

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع فعالية أداء العاملين

-دراسة ميدانية على موظفي بلدية جامعة -الوادي-

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الاستاذة:

د. لامية بوبيدي

إعداد الطالب:

- الياس سليمان

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	الشهيد حمه لخضر-الوادي	د.صالح العقون
مناقشا	الشهيد حمه لخضر-الوادي	د.فيصل بوراس
مشرفا ومحرا	الشهيد حمه لخضر-الوادي	د. بوبيدي لامية

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله

وصحبه وسلم.

نشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه إلينا من نعم لاتعد ولا

تحصى.

أشكر الأستاذة الدكتورة لامية بوبيدي على ما أسدته لي من نصح وإرشاد.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من ساهم من قريب او بعيد في اتمام

هذا العمل .

وفق الله الجميع لما فيه من خير الدنيا والآخرة إنه

ملخص الدراسة:

أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية إحدى ضروريات أو حتميات التي تسعى كل المؤسسات لتطبيقها من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي فاتصالات وبرامج حيث كان لها دورا هاما في تحسين الخدمة العامة للمواطنين من خلال السرعة والدقة في انجاز الأعمال فهدفت هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ومعرفة أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وتحديد ما يواجهها من صعوبات والتي تعود سلبا على أداء العاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى تقييم مدى فاعليتها في تحسين الأداء وتقوم الدراسة على تساؤل أساسي وهو:

- هل لتطبيق الإدارة الالكترونية دور في فاعلية أداء العاملين ببلدية جامعة؟ ويندرج تحت التساؤل الأساسي التساؤلات الفرعية التالية :
 - ما مدى تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية جامعة؟
 - هل لتطبيق الادارة الالكترونية دور فعال في تطوير فعالية أداء العاملين ببلدية جامعة؟
 - ما مختلف الصعوبات التي تواجه الإدارة الالكترونية ببلدية جامعة؟
- حيث قام الباحث بإستخدام الاستمارة كأداة رئيسية في جميع البيانات مطبقة على عينة مكونة من 45 فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الاحصائي حيث اعتمد عل أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات منها معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.
- وخلصت الدراسة لوجود الادارة الإلكترونية ببلدية جامعة لم يؤثر تأثيرا فعالا في فاعلية أداء العاملين.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

The application of electronic management has become one of the necessities or imperatives that all institutions seek to apply in order to keep pace with technological progress. Communications and programs have had an important role in improving the public service of citizens through speed and accuracy in the completion of work. This study aimed to research in various aspects of electronic management and its role in improving The public service and knowing the impact of the application of its systems on the development of administrative work and identifying the obstacles it faces, which negatively affect the performance of employees within the institution, in addition to evaluating the extent of its effectiveness in improving performance. The study is based on a basic question, which is:

Does the application of electronic management have a role in the effectiveness of the performance of workers in a university municipality? The following sub-questions fall under the main question:

-What is the extent of the application of electronic management in a university municipality?

Does the application of electronic management have an effective role in developing the effectiveness of the performance of employees in a university municipality?

What are the various difficulties facing the electronic administration in a university municipality?

Where the researcher used the questionnaire as a main tool in all the data applied to a sample of 45 individuals of administrative staff of various ranks at random.

The study concluded that the presence of electronic administration in a university municipality did not have an effective impact on the effectiveness of the performance of employees.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير
ملخص الدراسة:
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:
فهرس المحتويات
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة

تمهيد:
أولاً- إشكالية الدراسة
ثانياً- فرضيات الدراسة
ثالثاً- أهمية الدراسة
رابعاً- أهداف الدراسة
خامساً- دواعي اختيار الموضوع للدراسة
سادساً- تحديد المفاهيم و التعاريف الإجرائية
سابعاً- الدراسات السابقة
خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد:
أولاً - تعريف الإدارة الإلكترونية:
ثانياً- نشأة الإدارة الإلكترونية :
ثالثاً- مميزات الإدارة الإلكترونية

27	رابعاً- أهمية الإدارة الإلكترونية.....
31	خامساً- دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
39	سادساً- معوقات الإدارة الإلكترونية . ..
42	سابعاً- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
الفصل الثالث: فاعلية الأداء الوظيفي	
56	تمهيد:.....
57	أولاً- تعريف فاعلية الأداء.....
58	ثانياً- أنواع فاعلية الأداء.....
61	ثالثاً- مظاهر فاعلية الأداء.....
63	رابعاً- العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء.....
66	خامساً- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.....
71	سادساً- معوقات الأداء الوظيفي:.....
72	سابع- تقييم فاعلية الأداء.....
75	خلاصة الفصل :.....
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
79	تمهيد:.....
80	1- منهج الدراسة:.....
80	2- أدوات جمع البيانات:.....
82	3- مجالات الدراسة:.....
82	4- الدراسة الاستطلاعية:.....
83	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
85	خلاصة الفصل:.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
87	تمهيد:.....

88	أولاً- عرض نتائج الدراسة
88	1- عرض البيانات الشخصية
92	2 - عرض نتائج الدراسة.....
92	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة.....
102	خاتمة
105	قائمة المراجع:
110	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
88	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	02
89	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	03
90	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	05
92	يوضح استجابات المبحوثين على مدى تطبيق الادارة اللكترونية	06
94	يوضح استجابات المبحوثين على تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها الفعال في تطوير أداء العاملين	07
96	يوضح استجابات المبحوثين على صعوبات تطبيق الادارة الإلكترونية ببلدية جامعة	08

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	88
02	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	89
03	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	90
04	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.	91

مقدمة:

ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الانسان لصالحه، وتحقيق منفعة وتحسين حياته المعيشية، ونتج عن هذا التقدم العلمي والتقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت وبرز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها اشكال الخدمة التقليدية وتحولها للنمط الجديد والذي يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي.

وفي ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظام المعلومات اخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية الى أنشطة الكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية او ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية الا ان عملها الكتروني رقمي أكثر من ورقي.

وتعد الإدارة الإلكترونية نتاجا لثروة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة من استعمال كل التقنيات الحديثة لتطوير اعمال المنظمات وتحويلها الى منظمات الكترونية تستخدم شبكة الانترنت والشبكات المتطورة والحواسيب الآلية في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإنجاز كل وظائفها وتسويق وإنتاج وتمويل واستثمار واعمال مكتسبة بسرعة ودقة فائقة.

والإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الاعمال في تخطيط والتوجيه والرقابة على افراد الكترونيا بدون حدود من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتهدف الإدارة الإلكترونية الى الاستفادة من المميزات الرئيسة لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزامح امام المكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة

تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول اثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت متطلبا ضروريا لتقديم المجتمعات والمنظمات.

وهكذا الإدارة الإلكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية في الأداء الى الافراد من هنا كان لزاما على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات.

ان استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات، لما تحققه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق اهداف المنظمة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن واقل تكلفة.

لذا قسمت الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري واحتوى على ثلاث فصول:

الفصل الأول: والمتعلق بموضوع الدراسة والمتضمن العناصر التالية اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وتليها دواعي اختيار الموضوع للدراسة وتحديد المفاهيم والتعاريف الإجرائية وأخيرا ملخص الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: والذي تناول موضوع فاعلية الأداء وتعريفه وأنواعه ومظاهر فاعلية الأداء وتقييم فاعلية الأداء.

الفصل الثالث: وتناول هذا الفصل موضوع الإدارة الالكترونية بتعريفها ونشأتها ومميزاتها إلى جانب ذلك أهمية الإدارة الالكترونية في الجزائر.

وجانب ميداني في فصلين:

الفصل الرابع: وتم التطرق إلى فيه إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية وأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: وتم من خلاله مناقشة نتائج الدراسة:

عرض البيانات الشخصية، عرض النتائج، مناقشة نتائج الدراسة، خاتمة، قائمة المراجع، الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل الدراسة

تمهيد

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- دواعي اختيار الموضوع للدراسة

سادساً- تحديد المفاهيم و التعاريف الإجرائية

سابعاً- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الاشكالية اللبنة الأساسية التي يبني عليها موضوع أي دراسة، فالبحث الذي يخلو من إشكالية هو بحث غير جدير بالصفة العلمية، فنقطة الارتكاز الأساسية التي يدور حولها أي بحث علمي هي مشكلة محددة تتطلب حلا. لذلك فإن الهدف من تحديد الإطار الإشكالي والمفاهيمي لأي دراسة، هو تحديد إطار البحث ومساره وأهدافه، كما وتعد عملية تحديد المفاهيم في أي دراسة أحد أهم الخطوات الهامة في البحث العلمي، وذلك أن من خصائص البحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع مفاهيم واضحة ودقيقة، كما ولكل دراسة أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها، ومعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسات، وهذا كله سوف نحاول استعراضه من خلال هذا الفصل.

أولاً- إشكالية الدراسة

مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم بما يسمى بالعولمة، وغزو الرقمنة لعديد القطاعات الاقتصادية والادارية، وحوكمة الادارة لتحقيق الجودة الشاملة المنشودة، أصبحت الإدارة الالكترونية حتمية اقتصادية وسياسية واجتماعية للإدارة الحديثة، تملئها تلك الظروف، ووجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات ذات العلاقة مع المواطن، من أجل مواكبة هذا التقدم التكنولوجي ومسايرته، باعتماد كل ما من شأنه أن يقدم خدمة عمومية نموذجية تتسم بخصائص مجتمع المعرفة الحالي، كالاتصالات وبرامجها وغيرها من الانظمة الالكترونية. فتفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية يعد ابرز سمات الإدارة الحديثة، إن هذا التفعيل للإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية يتوقف على عملية التزود المستمر بمتطلباتها، بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد، فهما يعتبران أمران ضروريان في تحقيق أهداف المنظمة أياً كان نشاطها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الخدمة العامة المقدمة للمواطنين، من خلال السرعة في الانجاز والدقة والفعالية، بالإضافة إلى تخفيف الاجراءات الروتينية وسرعة انجاز المعاملات.

ويعد تحسين الأداء من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، فهو موضوع مهم لدى المنظمات المتميزة والتي تعنى بأداء عاملها، كونه عنصر هام ومكون أساس في أدبيات الادارة الحديثة، وتولي له المنظمة برامج ومقاييس ومعايير دورية لقياسه وتقييمه بغية تعظيم مخرجاته وتحسينها باستمرار، وتوفير الظروف المثالية والفضاء الارغونومي المناسب للمورد البشري ليواكب أداءه جملة من الاليات المكونة للعمل ، ففاعلية الأداء هي مقياس المنظمات المتميزة بعملها الدؤوب في مجال البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك باهتمامها بفاعلية الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبي.

ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في المنظمة وأهمية فاعلية الأداء أولت الجزائر أهمية بالغة لتطبيق الادارة الالكترونية في مؤسساتها الخدمائية والاقتصادية على غرار الجماعات المحلية كالوزارات والولاية والبلدية، هاته الأخير التي تعد نقطة الاتصال بين

المواطن والادارة والتي ركزت الدولة على تحسين الخدمة العمومية بها بإدخال الادارة الالكترونية في مصالحها المختلفة كالحالة المدنية، والمصالحة المالية، والتقنية، حيث جاءت هذه الدراسة لتوضيح فاعلية الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية ومعرفة دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية وصعوبات هذا التطبيق من حيث تأثيرها على فاعلية الأداء في بلدية جامعة .

وبناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل لتطبيق الإدارة الإلكترونية دور في فاعلية أداء العاملين ببلدية جامعة؟

وحتى نستطيع الإلمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نطرح ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

01- ما مدى تطبق الإدارة الإلكترونية ببلدية جامعة؟

02- هل لتطبيق الإدارة الإلكترونية دور في تطوير فاعلية أداء العاملين ببلدية جامعة؟

03- ما هي مختلف الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية جامعة؟

ثانيا- فرضيات الدراسة

وحتى نستطيع الإلمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نضع الفرضية

العامية:

- لتطبيق الادارة الإلكترونية دور في فاعلية الاداء ببلدية جامعة .

ومنه الفرضيات التالية :

- الإدارة الإلكترونية تطبق ببلدية جامعة بشكل نسبي .

- لتطبيق الإدارة الإلكترونية دور فعال في تطوير فاعلية أداء العاملين ببلدية جامعة .

- بلدية جامعة تعاني من صعوبات و تحديات أمام تطبيقها للإدارة الإلكترونية .

ثالثا- أهمية الدراسة

يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله

مفهومين مهمين هما الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء

-محاولة توضيح مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية جامعة .

-إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في إتمام المهام وفاعلية أداء العاملين ببلدية جامعة .

-توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين في بلدية جامعة .

-الوقوف عند بعض التحديات و الصعوبات التي تواجه بلدية جامعة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية .

رابعاً- أهداف الدراسة

لا شك أن لكل باحث يبحث في الموضوع جملة من الأهداف التي يسعى إلى بلوغها و تحقيقها فهي تعتبر بمثابة محصلة البحث التي توصل إليها فالأهداف التي نسعى بدورنا إلى تحقيقها يكمن إيجازها فيما يلي :

— التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها ودورها الايجابي في الإدارة

-معرفة مدى إمكانية تطبيق بلدية جامعة للإدارة الإلكترونية .

-محاولة معرفة أثرها على أداء العمال إيجابيا أو سلبيا ببلدية جامعة .

-محاولة معرفة مدى إستفادة المؤسسة من تطبيق سياسة الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال:

-تحقيق الزيادة في سرعة إتمام المهام .

-الفوائد التي تعود عليها سواء الزيادة في الأرباح أو الزيادة في معنويات العمال .

-معرفة دور الإدارة الإلكترونية في فاعلية الأداء الوظيفي ببلدية جامعة

خامساً- دواعي اختيار الموضوع للدراسة

-هناك جملة من الأسباب تدفعنا لإختيار هذا الموضوع عما سواه من المواضيع الأخرى و لهذا تم إيجاز هاته الأسباب في قسمين:

1-الأسباب الذاتية :

-الرغبة و الميول في دراسة هذا الموضوع .

-طبيعة الموضوع تعتمد على دراسة واقع الأداء و فعاليته في ظل الإدارة الإلكترونية

-يمس هذا الموضوع عمال الإدارة و ذلك عند اتخاذ منهجية الإدارة الإلكترونية و مدى

تأقلمهم و تفاعلهم معها و ما تتطلبه الإدارة الإلكترونية من تطوير المواهب و تكيف

العمال و تحسين المستوى العملي الذي يؤدي إلى التحكم الأفضل فيها من طرف العمال .

2- الأسباب الموضوعية:

-حادثة و أهمية الموضوع و الذي يتماشى مع تطورات العصر و يخضع لها.
-توسيع نظام عمل الإدارة العمومية بأخص بصورة سريعة داخل المؤسسة و البلد أو حتى خارج الدولة -إظهار الجوانب الحقيقية للإدارة الإلكترونية مدى تأثيرها الكبير على أداء العاملين .

-الطبيعة المتعددة للتخصصات و التي نريد أن نتناوله من زاوية سيبيولوجية

سادسا- تحديد المفاهيم و التعاريف الإجرائية .

1-الإدارة الإلكترونية :

منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية

2-تعريف الفاعلية :

وهي (مدى تحقيق الأهداف أي النتائج المرغوبة من استخدام الموارد و إدارتها بشكل جيد ومن أمثلة الأهداف تحقيق الربح و التوسيع و تحقيق رضا العاملين) .
(الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة) 1 .

التعريف الإجرائي: القدرة على تحقيق النشاط المرتقب بنجاعة و الوصول إلى النتائج المرتقبة و ذلك للتقييم من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

3-تعريف الأداء:

ويعرف الأداء على انه (نتاج جهد أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة معينة لانجاز أعمال و مهام مختلفة و للتأكد من انجازه يتطلب الأمر عملية التقييم في ضوء المعيار المحدد لانجازه و المتطلبات الأساسية اللازمة لمن يؤديه)

التعريف الإجرائي: يمكن أن نعرف الأداء على انه القدرة على استخدام العامل للموارد المتاحة بكفاءة و فعالية .

¹ أحمد ماهر، الإدارة مبادئ و مهارات، دار الجامعة الإسكندرية، 2004 ص 22 .

سابعا- الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

1- عرض الدراسات السابقة :

1-1 دراسة السبيعي(2005) بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها،

حيث جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من خلال معرفة توافر الإمكانيات المادية و البشرية و المستلزمات الإدارية و معرفة وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية و ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، و استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الإستباني كأداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

— تتوافر الإمكانيات المادية و المتطلبات الإدارية و الفنية في الإدارة العامة للمرور نسبة متوسطة.

— تتوافر الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبة قليلة.

— هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من

أهمها :اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور، غياب الحافز المادي، و عدم وجود بنية تحتية متكاملة

1-2- دراسة إيمان حسن مصطفى خلوف (2010) بعنوان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"

تناولت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، مجال التخصص،

الموقع الجغرافي، موقع المحافظة وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديرا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة (من 322) مديرا ومديرة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة تعدى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية

1-3- دراسة رشاد خضير وحيد الدايني (2010) بعنوان:

"اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط"

ركزت على التعرف على اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة حيث قام لباحث بتصميم استبيان شمل (31) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة مكونة من (214) فرد، حيث توصلت الدراسة أن إلى مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا وان مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية كان مرتفعا وان هناك تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية.

1-4- عشور عبد الكريم (2010) دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر.

درس هذا الموضوع كيفية تطبيق النموذج الادارة الإلكترونية الامريكي علي الادارة الجزائرية وما مدي تاثيره علي فعالية الاداء العاملين من ناحية اخري ؟ فكانت الاشكالية الدراسة : الي أي مدي شكلت الادارة الإلكترونية الية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الامريكي والتجربة الجزائرية ويندرج تحت هذا السؤال اسئلة فرعية :

• ماهو مفهوم الادارة الإلكترونية ؟

• ما متضلات تطبيق الادارة الإلكترونية ؟
• كيف يؤثر تطبيق الادارة الإلكترونية علي نموذج الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟
• ما هو مستوي التطور الحديث بعد تطبيق الادارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر مستخدما المنهج الوصفي التحليلي .
توصلت الدراسة الي نتيجة ان تطبيق الادارة الإلكترونية كألية لترشيد الخدمة العمومية يمثل استراتيجية تمكنها اضافة نتائج ايجابية
فالادارة الإلكترونية تمثل الية هامة في بناء وترقية متكاملة من الخدمات العامة الإلكترونية مم يحقق النزاهة المحاسبة والمساءلة والرقابة سرعة الاستجابة ومنه تبين إختلاف كل نموذج واخر تبعا لسنة وخصوصية التجربة او النمو المطلق .

2- التعقيب علي الدراسات السابقة

من خلال الدارسات السابقة يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية لعبت الدور الفعال في الانتقال من الأساليب النمطية التقليدية للمؤسسات كما أنها ساهمت و بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين وقيامهم بمهامهم وهذا ما تأكد لنا في دراسة رشاد خضير وحيد الدايني المذكورة أعلاه حيث أن دور الإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان جليا و كبيرا في فاعلية أداء المورد البشري وان هناك دلالة معنوية. ودراسة السبعيني التي اهتمت الانظمة والاجهزة الإلكترونية والموارد البشرية والاجراءات الادارية التي تتلائم مع تطبيق الادارة الإلكترونية مروا بالحوافر المادية التي تزيد من فاعلية الاداء والدي يعتبر احد العوامل الهامة التي تزيد من رغبة العامل لتطبيق الادارة الإلكترونية .
و دراسة شدا بنت عبد المحسن الخيال وعائشة بنت احمد الحسيني والتي توجهت في مساهمتهم في تطبيق الادارة الإلكترونية .

-أوجه الاختلاف للدراسات السابقة:

فاختلفت اماكن دراسات عينة المبحوثين من خلال التنوع في الادارة العينة فمنهم من اختار عينة الدارسة في المصرف ومنهم في الادارة العامة في المملكة السعودية وبالمدرسة وفي الجامعة باختلاف الفترات الزمنية لدراساتهم من اجل معرفة تطورات الادارة الإلكترونية عبر الفترات الزمنية الي غاية دراستنا هذه بأخذ بعين الاعتبار

المكان الجغرافي لهذه الادارات في دول مختلفة لاستفادة باكبر قدر ممكن في كيفية تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها في تحسن فعالية اداء العاملين .

-وجه التشابه في الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نجد انهم يعتمدون على الادارة الإلكترونية بتوفر الإمكانيات المادية و المتطلبات الإدارية و الفنية، وكذلك قد اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم الميدانية، وجميع الدراسات اعتمدوا على متغيرين وهو الادارة الإلكترونية وفاعلية الاداء.

وان هاته الدراسة التي تم اختيارنا لها (دور الإدارة الإلكترونية في فاعلية الأداء ببلدية جامعة) ستكون إضافة للساحة البحثية في التخصص حيث أنها ستقف على أمور عملية خاصة في جزئية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر عامة و في بلدية جامعة خاصة من ناحية الدور العميق الذي تؤديه في فاعلية أداء المورد البشرية وان تحسين الأداء إضافة إلى الأساليب التقليدية سألقة التطبيق في الإدارات أصبحت الإدارة الإلكترونية تساهم هي أيضا في فاعلية الأداء و تحسين جودة الخدمات.

- مكانة الدراسات السابقة:

- اعتبارها قاعدة أساسية لمتابعة الدراسة الحالية.
- معرفة الدراسة الحالية بشكلها العام والواقعي.
- الاستعانة بها في كيفية ترتيب العناصر.
- نعتبر مرجعا يمكن الاستفادة منه.
- اعتبارها منهج يقودنا في دراستنا إلى نتيجة.
- التعرف على الموضوع والتطرق إليه عبر فترات زمنية مختلفة ومتعددة الأماكن.
- من خلالها يمكننا التعرف على الإطار النظري العام للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق بدءاً من عرض إشكالية الدراسة، ومن ثم تحديد أسئلة الإشكالية التي تحتاج إلى إجابة، وفي المرحلة اللاحقة تمت الإجابة المبدئية عن هذه الأسئلة والتي تم التعبير عنها في شكل مجموعة من المفروضات، كما تناول هذا الفصل أسباب ومبررات اختيار الإشكالية مجموعة من النقاط تحت عنوان أهمية الدراسة، كما تم توضيح الأهداف المتبناة من هذه الدراسة ليختتم بأهم المصطلحات العلمية التي تحتاجها الدراسة، والدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولاً- تعريف الإدارة الإلكترونية

ثانياً- نشأة الإدارة الإلكترونية

ثالثاً- مميزات الإدارة الإلكترونية

رابعاً- أهمية الإدارة الإلكترونية.

خامساً- دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية

سادساً- معوقات الإدارة الإلكترونية

سابعاً- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

خلاصة:

تمهيد:

ان التقدم الذي شهده العالم في العصر الحالي مع تقدم التكنولوجي في شتى المجالات له تحديات كبيرة، أصبح عبئ على الإدارة لذلك أصبح من الواجب الاعداد لتغير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع التغييرات البيئية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الافراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين اساليب ونظم الأداء.

وفي هذا الفصل سأنتطرق الى تعريف ونشأة ومميزات الإدارة الإلكترونية واهميتها والصعوبات التي تواجهها.

أولاً - تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعرفها نجم بأنها: العملية الإدارية القائمة عللا الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجهوية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة⁽¹⁾.

أما المفرجي يرى بأنها: نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسة محددة، تبدأ بتنمية أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة، والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة، تنعكس إيجاباً على قدرات العاملين⁽²⁾.

وفي نظر احمد: هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الاتصال خاصة شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية بغية تحسين العمليات الإنتاجية، وتحسين فعالية أداء المؤسسة⁽³⁾

في حين يعرفها السالمي بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على تجميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الإدارية الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات⁽⁴⁾.

ويعرفها غنيم: هي أداة العمليات بين مجموعة من الشركات من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية تحسين فعالية الأداء⁽⁵⁾.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص12.

² - عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، ببدء تيار البياني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات علمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2007، ص1.

³ - محمد سمير احمد الإدارة الإلكترونية، ط 1دار الميسرة، عمان الأردن، 2009، ص4.

⁴ -علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص13.

⁵ - احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص3.

ومن وجهة نظر الهزاني فهي: وظيفة انجاز الأعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية⁽¹⁾.

أما الكبيس فيعرفها بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف، وهي إدارة بديون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة⁽²⁾.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة و المعلومات ونظم البرامج المتطورة، والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الروية ومن ثم أداء الأعمال، وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

ثانيا- نشأة الإدارة الإلكترونية :

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى عقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يسعى للإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من

¹نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2008، ص34.

²كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قطر 2008.

المستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما سمي بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومما سبق يمكن القول إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

يري البعض الآخر إلى أن تاريخ نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960م عندما ابتكرت شركة BM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها عم الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Processing Word)، أن و أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (ST/MT) الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار،) حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة أن بعد نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل، إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه

العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد من كبير المرسل إليهم⁽¹⁾.

وتوالى من بعد هذا ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها، وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء وقد حصرت كالتالي:

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (Office Paperless) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (Digital).

- في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

- في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا.

- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد⁽²⁾.

هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب إلى نه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن:

* إمتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

¹-علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص(32)

²-عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار

غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص(250)

* الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

* أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد .

* انتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي، ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الإتصال لكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل الإتصال ممكنا الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلي حاسوبي⁽¹⁾

ثالثا- مميزات الإدارة الإلكترونية

يمكن إجمال خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

1- السرعة والوضوح :

إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات بسبب حواجز البيروقراطية التي تعطل قوانينها و ظروف أعمالها الورقية في إنجاز المعاملات التي يمكن أن تتلاشى و تصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضا نسخ أكثر من نسخة منها إذا استلزم الأمر، و

¹ -حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص(21)

حفظها و إرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها و إمكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطأ ما، و ربما بدأ المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، و الاحتراز منه بنسبة 100% مستحيل، فضلا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم، فهذه المشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة العامة الإلكترونية التامة على معلوماتها و معاملاتها، و أيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة و إرسالها و استقبالها.

2- عدم التقيد بالزمان والمكان :

من خصائص الإدارة العامة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها و انتشارها في مختلف الإدارات، أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها و مكاتبها و دواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، و إنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي و ملحقاتها و يصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق ميناها بعشرات المرات، فضلا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم و خيارات إلكترونية و ليس أمام موظفين، فيتقلص عدد الأفراد من موظفي الإدارة بشكل كبير، و يحل الحاسب الآلي محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع و أيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات و الأوامر التي يتيحها للمتعامل مع الإدارة الإلكترونية

3 - إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها :

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها و جهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، كما تهتم بإدارة الملفات و ليس الاحتفاظ بها و تكديسها فوق بعضها على رفوف أرشيف الإدارة، حيث تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات

تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، و يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات (الملف) سابقا بطلب معاملة ما، و بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، و أيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات و كثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، و هذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة و المهمة المنوطة بها.

4-المرونة :

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان و صعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

5-الرقابة المباشرة و الصادقة :

من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، و كذلك على منافذها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور و هكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، و تتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب

6-السرية والخصوصية :

من خصائص الإدارة الإلكترونية سرية و خصوصية المعلومات والبيانات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجبها، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إليها، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع

بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، و لديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها و ملفاتنا المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة (1).

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أبرز مميزات الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- إدارة بلا أوراق:

حيث تعتمد على الأرشفة الإلكترونية* والبريد الإلكتروني** *والمفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية .

- إدارة بلا مكان:

تعتمد أساسا على الاتصال الإلكتروني و الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية و غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

- إدارة بلا زمان:

تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .

-- إدارة بلا تنظيمات جامدة :

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة (2).

من مميزاتنا أيضا :

* إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .

¹ بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري (الإسكندرية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص، ص.52، 55.

² فريد كورتل وأسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية عمان: زمزم ناشرون و موزعون، 2015، ص، ص.48، 29.

* تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
* تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار
عن طريق توفير البيانات وربطها.

* توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين
* التعليم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية، مع زيادة
الترباط بين العاملين والإدارة⁽¹⁾.

رابعاً- أهمية الإدارة الإلكترونية .

1- مواكبة التطور:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي
الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته
بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. فضلا
عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد
والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي و اقتصاديات المعلومات والمعرفة و
ثورة الإنترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته⁽²⁾.

2- الإدارة الإلكترونية عصب الحياة

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية المعاصرة التي كانت مسيرة
حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو
خطوات لافتة في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التكنولوجيا، بينما لا تزال مجتمعات
أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية. وينظر إلى
الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على
سطح الأرض، و يلبي مطالبه الإدارية، و يرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى

¹-عمر طارق عبد الرؤوف، نماذج الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ط، 1 ، دار السحاب للنشر والتوزيع،
القاهرة، 2007، ص29

²سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010)، ص.15.

و أيسر في إدارة شؤون حياته و تفاصيلها لذلك يعد تعميم تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، و دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الأفق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة و مشاركة واسعة⁽¹⁾.

تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات و تعقدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، و جعلها أكثر سلاسة و مرونة، و تسهيل تقديمها للمواطنين⁽²⁾، والتي تؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية و حاجة الإدارات العمومية لتطبيقها، نظرا لما تحققه من مزايا وفوائد تظهر آثارها على جودة الخدمات العمومية.

3- الإدارة الإلكترونية أداة إصلاح:

الإدارة الإلكترونية ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة لتسهيل نجاح أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب أن تدرج ضمن برامج إصلاح و تحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي، و إنما لابد الأخذ بعين الاعتبار هياكل و طرق العمل أيضا فمعظم المستفيدين - مواطنين أو مؤسسات- يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية، و هي: البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للشباك.

الإدارة الإلكترونية تعرض وسيلة جديدة للاتصال، وهي الإنترنت، من خلال وضع مصلحة إلكترونية للخدمات تتميز بنظام عمل أوتوماتيكي أكثر آلية، و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية و إعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية، هذه المقاربة تسمح بالتحول من منظمة عمودية (رأسية) في صومعة إلى منظمة أفقية(مستوية) ضرورية لنشر الإدارة الإلكترونية.

¹ بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، مرجع سابق الذكر، ص.47.

² حسين محمد الحسن، مرجع سابق الذكر، ص.65.

فتطبيق الإدارة الإلكترونية يفتح إذن أفق إعادة النظر في العملية التنظيمية لتحسين تزويد المواطنين بالخدمات، كما يعزز إنشاء تطبيقات و ممارسات تنظيمية جديدة تحسن التفاعلات بين الإدارة ومستخدميها ومع المنظمات الأخرى، و تحسين تبادل المعلومات⁽¹⁾.

• الأهمية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية :

حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التكنولوجيا و تعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما يتاح لها، في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية و معرفة احتياجاتهم - في حالة التصدير و أيضا معرفة أهم و أجود منتجاتها -في حالة الاستيراد- لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطئ قدم لها في الأسواق العالمية و كسر طوق العزلة المحلية والإقليمية، والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، و يروج فيها لمنتجاتهم المادية و إفرزاتهم الفكرية، دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة، و افتقاد القدرة على التمييز في المفاضلة⁽²⁾ .

1- إتاحة فرص وظيفية جديدة :

وذلك في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، و تشغيل و صيانة البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، و أمن المعلومات و حمايتها إلكترونيا .

2- اللجوء إلى التطبيقات والتقنيات الحديثة في التبادل الداخلي للبيانات⁽³⁾ :

و في تحقيق الربط الوجودي بين الإدارة الحكومية المركزية أو المحلية وبين القطاع الخاص، فقد جعلت ثورة تقنية نظم المعلومات الترابط بين القطاع الخاص والقطاع

¹ Christine Aidonidis, Op. Cit. p-p.07-08

² حسين محمد الحسن، مرجع سابق الذكر، ص-ص. 66- 67

³ حمد بن محمد العجمي، مرجع سابق الذكر، ص. 72

الحكومي أمرا لا بد منه في سبيل تكامل الأدوار، وتحسين الأداء العام و تقديم الخدمات للمواطنين وقطاعات الأعمال بأسلوب عصري.

3- تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: من خلال إنشاء و تشغيل صناعات محلية تعمل في هذا المجال، و هذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة.

4- دعم جانب الواردات: من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، و هذا بدوره يسهم في منع الاحتكار و اختيار أفضل العروض من حيث السعر و الجودة.

5- الكم الهائل من المعلومات الذي تتيحه الإدارة الإلكترونية: من عرض لفرص الاستثمار المتاحة داخل الوحدة المحلية على شبكة الأنترنت خاصة في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية وأهم مواردها ومناطقها السياحية، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي، مثل عرض فرص العمل المتاحة داخل الولايات والبلديات لحل مشكل البطالة، وطرح مجالات التنمية التي يمكن أن يشارك فيها القطاع الخاص والمجتمع المدني، وإتاحة الفرصة للهيئات المانحة كالاتحاد الأوربي للتعرف على حقيقة المشاكل البيئية التي تعاني منها المناطق المحلية، وإتاحة الفرصة للحصول على مساعدتها والتوأمة معها، بما ينعش الاقتصاد المحلي ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁽¹⁾.

6- كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي وسيلة لبناء مجتمع المعلومات:

إن استعمالها يعتمد على حاجات و متطلبات هذا المجتمع. خاصة و أن مجتمع المعلومات في حالة إلى الاتساع والتطور باستمرار، لذلك يجب أن يفتح على فرص جديدة لتحسين الحياة البشرية والتي توفرها التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المرتبطة بها⁽²⁾

1- محمد بن أعراب، مرجع سابق الذكر، ص.64.

² Claudia Sarrocco, " Elements and principles of the information society", p.18

فالإدارة الإلكترونية تتيح فرصا جديدة للتطور السياسي، الإداري الاجتماعي والاقتصادي .

ما تم تأكيده في مؤتمر باليرمو Palermo حول "الحكومات الإلكترونية من أجل التطور"، أين اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على توسيع المشاركة السياسية، وزيادة الوصول إلى المعلومات حول كيفية تصرف الحكومات، و تسهيل اكتسابها واستعمالها، كما أنها تساعد في تحسين أداء الإدارات العمومية و تطوير الطرق التي تمكن المجتمع من تسيير نفسه وبالتالي علينا تشجيع استخدام الإدارات العمومية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات و توظيفها من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لتحسين فعالية الأعمال والخدمات الاجتماعية في المناطق العمرانية. على أن تتم إدراج مبادرات الحكومة الإلكترونية في مخطط إصلاح حكومي واسع و في محيط ملائم، حيث التواصل و القدرة تشكل عوامل أساسية لتطبيقها على أرض الواقع (1) .

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية تسهم إسهاما مباشرا في تحقيق جملة من المزايا والفوائد التي تنعكس إيجابا على أداء المنظمات العمومية و مستوى الخدمات التي تقدمها للأفراد و قطاع الأعمال بشكل خاص و على المجتمع بشكل عام. هذه المزايا والفوائد المذكورة أعلاه، والتي و إن بدت منفصلة، لكنها في الواقع متشابكة و متداخلة، و تكمل بعضها، فتحسين مستوى الخدمات العمومية و ترشيد طرق و وسائل تقديمها يأتي في جزء منه من تطوير العمليات الإدارية و استحداث تطبيقات و ممارسات تنظيمية جديدة قائمة على الاستخدام العقلاني للوسائل التكنولوجية الحديثة التي مكنت المنظمات العمومية من تحقيق الاتصال الآني مع جميع الفواعل المجتمعيين و الحد من الكثير العراقيل المعقدة التي تعترض حركة انتقال المعلومات و إتاحتها بشفافية، في إطار الإدارة الإلكترونية التي تعتبر وسيلة خدمة اجتماعية و اقتصادية فعالة و آلية محورية في دعم الفرص التنموية و بناء المجتمعات القوية في كافة المجالات

¹ www.Sco.Int/org/spu/thems/access.23:49 2021/04/17

خامسا- دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات نابع من الدور المهم الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المعاصر نجزير بعض الدواعي في الآتي:

1-انتشار العولمة و ترابط المجتمعات البشرية:

تشير العولمة إلى حالة من اختزال المسافة والزمن و سرعة انتقال المعلومات والآراء و سهولة تبادلها عبر العالم، و تحرر الأسواق والسلع والتجارة عبر الحدود الدولية، بل تحرر الأفكار نفسها و انتقالها، مما أتاح فرصة تلاقح الآراء والثقافات والمقترحات و برامج العمل، إضافة إلى حرية انتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم، مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة من المواصفات والمقاييس تطبق عالميا بشأن السلع والخدمات المتنوعة، فبدأت المنظمات العالمية تضع الأطر المشتركة والموحدة للتعاون و توحيد مقاييس ومعايير ومواصفات ذلك، حتى يصبح الخطاب العالمي الجديد عبر شاشات الإنترنت بخصوص شيء محدد متعارف عليه لدى الجميع بالمقاييس والمواصفات نفسها، من أجل توفير جو من الشفافية التي يمكن في ضوئه تبادل المصالح بما يضمن تحقيق الفائدة للجميع، و يوفر حالة من التعايش العالمي و تبادل المنفعة المشتركة لمصلحة الدول والشعوب .

ولعل ظهور الاتفاقيات العالمية التي رعتها المنظمات بشأن توحيد مقاييس الجودة ومواصفاتها حول العالم بشأن عدد من السلع والخدمات أحد إفرازات تلك الثقافة الجديدة والواقع الجديد.

لذلك كان على الإدارات الاندماج في عالم التكنولوجيا، لتكون بمثابة مرآة تعكس تجربتها العالمية لمراجعيها و منسوبيها، مما يجعلهم جميعا على محك مع مقاييس الجودة الشاملة حول العالم، و تضمن لمواطنيها أن يكونوا في قلب الحدث العالمي⁽¹⁾

¹- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص و المتطلبات (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

(2011)، ص، ص.111، 113. بتصرف

2-تسارع تطور الاتصالات الإلكترونية:

أدى تطور الاتصالات الإلكترونية الحديثة و ما مرت به من طفرة هائلة إلى جعل كل ما تحتاجه الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة متاح، بأقل جهد و تكلفة عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق تكاليف باهظة، فضلا عن الوقت الذي كان يستغرقه انتقال تلك المعلومات، مما يجعل بعضها عديم الفائدة في حال تجاوز وقت انتقالها سقفا معينا، فيذهب كل ما تكبدته الإدارة من نفقات و وقت أدراج الرياح، كما أمكن في ظل سيطرة شبكة الإنترنت أن تجد الإدارة نفسها متصلة مع العالم إنسانيا، معلوماتيا، اقتصاديا و إداريا، و على اتصال مباشر بأطرافه، مما يجعلها مطمئنة إلى صواب قراراتها و إجراءاتها، و يضعها على المحك مع القرار العالمي بخصوص ما تتخذه من قرارات، أو تنفذه من معاملات.

3- تطور الحاسب الآلي و تطبيقاته:

لقد انعكس تطور تطبيقات الحاسب الآلي و القفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على نظريات الإدارة و مفاهيمها التي بدأت تتغير و تخرج من وضعها القديم، و تبذل بعضا من الحراك والتقدم باتجاه هذه الوسيلة، فأصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات بناء على برامج إلكترونية تم تحميلها عليها، و بدأت تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، إلى أن أصبحت الأنظمة الإدارية تقوم على محورية الآلات والحواسيب⁽¹⁾.

مما جعل المؤسسات الإنتاجية والخدمية مطالبة بضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة بتطوير الإدارة لتتسم بقدرات عالية على التصور والإبداع والابتكار، و فهم عميق لمعالجة المشكلات، و زيادة الاهتمام بمهارات الموظفين، و دراسة الوسائل العلمية التي تعتمد على هذه المعارف والمهارات، و يظهر من التحليل الوظيفي للإدارة التي تستند إلى وسائل فعالية، مدى تزايد الاهتمام الكامل بالمعلوماتية التي تستند إلى

¹بدر محمد السيد اسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري (الاسكندرية : المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2003)، ص-ص.29-30.

معارف علمية، و اعتماد تطوير الإدارة على قاعدة معرفية و علمية تتناسب مع التطور المذهل الذي حدث في الحاسبات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى تطور أساليب و تقنيات جديدة لتخزين و معالجة واسترجاع هذا الكم الهائل من البيانات لاستخلاص المعلومات⁽¹⁾.

كما أن انتشار الثقافة الإلكترونية بين الشباب و تعمق علاقتهم بالحاسب الآلي وشبكة الإنترنت- سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص- إلى درجة باتت محرجة للحكومات، إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها، في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع مستوى وعي شعوبها و ثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التكنولوجية التي فرضت مفاهيمها الجديدة، و بثت ثقافتها في أرجاء العالم⁽²⁾.

4- الدوافع السياسية :

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات التكنولوجية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة و احترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التكنولوجية إلى إداراتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأييد من جراء إنجاز هذا الحلم لكل شعب، وتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، و ترسيخ مبدأ الشفافية الذي يعطي الشعوب حق الرقابة على الجهات الحكومية و محاسبتها و مساءلتها، تحقيقا لقيم العدالة في تلك المجتمعات⁽³⁾.

لم تكن التغيرات والتحولات العالمية السريعة هي الدوافع الوحيدة وراء الانتشار الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، بل هناك

¹- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية: قضايا و تطبيقات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)،

ص.29.

² بدر محمد السيد اسماعيل القزاز، مرجع سابق الذكر، ص-ص.34، 35

³حسين محمد الحسن، مرجع سابق الذكر، ص.116

مجموعة من الدوافع والدواعي النابعة من البيئة الداخلية لهذه المنظمات، يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- أزمات القطاع العام :

من خلال المقارنة بين أداء القطاع الخاص داخليا، والخدمات العمومية في الدول المتطورة؛ نجد أن هناك فرق شاسع في الأداء بينه و بين القطاع العام، فالقطاع الخاص وبحكم المنافسة يسعى باستمرار للوصول إلى الزبون عن طريق تسهيل وصوله إلى الخدمات، هذا من جهة، ومن جهة ثانية يحكم القطاع الخاص طموح التسويق خارج الحدود الجغرافية، لذلك تعتبر التكنولوجيا أنجع الوسائل لذلك. مما حول إمكانية مقارنة توقعات المواطنين إلى ضغوط سياسية تطالب بالأحسن في تقديم الخدمة العمومية، خاصة إذا ما قورنت بمطالب الشفافية وممكّنات الحوسبة؛ فتداخل عاملي التطور التكنولوجي والعولمة وضع الحكومات في موضع تواجه فيه تحديين اثنين: أولهما مرتبط بفلسفة التسيير (الديمقراطية المستندة إلى الشفافية)، وثانيهما مرتبط بنجاعة التسيير.

لذلك عرف العالم جهودا حثيثة لتميط آليات التسيير (الديمقراطية، حقوق الإنسان، المبادرة الاقتصادية الحرة)، ما جعل الحكومات في الكثير من الدول مجبرة على تفعيل مبدأ "المشاركة في تسيير الشأن العام" وبالتالي وجود شركاء وفاعلين غير رسميين يملكون أحقية/ممكّنات التأثير في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

وبحكم أن مبدأ المشاركة يستند في منتهاه إلى الشفافية والمحاسبة ويهدف إلى نجاعة التسيير، فإن لتوظيف التكنولوجيا في التسيير تأثيرا بالغا في تفعيل الحق في إيصال المعلومة للمواطنين بصفته الفردية، والمؤسسات بصفتهم شركاء، و ذلك لأن فقدان الحكومات قدرتها على التحكم في مصدر المعلومة ومنتهاهها يضعفها كمهيمن في ذات الوقت الذي يعزز المنظمات التطوعية والاقتصادية كفاعلين⁽¹⁾.

¹ -يوسف زدام، يوسف زدام، "الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الجهود والمخرجات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات"، القاهرة، مصر، 10-11 أكتوبر 2017، ص03

-تقليص الوقت : عندما تسعى الإدارة إلى كسب رهان السرعة، و ترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أما ضرورة الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية، بوصفها المطلوب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين و معاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها كل يوم حلولا جديدة لاختصار مزيد من الوقت، و تيسير اتخاذ قراراتها، و تعميمها بالسرعة المطلوبة، و إنجاز معاملاتها في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة، فإن لم تكن الإدارة منافسة -كأن تكون إدارة خدمية حكومية- فإن الفائدة تكون أعظم، إذ أن المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن، في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء، إذا ليس هناك إدارة يمكنها أن تتصور أنها ليست في دائرة تنافسية، فالنظرة العميقة الشاملة تؤكد أنه لا أحد خارج المنافسة، و لا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن، إذ الخسائر حينها ستكون أعم و أفدح⁽¹⁾.

-زيادة الإنتاجية : يقصد بالإنتاجية الموارد البشرية المادية والطبيعية كما و كيفا و من أمثلتها :

- **زيادة إنتاجية عمال المصانع :** لقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل تكاليف الإنتاج و تقديم الخدمات من خلال تقليل العمالة و توفير المواد الخام
- **زيادة إنتاجية عمال المكاتب :** يتضح ذلك من خلال ظهور أتممة المكاتب*، و ذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب و بين مراكز الإدارة والفروع، و كذلك سرعة إنتاج الوثائق و تبادلها.

ب-تحسين الخدمات :

حيث أدت التكنولوجيا دورا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة و استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، و في ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المصارف، المواصلات، الاتصالات وغيرها.

ج- السيطرة على التعقيد:

¹-حسين محمد الحسن، مرجع سابق الذكر، ص.106

لقد أثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا المعلومات هي أفضل سلاح تشهره البشرية في وجه ظاهرة التعقيد الشديد الذي بات يعترى جميع مظاهر الحياة الحديثة، و لقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسائل عملية لمحاصرة ظاهرة التعقيد منها نماذج المحاكاة ووسائل تحليل النظم و البيانات، و باتت تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا، و فعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الدولية

د-المرونة:

تعتبر المرونة الوجه الآخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقد و سرعة التغير، ففي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها يعتبر عامل المرونة عاملا أساسيا لضمان سرعة تكيف النظم و تجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، لهذا السبب كان أحد أهداف نظم الإنتاج على سبيل المثال هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة، و مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج⁽¹⁾

تؤكد هذه الدواعي و الدوافع أن أدى التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة و بصورة أكثر تطورا و بدقة متناهية مع قصور الإدارة في الاستجابة لتلك الرغبات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم وأساليب إدارة الخدمات، ومن هنا ازداد اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات، وذلك نظرا لدورها الناجح والكبير في الجوانب الإدارية المختلفة، بالاعتماد على ما توفره هذه التكنولوجيا من وسائل و أدوات مناسبة.⁽²⁾

الأمر الذي أدى إلى تزايد قناعة العديد من الحكومات على المستوى العالمي، بأهمية استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات -خاصة الإنترنت- في

¹-عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات الأردن: دار المعتر للنشر و التوزيع، 2014، ص.127

²-العربي عطية، أثر استخدام المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث (2012)ص -321-322

مجال تحسين الخدمات العامة التي تقدمها للمواطنين، مما جعلها تتجه نحو تغيير أسلوب الإدارة، من الأسلوب التقليدي اليدوي (استخدام الورق) إلى الأسلوب الحديث الإلكتروني، محدثة نموذجاً جديداً في إدارة الشؤون العامة⁽¹⁾ وارتبط ذلك بظهور مفهوم حديث أطلق عليه الإدارة الإلكترونية⁽²⁾.

وبالتالي فإن قدرة المنظمات الحكومية على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها يعكس مستوى فعاليتها هذا من جانب، و من جانب آخر، فإن القدرة على التكيف والتغير وفقاً للمستجدات والتطورات في البيئة المحيطة و تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يعكس الفعالية في أدائها³.

مما جعل الاستفادة من تطور تكنولوجيا المعلومات و تقدمها و اتساع نطاق استخدامها في عصرنا الحديث والمستقبل يعتبر أحد الدروس المستفادة من تطوير الحكمانية و نظمها و مؤسساتها في توفير الخدمات بفعالية و كفاية، و تقريبها من المستفيدين بشكل يقلص من حجم الإجراءات المعقدة والبعد الزماني والمكاني في تقديم الخدمات للأفراد.

وبهذا تعمل تكنولوجيا المعلومات، ليس على زيادة الشفافية والمساءلة فقط، بل أيضاً على تعزيز التفاعل على نطاق الحكومة بشكل واسع ومع قطاعات مختلفة في المجتمع، إضافة إلى تقليل الأعباء الإدارية على المستفيدين من خدماتها، و ذلك لأن استخدامات تكنولوجيا المعلومات تعمل على إجراء إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية و إدارات العمل

¹ - "New Technology And The Emergence of E-governance Information Technology Essay", 23\12\2016.

<http://www.uniassignment.com/essay-samples/information-technology/nez-technology-and-the-emergenceof-e-governance-information-technology-essay.php> 15 أبريل 2021 , 12:30

² خالد ممدوح إبراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص.60.

³ - حمد بن محمد العجمي، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة (الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع

(2016)، ص -ص.80-81.

بها و تحسين أدائها الإداري والتخطيطي والرقابي، و بهذا تزيد من نجاح برامجها في تطوير مستوى الخدمات للأفراد في المجتمع⁽¹⁾ .

ارتباط الإدارات العمومية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما هو إلا استجابة للتطورات البيئة المحيطة داخليا وخارجيا و تكيفا مع المستجدات والتحديات التي فرضتها، والتي أدت إلى وضع فلسفة التسيير و نجاعته على قمة سلم أولويات الأجهزة الحكومية، محدثة تغييرات جذرية و متتالية في المفاهيم والأساليب المتعلقة بالنمط الإداري التقليدي، مما أدى إلى جعل الأداء فعال، سرعة الاستجابة، فعالية الإنجاز، شفافية التعامل في مقدمة الأهداف الحكومية و البحث عن سبل ووسائل تحقيقها بأقل تكلفة و بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ضرورة حتمية، الأمر الذي أفرز نمطا إداريا جديدا هو الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت تطبيقها غاية في الأهمية، على كل الحكومات مسيرتها والتكيف معها كآلية فعالة لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، و وسيلة ناجعة لتقريب الإدارة من المواطن وكسب رضاه و ثقته.

سادسا- معوقات الإدارة الإلكترونية .

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1- المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتي:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية

¹زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق الذكر، ص.29

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية نم إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

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

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

2-المعوقات السياسية:

تشمل هذه المعوقات ما يلي

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، 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 وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل

غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية⁽¹⁾.

3-المعوقات المالية والتقنية:

حيث تتمحور حول :

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

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

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

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

-معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4-المعوقات البشرية :

ويمكن تحديدها في الآتي

❖ الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

❖ غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

❖ الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية

¹عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، صص(40-38)

❖ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

❖ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه

5-المعوقات الأمنية :

تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد العنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان

أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

العنصر المادي :من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية

(1).

سابعا- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

¹عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص ص40-38)

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغييرات الإجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في مواجهة الناتج من الظواهر الإجتماعية وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الإجتماعية، يقوم المسؤولون في الجزائر بتعميق مفهوم مجتمع المعلومات (برنامج أسرتك، توصيل المؤسسات بالإنترنت، إدخال المعاملات الرقمية في النشاطات الاقتصادية ...) إلا أن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الإجتماعية التي تقف أمام تطبيق مجتمع المعلومات ومنها :

- إرتفاع نسبة البطالة في المجتمع عرقلة التوغل في شبكة المعلومات لدى شريحة كبيرة من المجتمع فكان إستهلاك الإنترنت ضعيفا ما باعد بين الأهداف الحضارية والواقع المعيش .

- ضعف التوصيل بشبكات الإنترنت جعل منها عملية كمالية لا تقتصر إلا على شريحة مميزة تحصل عليها من خلال الوظائف

- ضعف الخدمات المعلوماتية وضعف الاستثمار في هذا المجال

- نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية جعل منها عملية جامدة داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية⁽¹⁾

وقد تم ربط الجزائر بالانترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) في مارس 1994 وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات (RINAF) والتي تلعب فيها الجزائر -بحكم موقعها -بؤرة الانطلاق، إلا أن طاقة الخط التي تم لها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كانت ضعيفة 96 كيلوبايت/ ثا ثم طورت عام 1997 م إلى 256 كيلوبايت/ ثا باستخدام الألياف البصرية والارتباط عبر باريس الفرنسية، وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق

¹ - الطيب صيد، : 2012ص (52)

واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي MAA بطاقة 01 ميغابايت/ ثا وفي شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط الجزائر 02 ميغابايت/ ثا⁽¹⁾ .

لقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 ب 30 1 هيئة، وارتفع العدد إلى 800 هيئة سنة 1999 م منها 100 هيئة من القطاع الجامعي، 500 هيئة من القطاع الاقتصادي، 50 هيئة من القطاع الطبي، والبقية موزعة على القطاعات الأخرى وكان استخدام الانترنت في بادئ الأمر ضئيلا، ثم عرف في 25 أوت 1998 م الذي يحدد تطورا سريعا خصوصا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 257/ 98 شروط وكيفية استغلال خدمات الانترنت وفي عام 2001 م، وفي محاولة منها أخذ حصة هامة من سوق الانترنت بالجزائر، قامت وزارة البريد والمواصلات بعد إنشاء مؤسسة "الجزائر تيليكوم" بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما: لوسنت تكنولوجي السويدية لإنشاء قواعد خاصة، وإريكسون الأمريكية ستمكن من الحصول على بث يتجاوز 30 ميغابايت/ ثا مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة الانترنت، ارتفع عدد المستخدمين ليصل إلى حوالي 9.1 مليون مستخدم عام 2005

وفي أكتوبر 2006 م أعلنت في تقرير لها، أن عدد المستخدمين في الجزائر قد بلغ 3 ملايين مستخدم بحلول جويلية 2006 م في حين بلغ عدد من يستخدم الانترنت عالي السرعة (ADSL) منهم 700 ألف مستخدم أما إحصائيات سبتمبر 2007 م فتشير إلى أن عدد المستخدمين قد بلغ 4 ملايين وفي فيفري 2008 م يكون عدد مستخدمي الإنترنت الجزائريين قد وصل إلى 5 ملايين أما عدد مقاهي الانترنت فقد وصل إلى 6000 عبر 541 بلدية على مستوى القطر الوطني وقد اعترضت في البداية انتشار الانترنت بشكل واسع في الجزائر، مجموعة من العوائق تتلخص في ارتفاع أسعار الهاتف الثابت والتي وصلت إلى نسبة % 200 عام 2003 م، وبطء الشبكة، بالإضافة إلى هيمنة الجزائرية للاتصالات "على الخدمة إلى غاية 2006 م، أين دخلت شركات أخرى منافسة في هذا المجال أوراسكوم المصرية ومن الأسباب المعيقة كذلك ارتفاع أسعار الحواسيب

¹- بختي إبراهيم، : 2002 ص (31)

مقارنة مع ما هو عليه الحال في الدول الخليجية مثلا. هذا ما زاد من اهتمام المستخدمين بمقاهي الانترنت، بعد أن افتتح أول مقهى انترنت في الجزائر عام 1997⁽¹⁾

مشروع الجزائر الإلكترونية 2008- : 2013

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى إهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الإقتصادية والإجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، وإستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الإعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

1- تسريع إستخدام تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الإدارة العمومية : سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال وتعزيز إستخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية :

- إستكمال البنى الأساسية المعلوماتية

- وضع نظم إعلام مندمجة

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة

- تنمية الكفاءات البشرية

تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى .

2- تسريع إستعمال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الشركات : إستخدام تكنولوجيات الإعلام و الإتصال أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى

¹- باديس لونيس، :2008ص (61)

الشركات و لهذا تم إدماج تكنولوجيايات الإعلام والإتصال في القطاع الإقتصادي من خلال الأهداف التالية :

- دعم تملك تكنولوجيايات الإعلام والإتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات

- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

3- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من

تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والإتصال :

-إعادة بعث عملية (أسرتك) عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات

الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع

الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية

الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم

ودور الثقافة .. الخ.

4- دفع تطوير الإقتصاد الرقمي :

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد

إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية"

- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج

البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون

- توجيه النشاط الإقتصادي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال نحو التصدير

5- تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة :

-تأهيل البنية

-التحتية الوطنية للإتصالات

-تأمين الشبكات

-نوعية خدمات الشبكات

-التسيير الفعال لإسم نطاق “ DZ ”

6-تطوير الكفاءات البشرية :

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال

- تلقين تكنولوجيايات الإعلام والإتصال لجميع الفئات الإجتماعية.

7- تدعيم البحث والتطوير والإبتكار : يستلزم الإقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الإقتصاد، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال.

8- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني : يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن إستخدام وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والإتصال وتشبيد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات .

9- الإعلام والإتصال :

- إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر
إقامة نسيج جمعي كإمتداد للمجهود الحكومي

10- تثمين التعاون الدولي : - المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية -
إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيايات والمهارات

11-آليات التقييم والمتابعة :

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية .

- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة

12- إجراءات تنظيمية :

-تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات .

- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة .

13- الموارد المالية : يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.⁽¹⁾
مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي :

1- قطاع البريد والاتصالات: في إطار التغيرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية، وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تولدت الحاجة إلى القيام بتغييرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات، وهو ما سمي بإعادة هيكلة هذا القطاع ؛ حيث أنه ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في هذا القطاع تجسدت فيما يلي:

إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر :

لقد تجسدت تعديلات هذا القطاع (البريد والمواصلات) في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 والذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا، وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، والخدمات المالية البريدية، آخر بالاتصالات، وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع صناعي وتجاري، وإلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق الآتي:

* (EPIC) بريد الجزائر : تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

¹ - مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (dz.mptic.www)

(SPA) شركة ذات أسهم .

***(EPE) اتصالات الجزائر**: هي مؤسسة عمومية اقتصادية.

***سلطة الضبط** : إذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة تتخذ من الجزائر العاصمة مقرا لها.

2- **مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية** : تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وبالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا، وهو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في مجال تقديم الخدمات إذ تقوم، مؤسسة بريد الجزائر، بجملة خدمات تتمثل في (خدمات الحساب البريدي الجاري، وتقدم خدمة الاطلاع على الحساب، الدفع، السحب، صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية، الرسائل⁽¹⁾).

وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازية مع محاولة عصرنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات ؛ وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

الشباك الإلكتروني :ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا

¹- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصالات (dz.mptic.www)

2- (CCP carte La) بطاقة السحب الإلكترونية : يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شباك بريدي، أو موزع أتوماتيكي، عبر القطر الجزائري، ويقوم استخدام بطاقة السحب الإلكترونية على: (Rapidite) السرعة، (Disponibilite) التوفر، (Securite) الأمن، ودعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6ملايين بطاقة سحب، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب الكتروني لبريد الجزائر، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبدایات أولية، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الإلكتروني، وتعميم استعمالها، حيث أختيرت الجزائر العاصمة كمرحلة أولى قبل أن تشمل العملية باقي المناطق لقد عمدت مؤسسة بريد الجزائر ضمن إستراتيجية تطوير خدمات بطاقة السحب الإلكترونية وحصول المواطن على خدماتها من تحقيق رقم أعمال قدر ب 25 : مليار دينار، إضافة إلى توسيع شبكة البريد والمواصلات، حيث وصل عدد المكاتب البريدية إلى 3310مكتب منها 3190مكتب موصول بشبكة الإعلام الآلي، و 11مليون حساب جاري، وتسعى المديرية العامة للبريد في توجيهها لتجسيد الخدمات الإلكترونية إلى القيام بعملية تجديد لبطاقات السحب الإلكترونية لتصل إلى 5.4 مليون بطاقة مجددة سنة 2009، في حين بلغ عدد بطاقات السحب الإلكترونية الموزعة معدل % 47 وتوسعى المؤسسة إلى بلوغ 7ملايين بطاقة موزعة بداية 2010، كل ذلك يترجم أن مؤسسة بريد الجزائر تعرف تطورا ملحوظا في برنامج تطوير الخدمات بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي من بين أكثر المؤسسات في الجزائر التي عرفت نموا متزايدا في إطار التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووفقا لخدمات بطاقة السحب المغناطيسية، وتوفر الشبائيك الإلكترونية خارج مؤسسات البريد تم تحقيق العديد من التسهيلات للمواطنين، حيث لم تعد هناك حاجة للوقوف في

طابور الانتظار لسحب الأموال، إضافة إلى ما تتيحه هذه التقنية - البطاقة المغناطيسية - من امتياز الاستعمال الفوري، ربح الوقت .

ودعما لخدمات البريد الإلكترونية، فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة، وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت إذ تشمل هذه الخدمات ما يلي:

- خدمات الاطلاع على الرصيد

- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية

- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية

2- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي :

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الإدارة الإلكترونية، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة، من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين.

إن أهمية التحول للإدارة الإلكترونية، وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة، قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي للشعوب المتحضرة، خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية، والتعليم عن بعد، أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة سعيا إلى تجسيدها في الواقع العملي داخل جامعاتها.⁽¹⁾

3- الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة:

¹ - موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي dz.mesrs.www

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية، والذي ترمي من وراءه إلى محاولة تحقيق النزاهة، وإقرار العدالة، والتأسيس لدولة الحق والقانون، كمتطلبات هامة في ظل الحكم الراشد .

أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية، وهي توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع، والتي تهدف ضمنا إلى التحول نحو تقديم خدمات إلكترونية ؛ ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة (1) .

4- قطاع البنوك :

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأطروحات الاقتصادية التقليدية ومحاولة الخروج من حلقة التخلف الناجم عن هياكلها، التي تعد غير قادرة على مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، وهو ما فتح المجال أمام الأطروحات الجديدة، التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي، أو الاقتصاد الجديد، أو تسيير الرقمنة، ومن ثم التوجه نحو بناء آليات هذا الاقتصاد، وما توفره والتي يأتي في مقدمتها -الآليات - البنوك الإلكترونية من إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، وتقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة بما يضمن خفض التكاليف.

ويتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر، أن هناك بعض المبادرات نحو التحول للصيرفة الإلكترونية أو الصرافة الإلكترونية، التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة، من خلال نظام شبكي، أو ما يعرف بشبكات الاتصال الإلكترونية، وهو ما يجعل الوصول إليها يقتصر على المشاركين فيها، تبعا لشروط العضوية التي يحددها البنك، إذ يصبح الدخول ممكنا لكل فرد عضو من خلال أحد المنافذ على الشبكة، التي تعد وسيلة متاحة أمام العملاء للاتصال بالبنك (2)

5- قطاعي التكوين المهني:

¹ - موقع وزارة العدل (dz.mjjustice.www), 2021/04/20, 13:30.

² - نصيرة شبوب، 2012، ص 110

على غرار القطاعات الأخرى شهد كل من قطاع التربية في الجزائر بعض المبادرات في مجال الخدمة الإلكترونية، والتي يمكن وصفها بالمبادرات المتواضعة نحو هذا الشكل من الخدمات كونها تمثل بداية وانطلاقة أولية.

ولقد نتج عن برامج إصلاحية شاملة مست قطاع التكوين المهني، رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية، خاصة مع التطور التكنولوجي النوعي، وضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية؛ فتوجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الإلكترونية، يهدف أساسا للرفع من مردودية هذا القطاع، والارتقاء بنموذج جيد للتسيير داخله⁽¹⁾

6-قطاع التربية الوطنية:

سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى، ولقد قام هذا القطاع بمبادرات في الخدمة الإلكترونية كمدخل لترقية ما يقدم للطلبة وعلى التعليم عن بعد: يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)؛ إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى التعريف بالمركز، وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وغيرها من خدمات تعلم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا، وغيرها من الخدمات⁽²⁾.

¹ - موقع وزارة التكوين المهني (www.mfep.gov.dz)

² - موقع وزارة التربية الوطنية WWW.M-EDUCATION.GOV.DZ

خلاصة:

مما سبق يمكننا القول بان الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة اقل ويمكن القول بان الإدارة الإلكترونية تحارب الفساد الإداري وهذا بما تحويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالإنترنت والاكسترنانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية، وكذا صناع المعرفة، وتوصلنا إلى كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما هي متطلباتها .

الفصل الثالث

فاعلية الأداء الوظيفي

أولاً- تعريف فاعلية الأداء

ثانياً- أنواع فاعلية الأداء

ثالثاً- مظاهر فاعلية الأداء

رابعاً- العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء

خامساً- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

سادساً- معوقات الأداء الوظيفي

سابعاً- تقييم فاعلية الأداء

ثامناً - قياس فاعلية الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

شغل ومازال موضوع الأداء و فاعلية الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بفاعلية الأداء اكبر باعتبار أن مسؤولية تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

أولا - تعريف فاعلية الأداء.

1-تعريف الفاعلية الاداء :

تعرف الفاعلية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁽¹⁾

2- تعريف الاداء:

2-1- لغة :

مشتق من الفعل أدى و الاسم الأداء, ونقل أدى الشيء أوصله و حيث يقال أحسن الأداء و يقال فلان أداؤه و تأديته .

2-2-اصطلاحا :

الأداء هو العمل الذي يؤدي الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه و إتباعه لطريقة أو الأسلوب العمل ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

لقد عرف الأداء في المنظمة: السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

ويعرف الأداء أيضا :أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾

لقد تم تعريف الأداء وفق مفهوم الفاعلية وركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفاعلية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.

¹-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص.26

²-عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010، ص 277.

³-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 17.

⁴-إلهام يحيى، الجودة كمدى، خل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد05، جامعة باتنة، 2007 46ص

كما قدم بعض الباحثون عدة تعاريف لفاعلية الأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickols W.F) الذي عرف

فاعلية الأداء بأنها نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك⁽¹⁾

كما أشار توماس جلبرت (Gilbert Thomas) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁽²⁾.

إن فاعلية الأداء هو انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إهتمامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً- أنواع فاعلية الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

1- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 15.

2- المرجع السابق ، ص.26.

1-حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1-1- الأداء الكلي :

يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو...الخ

1-2- الأداء الجزئي:

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 المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق⁽¹⁾

2-حسب معيار الأجل :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1-2-أداء طويل الأجل:

الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي.

2-2- أداء قصير الأجل:

الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية⁽¹⁾ .

¹ -عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، : ص 89.

3- حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

3-1- الأداء الداخلي :

ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد و قدرات مادية ومعنوية وبشرية، ويتضمن:

3-2- الأداء البشري :

يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

3-3- الأداء التقني:

ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

3-4- الأداء المالي :

يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

3-5- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها، من خلال إقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.(2)

¹ - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية(حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2007، ص 58.

2- عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59

4- حسب معيار الطبيعة :

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:

4-1- الأداء الاجتماعي :

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

4-2- الأداء الاقتصادي:

يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها"⁽¹⁾

ثالثاً- مظاهر فاعلية الأداء

إن مظاهر فاعلية الأداء من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على فاعلية الأداء والتعرف عليه وتحديدته بأنها فعال أو غير فعال، ايجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف حتى أن هناك من الباحثين الذين يرون أن مظهراً واحداً كافٍ للحكم على فاعلية الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها وهناك من يرى تسانداً لمظاهر عدة للحكم على فاعلية الأداء الوظيفي الجيد، وعليه فإن اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على الأداء الوظيفي الجيد يعود

¹- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002، ص ص 10-9

لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لأخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي

1- رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله⁽¹⁾ وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد.

ولمعينة رضا العامل عن عمله من عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل، زيادة في الإنتاج، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالآتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل إشباعات يحصل عليها الفرد، وبالتالي فبقدر ما تمثله الوظيفية مصدر إشباعات له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد ومقبول أي فاعلية الأداء

2- الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها

¹-فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار الميسرة،

الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة، وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم⁽¹⁾

3-التعاون مع الزملاء:

التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح احد الأطراف الأخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء احد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه احد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الأداء الجيد⁽²⁾

4-معدل الإنتاج:

المعدل يشير إلى التراجع، وزيادة أو نقصان، و بالتالي معدل الإنتاج دالاً رئيسياً على فاعلية الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الإنتاج و بالتالي فان الإنتاج يعد مظهر من مظاهر فاعلية الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري الفعال.⁽³⁾

رابعاً- العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة

¹ - عويضة، الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية 1996، ص ص-349

350

² -بن رحمون، سهام، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن، دار ابن بطوطة، 2012ص2

³ -عشوري مصطفى، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص244

الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين هما

1-1- العوامل الداخلية :

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

✓ **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

✓ **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

✓ **التنظيم** : شمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

✓ **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

✓ **طبيعة العملي:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

✓ **العوامل الفنية :** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

1-2- العوامل الخارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

✓ - البيئة الاجتماعية والقانونية:

- العادات والتقاليد المورثة

- العرف وأمر الدين

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

✓ - البيئة السياسية والقانونية :

- طبيعة النظام السياسي

- مدى الاستقرار السياسي

- مرونة القوانين والتشريعات

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

✓ - البيئة الاقتصادية

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)

- الاستقرار الاقتصادي

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة⁽¹⁾

خامسا- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي.² ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجاني الانساني للعامل، وبينت كيف يؤثر ذلك على أدائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده:

1- نظرية الإدارة العلمية للفردريك تايلور " (1856-1915):

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب العمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيف.

¹-علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص69.
² هناء حافظ بدوي، ادارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الازارطية، ، دت، ص 64.

هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل. لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.¹
- **قياس العمل ووصفه:** قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعقال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن .
- **التحفيز:** ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.
- **استعمال المنهج العلمي:**

في اختيار العيال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة، و إلى التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب

¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص65

في المكان المناسب، وأشارت إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جدا في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.

2- نظرية التقسيم الإداري " لهنري فايول " (1841-1925):

وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

1-2- مبادئ الإدارة: تتمثل في:

- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- التدرج والترتيب.
- النظام.
- مكافأة الأفراد.
- المساواة.
- الخضوع .
- السلطة والمسؤولية.
- المركزية.
- الاستقرار في العمل.
- الانضباط.
- تقسيم العمل.
- المبادرة والابتكار .
- روح التعاون.

2-2 وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي:

- التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.¹

- التخطيط: أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة .

- التنظيم: أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.

- التوجيه : وهو الاتصال بالعاملين وارشادهم نحو أهداف المنظمة. - التنسيق : وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة.

- المراقبة : أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر والى الصفات المطلوبة في العاملين ."

3- نظرية البيروقراطية "لماكس فيبر"(1864-1920):

وهو من أكبر رواد علم الاجتماع، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد نفسه لهذا التخصص، ومن أسرة بروتستانتية بوجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والاقتصاد.²

والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، في الاجهزة الامنية، دراسة مسحية على شريط منطقة حائل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف، للعلوم الامنية السعودية، 2004، ص42

² بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط2، 2006، ص 20-21.

فالبيروقراطية لديه تعدد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة. وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.

مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي"، وقسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام هي:

- **السلطة البطولية أو الكاريزماتية:** وتكون أساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.

- **السلطة التقليدية:** وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.

- **السلطة القانونية الرشيدة:** وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم .

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما أن الالتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى الجمود واعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل، وقضت على روح المبادرة والابتكار.

إلا أنه تم الاستفادة منها من خلال إضافتها الكثير من الأفكار القيمة في مجال الإدارة والتنظيم حيث جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وقامت بتحديد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم. وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة وهذا كله من خلال نظام معقد والنظم والسلطة

والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.¹

4- نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" (1880-1949):

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية:

- المنظمات كائنات اجتماعية.

- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.

- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتينية مما يفضي إلى التأم والملل.

- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية .

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني

للعامل وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت

على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت

غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الانتاجية.²

سادسا- معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد و أداء بصفة سلبية هما يعرقل نشاطه هذه

العوامل خارجية عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها

¹ بوفلجة غيات، ، المرجع السابق، ص 20-21.

² أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص 29.

العوامل البيئية المحيطة به في مجال بالإضافة إلى مؤشرات تحفيزية ومعنوية تقلل منه نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعاً في الأداء ما يلي:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- قلة التسهيلات في العمل و التركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد.
- عدم استغلال نظام التحفيز و أثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد و القدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة ولها أثرها البالغ في تحقيق الأداء و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء عليها أن تراعي متطلبات الوظيفة والموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرس أن لا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في القيام بمهامها¹

سابعا- تقييم فاعلية الأداء.

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك لابد من تقييم فاعلية أداء العاملين بشكل مستمر و تهدف عملية تقييم فاعلية الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية(الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية

¹ خالد عبد الرحيم اليمني، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للطباعة، الاردن، 199، ص177

التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم فاعلية الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة⁽¹⁾، حيث تعتبر وظيفة تقييم فاعلية الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة موارد بشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة....)⁽²⁾

يتم تقييم فاعلية أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والفعالية الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:

1-العناصر:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.

1-1-عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، ... حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها .

1-2-عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة:

وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003،

ثامنا- قياس فاعلية الأداء

إن قياس فاعلية أداء المورد البشري من العمليات الإدارية الضرورية وذلك من أجل حسن تسيير الوظائف و الوصول للأهداف المسطرة ونميز طرقا متعددة لقياس هاته الفاعلية وقد استخدمت عدة معايير في تحديد هذه الطرق إلى أن بعضهم فضل أن يقسمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة نذكرها في الآتي :

1- الطرق التقليدية : ومن أنواعها

-طريقة التدرج البياني : و تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس و تمتاز هاته الطريقة بالبساطة و السهولة و عادة الرئيس المباشر من يقوم بهاته العملية.

- طريقة الترتيب : وتتخلص هاته الطريقة ببساطة حيث يطلب من كل مشرف تقييم مستوى فاعلية أداء الموظفين الذين هم تحت سيطرته ترتيبا تسلسليا من الأحسن إلى الأقل فاعلية, و يكون أساس أداء العامل وفاعليته وليست الترتيب بحسب صفات أو خصائص معينة.

-طريقة التوزيع الإجباري: تأخذ هذه الطريقة شكل المقارنة بعد تقسيم إلى مجموعات و المقارنة بين فاعلية الأداء

2- الطرق الحديثة : نذكر منها

-طريقة الإدارة بالأهداف: استخدم هذا الأسلوب لقياس فاعلية أداء العاملين بعدما أصبح من المؤلف اشتراك المرؤوسين مع الرئيس في تحديد أهداف الإدارة الواجب انجازها و القيام بها خلال فترة زمنية معينة (التخطيط). شاويش 2005 ص 100

-طريقة المقياس السلوكي المتدرج : تبنى هذه الطريقة على نهج طريقة الأحداث الحرجة حيث صممت لتحديد أبعاد الأداء و تعريفه إعتامادا على مواكبة سلوك المرؤوس و محاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين و لتنمية هذه الطريقة يجب أولا أن يكون لدى المقيم عددا أكبر من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة و غير

الفعالة في أداء كل موظف على وجه الخصوص, ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك و التصرف المقبول و كذلك المرفوض, و تأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة فاعلية الأداء لكل بعد من الأبعاد و تحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقا وتمتاز هذه الطريقة أنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم و ذلك إعتمادا على التحديد الواضح و الخاص بأبعاد و سلوك فاعلية الأداء التي يتم قياسها.المغربي 2007 ص 180

خلاصة الفصل :

نظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح فاعلية الأداء على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن فاعلية الأداء هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما سلطنا عليه الضوء في هذا الفصل فقد تم استعراض تعريف فاعلية الأداء وكذا أنواع و مظاهر فاعلية الأداء ثم العوامل المؤثرة في فاعليته وفي نهاية الفصل تطرقنا لتقييم وقياس فاعلية أداء العاملين .

الجانب الميداني

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- منهج الدراسة.

ثانياً- أدوات جمع البيانات.

ثالثاً- مجالات الدراسة.

رابعاً- الدراسة الاستطلاعية.

خامساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة المفاهيم المرتبطة لكل من الادارة الإلكترونية وفعالية الاداء، فإنه سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيقية التطرق إلى التعريف ببلدية جامعة، وتوضيح كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية بدأ بتوضيح المنهج، ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، ثم الدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات، وفي الأخير نتطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً- منهج الدراسة:

لقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي للأسلوب الإحصائي في دراستنا باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة لأن هدفها التعرف على الإدارة الإلكترونية وفعالية الأداء لدى العاملين وذلك بتحليل وتفسير الإحصائيات الكمية وتحويلها إلى تحليل كيفي.

ثانياً- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث، في الحصول والمعلومات لإنجاز بحث حول موضوع معين¹.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة، فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ثلاث أدوات في جمع البيانات نذكرها على النحو التالي:

2-1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل البحث العلمي شيوعا واستخدامها في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث الميداني فبواسطته يحدد للباحث مساره دون الخروج عن أهدافه المسطرة فهو يشكل المنطلق الأساسي لأي باحث للإجابة وتحليل الأسئلة الذي يطرحها في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان: " أنه قائمة مكتوبة من الأسئلة يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة والاستفسار وتسجيل الإجابات"².

ولقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كأداة أساسية موجهة للموظفين لجمع بيانات الدراسة، تم بناء الاستبيان من طرف الباحث، حيث كان محتواه أدبيات الإطار النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، والاستبيان في شكله النهائي 25 سؤالا توزعت على أربعة محاور أساسية:

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2000، ص 82.

² عايش صباح: خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد و التنوير، مجلة فكرية تربوية محكمة، العدد 03، 2015، ص303.

- المحور الأول:

يضم بيانات شخصية يحتوي على 4 أسئلة متعلقة بمحددات شخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) من (1-4).

- المحور الثاني:

مدى تطبيق الادارة الإلكترونية ويحتوي على 7 أسئلة من 5 الى 11 ممثلة فيما يلي:

- المحور الثالث:

تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها في فعالية أداء العاملين ويضم 10 اسئلة (12- 21).

- المحور الرابع:

الصعوبات التي تواجه الموظف في تطبيق الإدارة الإلكترونية ويضم 7 اسئلة (22- 29).

2-2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية وتعرف على أنها: مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة¹.

وقد استخدمنا الملاحظة غير المنتظمة خلال دراستنا، حيث ساعدتنا هذه الأداة في التعرف على مختلف الهياكل والوظائف، ومن خلال هذه العملية تعرفنا على بعض المظاهر والمؤشرات التي تخدم موضوع الدراسة.

2-3- المقابلة:

تعد المقابلة من بين التقنيات والأدوات المنهجية الهامة في البحث العلمي، والأكثر شيوعاً واستعمالاً من أجل الحصول على المعلومات التي يصعب الوصول إليها والمتاحة إلا عند أفراد معينين.

والمقابلة حسب موريس أنجرس: هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، ولكن في بعض الحالات مساءلة الجماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، فهي أفضل

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 174.

التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة¹.

وقد استعملنا في دراستنا المقابلة العلمية، وذلك مع رئيس بلدية جامعة وبعض الإداريين

ثالثا- مجالات الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التعرف على المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة

3-1- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة في مقر بلدية جامعة ولاية المغير.

3-2- المجال الزمني:

انطلقت الدراسة في بداية موسم 2022/2021، من بداية فيفري الى غاية نهاية افريل حيث تم توزيع الاستبيانات على المبحوثين واسترجاعها من أجل تفرغها وجدولتها، وتحليلها تحليلًا إحصائياً واستخلاص النتائج.

3-3- المجال البشري:

يتمثل المجتمع البشري لهذه الدراسة في موظفي بلدية جامعة والمقدر عددهم ب 45 موظف، موزعين على فئات سوسيو ومهنية مختلفة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام طريقة المسح الشامل لهذه الدراسة بعدد مفردات الدراسة والمقدرة ب 45 موظفا، حيث قمنا بتوزيع 45 استبيانا، تم استرجاع جميع الاستبيانات

رابعا- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تسبق الاستقرار نهائيا على خطة الدراسة ويفضل قيام الأفراد².

لذا تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث كله، وإهمال الكتابة عن الدراسة الاستطلاعية ينقص البحث أحد العناصر الأساسية فيه، ويسقط عن الباحث جهدا كبيرا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيدية للبحث، والغرض من الدراسة الاستطلاعية ما يلي³:

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، ت بوزيد صحراوي، جمال بوشرف وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

² رجاء محمود أبو علام: منهاج البحث في العلوم الانسانية و التربوية، دط، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2004، ص 87.

³ محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث و كتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية، عدد خاص، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص 96

- التعرف على ميدان الدراسة.
 - تجربة أدوات الدراسة في الميدان.
 - اكتشاف صعوبات ميدان الدراسة لتجنبها في الدراسة الأساسية.
 - التأكد من صلاحية أداة البحث الاستبيان.
 - وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها.
- بدأت الدراسة الاستطلاعية من بداية 2021، حيث يعتبر الباحث موظف في المؤسسة حيث جمع البيانات المتعلقة بهذا، والتي مكنت بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتم إجراء الدراسة الميدانية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان وبدائل الإجابات مع إجراء مقابلات أولية.
- خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عدة أساليب إحصائية نوردتها كآلاتي:
استخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرارات لوصف طبيعة العينة المدروسة، لأننا ارتأينا أنه يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين وهذا في ما يخص تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وفق المعدلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100x$$

كما اعتمدنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه كل من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، وفق المعادلة التالية:

1- المتوسط الحسابي:

$$x = \text{مجموع الدراسات} / \text{عدد أفراد العينة}$$

2- الانحراف المعياري:

$$s = \sqrt{\frac{(x-z)^2}{n-1}}$$

وقمنا أيضا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الاستبيان إحصائيا، وإجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات، قصد الوصول إلى نتائج الدراسة.

كما استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لعينة الدراسة وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{n\epsilon xy - (\epsilon x)(\epsilon y)}{\sqrt{(n\epsilon x^2 - (\epsilon x)^2)(n\epsilon y^2 - (\epsilon y)^2)}}$$

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تعرفنا على المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، وكذا على مجالات الدراسة من خلال التعرف على زمن انطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة والمجتمع البشري لهذه الدراسة، وكذلك عرفنا الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات ألا وهي الاستبيان وكيفية بنائه، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وهذه العمليات ما هي إلا تمهيد يساعدنا للدخول في الفصل الخامس والمتعلق بتحليل واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً- عرض نتائج الدراسة

1- عرض البيانات الشخصية

2- عرض نتائج الدراسة

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

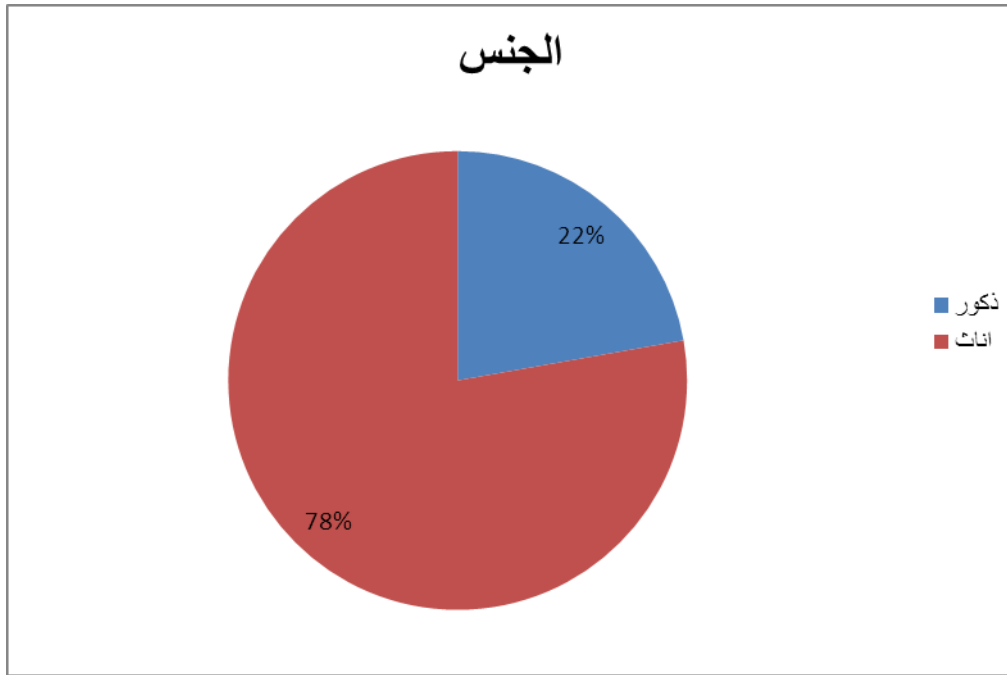
إن البحوث الاجتماعية والنفسية لا تكتمل أهميتها العملية إلا بعد التأكيد من نتائجها ميدانيا من خلال جميع البيانات الخاصة بموضوع البحث بواسطة الأدوات المناسبة، التي تسمح بربط العلاقة بين ما هو ظاهري وما هو ميداني.

وفي هذا الفصل نسعى للتأكيد من تحقيق الأسئلة المقترحة لذلك وهذه المرحلة تعد مرحلة مهمة باعتبارها تكشف عن مدى صدق أو خطأ ما جاء في الفصول النظرية.

أولاً- عرض نتائج الدراسة
1- عرض البيانات الشخصية

الجدول (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
22.2%	10	ذكر
77.8%	35	أنثى
100%	45	المجموع



الشكل (1): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول (رقم 01) يتضح لنا نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت

نسبتهم (77.8%) أي أكثر من الذكور حيث بلغت بنسبتهم (22.2%).

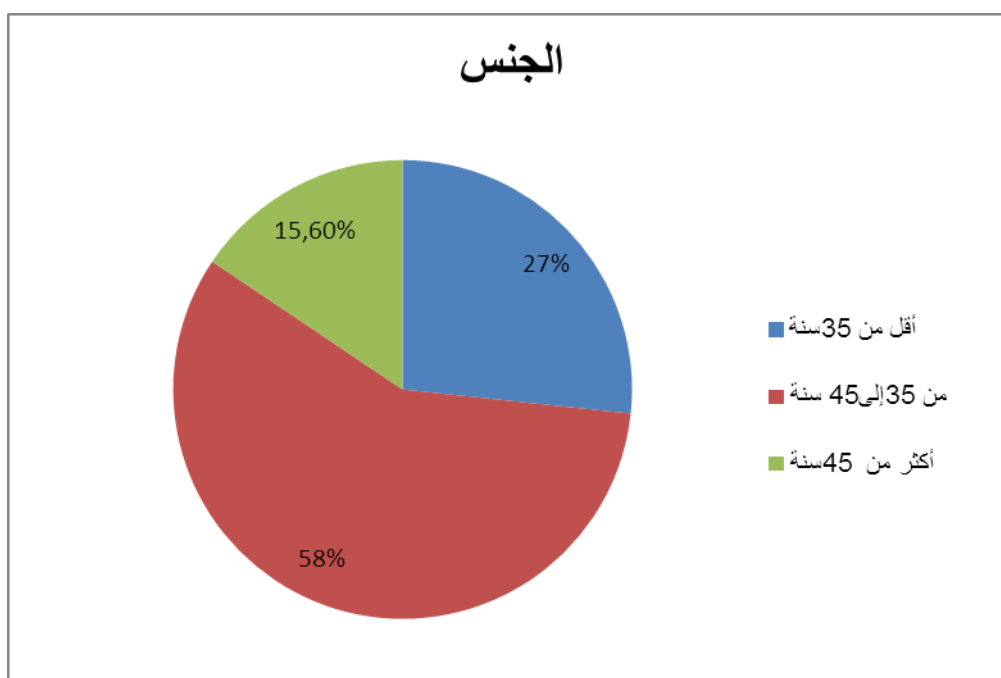
وهذا وقد يرجع ذلك لان اغلبية الذكور يفضلون اعمال الأخرى عن عمل الادارة منها

الاعمال الحرة وعمل الورشات والمؤسسات الصناعية وان نسبة الإناث المتحصليين علي

شهادات اكثر من نسبة الذكور وعدد المشاركين في مسابقات التوظيف اناث اكثر ايضا من الذكور.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	12	26.7%
من 35 إلى 45 سنة	26	57.8%
أكثر من 45 سنة	7	15.6%
المجموع	45	100%



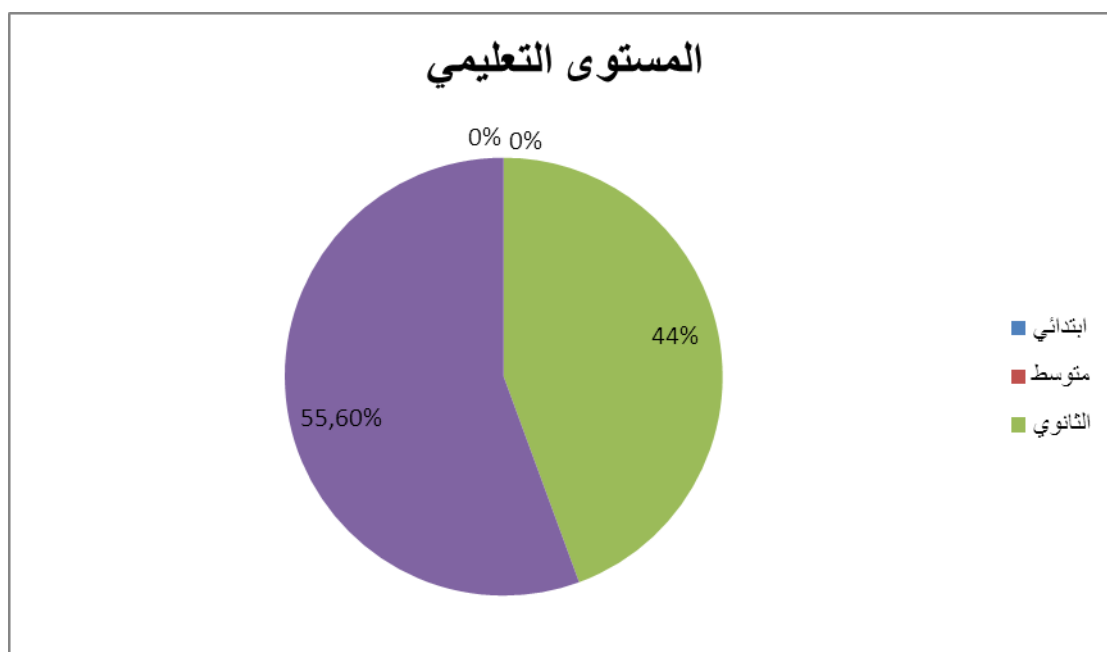
الشكل (2): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا توزيع النسب حسب السن لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة (من 35 سنة إلى 45 سنة) حيث بلغت نسبتهم (57.8%) في حين بلغت نسبة الفئة الثانية (أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبتهم

(26.7%) في حين فئة (أكثر من 45 سنة) حيث بلغت نسبة (15.6%). وهذا يرجع الي عدم سعي بلدية جامعة لاستقطاب اليد العاملة الفتية او قلة مناصب الشغل لديها.

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	20	44.4%
جامعي	25	55.6%
المجموع	45	100%

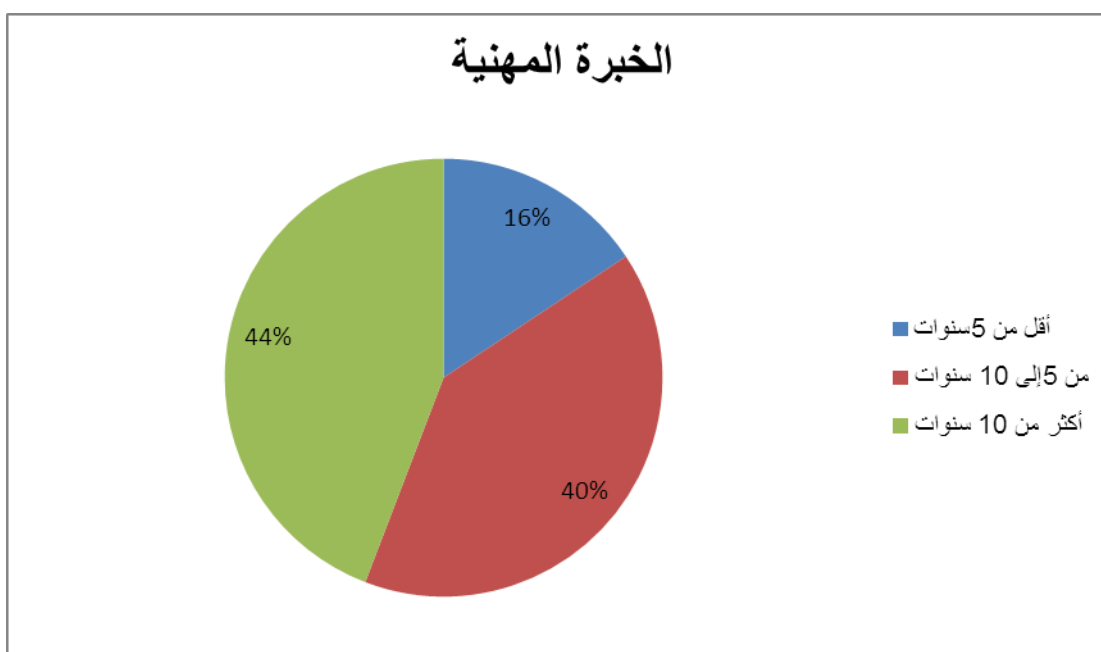


الشكل (3): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي. من خلال الجدول رقم (03) والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أن غالبيتهم مستوى جامعي

بنسبة(55.6%) في حين نسبة الثانوي كانت (44.4 %) أما نسبة المتوسط والابتدائي
منعدمة.

الجدول (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	15.6%
من 5 إلى 10 سنوات	18	40%
أكثر من 10 سنوات	20	44.4%
المجموع	45	100%



الشكل (4): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

من خلال الجدول رقم (04) والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية في العمل لأفراد العينة، حيث أن غالبيتهم خبرتهم تتعدى الـ (10) سنوات بنسبة (44.4%) في حين المجموعة الثانية تبلغ خبرتهم من (5) سنوات إلى (10) سنوات بنسبة (40%) أما الذين نسبتهم أقل من (5) سنوات نسبتهم (15.6%).

2- عرض نتائج الفرضيات

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: "الإدارة الإلكترونية تطبق ببلدية جامعة بشكل نسبي"

الجدول (5): يوضح استجابات المبحوثين على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية

الدرجة	اتجاه الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما		أحيانا		أبدا		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	6	0.70	1.91	26	13	51.1	28.9	20	9	توفر المؤسسة أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكنك من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية.
متوسطة	3	0.74	2.24	17.8	8	40	8	42.2	19	يتوفر لديكم العدد الكافي من الأجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
ضعيفة	7	0.62	1.57	48.9	22	44.4	20	6.7	3	توفر المؤسسة كافة البرامج التي تحتاجها لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملك.
متوسطة	5	0.61	2.17	11.1	5	60	27	28.9	13	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري.

متوسطة	2	0.65	2.26	11.1	5	51.1	23	37.8	17	لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة وحماية بياناتها.
متوسطة	1	0.78	2.26	20	9	33.3	15	46.7	21	توفر المؤسسة على المبرمجين في مجالات الحاسوب واتصالاته.
متوسطة	4	0.78	2.20	22.2	10	35.6	16	42.2	19	توفر المؤسسة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.
		0.34	2.09	المجموع العام:						

يتضح لنا مدي تطبيق الادارة الإلكترونية ببلدية جامعة حيث سجلت قيمة بـ (2.09) للمتوسط الحسابي العام والمقدر بـ (2.09) وانحراف معياري (0.34) ونسجل اول قيمة في العبارة الاولي بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.70) بدرجة اقل اتفاق متوسط نجد النسبة (20%) من افراد العينة استجابوا بالعبارة *ابدا* ثم تليها العبارة الموالية والتي تتمحور علي العدد الكافي للاجهزة الإلكترونية .

نسجل قيمة هذه العبارة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.74) بدرجة اتفاق متوسط حسابي نجد النسبة (42.2%) بعبارة *دائما* اما البرامج التي تحتاجها المؤسسة لتغيل الانظمة المستخدمة في مجال العمل سجلت قيمة بمتوسط حسابي (1.57) وانحراف معياري (0.62) بدرجة نسبة مئوية (48.9%) اتفقوا علي عبارة *ابدا* باتجاه استجابة (07) بدرجة متوسطة وفي العبارتين الاخيرتين سجلت قيمة بمتوسط حسابي 2.20-2.66 وانحراف معياري (0.78) (0.78) بنسبة مئوية (46.7%) في العبارة الاولي و (42%) و (42.2%) في العبارة الثانية

فهما علي تقارب تقريبا في العبارة *دائما* *

ويتبين لنا ان تطبيق الادارة الإلكترونية في بلدية جامعة جاءت بدرجة متوسطة وهذا ما يدل من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام (2.09 و0.34).
وعليه فان مستوي تطبيق الادارة الإلكترونية في بلدية جامعة منخفض.

2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: " تطبيق الإدارة الإلكترونية لها دور فعال في تطوير أداء العاملين ببلدية جامعة .

الجدول (6): يوضح استجابات المبحوثين على تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها الفعال في تطوير أداء العاملين

الدرجة	الاتجاه	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	2	0.757	2.47	62.2	28	22.2	10	15.6	7	تساهم تطبيق مبادئ الادارة الإلكترونية في تحسين الاداء بين الموظفين
مرتفعة	3	0.693	2.44	55.6	25	33.3	15	11.1	5	الاستفادة من خدمات المعلومات مكن من تسهيل العمل
متوسطة	9	0.85	2.22	48.9	22	24.4	11	26.7	12	حقق تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين الاداء بين الادارة الإلكترونية والمؤسسات الأخرى
متوسطة	6	0.701	2.31	44.4	20	42.2	19	13.3	6	رفع حداثة البرامج الحاسوبية من كفاءة الموظفين ومراجعتهم لأعمالهم
متوسطة	7	0.821	2.32	53.5	24	24.4	11	22.2	10	خفض تطبيق مبدأ الادارة الإلكترونية من صراعات العاملين من ما حسن ادائهم
متوسطة	10	0.815	2.13	40	18	33.3	15	26.7	12	حداثة الاجهزة الإلكترونية وبرامجها سهل في اداء الموظفين لمهامهم
مرتفعة	1	0.757	2.49	62.2	28	22.2	10	15.6	7	تغيير الهيكل التنظيمي في ظل الادارة الإلكترونية رفع من فعالية الاداء
مرتفعة	4	0.802	2.36	55.6	25	24.4	11	20	9	التقليل من المعاملات الإدارية الورقية زاد من سرعة الانجاز
متوسطة	5	0.826	2.33	55.6	25	22.2	10	22.2	10	تطبيق المبادئ الإلكترونية ساهم في زيادة فاعلية الاداء
متوسطة	8	0.787	2.29	48.9	22	31.1	14	20	9	توظيف رقمه المعلومات ساهم من التقليل في الاخطاء المهنية
متوسطة	/	0.695	2.33	المجموع العام:						

يتضح لنا من خلال معطيات الكمية الواردة في الجدول اعلاه ان استجابات المبحوثين في تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها في تطوير اداء العاملين ببلدبة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.33) و انحراف معياري (0.695) في اول فأول عبارة كانت إجابتهم بتطبيق الادارة الإلكترونية دور في تحسين أدائهم بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.757) باعلي نسبة (62%) بعبارة "أبدا" مرتفعة اما من ناحية الخدمات سهلت الأداء أم لا فتحصلنا علي متوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري (0.693) بنسبة (55.6%) مرتفعة اجابوا أيضا بعبارة "أبدا" ونفس الاجابات بالنسبة لبرامج الحاسب في رفع اداء العاملين فكانت القيمة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.701) متوسطة بالرتبة (06)

ام العبارة الموائية لها والتي تمحورت حول خفض النزاعات والصراعات من حسن أدائهم فأجابوا بنسبة (53.5)

"بأحيانا" و 24.4 "بدائما" بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري (0.82) بدرج ايضا متوسطة وعبارة حادثة الاجهزة وبرامجها في تسهيل أداء العاملين فكانت القيمة (40%) اجابوا بأبدا (26.7%) اجابوا "بأحيانا"

ونلاحظ ارتفاع النسبة المئوية (62%) عند العبارة "أبدا" اثناء تغير الهيكل التنظيمي في ضل الادارة الإلكترونية ورفعها من فعالية الاداء وفي الاخير في العبارتين الأخيرتين والتي شملت التقليل من المعاملات الإدارية الورقية ورقمنت المعلومات ساهم من التقليل من الأخطاء المهنية لم يؤدي ذلك الي الزيادة من رفع الاداء ببلدية وهذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي (2.36 و 2.29) وانحراف معياري (0.802 و 0.787) بدرجة متوسطة

2-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: بلدية جامعة تعاني من صعوبات و تحديات أمام تطبيقها للإدارة الإلكترونية"

الجدول (7): يوضح استجابات المبحوثين على صعوبات تطبيق الادارة الإلكترونية
ببلدية جامعة

الدرجة	الاتجاه	الاعتراف	المعيار المتوسط	ابدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	1	0.65	2.55	8.9	4	26.7	12	64.4	29	تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة
متوسطة	7	0.70	1.91	28.9	13	51.1	23	20	9	تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية
متوسطة	5	0.70	2.04	22.2	10	51.1	23	26.7	12	توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين للأنظمة الإدارية الإلكترونية
ضعيفة	8	0.50	1.46	53.3	24	46.7	21			تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى تطوير البنية التحتية للبلدية أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال
متوسطة	4	0.70	2.33	13.3	6	40	18	46.7	21	إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تكاليف مادية عالية
مرتفعة	3	0.60	2.35	6.7	3	51.1	23	42.2	19	إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة
مرتفعة	2	0.71	2.35	13.3	6	37.8	17	48.9	22	برامج الأمان وحماية المعلومات التي تستخدمها الجامعة تعتبر كافية
متوسطة	6	0.70	1.95	26.7	12	51.1	23	22.2	10	تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
		0.53	2.21	المجموع العام:						

يتضح لنا من معطيات الكمية الواردة في الجدول اعلاه ان استجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تواجه الموظف في تطبيق الادارة الإلكترونية جاءت متوسطة ونستدل بالمتوسط الحسابي المقدر بـ (2.2) وانحراف معياري (0.53) حيث كانت معظم استجابات المبحوثين في العبارة الاولى (29) اجابوا بـ *دائماً* عند المتوسط الحسابي (2.55) وانحراف معياري بـ (0.65) عند النسبة المئوية (64%)

اما فيما يتعلق في الصعوبات التي تواجه العامل مع الانظمة الإلكترونية فسجلت القيمة بمتوسط الحسابي (1.91) والانحراف المعياري (0.70) عند النسبة (51%) اجابوا * احيانا * بالرتبة (07) ويرجع هذا الي قدرة الموظفين علي التغلب علي بعض الصعوبات التي واهتهم اثناء عملهم

اما من ناحية الرفض من قبل الموظفين للأنظمة الإلكترونية فسجلت القيمة عند المتوسط الحسابي (2.04) وانحراف معياري (0.70) وتليها العبارة الرابعة فتمركزت إجابات عند العبارة * ابدأ * بدرجة (24) عند النسبة المئوية (53%)

اما العبارتين التاليتين حول تكاليف المادية والشريية عند قيمة المتوسط الحسابي 2.33-2.35 وانحراف معياري (0.70 و0.60) عند النسب المئوية (46%) والنسبة (51.1) في العبارة الاولى اجابوا * دائماً* * والعبارة الثانية * احيانا *

وفي العبارة الاخيرة حول التقنيات المستخدمة من اجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة عند قيمة متوسط الحسابي بـ (1.95) وانحراف معياري (0.70) عند النسبة المئوية (51.1) بعبارة * احيانا *

ويتبين لنا ان الموظفين اثناء تأدية اعمالهم تواجههم صعوبات اثناء تطبيق الادارة الإلكترونية ببلدية جامعة جاءت بدرجة مرتفعة

وهذا ما يقابلها في الرتبة (01) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.65)

ومن خلال هذا نستدل انه هناك صعوبات تواجه العمال اثناء عملهم في بلدية جامعة محل الدراسة فهم يعانون من صعوبات وتحديات في عملهم في ضل الادارة الإلكترونية وكيفية

التعامل مع الحاسب الالى وهذا يدل في ترتيب الرتب والتي تنحصر معظمها فيما بين الرتبة 01 والرتبة 2

ثاني-: مناقشة وتفسير وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-مناقشة نتائج الفرضية الاولى

قد جاءت التساؤل الاول بالشكل التالي " الي اي مدي تطبيق الادارة الإلكترونية بلدية جامعة من خلال النسبة المتحصل عليها جراء المعالجة الاحصائية للبيانات المتعلقة بإستبيان فقد تم التوصل الي انه بتطبيق الادارة الإلكترونية بلدية جامعة لم تؤثر علي فعالية الاداء العاملين اثناء اداء اعمالهم بدرجة عالية والمتوقعة عيث عرفت الاستقرار والثبات بدرجة متوسطة من زيادة فعالية الاداء حيث اجمع علي ذلك اجابات المبحوثين كانت * احيانا*تم تليها العبارة *ابدا * بمتوسط حسابي 2.09 وانحراف معياري 0.34 ويرجع هذا الا ان المؤسسة لا توفر احسن واحداث البرامج والامكانيات من اجل تطبيق الادارة الإلكترونية وهذا ما تؤكد عليه النسبة التوية في العبارة " توفر كافة البرامج التي تحتاجها لتشغيل الانظمة المستخدمة في مجال عملك" فكانت النسبة التوية %48.9 بعبارة *ابدا *ومن ما نستدل منه ايضا في العبارة " قدم اجهزة الحاسوب تؤثر علي العمل الاداري فكانت النسبة %60 بعبارة * احيانا *ثم النسبة %28.9 بـ * دائما *

وما نستخلصه ايضا انه يجب علي المؤسسة السعي دائما لجلب احدث الحاسوب والبرامج في كل فترة حدث فيا تغير علي مستوي الانظمة الادارة الإلكترونية.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاءت نتائج الفرضية الثانية بأعلى نسبة تركزت علي مستوي نسبة (62.2%) بانحراف متوسط (2.33) وانحراف معياري (0.695) بتقدير مرتفع ثم تليها النسب ترتيبا تنازليا بعبارة "ابدا" وهذا ما تبين لنا ان تطبيق الادارة الإلكترونية بلدية جامعة تكاد تكون لم تؤثر تأثيرا فعالا في تحسن اداء العاملين أثناء عملهم وما نستدل منه أيضا ان تطبيق الادارة الإلكترونية بلدية جامعة تكاد تكون معدومة وهذا راجع الي ان بلدية مازالت بعيدة في عملية تطبيق الرقمنة الإلكترونية والمعلوماتية .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية في تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في أداء العاملين ببلدية جامعة علاقة نسبية وضعيفة نظرا لحدثة الادارة الالكترونية بالبلدية.
- اثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ملائمة البرامج ورفع من فعالية أداء الخدمة العمومية بمتوسطات نسبية.
- عدم مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء.
- اختلاف بين آراء العينة المدروسة حول الاستفادة من خدمات المعلوماتية في تسهيل العمل بنسبة مرتفعة بعدم تسهيلها للعمل وهذا يرجع لنقص في الدورات التدريبية والتكوينية ونقص في اكتساب المهارات المتخصصة في مجال الادارة الالكترونية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- توصلت من خلال النتائج اختبار الفرضية الثالثة أن عمال بلدية جامعة يعانون من صعوبات تواجههم اثناء عملهم ونستنتج ايضا من الدراسة إن معظم اجابات المبحوثين اتجاء الصعوبات تكمن في الحاسب .
- ان استجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تواجه الموظف في تطبيق الادارة الإلكترونية جاءت متوسطة
- اما فيما يتعلق في الصعوبات التي تواجه العامل مع الانظمة الإلكترونية فسجلت القيمة متوسطة.
- يتبين لنا ان الموظفين اثناء تأدية اعمالهم تواجههم صعوبات اثناء تطبيق الادارة الإلكترونية ببلدية جامعة بدرجة مرتفعة.
- ومن خلال هذا نستدل انه هناك صعوبات تواجه العمال اثناء عملهم في بلدية جامعة محل الدراسة فهم يعانون من صعوبات وتحديات في عملهم في ظل الادارة الإلكترونية وكيفية التعامل مع الحاسب الالى .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة، حيث تناولنا أولاً عرض البيانات الشخصية للمبحوثين وتحليلها، ثم عرض وتحليل الاستبيان بمتغيريه التابع والمستقل الإدارة الالكترونية وفعالية الأداء، ثم توصلنا إلى مناقشة وتفسير وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

خاتمة

خاتمه:

ان فكرة الإدارة الإلكترونية مفهوم متكامل بالبيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة المتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة ودقة عالية لتوجيه سياسة إجراءات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة لاستجابة المتغيرات الداخلية والخارجية ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. فهي السبيل الوحيد ارفع من فعالية الأداء العمال أثناء تأدية مهامهم والتخلص من سلبيات الادارة التقليدية القديمة بإدارة حديثة مواكبة لتطورات العصر الحديث بتوظيف رقمنة المعلوماتية وفي ختام دراستنا نستخلص اولا ان الإدارة الإلكترونية هدف من بين أهم اهداف تحسن الخدمة العمومية في جميع مجالات مجالات فالدولة دائما تسعى وراء تطبيق الادارة الإلكترونية وبرامجها بتطورات التكنولوجية و المعلوماتية فهي تعتبر كآلية لترشيد الخدمة العمومية عبر فترات مختلفة من الزمن وشبكاتها

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة تم التوصل الي انه بالرغم من سعي البلدية جامعة لتطبيق الادارة الإلكترونية وبرامجها واجهتها للوصول اي احسن فعالية للأداء لم تطبيق بصورة فعالة وهذا ما استنتجته من خلال نتائج والمعدلات المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد الدراسة الميدانية .

*فالعامل مازال يعاني من صعوبات اثناء تطبيق الادارة الإلكترونية

*بالرغم من توفير البلدية من أجهزة الحاسوب مازال يتطلب منها توفير اجهزة متطورة تناسب العامل اثناء عمله

*فتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية جامعة لم تحسن فعالية الاداء

*بطريقة جيد وانما بقيت بدرجة متوسطة وتميزت تقريبا بالثبات ويرجع هذا ربما الي

نقص الدورات التدريبية والتكوينية.

* نقص الموارد المادية والبشرية لتطبيق الادارة الإلكترونية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا : الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
2. أحمد ماهر، الإدارة مبادئ و مهارات، دار الجامعة الإسكندرية ، 2004 ص 22 .
3. احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004
4. إلهام يحيوي، الجودة كمدة، خل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد05، جامعة باتنة، 2007
5. بدر محمد السيد اسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري (الإسكندرية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
6. بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري (الإسكندرية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
7. بدر محمد السيد اسماعيل القزاز، مرجع سابق الذكر
8. بن رحمون، سهام، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية، الاردن، دار ابن بطوطة، 2012.
9. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص و المتطلبات (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
10. حمد بن محمد العجمي، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة (الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع 2016
11. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، ط1، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.
12. خالد ممدوح إبراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)
13. رجاء محمود أبو علام: منهاج البحث في العلوم الانسانية و التربوية، دط، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2004.

14. ريحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2000.
15. زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية: قضايا و تطبيقات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.29.
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010)،
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003
18. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، ببداء تيار البياني، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات علمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2007
19. عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الادارة الإلكترونية نماذج معاصرة ط، 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
20. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات الأردن: دار المعتر للنشر و التوزيع، 2014
21. عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010
22. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003 .
23. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000
- عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز
24. عشوري، مصطفى: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992
25. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003

26. على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
27. عويضة، الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية 1996
28. فريد كورتل وأسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية عمان: زمزم ناشرون و موزعون، 2015
29. فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار الميسرة، 2009
30. محمد سمير احمد الإدارة الإلكترونية، ط 1 دار الميسرة، عمان الأردن، 2009
31. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
32. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، ت بوزيد صحراوي، جمال بوشرف وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
33. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004
34. نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2008
- ثانيا المذكرات والرسائل الجامعية**
35. حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008
36. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000، 2002.
37. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010 عشور عبد الكريم: مرجع سابق

38. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية(حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007- 2008
39. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008
40. كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قطر 2008.

ثالثا: المجالات

41. عايش صباح: خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد و التنوير، مجلة فكرية تربوية محكمة، العدد 03، 2015.
42. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
43. العربي عطية، أثر استخدام المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث (2012)
44. علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001
45. محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث و كتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية، عدد خاص، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995.
46. يوسف زدام، يوسف زدام، "الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الجهود والمخرجات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات"، القاهرة، مصر، 10-11 أكتوبر 2017

مواقع الكترونية:

47. مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (dz.mptic.www) 2021/04/19, 12:18.
48. موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصالات (dz.mptic.www)
49. موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي dz.mesrs.www

50. موقع وزارة العدل(dz.mjustice.www),2021/04/20, 13:30.
51. موقع وزارة التكوين المهني (www.mfep.gov.dz)
52. موقع وزارة التربية الوطنية WWW.M-EDUCATION.GOV.DZ
53. [www. Sco. Int/org/spu/thems/access](http://www.Sco.Int/org/spu/thems/access). 2021/04/17 23:49

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

الإستبيان

تحية طيبة وبعد:

سيدي (تي) الفاضل (ة): في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، والمعونة بـ: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في فعالية اداء العاملين -دراسة ميدانية على موظفي بلدية جامعة -الوادي- نتشرف أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون، وذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه نرجو منكم قراءة كل بند بتأني مع الاجابة على كل البنود بموضوعية دون استثناء بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.
كما نحيطكم علما أن البيانات التي تتفضلون بما سوف تحاط بالسرية التامة واستخدامها لن يكون إلا لأغراض علمية محضة لا غير.

تفضلوا فائق التقدير والاحترام

إشراف الدكتورة:

د-لامية بوبيدي

إعداد الطالب:

سليمان الياس

السنة الجامعية: 2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
1- الإدارة الإلكترونية				
5	توفر المؤسسة أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكّنك من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية.			
6	يتوفر لديك العدد الكافي من الأجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.			
7	توفر المؤسسة كافة البرامج التي تحتاجها لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملك.			
8	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري.			
9	لدى المؤسسة أنظمة حماية الية متطورة وحماية بياناتها.			
10	توفر المؤسسة على المبرمجين في مجالات الحاسوب واتصالاته.			
11	توفر المؤسسة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.			
2- تطوير كفاءة أداء العاملين				
12	تساهم تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء بين الموظفين			
13	الاستفادة من خدمات المعلومات مكن من تسهيل العمل			
14	حقق تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين الاداء بين الادارة الإلكترونية والمؤسسات الأخرى			

			15	رفع حداثة البرامج الحاسوبية من كفاءة الموظفين ومراجعتهم لأعمالهم
			16	خفض تطبيق مبدأ الإدارة الإلكترونية من صراعات العاملين من ما حسن ادائهم
			17	حداثة الاجهزة الإلكترونية وبرامجها سهل في اداء الموظفين لمهامهم
			18	تغيير الهيكل التنظيمي في ظل الادارة الإلكترونية رفع من فعالية الاداء
			19	التقليل من المعاملات الإدارية الورقية زاد من سرعة الانجاز
			20	تطبيق المبادئ الإلكترونية ساهم في زيادة فاعلية الاداء
			21	توظيف رقمنة المعلومات ساهم من التقليل في الاخطاء المهنية
3- الصعوبات التي تواجه الموظف في تطبيق الإدارة الإلكترونية				
			22	تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة
			23	تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية
			24	توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين للأنظمة الإدارية الإلكترونية .
			25	تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى تطوير البنية التحتية للجامعة أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال
			26	إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تكاليف مادية عالية
			27	إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة
			28	برامج الأمان وحماية المعلومات التي تستخدمها الجامعة تعتبر كافية
			29	تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.

Statistics

		الجنس	المهني المستوى	السن	المهنية الخبرة
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Sum		80.00	160.00	85.00	103.00

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	10	22.2	22.2	22.2
	أنثى	35	77.8	77.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المهني المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	20	44.4	44.4	44.4
	جامعي	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 35 من أقل	12	26.7	26.7	26.7
	سنة 45 إلى 35 من	26	57.8	57.8	84.4
	سنة 45 من أكثر	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	7	15.6	15.6	15.6
سنوات 10 إلى 5 من	18	40.0	40.0	55.6
سنوات 10 من أكثر	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	21

Frequencies

Notes

Output Created	09-MAR-2022 08:45:01
Comments	
Input	Active Dataset DataSet0

	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data		45
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.	
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=VAR00022 /STATISTICS=SUM /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time		00:00:00.02
	Elapsed Time		00:00:00.02

[DataSet0]

Statistics

VAR00022

N	Valid	45
	Missing	0
Sum		46.00

VAR00022

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفض	44	97.8	97.8	97.8
متوسط	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Correlations

Notes

Output Created	09-MAR-2022 09:28:12		
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data		45
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=محور1 محور2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.		
Resources	Processor Time		00:00:00.03
	Elapsed Time		00:00:00.05

Correlations

		محور1	محور2
محور1	Pearson Correlation	1	.417**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	45	45
محور2	Pearson Correlation	.417**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

VAR00022

N	Valid	45
	Missing	0
Sum		45.00

VAR00022

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	منخفض	45	100.0	100.0	100.0
-------	-------	----	-------	-------	-------