، وهناك بعض الموظفين في بعض الأحيان يكون لديهم استعداد لمضاعفة قدراتهم وأحيانا أخرى لا، حيث يتحدد ذلك حسب نوع العمل والوقت الذي يستغرقه وظروف الموظف أثناءها.

الجدول رقم(29): يبين امتلاك الموظف للقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز عمله

ذاتيا

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	72	90 %
لا	8	10%
المجموع	80	100%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن 72 فردا من أفراد العينة بما نسبته 90% تمتلك القدرات اللازمة التي تؤهلها لإنجاز الأعمال ذاتيا، بينما يرى 8 أفراد من إجمالي أفراد العينة الذين يمثلون نسبة تقدر بـ 10% أنهم لا يمتلكون القدرات اللازمة لإنجاز الأعمال ذاتيا.

نستنتج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يمتلكون القدرات اللازمة التي تؤهلهم للإنجاز أعمالهم ذاتيا وهذا ما يدل على أن المؤسسة حريصة كل الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فأغلبية أفراد العينة من خريجي الجامعة وهذا ما يعكس التناسب بين القدرات والوظائف، بالإضافة إلى ذلك المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لموظفيها لتفجير الطاقات الكامنة وصقلها مما ينعكس إيجابا على الأداء وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة محمد بوقطف بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين للمؤسسة الجامعية"، أما الفئة التي لا تمتلك القدرات اللازمة لإنجاز عملها ذاتيا فهي ضئيلة ويرجع ذلك إلى أنهم حديثي التوظيف ولم تتح لهم الفرصة بعد لاكتشاف قدراتهم الكامنة.

الجدول رقم (30): يبين توجيه الإدارة ملاحظات للموظف عن عمله

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	25	31.25%
لا	13	16.25%
أحيانا	42	52.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول 30 أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا فقط توجه لهم ملاحظات عن عملهم وعددهم 42 مفردة تمثلها نسبة 52.5% يليها 25 موظف أجابوا بأنه توجه لهم ملاحظات عن عملهم ونسبتهم 31.25% في حين أجابت 13 مفردة بأنهم لا توجه لهم ملاحظات عن عملهم ومثلتهم نسبة 16.25%.

نستنتج أن معظم أفراد العينة توجه لهم ملاحظات عن العمل، تكون في مجملها توجيهات ونصائح، أو تنبيهات عن التأخير وذلك راجع لحرص المؤسسة على الرقي بالأداء وتحسينه وهذا في إطار السياسة التي تتبعها الإدارة في تقييم الأداء.

الجدول رقم(31):يبين تأدية المهام في الوقت المطلوب وباتقان

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	76	95 %
لا	4	5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم(31) نجد أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة والتي تمثل 76 مفردة من مفردات العينة وذلك بنسبة 95% أجابوا بأنهم يؤدون مهامهم في الوقت المطلوب وباتقان، بينما نسبة ضئيلة جدا والتي تمثل 4 مفردات من أفراد العينة بنسبة 5% لا يؤدون أعمالهم في الوقت المطلوب وغالبا ما يكونون من الموظفين الجدد الذين مازالوا في الفترة التجريبية.

نستنتج أن المؤسسة تنتهج أسلوب إداري حديث إذ أنها تستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة وهي من بين المتطلبات لإرساء الإدارة الإلكترونية حيث تقلص الوقت المطلوب للعمل وتقلل نسبة الخطأ وهذا ما أشارت إليه دراسة رابح الوافي بعنوان "محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية".

جدول رقم(32): يبين الاستعانة ببعض الزملاء لإنجاز الأعمال

الفئات	إذا كانت إجابتك بنعم متى يكون ذلك؟	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	لأن الوقت لا يكفيك	8	10%
	أسباب أخرى	18	22.5%
	المجموع الجزئي	26	32.5%
لا	/	46	57.5%
أحيانا	/	8	10%
المجموع الكلي			100%

يتضح من خلال الجدول (32) أن أغلبية الموظفين لا يستعينون بالزملاء في إنجاز الأعمال وعددهم قدر بـ 46 مفردة تمثلها نسبة 57.5% ويليها استعانة الموظفين ببعض الزملاء لإنجاز الأعمال وقدر عددهم بـ 26 مفردة تمثلها نسبة 32.5% وأخيرا أجابت 08 مفردات من أفراد العينة بأنها أحيانا تستعين بالزملاء لإنجاز الأعمال وتمثلها نسبة 10%. نستنتج أن بعض الموظفين يستعينون بزملائهم ذلك لأن هناك أعمال تتطلب مشاركة مجموعة من الموظفين لإتمامها، حيث يتوقف إنجاز وظائف أخرى على إتمامها، لهذا لا بد من التعاون لإنجازها وهذا ما يعكس تكامل الأدوار والوظائف، وهناك مجموعة أخرى من الموظفين لا يستعينون بزملائهم لأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية للموظفين أثناء الخدمة وهذا ما يؤدي لتطوير قدراتهم ورفع مستوى كفاءتهم وهذا ما تؤكدته دراسة محمد بوقطف بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين مستوى أداء الموظفين للمؤسسة الجامعية"، وهناك مجموعة ثالثة تستعين أحيانا بالزملاء، ذلك لأن هناك أعمال في بعض الأوقات تستدعي إنجازها في أسرع وقت فلا بد من الاستعانة ببعض الزملاء.

الجدول رقم(33): يبين كيفية الاستجابة للتعليمات

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
في الحين	59	73.75%
بعد فترة قصيرة	18	22.5%
في آخر لحظة	3	3.75%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول 33 أن 59 مفردة من أفراد العينة أي بما نسبته 73.75% استجابتهم للتعليمات تكون في الحين، أما 18 مفردة من أفراد العينة ما نسبته 22.5% استجابتهم للتعليمات تكون بعد فترة، في حين اجاب 3 أفراد من مفردات العينة بنسبة 3.75% أن استجابتهم للتعليمات تكون في آخر لحظة .

نستخلص أن جل أفراد العينة استجابتهم للتعليمات تكون في الحين وهذا لتحليلهم بروح المسؤولية والسّهر على خدمة زبائن المؤسسة، وقلما تتأخر استجابة الموظف للتعليمات لأسباب عرضية خارجة عن نطاقه.

الجدول رقم(34): يبين القيام بأعمال إضافية أثناء الظروف الطارئة

الفئات	التكرار(ك)	النسبة المئوية
راض	62	77.5%
مستاء	11	13.75%
رافض	7	8.75%
المجموع	80	100%

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(33) إلى أن 62 مفردة من إجمالي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 77.5% يقومون بأعمال إضافية بكل رضى حينما تملي عليهم ظروف طارئة ذلك، أما 11 مفردة من مفردات العينة والتي تمثل نسبة 13.75% يقومون بالعمل في الظروف الطارئة بالاستياء، في حين أجاب 7 أفراد من إجمالي العينة وذلك بنسبة 8.75% بأنهم يرفضون القيام بالأعمال الإضافية.

نستنتج أن معظم الموظفين يقومون بأعمال إضافية برضا منهم، وهذا الرضا ناجم عن عامل نفسي خاص بالموظف نتيجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تخفيض الأعباء عليه كما أنه يعتبر نفسه جزءا من المؤسسة، وإيماننا منه بتكامل الوظائف والأدوار في المؤسسة كتكامل الأعضاء في الجسم لهذا تتضافر الجهود للمحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة.

الجدول رقم(35): يبين تشجيع المؤسسة للموظفين على طرح أفكار جديدة

الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية
نعم	40	50%
لا	12	15%
أحيانا	28	35%
المجموع	80	100%

يبين الجدول أعلاه أن 40 فردا من أفراد العينة والتي تمثل نسبة 50% أجابوا بأن المؤسسة تشجع الموظفين على طرح أفكار جديدة، وأجابت 28 مفردة من إجمالي أفراد العينة والتي تمثل 35% بأن المؤسسة أحيانا تشجعهم على طرح أفكار جديدة، وأخيرا أجابت 12 مفردة ونسبتها 15% بأن المؤسسة لا تشجعهم على طرح أفكار جديدة. نستنتج أن المؤسسة تقوم بتشجيع موظفيها في معظم الأحيان على طرح أفكار جديدة إيمانا منها بقدرات موظفيها الكامنة التي تسعى لتفجيرها وتطويرها وهذا ما يشجعهم على الإبداع أكثر، فيما تضطر في بعض الأحيان للإحجام عن تشجيعهم لأن ذلك مرتبط بالوضع الاقتصادي للمؤسسة والدولة بشكل عام، إذ أن هناك ظروف لا يمكن المجازفة خلالها. كما أن هذا التشجيع يتوقف على مدى ملائمة هذه الأفكار لخدمة المؤسسة وعدم عرقلتها لوظائفها.

الجدول رقم(36): يبين استعداد الموظف لتقديم الجديد في مجال العمل

الفئات	التكرار(ك)	النسبة المئوية
نعم	66	82.5%
لا	4	5%
أحيانا	10	12.5%
المجموع	80	100%

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم(36) أن 66 مفردة من إجمالي مفردات العينة والتي تمثل ما نسبته 82.5% لديهم استعداد لتقديم الجديد في مجال العمل بينما يقر 10 مفردات من إجمالي أفراد العينة والتي تمثل ما نسبته 12.5% بانهم أحيانا يكون لديهم استعداد لتقديم الجديد في ميدان العمل، وأخيرا أجاب 4 مفردات تمثلهم نسبة 5% بان لا استعداد لديهم لتقديم الجديد في ميدان العمل .

نستنتج أن موظفي المؤسسة(اتصالات الجزائر) لديهم استعداد للمبادرة وتقديم الجديد سعيا منهم لتحسين مستوى الأداء والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها إلى أفضل حال، مواكبة للتطورات التي يشهدها الميدان يوميا.

2- النتائج العامة للدراسة:

لقد توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من النتائج انطلاقاً من المعطيات الميدانية وتتعلق:

- بالخصائص الشخصية، العلمية والمهنية لأفراد عينة الدراسة من المبحوثين، ومن أهم النتائج ما يلي:

- تبين أن أغلب المبحوثين من الموظفين يتراوح عمرهم بين 29-39 وذلك بنسبة 62.5% وهذا ما يمثله الجدول (03).

- يتبين من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين وفقاً للمستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي بنسبة 70% تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 28.75% وأخيراً فئة ذوي مستوى المتوسط بنسبة 1.25%..... وهذا ما يمثله الجدول (04).

- يتبين من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين أن هناك تنوع كبير في الرتب الوظيفية، لكن رتبة مساعد إداري بها أكبر نسبة من الموظفين قدرها 33.75% وهذا ما يمثله الجدول رقم (05).

- يتضح من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة بالقطاع أن هناك تفاوت بسيط بين المبحوثين في سنوات الخدمة بالقطاع وهي على التوالي: فئة أقل من 05 سنوات 33.75% وفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35% وفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 31.25% وهذا ما يمثله الجدول رقم (06).

- فيما يتعلق بالإدارة الالكترونية:

- تتوفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق العمل الالكتروني وذلك حسب الجدول رقم (07) إذ تعتبر هذه الإمكانيات ضرورة تمكن الموظف من تأدية العمل على أكمل وجه ممكن بحيث تمثلت هذه الإمكانيات في العتاد والماسح الضوئي والطابعة بالإضافة إلى الشبكات الداخلية للمؤسسة، وهذا ما اتوافق مع دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي تحت عنوان "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري".

- ترتبط المؤسسة بمختلف أقسامها عن طريق شبكة الحاسب الآلي والذي يعتبر ضرورة لتحسين وتسريع إجراءات العمل وذلك حسب الجدول رقم (08) وكما أن ارتباط المؤسسة عبر الشبكات يمكن الموظفين من تنفيذ الإجراءات بطرق أكثر نظاماً.

- إن التسهيلات التي يحققها الحاسب الآلي أثناء العمل ساعدت على تحقيق إنجازات الموظفين بطرق أكثر فاعلية وذلك حسب ما أكدته الجدول رقم (09) فالحاسب الآلي عمل على تسهيل وتسريع متطلبات العمل عند الموظفين والذي أدى إلى تحسينها داخل المؤسسة وهذا ما توافق مع دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة".

- يعمل الحاسب الآلي على تخفيف الأخطاء المهنية عند الموظفين وذلك حسب الجدول رقم (10) فلأداء الالكتروني إمكانية في تأدية المعاملات الإدارية دون الوقوع في الأخطاء التي قد يتعرض لها الموظف أثناء أدائه للعمل بطرق يدوية.

- يمتلك الموظفون المهارات المتعددة في استخدام الحاسب الآلي وذلك حسب الجدول رقم (11) إذ يهتم الموظفون بتحسين القدرات التكنولوجية اللازمة والتي تتضمن استخدام الأجهزة والمعدات وذلك بهدف تحسين كفاءتهم التشغيلية التي تضمن الأداء الحسن.

- يعتمد الموظفون على استخدام نظام التطبيقات في العمل فهذه الأخيرة تحد من الصعوبات التي يتعرض لها الموظف وذلك حسب الجدول رقم (12) فاعتماد الموظفين على هاته التطبيقات تعمل على تسهيل الإجراءات على غرار الأداء بالطرق اليدوية التقليدية والتي تعتمد على استخدام الأوراق التي من الممكن أن تأخذ وقت طويل في الأداء.

- تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين وذلك للتحكم في استخدام نظام البرامج وذلك حسب الجدول رقم (13) وتدريب المؤسسة للموظفين يزود الموظف بمعلومات وخبرات تنقصه كما يحسن ويعمل على صقل المهارات الموجودة لديهم.

- تمتلك المؤسسة لقاعدة البيانات عن الموظفين تعود إليها عند الحاجة وذلك حسب الجدول رقم (14) المؤسسة تعتمد على منظومة متكاملة تشمل كافة المعلومات الخاصة

بالموظفين من أجل تسهيل كافة المهام التي تمكن المؤسسة بأن تعود إليها عن بيانات الموظفين، وهذا ماتوا فق مع دراسة رابح الوافي " محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية"

- تعتمد المؤسسة على التنسيق بين مختلف المؤسسات الإدارية عن طريق شبكة الانترنت وذلك حسب الجدول رقم (15) فالانترنت شبكة تساعد المؤسسة على نقل المعلومات وانجاز الأداء بشكل أكثر مرونة.

- تتوفر خدمة البريد الالكتروني لجميع الموظفين فالبريد الالكتروني ضرورة تساعد المؤسسة والموظف على تبادل كافة ما يحدث من انجازات وفي وقت قصير وذلك حسب الجدول رقم (16) فالبريد من قنوات الاتصال التي تسهل انجاز الأعمال.

- استخدام شبكة الانترنت يخفف من المشاحنات بين الموظف والزبون وذلك حسب الجدول رقم (17) فهاته الوسيلة ساهمت بشكل كبير في إنجاح الأداء الالكتروني عن بعد مما قلل الكثير من التجاوزات التي أن تقع بين الموظف والزبون.

- شبكة الاكسترنات تسهل الاستخدامات مع الزبون وذلك حسب الجدول رقم (18) فشبكة الاكسترنات تعمل على جمع الأعمال المشتركة بين مختلف أقسام الموظفين في المؤسسة.

- يعتمد الموظفون في انجازهم لسير العمل على الأداء الالكتروني فهذه الأخيرة تسهل من انجاز المعاملات الإدارية بالإضافة إلى تقليص الوقت والجهد وذلك حسب الجدول رقم (19) فإنجاز الأعمال الكترونيا يسهل التعامل ويقضي على البيروقراطية.

- يستخدم الموظفون الشبكات للحصول على المعلومات بسرعة وذلك حسب الجدول رقم (20) فاستخدام الشبكات لدى الموظفين يعمل على تبادل المعلومات في فترة قصيرة مما يسهل الأداء آنيا ودون أي جهد.

- يعمل الموظفون على استخدام الشبكات أثناء العمل والذي بدوره يؤدي إلى الدقة في المعلومات وذلك حسب الجدول رقم (21) فالشبكات تقليل من الاعتماد على الأعمال ورقيا.

- يتوفر لدى المؤسسة موقع الكتروني وذلك حسب الجدول رقم (22).
- تقوم المؤسسة بنشر كل ماهو جديد وذلك حسب الجدول رقم (23) مما يسهل التعامل مع الزبائن عن بعد ودون أية عراقيل
- فيما يتعلق بالأداء لدى الموظفين:
- جل أفراد العينة قد تم إطلاعهم على المهام المتعلقة بالمنصب وذلك ما يوضحه جدول رقم (24) ذلك لحرص المؤسسة على وضع موظفيها في الصورة بإطلاعهم على مهامهم حتى يؤديوها على أكمل وجه وتجنباً لتداخل المهام والأدوار وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة فهد سعد فاهد السبيعي بعنوان: "علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية".
- الموظفين على دراية تامة بالمهام المسندة إليهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25) لأنه تم إطلاعهم على المهام المسندة إليهم في بداية التوظيف.
- يبذل الموظفون مجهوداً كبيراً في العمل وذلك ما يوضحه الجدول رقم (26) يكون في الغالب مجهوداً ذهنياً، كون العمل في اتصالات الجزائر يتطلب ذلك.
- في أغلب الأحيان ينجز الموظفون معظم مهامهم دون الرجوع للرئيس وهذا ما يمثله الجدول رقم (27) هذا لتوفر أجهزة تكنولوجية حديثة واكتسابهم خبرة تؤهلهم لذلك.
- الموظفون مستعدون لمضاعفة قدراتهم ومن تلقاء أنفسهم وذلك حسب الجدول رقم (28) لحرص الموظفين على تطوير قدراتهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- يمتلك الموظفون القدرات اللازمة لإنجاز أعمالهم ذاتياً وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29) لأن المؤسسة حريصة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يعكس التناسب بين القدرات والوظائف.
- في أغلب الأحيان توجه الإدارة ملاحظات للموظفين وذلك ما يمثله الجدول رقم (30) تكون أغلبها نصائح وتوجيهات وذلك في إطار سياسة المؤسسة التي تنتهجها للتقييم والتقويم الآني سعياً منها لتحسين مستوى الأداء.
- الموظفون يؤديون مهامهم في الوقت المطلوب وبإتقان وهذا ما يوضحه الجدول رقم (31) لاعتماد المؤسسة على وسائل حديثة والتي هي من بين المتطلبات لإرساء الإدارة

الإلكترونية وهذا ما تؤكدته دراسة رابح الوافي بعنوان "محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية".

- لا يستعين الموظفون في انجاز الأعمال بالزملاء وذلك حسب الجدول رقم (32) لأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية للموظفين أثناء الخدمة وهذا ما يؤدي إلى تطوير القدرات وبالتالي تحسن الأداء وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة محمد بوقطف بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين للمؤسسة الجامعية".

- لا يستجيب الموظفون للتعليمات وتكون في أخلب الاستجابات في الحين، هذا ما يمثله الجدول رقم (33) لاستشعارهم بالمسؤولية والحرص على راحة زبائن المؤسسة .

- يقوم الموظفون بإرادتهم وبرضا منهم بأعمال إضافية في الظروف الطارئة وهذا حسب الجدول رقم (34) لإحساسهم بالارتياح النفسي من خلال تخفيف الأعباء عليهم نتيجة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية .

- المؤسسة تشجع الموظفين على طرح أفكار جديدة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35) لأنها تسعى لتطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم وتطوير المؤسسة بشكل عام من خلال التشجيع على الإبداع .

- يسعى الموظفون لتقديم الجديد في العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (36) لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها لمواكبة التطورات الحاصلة في الميدان .

الختامة

خلاصة الدراسة

ان التغير والتطور سمة يتميز بها الانسان والمجتمع على حد سواء، وما نشهده اليوم من ثورات تكنولوجية وتدفق معرفي ومعلوماتي وطفرات غير مسبوقة من الابتكارات الا دليل قاطع على ذلك، والإدارة الالكترونية واحدة من تلك الطفرات وقد كانت في بدايتها مقتصرة على مجالات ودول معينة الى ان توسع استخدامها مع بزوغ القرن الواحد والعشرين.

فالإدارة الالكترونية في المؤسسة تتيح درجة من الجودة على أداء الموظفين، حيث غيرت الإدارة الالكترونية من الأساليب التقليدية لأداء العمل الإداري والتحول بذلك إلى أساليب حديثة تستخدم تقنيات حديثة من اجل تقديم الخدمات في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة ممكنة ويتجلى ذلك أيضا في أن الإدارة الالكترونية تقدم الخدمات ببسر وسهولة وبكفاءة عالية، فالأداء يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة، فهو بذلك تعبير عن مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها في المؤسسة، فالتطبيق الفعلي للإدارة الالكترونية عمل على تطوير انظمه العمل الإداري بطريقة تضمن أداء الموظفين بأكثر دقة وبكفاءة وسرعة وفي وقت قصير دون الحاجة إلى بذل جهد أو إلى التنقل المباشر بين مختلف الأقسام التي تحيط بالمؤسسة ككل.

• **الاقتراحات والتوصيات:** بناءً على ما توصلنا من النتائج في دراستنا هاته، التي تناولنا فيها موضوعا حديثا وهاما من مواضيع الإدارة وهو الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، يمكننا أن نقترح جملة الاقتراحات والتوصيات وهي:

- ✓ ضرورة تزويد الإدارات بأجهزة الحاسوب.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول الإدارة الإلكترونية للتعريف بها أكثر والوقوف على العقبات التي تعيق تطبيقها والعمل على تذليلها.
- ✓ ضرورة مد جسور التواصل بين الموظفين في المؤسسة لكسر حاجز العزلة الذي تفرضه طبيعة العمل، بحكم التعامل مع الحاسوب لفترات طويلة أثناء العمل.
- ✓ إدراج دورات تدريبية للموظفين في المؤسسات للتحكم في استخدام الحاسوب.
- ✓ فتح فروع أخرى للمؤسسة (اتصالات الجزائر) في المناطق النائية بالولاية، إذ أن الاتصالات غدت اليوم شريان الحياة الاجتماعية.
- ✓ تهيئة المؤسسة للمناخ المناسب الذي يشجع على الإبداع في مجال العمل الإلكتروني.

- ✓ توفير برامج الحماية لكافة البرامج.
- ✓ إجراء دراسة للتعرف على دور التنمية البشرية في سرعة التكيف مع الإدارة الإلكترونية.

- ✓ إجراء دراسة للتعرف على أثر أساليب القيادة على الأداء.
- ✓ ضرورة إطلاع الموظفين المستحدثين على المهام المسندة لهم في بداية التوظيف .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت، مج 14.
- ثانياً: الكتب
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، البحرين، 2013.
3. أبو بكر محمود الهوش: الحكومة الالكترونية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006.
4. أحمد بدري: تطبيقات الإدارة الالكترونية في السياسات المنظومية، دار المعارف، الإسكندرية، 2003.
5. أحمد زكي بدوي: محمد كامل مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
6. أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزعبي: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
7. ايان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هابر ماس، تر: محمد حسين الغلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999.
8. إيمان عبد المحسن زكي: الحكومة الالكترونية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات ، مصر ، 2009.
9. بدر محمد السيد القزاز: الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016.
10. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003.
11. حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
12. حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1975.
13. داود عبد الرزاق الباز: الحكومة الالكترونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.

14. السالمي عبد الرزاق السالمي، حسين علاء: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
15. سعد غالب التكريتي، العلاق بشير العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
16. سعد غالب ياسين التكريتي: نظم مساندة القرارات، ط2، دار المناهج، عمان، 2006.
17. سعدون بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.
18. السيد محمود الحسين: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977.
19. طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر، مصر، 2007.
20. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
21. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، النشر والتوزيع الإلكتروني لمصنف كتب عربية، القاهرة، 2003.
22. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
23. عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
24. عبد الفتاح بوخمم: تسير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار المهدي للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011.
25. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
26. عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ج1، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2003.

27. عبد الله سليمان العمار: الإدارة الالكترونية والتحول الالكتروني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
28. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
29. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة عزيز، مصر، 1985.
30. علي عبدالرزاق الجبلي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
31. علي محمد عبد الوهاب: اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارات، 1979.
32. علي هلال: إدارة الأفراد، مركز تطوير الأداء للنشر، السعودية، 1996.
33. عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
34. فاطمة الزهراء طلحي: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، الاسكندرية، 2007.
35. فريد النجار: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
36. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
37. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000.
38. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999، ص 63.
39. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
40. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.

41. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
42. محمد عبد الفتاح ومحمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
43. محمد عبدالله الرحمان: علم اجتماع الصناعي النشأة التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
44. محمود القدوة: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
45. معين خليل عمر: نظريات معاصرة في علم اجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، 2005.
46. منصور أحمد منصور: القوى العاملة (تخطيط وظائفها وتقييم أدائها)، مكتبة غريب القاهرة، 1986.
47. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، د.س.
48. نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
49. نهال فريد مصطفى: أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية.
50. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للصناعة والترجمة والتوزيع، 2011.
51. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمة، الجزائر، 2003.
52. ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.

ثالثا: المجالات

53. بوخنية قوي، عبد المجيد رمضان: مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، المجلد الخامس، ع1، ورقلة، الجزائر، 2016.

54. سحر قدوري: الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، المؤتمر العلمي العاشر، 24-25 تشرين الأول، مركز الدراسات العربية والدولية، 2009.

55. علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 31، ع 01، سوريا، 2009.

56. عمر حمداوي، أحمد بحوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، ع 08، 1012.

57. محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوشي: الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.
رابعا: الرسائل والمذكرات:

58. حمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنظمة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008.
59. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2009/2010.

60. صالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، إشراف الأوي الشيخ، جامعة الجزائر، 2004/2006.

61. عبد الكريم عشور: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

خامسا: ملتقيات وندوات ومؤتمرات:

62. حسن نوبي محمد: منظومة الحكومة الالكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع والتحديات، دبي، 2003.

63.حسين بن محمد الحسن: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009.

64.حمدي الصباغ وآخرون: تطبيقات الحاسب الآلي والانترنت في إدارة التعليم بالمدينة المنورة، حقبة تدريبية، المدينة المنورة، 2007.

65.قويدر معيري وآخرون: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العامة، تجارب عالمية وعربية، الملتقى الدولي الأول المنظم من طرف مخبر البحث لتسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية يومي/ 13-14 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سعد دحلب، البليدة، 2013.

66.محمد المتولي: تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الحكومة الالكترونية في الدول العربية الواقع والتحديات، مؤتمر الحكومة الالكترونية للواقع والتحديات، سلطنة، عمان، 2003.

67.هاني عرب: إدارات الموارد البشرية (محاضرات الكترونية)، ملتقى البحث العلمي، 1430هـ.

سادسا: المحاضرات:

68.ابتسام جعفر جواد: العينات، مقياس المناهج في البحث العلمي، قسم اللغة الانجليزية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل.

سابعا: مراجع أجنبية:

69.Zhihyuan fang, E-GOVernemet in digital era:Concept, practice ,and developmet, International,Journal of the internet and Management,vol. 1, nove,02, 2002.

70.Chon·Swatman· strategic Management of Business· John Wily & Sons Inc· New York· 2001

ثامنا: المواقع الإلكترونية:

71.صلاح شحاته نصار: الإدارة الالكترونية، بتاريخ 20-01-2017 على الساعة:

11:00: نقلا عن الموقع: www.idsc.gov.eg

الملاحق

جامعة حمه لخضر-الوادي-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم اجتماع

إستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل LMD حول:
"الإدارة الإلكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين"
نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو منكم قراءتها بدقة والإجابة على الأسئلة بوضع
علامة (X) في الخانة المناسبة. كما نلتمس منكم الإجابة على جميع العبارات.
مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وأن هذه البيانات تستخدم لغاية البحث
العلمي فقط.

وشكرا على تعاونكم معنا

المحور الأول: بيانات أولية

3-السن: من 18 سنة إلى 28 سنة ☐ من 29 إلى 39 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

4-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5-الرتبة (الوظيفة):

6-سنوات الخدمة بالقطاع: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

7-هل تتوفر إمكانيات اللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت إجابتك بنعم أذكر بعض هذه الإمكانيات:

8-هل ترتبط المؤسسة بمختلف أقسامها عن طريق الحاسب الآلي؟

نعم ☐ لا ☐

9-هل يحقق استخدام الحاسب الآلي التسهيلات في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

10-هل استخدام الحاسب الآلي يخفف من الأخطاء المهنية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11-هل تمتلك كموظف مهارات متعددة في استخدام الحاسب الآلي؟

نعم ☐ لا ☐

12-هل تستخدم نظام التطبيقات في عملك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم فيما تتمثل هذه التطبيقات؟

ورد ☐ إكسل ☐

أخرى أذكرها:

13-هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين للتحكم في استخدام البرامج؟

نعم ☐ لا ☐

14-هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن الموظفين في الحاسوب تعود إليها عند الحاجة؟

نعم ☐ لا ☐

15-هل يتم التنسيق بين المستويات الإدارية عن طريق الانترنت (الشبكة الداخلية)؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16-هل تتوفر خدمة البريد الإلكتروني لجميع الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

17-هل يخفف استخدام الشبكات(الانترنت) من المشاحنات بين الموظف والزبون ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18-هل يسهل استخدام الشبكات التعامل مع الزبائن؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟

19-هل إنجاز الأعمال إلكترونيا يسهل إنجاز المعاملات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

إنجاز الأعمال إلكترونيا يقضي على البيروقراطية ☐ يقلص الوقت ☐ أخرى أذكرها ☐

20-هل يؤدي استخدام الشبكات في العمل للحصول على المعلومات بسرعة؟

نعم ☐ لا ☐

21-هل استخدام الشبكات (الانترنت، الانترنت، الاكسترنات) في العمل يؤدي إلى الدقة في

المعلومات؟ ☐

نعم ☐ لا ☐

22-هل للمؤسسة موقع إلكتروني؟

نعم ☐ لا ☐

23- إذا كانت إجابتك بنعم فهل تقوم المؤسسة بنشر كل جديد متعلق بنشاط المؤسسة على الموقع

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثالث : الأداء لدى الموظفين

24-هل تم اطلاعك على المهام المتعلقة بالمنصب عند استلامك للوظيفة؟

نعم ☐ لا ☐

25-هل تدرك جيدا المهام المسندة إليك؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل تبذل مجهود كبير في أدائك لعملك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27- هل تستطيع إنجاز الأعمال دون الرجوع لرئيسك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

28- هل لديك استعداد لتضاعف قدراتك في العمل عندما يستدعي الامر ذلك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم هل يكون ذلك؟

من تلقاء نفسك ☐ عندما يطلب منك ذلك ☐

29- هل تمتلك كموظف القدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز عملك ذاتيا؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل توجه لك الإدارة ملاحظات على عملك؟

في حالة إجابتك بنعم فيما تتمثل

31- هل تؤدي عملك في الوقت المطلوب وبإتقان؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل تستعين ببعض الزملاء لإنجاز عملك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم فإلى ما يعود ذلك؟

لا نك لا تتقن استخدام الحاسوب ☐

☐

لان الوقت لا يكفيك لإتمام العمل

أخرى أذكرها.....

33-كيف تكون استجابتك للتعليمات؟

☐

في آخر لحظة

☐

بعد فترة

☐

في الحين

34- حينما تملي عليك ظروف طارئة للقيام بأعمال إضافية هل تقوم بها وانت؟

☐

رافض

☐

مستاء

☐

راضي

35-هل تشجع المؤسسة الموظفين على طرح أفكار جديدة وتقديمها للإدارة؟

☐

أحيانا

☐

لا

☐

نعم

36-هل تسعى لتقديم الجديد في ميدان عملك ؟

☐

أحيانا

☐

لا

☐

نعم

ملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	احمد عبد الناصر تركي	ماجستير	علم اجتماع
02	حبيب الود	ماجستير	علم اجتماع

ملحق رقم (03): هيكل تنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي

