



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة :

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء المنظمة اتجاه جمهورها

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع
- بسكرة-

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في -علم اجتماع إدارة و عمل -

إشراف الأستاذ الدكتور :

- عمر أوزينية .

إعداد الطالبة :

- أميرة برناوي

السنة الجامعية : 2017 / 2018

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة :

الإدارة الإلكترونية و دروها في تحسين أداء المنظمة اتجاه جمهورها
دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع
- بسكرة-

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في -علم اجتماع إدارة و عمل -



كان في ١٤١٧

شكر و عرفان

بداية نحمد الله العلي العزيز القدير ونشكره على فضله , و الذي
منا علينا بالصبر والقوة والإرادة وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.
نتقدم بمنتهمى الشكر للذين ساعدونا وساندونا في كل صغيرة
وكبيرة لإتمام هذا العمل بكل خير كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
والتقدير إلى الأستاذ الدكتور " عمر اوذينية " ذلك لإشرافه على هذا
العمل و تقديم نصائح حول هذا العمل .

نشكر جميع الأستاذة الذين كان لهم الفضل في توجيهنا
طوال سنوات الدراسة .

كما نقدم خلاص الشكر لمؤسسة اتصالات الجزائر على استقبالنا و فتح
المجال لنا .

شكرا جزيلا و الله الولي المستعان .

ملخص الدراسة:

اعتمدت الدراسة على السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما هو الدور الذي تلعبه الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة نحو جمهورها ؟

وكان الهدف من هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع في المنظمات الجزائرية ومستواها، لتسليط الضوء على أهمية تقييم أداء المنظمة، لتحديد مستوى أداء المنظمة بعد تطبيقه على الإدارة الإلكترونية ، وتحديد تصورات الموظفين داخل مؤسسة الاتصالات الجزائرية بسكرة ، والدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي .

استندت أهداف الدراسة على استبيان يتكون من ثلاثة محاور. يتكون المحور الأول من البيانات الشخصية لأعضاء العينة. المحور الثاني كان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية. يتكون من 12 عبارة. المحور الثالث هو مستوى تحسين الأداء الوظيفي. تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من 60 فردًا ، حيث تم استخدام المسح الشامل.

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية لهذه الدراسة ، مما ساعد على تحديد مسار وخطوات الدراسة الميدانية ، وتحليل البيانات الميدانية ، ومحاولة الربط بينها وبين الإطار النظري ، ووصل إلى هدف الدراسة ، التكرار واستخدام النسب المئوية كطريقة إحصائية.

من خلال تفسير وتحليل البيانات ، تم الحصول على النتائج التالية:

• مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع داخل المنظمة ، انظر درجة الوضوح والدقة والسرعة التي تميزها.

• ساهمت الإدارة الإلكترونية في الحد من الأعمال الورقية ، وبالتالي تبسيط الإجراءات الإدارية.

• مستوى الأداء داخل المؤسسة مرتفع ، نظرًا لقدرة الأفراد على التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• الأفراد قادرين على الابتكار ، ومواكبة التغييرات الإدارية في حالات الطوارئ في مكان العمل ، بسبب مرونتها.

وأخيرا ، نستنتج أن دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي هو دور مادي من خلال توفير المعدات والبرمجيات والشبكة وربط جميع أقسام المنظمة وفروعها من خلال الشبكة الداخلية والخارجية ، وهو دور معنوي من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم ليكونوا قادرين على التعامل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مما أدى إلى السرعة والمرونة في تقديم الخدمة .

Study Summary:

The study was based on the following main question:

- ✓ What role does e-governance play in improving the organization's performance towards its audience?

The aim of this study was to learn about the reality of the application of electronic management on the ground in the Algerian organizations and their level, to highlight the importance of assessing the performance of the organization, to determine the level of performance of the organization after its application to e-management, and to identify the perceptions of employees within the Algerian Telecommunications Corporation Biskra branch, And the role it plays in improving job performance.

The objectives of the study were based on a questionnaire consisting of three axes. The first axis consisted of the personal data of the sample members. The second axis was the level of the electronic administration application. It consists of 12 phrase. The third axis is the level of improving the functional performanc .A questionnaire was distributedon the sample of the study consisting of 60 individuals, where the comprehensive survey was used.

The descriptive approach was used as a methodology for this study, which helped to determine the course and steps of the field study, analyzing the field data, and trying to connect between them and the theoretical framework, and reached the goal of the study, Repetition and percentages were used as a statistical method.

Through the interpretation and analysis of the data, the following results were obtained:

- The level of application of electronic management is high within the organization, see the degree of clarity, accuracy and speed that characterize it.
- Electronic management has contributed to the reduction of paperwork, thus simplifying administrative procedures.
- The level of performance within the institution is high, due to the ability of individuals to adapt to the application of electronic management.
- Individuals are able to innovate, and to cope with emergency management changes in the workplace, due to their flexibility.

Finally, we conclude that the role of the application of electronic management in improving the job performance is a material role through the provision of equipment, software and the network and linking all sections of the organization and its branches through intranet and extranet, A moral role of Through the training of individuals and their education to be able to deal with the application of electronic management, which led to the speed and flexibility in the delivery of service.

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان .
	ملخص الدراسة .
	قائمة الجداول .
	قائمة الأشكال .
	مقدمة .
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة.	
6	1- إشكالية الدراسة .
8	2- أسباب اختيار الموضوع .
9	3- أهداف الدراسة .
10	4- أهمية الدراسة .
11	5- الدراسات السابقة .
22	6- المفاهيم الإجرائية .
23	7- منهج الدراسة .
الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية - التأطير النظري -	
26	تمهيد .
27	1- ماهية الإدارة الإلكترونية .
27	1.1- تعريف الإدارة الإلكترونية .
29	2.1- نشأة و تطور الإدارة الإلكترونية .
32	3.1- خصائص الإدارة الإلكترونية .
33	4.1- عناصر الإدارة الإلكترونية .
35	5.1- أهداف الإدارة الإلكترونية .
37	6.1- أهمية الإدارة الإلكترونية .
38	2- التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المنظمة .
38	1.2- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .

43	2.2- الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية.
46	3.2-أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
48	4.2- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
49	5.2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
53	6.2- مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
55	خلاصة .
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي- التأطير النظري -	
57	تمهيد .
58	1- ماهية الأداء الوظيفي .
58	1.1- مفهوم الأداء الوظيفي .
60	2.1- لمحة تاريخية لمفهوم الأداء الوظيفي .
61	3.1- عناصر الأداء الوظيفي .
65	4.1 - مستويات الأداء الوظيفي .
67	5.1 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .
69	6.1 - محددات الأداء الوظيفي .
70	2- تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة .
70	1.2- تعريف تقييم الأداء الوظيفي .
71	2.2- أهداف و متطلبات تقييم الأداء الوظيفي .
74	3.2-أسس و خطوات تقييم الأداء الوظيفي .
78	4.2- معايير تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة .
80	5.2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة .
81	خلاصة .
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية .	
83	تمهيد .
84	1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

84	1.1- مجالات الدراسة .
88	2.1- عينة الدراسة و خصائصها .
93	3.1- أدوات جمع البيانات .
96	4.1 - الأساليب الإحصائية .
96	2- عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة نتائجها.
96	1.2- عرض و تحليل البيانات .
117	2.2- نتائج الدراسة .
121	3.2 - توصيات الدراسة .
122	خلاصة .
124	خاتمة .
127	قائمة المراجع .
	الملاحق .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	توزيع مفردات العينة وفق العمر .	-1
90	توزيع مفردات العينة وفق المؤهل العلمي .	-2
92	توزيع مفردات العينة وفق سنوات الخبرة .	-3
95	تقسيم محاور استمارة الاستبيان .	-4
-96 106	(من 1 إلى 12) تكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة على محور الثاني للاستبيان : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية .	-5
-107 116	(من 1 إلى 12) تكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة على محور الثالث للاستبيان : مستوى تحسين الأداء الوظيفي .	-6

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
-1	يمثل أبعاد الدراسة .	23
-2	تطور المدارس الإدارية .	31
-3	عناصر الإدارة الإلكترونية .	35
-4	الهدف من تقييم الأداء الوظيفي .	72
-4	دائرة نسبية تمثل النسبة المئوية للعيينة وفق العمر .	89
-6	دائرة نسبية تمثل النسبة المئوية للعيينة وفق المؤهل العلمي .	90
-7	دائرة نسبية تمثل النسبة المئوية للعيينة وفق سنوات الخبرة .	92

مفتمه

مع بداية القرن الحادي والعشرين، وظهر الثورة المعلوماتية شهد العالم تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة ، وتكنولوجيا المعلومات والحواسيب والاتصالات خاصة ، إذ مازال هذا التقدم مستمرا وبشكل أسرع من ذي قبل ، إذ نتج عن التقدم العلمي و التقني وانتشار شبكة الانترنت ، بروز العديد من آليات تصنيع المعرفة و تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية ، و التي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي ، لإعادة صياغة الخدمات ، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة ، والتفاعل الآني ، واختراق الحدود .

وفي ظل هذا التطور العلمي و ظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية ، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات ، بما في ذلك المجالات الإدارية ، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في التجارة الإلكترونية وكذا في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارة الحكومية ، حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية عموما .

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال ، من خلال عصرنه قطاعاتها في مختلف المجالات و ذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية ، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لتوفير له الخدمة التي يريدها ، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية ، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث

هياكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز التعاملات إلكترونيا .

وعموما يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري ، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعنى الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية ، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة ، وبأقل تكلفة ، وأسرع وقت ممكن ، بحيث تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل ، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذ القرار بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ، بحيث أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها.

إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي ، حيث يعتبر هذا الأخير من المفاهيم الواسعة الانتشار نظرا لما يكتسبه من أهمية في المنظمات ، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ، ألا هو البقاء و الاستمرارية ، بالإضافة إلى أنه يتصف بكونه مفهوما واسعا و متطورا و ذو محتويات تتميز بالدينامكية نظرا لتغير و تطور ظروف العمل الإداري ، بسبب تغير ظروف و عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية على حد سواء ، لذا فإن تحسن مستوى

أداء المنظمة مرتبط و بشكل مستمر مع جميع هذه التغيرات التي حصلت ، ما يعكس بصورة مباشرة على أداء الموظف كالسرعة والدقة والجودة في العمل الإداري و بكفاءة و فعالية بما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة .

و من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول ، حيث يندرج في :

✓ **الفصل الأول :** الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة حيث احتوى على : إشكالية الدراسة بتساؤلها الرئيسي و تساؤلاتها الفرعية ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، و المفاهيم الإجرائية ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها ، و المنهج المتبع في هذه الدراسة .

✓ **الفصل الثاني :** الإدارة الإلكترونية -تأطير نظري - حيث احتوى هذا الفصل على : عنصرين و كل عنصر قسم إلى أجزاء ، حيث عنون العنصر الأول ماهية الإدارة الإلكترونية حيث احتوى مضمونه على : تعريف و نشأة و تطور الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى خصائص ، عناصر ، أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية ، بينما عنون العنصر الثاني بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية في المنظمة ، حيث شمل على الانتقال من الإدارة التقليدية على الإلكترونية و الفرق بين المفهوم الإدارة التقليدية و الإلكترونية و الفرق بينهما ، أسباب هذا التحول و مراحل التحول ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و مراحل تطبيقها .

✓ **الفصل الثالث :** الأداء الوظيفي - تأطير نظري - احتوى على : عنصرين أيضا فالأول عنون ب ماهية الأداء الوظيفي و شمل لمحة تاريخية عن مفهوم الأداء الوظيفي ، عناصر و مستويات الأداء الوظيفي ، العوامل المؤثرة فيه و محدداته ، و العنصر الثاني تقييم الأداء الوظيفي ، حيث

حاولنا إعطاء تعريف لتقييم الأداء الوظيفي ، أهدافه و متطلباته ، أسس و خطوات تقييم الأداء الوظيفي ، معايير تقييم الأداء في المنظمة و أهمية التقييم .

✓ **الفصل الرابع :** الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية حيث تطرقنا في هذا الفصل على الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة كمجالات الدراسة ، عينة الدراسة و خصائصها ، أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المتبعة ، و عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و التوصل إلى نتائج الدراسة و التوصيات .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة .

2- أسباب اختيار الموضوع .

3- أهداف الدراسة .

4- أهمية الدراسة .

5- الدراسات السابقة .

6- مفاهيم الإجرائية .

7- منهج الدراسة .

1-الإشكالية :

عرف العالم مع بداية القرن الحالي العديد من التطورات الكبيرة الهائلة في شتى المجالات سواء في المجال الاقتصادي ، الثقافي ، الصناعي ، التكنولوجي ، و غيرها من التحولات ، مما أدت إلى التغير في مسار الإنسان التقليدي و الخروج به من التفكير الكلاسيكي إلى التفكير الحديث ليواكب بدوره هذه النقلة السريعة ، و من بين تلك التطورات العديدة ، التطور التكنولوجي و بالتحديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الذي أدى بدوره إلى نقلة نوعية في تسريع عجلة التنمية التي مست جميع القطاعات السياسية ، الثقافية ، الاقتصادية ، الاجتماعية... ، و ذلك من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة و القطاعات و التنقل السريع من الأنشطة التقليدية الروتينية العادية ، إلى الأنشطة الإلكترونية السريعة المتطورة و التي كانت الأساس في التطور و التغير الجذري الذي واكب كل مجتمعات العالم .

و هذه التطورات والتحويلات مست أيضا الجانب التنظيمي للمنظمات ، حيث و مع ظهور الانترنت و الاكسترنت و الانترنت ، و تطور تكنولوجيا المعلومات و أساليب الاتصال ، و تحولت الوظائف الإدارية إلى أعمال إلكترونية بسبب تزايد استخدام الحاسب الآلي ، ما أدى إلى تطور الفكر الإداري ، فقد غزت هذه التكنولوجيا مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المنظمات ، إذ لا توجد أي منظمة أو مؤسسة لا تخلو من قواعد البيانات لوظائف إدارية مختلفة ، و أصبحت هذه القواعد من ضروريات الإدارة المعاصرة و بدونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل ، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات هذا الوقت لأنه أصبح ضرورة حتمية ، ما دفع بمسيري الإدارات

إلى الاستجابة للمستجدات التي تحدث من حولهم و الانتقال من العمل الورقي إلى العمل
بالأساليب الإلكترونية .

و لقد تغير مفهوم الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، الذي يعتبر مدخل
جديد يقوم على استخدام المعرفة و المعلومات و نظم البرامج المتطورة ، و الاتصالات
للقيام بالوظائف الإدارية و انجاز الأعمال و تقديم الخدمات بصورة إلكترونية و تبادل
المعلومات بين الإداريين في المنظمة و الجمهور أو الزبون خارج المنظمة ، مما يساعد
على اتخاذ القرارات و رفع من كفاءة و أداء المنظمة .

حيث عرفت المنظمات مؤخرا نوع من التغيرات جعلتها تسعى إلى إعادة التوازن
في أداء أعمالها ، و العمل على زيادة نوعية الخدمة لتحسين أداءها خاصة اتجاه
جمهورها ، لهذا بدء التركيز على هذا الأخير و إعطائه أهمية كبيرة في تسيير المنظمة ،
بحيث يعتبر الأداء من المفاهيم الواسعة انتشارا نظرا لما يكسبه من أهمية داخل المنظمة
، باعتباره من المواضيع إلي تسعى المنظمات دائما إلى تحقيقه ، فهو يعبر عن مدى
نجاح أو فشل المنظمة في بيئة أعمالها باعتباره الدافع لوجودها ، كما يعتبر العامل
الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية .

و بما أن الإدارة الإلكترونية اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد على
تحسين أداء المنظمة ، و ما تشمله من جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات
و الاتصالات ، و على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات ، ما يعكس على أداء
المنظمة من تسهيل الخدمات و سرعتها و جودتها إضافة إلى دقة الخدمة ما يتوافق مع
جمهورها و حاجة متلقي الخدمة .

و بناءا لما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة الإدارة الإلكترونية و الدور الذي تمارسه في تحسين أداء المنظمة ، و عليه جاءت صياغة الإشكال الدراسة في الشكل التالي :

◆ ما دور الذي يمارسه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى أداء المنظمة اتجاه جمهورها ؟

و يندرج ضمن هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية - بسكرة- ؟
- ما مستوى الأداء (الأداء الوظيفي) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية - بسكرة- ؟

2- أسباب اختيار الموضوع :

أ - أسباب ذاتية :

- الرغبة في دراسة الموضوع خاصة و ارتباطه بمجال التخصص .
- انشغال الباحث بالموضوع و وجود الدافع القوي لتناوله , ما يحتم ضرورة تفسيره و تحليله ودراسته نظريا و تطبيقيا في البحث الميداني .
- التعرف على الكيفية التي ينظر بها للإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء المنظمة.

ب) أسباب موضوعية :

- أهمية الموضوع العلمية و المعرفية .

- احترام مجال التخصص و هو علم الاجتماع الإدارة و العمل إذ يعد موضوع الإدارة الإلكترونية و الأداء من أهم مواضيعه .
- وجود العديد من الدراسات حول هذا الموضوع ما يدل على أهميته و أنه بالفعل جدير بالدراسة .

(3) أهداف الدراسة :

تحاول الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية و معرفة الفرق بينها و بين الإدارة التقليدية.
- معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع في المنظمات الجزائرية و مستواها.
- إبراز أهمية تقييم أداء المنظمة .
- تحديد مستوى أداء المنظمة بعد تطبيقها للإدارة الإلكترونية .
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة .

(4) أهمية الدراسة :

يمكن حصر أهمية البحث في النقاط الآتية :

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومين مهمين هما : الإدارة الإلكترونية و الأداء .
- أهمية الإدارة الإلكترونية و ولوجها في العالم الافتراضي والاستفادة من تطبيقها .
- مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء .

- تعتبر امتداد للدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع .
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلت إليه من اقتراحات , و إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى .

(5) الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبنى عليه الدراسات اللاحقة ومصدرا غنيا لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات من هذه الدراسات نذكر ما يلي:

(5-1) الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية :

الدراسة الأولى : المتمثلة في دراسة :

كميليا خير الدين بعنوان : " الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائرية فرع - بسكرة - استكمال للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير (2014) / (2015) .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- تقديم إطار نظري لكل من الإدارة الإلكترونية و إدارة المعرفة .
- توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و إدارة المعرفة .

- دراسة مدى استخدام الإدارة الإلكترونية و ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة الاتصالات .

- تحديد دور الإدارة الإلكترونية في إدارة المعرفة .¹

ولتحقيق هذه الأهداف انطلقت الدراسة من محاولة على الإجابة على التساؤلات

التالية : كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة ؟

و هو ما انبثق منه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية توليد المعرفة ؟
- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية تخزين المعرفة ؟
- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية تشارك المعرفة ؟
- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية تطبيق المعرفة ؟
- ما مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- ؟
- ما مستوى ممارسة إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- ؟
- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية ، و بين مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-؟
- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية ، و مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- ؟

¹ كميليا خير الدين ، الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل الإدارة المعرفة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

وقد تم اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ، كما

استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- وجود دور معنوي لمتغير الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة

الإلكترونية للمؤسسة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل

العلمي ، الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الدراسة الثانية : المتمثلة في دراسة :

عويسي سهام بعنوان : " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العميل " ،

دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة - ، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

علوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، تسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد

خيضر ، بسكرة 2016 .

حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و المفاهيم المتعلقة برضا العميل .

- تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و رضا العميل .

- استقطاب الجانب النظري على الواقع الميداني .

- التوصل إلى بعض النتائج و تقديم توصيات من الممكن الاستفادة منها .

و لتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة على الإجابة على التساؤلات التالية : ما

هو دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العميل ؟¹

و انبثق عنه التساؤلات التالية :

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال خاصية السرعة و الوضوح في تحقيق رضا

العميل ؟

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال خاصية تخفيض التكاليف في تحقيق رضا

العميل ؟

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال خاصية المرونة في تحقيق رضا العميل ؟

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال خاصية تبسيط الإجراءات في تحقيق رضا

العميل ؟

و كانت نتائج الدراسة كالآتي :

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد السرعة و الوضوح جاء بالمرتبة الأولى من حيث

مستوى التأثير في تحقيق رضا العميل كمتوسط حسابي قدر ب (4.00) هذا يدل

على أهمية خاصية السرعة و الوضوح عند العملاء ، وحدة البريد الولاية بسكرة في

التعامل مع الإدارة الإلكترونية بالوحدة ، ثم جاء تخفيض الكلفة بالمرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.87) ، ثم بعد الإجراءات بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر

¹ عويسي سهام ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العميل - دراسة حالة وحدة الولاية بسكرة - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

ب (3.81) ، و في المرتبة الرابعة جاء بعد المرونة بمتوسط حسابي قدر ب
(3.71) .

الدراسة الثالثة : المتمثلة في :

دراسة **عيان عبد القادر** المعنونة ب : " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " ،
دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة ، و هي أطروحة نهائية لنيل دكتوراه ل م د
في علم الاجتماع إدارة و عمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2016 .

هدفت الدراسة إلى :

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسمى لأن يكون مسار الدولة المتقدمة إداريا و علميا .
- البحث عن فوائد و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- معرفة مدى وعي المواطن عن وجود و تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية .
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية .
- تبيان متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية .

تساؤلات الدراسة تمثلت في :

- ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟

و انبثق عنه التساؤلات التالية :

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟¹
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و جاءت نتائج الدراسة كالآتي :

- من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب ، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لازالت في غمار الشكل التقليدي ، ولم ترقى إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد .
- من خلال اختبار الفرضية الثانية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية .
- من خلال اختبار الفرضية الثالثة تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية نظرا لضعف تطبيقها في البلدية الجزائرية فإنها لم تكن عامل مساهم في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، ذلك أن العديد من المعوقات كانت سببا في تعطيل قيام ونشوء إدارة إلكترونية في الجزائر منها معوقات بشرية ومادية ومالية وتقنية وأمنية وتشريعية .

¹ عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة - أطروحة نهائية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم اجتماع إدارة و عمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 .

2.5) الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

الدراسة الأولى : المتمثلة في :

دراسة زياني إيمان تحت عنوان : " تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة "

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة ، حيث جاءت المذكرة

مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير

الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية .
- التعرف على أداء المنظمة .
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة .
- وكذا التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- ومدى تأثيرها على الأداء .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، و لتحقيق أهداف الدراسة سعت للإجابة

على التساؤلات التالية :

- هل تؤثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة ؟

وتتدرج ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:¹

¹ زياني إيمان ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش-بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .

- هل يؤثر التأثير المثالي على أداء المنظمة ؟
- هل يؤثر التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة ؟
- هل تؤثر الاستشارة الفكرية على أداء المنظمة ؟
- هل يؤثر الاعتبار الفردي على أداء المنظمة ؟

و جاءت النتائج كالآتي :

- تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى .
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 15.1 وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي حيث :

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 15.1 .

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 15.1 .

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 15.1 .

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء المنظمة عند مستوى

الدلالة 15.1 .

الدراسة الثانية : المتمثلة في :

دراسة باباه ولد سيدن المعنونة ب : " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء " - دراسة حالة بالبنك الموريتاني التجاري الدولي BMCI - ، و هي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة الاستقراء بعمق علمي ، و تأصيل منهجي منظم ، لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين .
- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء ، في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية .
- إبراز سبل آليات التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء .
- و اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي لتحليل النتائج المتحصل عليها بأساليب إحصائية مختلفة ، و قد جاءت تساؤلات الدراسة كالاتي :
- ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية ؟¹

¹ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني التجارة الدولية BMCI ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 .

و جاء بعدها هاته الأسئلة الفرعية :

- ما هي أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة عليه ، و كيف يتم تقييمه و متى يتم تحسينه ، و هل يمكن اعتبار تحسين الأداء أحد أهداف المؤسسة ؟
 - هل يتم تحسين أداء البنك الموريتاني للتجارة الدولية ؟ و ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء البنك ؟
 - كيف يقيم العملاء أداء المؤسسات المصرفية ؟
- و جاءت نتائج الدراسة كالتالي :

- إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا ، و بالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة .
- إن الجودة المتوقعة من العملاء في الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.
- لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي ، و بين نتائج القياس باستخدام نظرية الفجوة ، فكما تشير النتائج فإنها كانت مختلفة و هو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيد المدخلين و حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة .
- إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم .

3.5 مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة :

اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة ، هذا ما سيتم تبيينه الآن :

- استفادة منها من خلال بناء الإطار النظري للدراسة ، خاصة ما تعلق بالأداء الوظيفي .
- أيضا تعتبر إطار مرجعي في البناء المنهجي للدراسة ، خاصة بما تعلق في اختيار المنهج و بناء أداة جمع البيانات .
- كما تم الاستفادة منها في مقارنة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة و مع تم التوصل إليه من قبلها ، و إعطاء تصور فكري حول بناء توصيات الدراسة .

4.5 العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

حيث سنتناول أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة و الدراسات السابقة و ذلك

فيما يلي :

أ) أوجه الاتفاق :

- تتفق الدراسات الثلاثة الأولى في دراسة متغير الإدارة الإلكترونية ، بينما دراسات الأخرى فهي تتفق في دراسة متغير الأداء الوظيفي .
- تتفق جميعها في المنهج المتبع و هو المنهج الوصفي ، و استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
- تتفق هذه الدراسة مع دراسة كميليا خير الدين في تناول بعض أبعاد الدراسة كتبسيط الإجراءات ، السرعة و الوضوح و المرونة ، و كما تتفق معها في المجال المكاني للدراسة المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة - .

ب) أوجه الاختلاف :

تتمثل أوجه الاختلاف فيما بينها من خلال :

- اختلاف الميدان المعرفي للدراسات ، بحيث أن دراستنا تنتمي إلى مجال علم اجتماع و بالضبط تخصص إدارة و عمل ، بينما تنتمي الدراسات الأخرى إلى مجال معرفي آخر كما تم تبينه سابقا في عرض دراسات السابقة .
- تختلف أيضا من خلال الهدف المراد التوصل إليه ، بحيث أن دراستنا تهتم لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة ، فيما اختلف غرض كل من دراسات الأخرى ، فمنها من يريد معرفة أثر الذي يخلفه أحد المتغيرين على الآخر .
- اختلاف مع بعض الدراسات من خلال المجال المكاني و الزماني ،

6) المفاهيم الإجرائية :

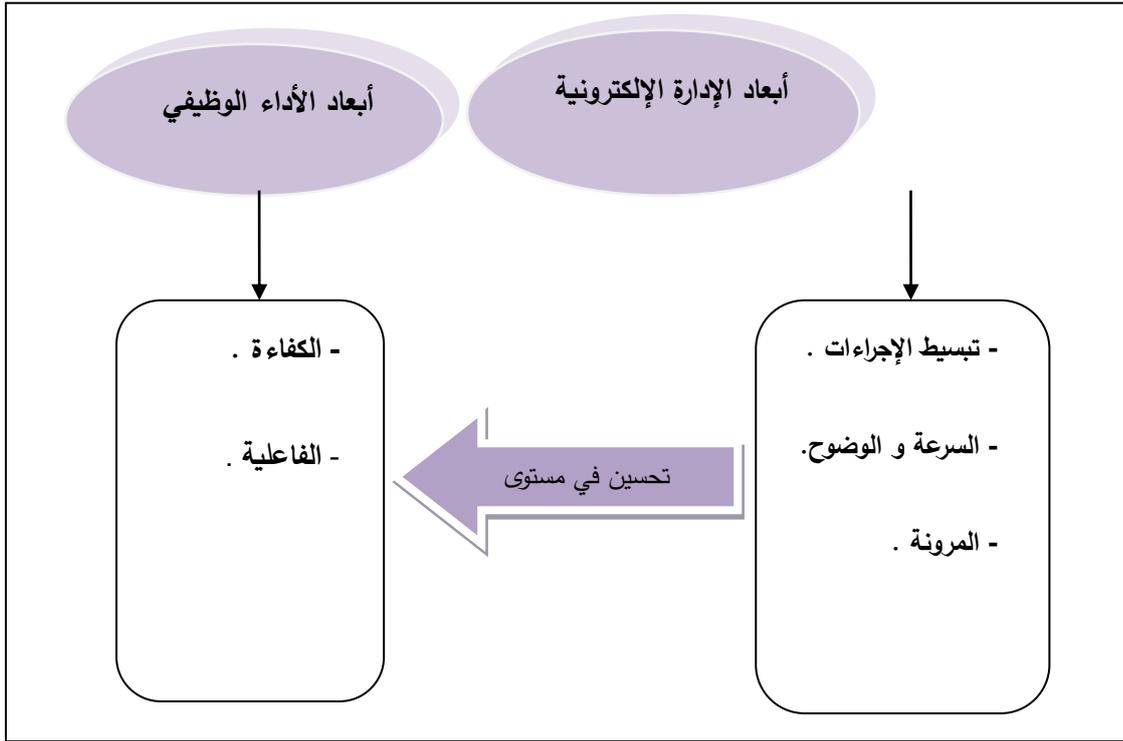
أ) الإدارة الإلكترونية :

هي التحول في العمل الإداري من الشكل اليدوي الكلاسيكي إلى الشكل الإلكتروني ، و تسهيل الوظائف و سرعت تنفيذ المهام المنوطة للإداريين ، مع زيادة فاعلية الأداء و تقليص من التكاليف الإدارية المادية و الطاقة البشرية و الوقت بما يرضي جمهورها الداخلي و ما يحقق من منفعة .

ب) الأداء :

هي المخرجات و درجة بلوغ الأفراد أو المنظمة للأهداف المرجوة و تحقيقها يكون بدرجة عالية و بكفاءة و فعالية .

من خلال هذه التعاريف الإجرائية ، تم تحديد أبعاد الدراسة :



شكل رقم (1) : يمثل أبعاد الدراسة .

(7) منهج الدراسة :

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر .¹
يعرف أيضا على أنه : بنية متكاملة من العمليات الذهنية ، تنظم التحليل ضمن منطق معين
في رؤية الأمور استناد إلى خليفة نظرية تمكن من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات و
الوقائع المدروسة .²

¹ سعيد يعرب فهمي ، طرق البحث العلمي ، مطبعة جامعة بغداد ، العراق ، 1975 ، ص 21 .

² عبد الغاني عمار ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، -الإشكاليات ، التقنيات ، المقاربات - ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 ، ص

ولأن موضوع البحث و طبيعة الدراسة تفرض على الباحث استخدام منهج معين دون آخر, هذا لكي يتمكن من الوصول إلى دراسة علمية لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع , فقد استخدم الباحث **المنهج الوصفي** الذي سيتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة , الذي يعبر عن الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة .¹

و تنطلق الدراسة من تساؤل محدد :

➤ ما دور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة اتجاه جمهورها ؟

معتمدين في البحث على إجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان المطبقة على موظفو الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ولاية -بسكرة, وهذا بالربط مع متغيرات الدراسة و أسئلتها .

كما أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة , بل بوصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كفيها وكميا , حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها , بينما يعطي التعبير الكمي رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها , ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ,² والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها , بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث .

¹ بلقاسم سلاطونية , حسان الجبلاني , منهجية العلوم الاجتماعية , دار الهدى , الجزائر , 2004 , ص 168 .

² عبيدات ذوقان و آخرون , البحث العلمي -مفهومه و أدواته - , دار الفكر للنشر و التوزيع , عمان , 2001 , ص 307 .

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية - التأطير النظري .

تمهيد

8- ماهية الإدارة الإلكترونية .

1.1 - تعريف الإدارة الإلكترونية .

2.1 - نشأة و تطور الإدارة الإلكترونية .

3.1 - خصائص الإدارة الإلكترونية .

4.1 - عناصر الإدارة الإلكترونية .

5.1 - أهداف الإدارة الإلكترونية .

6.1 - أهمية الإدارة الإلكترونية .

9- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .

1.2 - الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .

2.2 - الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية .

3.2 - أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

4.2 - مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

5.2 - متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

6.2 - مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

خلاصة .

تمهيد :

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات و رخص أسعارها، أخذت المنظمات و المؤسسات سواء الرسمية أو الخاصة تتسابق نحو استخدام احدث الابتكارات في المجال الإداري فلقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة ، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات سواء للموظفين أو الجمهور الخارجي للمنظمة ، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات ، والمعوقات التي تعترض المنظمة أو المؤسسة .

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية و المؤسسات ، وبذلك عمدت العديد من المنظمات إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية ، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية ، الرقابة ، المحاسبية ، روح المسؤولية ، سرعة الاستجابة للخدمات العامة ... وغيرها بما يصل إلى غاية تحسين في مستوى أدائها .

1 ماهية الإدارة الإلكترونية :

1.1 تعريف الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة ، التي أحدثت نقلة هائلة في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها ، نتيجة للثورة الهائلة في شبكة الاتصال و المعلومات ، و قد تعددت المفاهيم و التعريفات المتعلقة بها و من بين هذه التعريفات نذكر ما يلي :

- منهم من يقول " بأنها نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة ،والذي يحقق توفير الوقت وفي حجم الأعمال الورقية،مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي توظيفها في أماكن مختلفة يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس على قدرات العاملين ."¹

نستنتج من هذا التعريف انه ركز على تحويل الأعمال منى الورقية إلى أعمال الكترونية وذلك لكسب الوقت وتقليل الجهد والتكاليف ، وهذا يزيد من قدرات العاملين .

- كما عرفت أيضا بأنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع للتكنولوجيا المعلومات العامة وإلى إجراءات مكنية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا ."²

¹ عادل حرحوش المفرجي، وآخرون ،الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ، 2007، ص70.

² علاء عبد الرزاق السالمي،الإدارة الإلكترونية ، دار وائل ،عمان، 2007،ص27 .

ونلاحظ في هذا التعريف أنه ركز على مكنة الوسائل أي الاستخدام الواسع للتكنولوجيا في جميع الإجراءات .

• " هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه والرقابة على القدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " .

نجد هذا التعريف لم يركز فقط على تحويل المعاملات من ورقية إلى إلكترونية بل كذلك يركز على تحويل وظائف المؤسسة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، من المنظور التقليدي إلى المنظور الإلكتروني .

• ومنهم من يراها " أداء العمليات بين مجموعة الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة وكفاءة وفعالية الأداء " .¹

حيث نستنتج من هذا التعريف أنه لا يقتصر دور الإدارة الإلكترونية فقط على مكنة الوظائف والمعاملات بل كذلك على تسهيل التعامل والاتصال بالشركاء باستعمال تكنولوجيا متطورة وذلك بهدف فاعلية الأداء .

• وتعرف أيضا بأنها "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع " .²

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ،دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 ،ص270.

² علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2008 ، ص 33 .

ومنه نستنتج أن التعريفات السابقة جميعها تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية نظام يعتمد على قيام المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء معاملاتها والتواصل مع عملائها أو المستفيدين من خدماتها، أو التواصل بين العاملين فيها، وذلك بهدف تيسير إجراء وتنفيذ الأعمال الإدارية بما يتناسب مع التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

2.1 نشأة الإدارة الإلكترونية :

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ،كي تحسن من مستوى أعمالها ، و جودة خدماتها ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الإلكترونية ، أو الإدارة الإلكترونية . بذلك 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 .

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا ، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، ويعملون ، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ، ويتواصلون في شتى بقاع

العالم.¹

¹ ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق ت طبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص

ومما سبق يمكن القول أن 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 بالمنظمات والمؤسسات ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا ، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

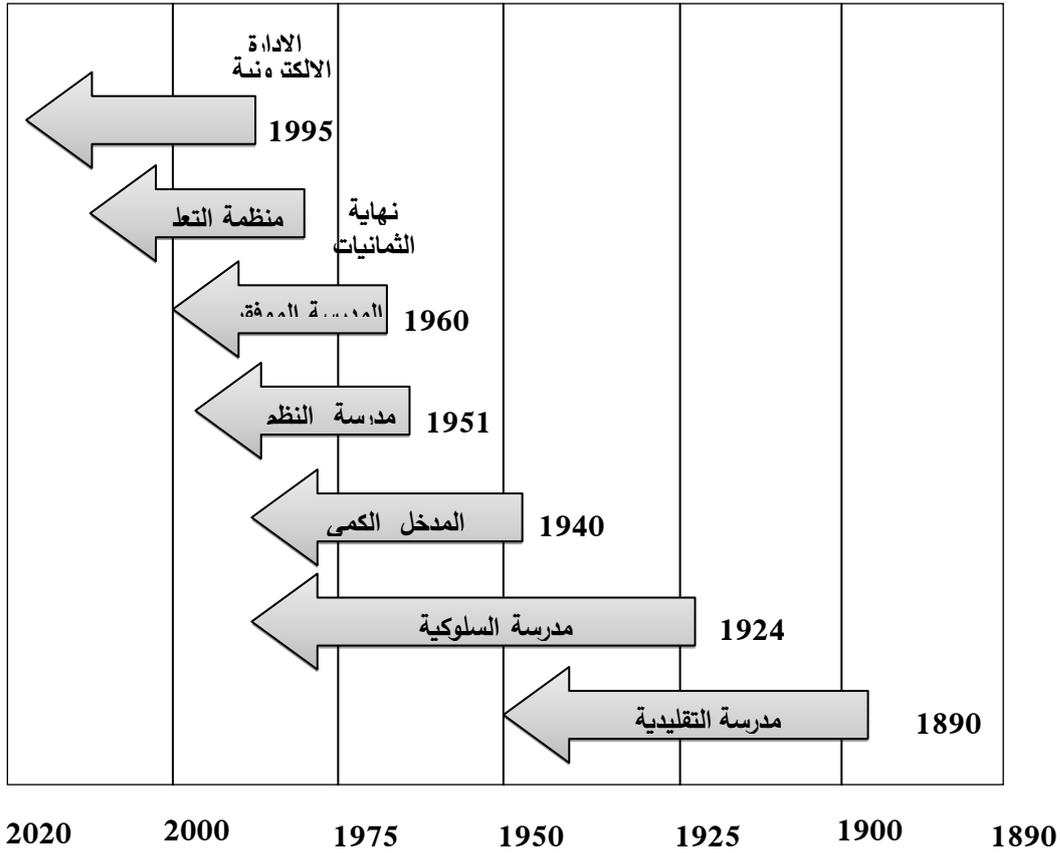
إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ، و كذا طريقة توزيع بنودها ، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا ، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة .

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي .¹

¹ ياسين سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 4 .

و على هذا الأساس فإن الإدارة الإلكترونية تعد حقلا معرفيا حديثا و امتدادا طبيعيا لتطور الفكر للمدارس الإدارية إذ حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى المدرسة العلاقات الإنسانية ، تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية ، وإلى المدخل الكمي ، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ، ثم المدرسة الموقفية ، فمدخل التعلم في الثمانينات تتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية و الشكل التالي يوضح هذا التطور ¹:



شكل رقم (2) : تطور المدارس الإدارية .

¹ محمد عبد الفتاح حافظ ، الإدارة الإلكترونية للمواد ، دار الكتاب القانوني ، القاهرة ، 2008 ، ص 6 .

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية كما هو موضح في الشكل رقم (2) ، و أنها امتداد للتطور التقني في الإدارة بدءا من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج و من ثم استخدام الآلات و المكينات التي عندما حلت محل العمل اليدوي ، مرورا بالآتمة عندما ترتبط الآلات ببرمجة و رقابة العمل لإنتاجي و من ثم استخدام الآلات التي قللت السلوك الإنساني ، و هي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية ، وصولا لاستخدام شبكة الانترنت لإنجاز العمليات و إدارة الصفقات عن بعد ¹.

3.1 خصائص الإدارة الإلكترونية :

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- **السرعة و الوضوح :** وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية و تلافي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها و استقبالها .
- **عدم التقيد بالزمان و المكان :** فإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم ،فموقع الإدارة متاح عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته ببسر عبر قائمة من الخيارات والوامر التي يتيحها للمراجع .
- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها :** وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

¹ محمد عبد الفتاح حافظ ، مرجع سابق ، ص 7 .

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

- **الرقابة المباشرة والصادقة**: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها .

- **السرية والخصوصية**: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية (يمتلكون كلمة سر) لاستخدام تلك المعلومات.¹

4.1 عناصر الإدارة الإلكترونية :

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية أربع مكونات أساسية هي : عتاد الحاسوب، والبرمجيات ، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلبها صناع المعرفة :

1 -عتاد الحاسوب: ويعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب و قد كانت الأجهزة الجزء الأساس و الأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم و يمكن أن نقسمها إلى الآتي:² أجهزة الإدخال:و تتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح و الماسح. أجهزة الإخراج : وهي الاجزاء الصلبة المستخدمة لاسترجاع البيانات مثل الطابعة.

¹ محمد طعمانة ، طارق العلوش ، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 21.

² إيمان فاضل السمراني ، هيثم محمد الزغبى ، نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، 2007، ص 192 .

وحدة المعالجة المركزية:الجزء الأساسي في الحاسوب و يتم فيه خزن البيانات و المعلومات في حين تعد الأجزاء الأخرى مكملة وحدات و الوسائط التخزينية المكملة:مثل الأقراص، الأشرطة ...

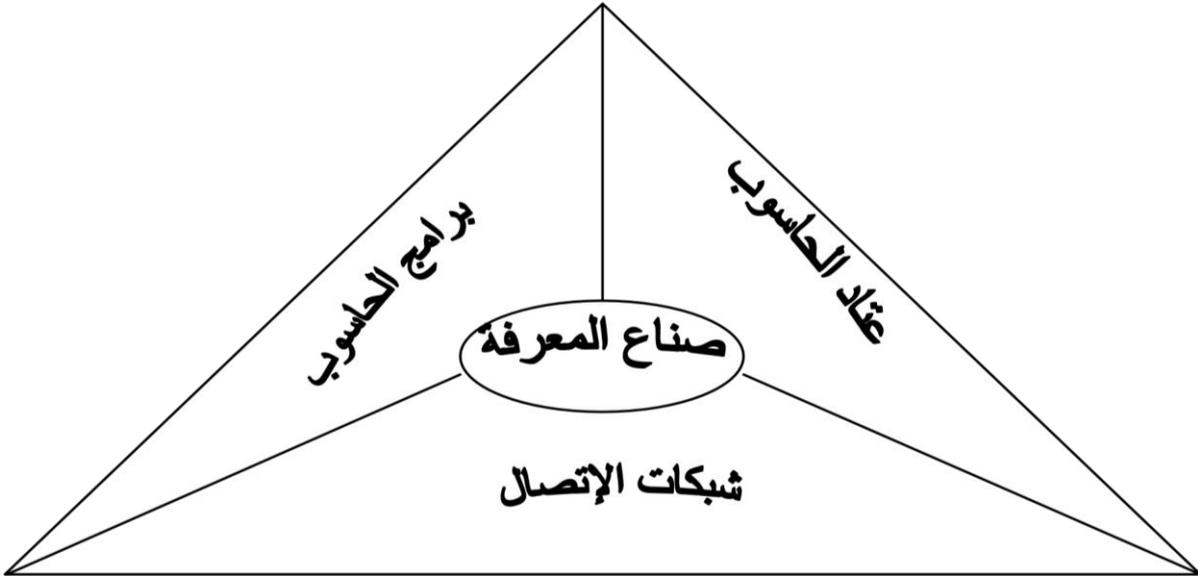
2- البرمجيات والشبكات الاتصالات :

وتشمل برامج النظام مثل نظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة ،والجداول الإلكترونية ،وأدوات التدقيق البرمجة ، وكما يضم أيضا التطبيقات ، مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات الانترنت الإكسترنات، الانترنت.

3 - **صناع المعرفة** : هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية *leaderships digital* و المديرين والمحلولون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة . ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.¹

و يجب التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية ، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل ، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه إلى شبك واحد.

¹ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 09 ، الجزائر ، 2011 ، ص 91 .



شكل رقم (3) : عناصر الإدارة الإلكترونية .

5.1 أهداف الإدارة الإلكترونية :

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

- تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع .
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة .
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي .
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار .
- الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها .
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية .
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية .¹

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص 39 .

- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات .
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة و مباشرة .
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد .
- إدارة الملفات بدلا من حفظها .
- إدارة الملفات بدلا من حفظها .
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني الذي يحقق مرونة في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة بكلفة اقل جهد ووقت.
- إلغاء عامل المكان لإمكانية إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية .
- إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة اخذ الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن¹

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، مرجع سابق ، ص 39 .

6.1 أهمية الإدارة الإلكترونية :

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي :

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.¹

كما تكمن أهميتها كذلك في:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه .
- تقليل تكلفة الخدمات والاعمال و المعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة .
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب و التعلم المستمر.²

¹ سحر قدوري ، الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، الجامعة المستنصرية ،مجلة منصور، عدد 07 الجزء الاول، 2010 ،ص6.

² إيمان فاضل السمراني ، هيثم محمد الزغبى ، مرجع سابق ، ص 195 .

(2) التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المنظمة :

(1.2) الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني .

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية ، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي:

أولاً/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مبالغة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة¹.

¹ عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، 2006 ، ص 189 ، 191 .

ثانيا/ مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل : تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية .

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس .¹

ثالثا / مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و اقل جهد ، و اقل تكلفة ممكنة ،

¹ عمر محمد بن يونس ، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، لبنان ، 2010 ، ص 152 .

وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية، تقبلها ، وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها .

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية. إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية، فمرحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات ، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني .

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الالكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

1 - الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

- خدمات شخصية ، خدمات تجارية ، خدمات تعليمية ، خدمات صحية ¹ .

2 - الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل :

- خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية ، خدمات التشغيل والتوظيف .

- الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل : خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

و يركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض المتطلبات الضرورية ، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الالكترونية والتي تتجسد في الآتي:

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري ، والتطبيقي ، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات .

- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل .

- توظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة.

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الالكترونية .

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الالكترونية ، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الالكترونية ، و يهمل بعض التقنيات الأخرى ، والتي هي ضرورية في

¹ عمر محمد بن يونس ، مرجع سابق ، ص 153 .

البناء الهيكلية للإدارة الإلكترونية ، مثل شبكات الانترنت والاكسترانت وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.¹

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية الحكومية (الحكومة الإلكترونية) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الإلكترونية تشمل الآتي:

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا .
- تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات² .

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة ، و ناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط :

1/ إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية .

2/ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

3/ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية .

4/ تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات ، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة

¹ عمر محمد بن يونس ، مرجع سابق ، ص 154 .

² ياسين سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 21 .

الالكترونية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة ، وهو ما يعرف بالعملاء) ؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية .

5/ التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الالكترونية من مخاطر البيئة الالكترونية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الالكتروني) ، بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الالكتروني ، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل (تهديد امن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الالكترونية المختلفة .

وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية ، وهامة في تطبيق الإدارة الالكترونية ، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الالكتروني اهتماما بالغا ، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة ، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الالكترونية¹.

2.2 الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية :

قبل التطرق إلى معرفة الفرق بين المفهومين أولا يجب تعريف الإدارة التقليدية بحيث تعرف :
" هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق و التعاون بين جهود عدد من الأفراد ، من أجل تحقيق هدف عام "
و تعرف أيضا : " بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المنظمة ، سواء كانت شركة أو مصنع أو الخ ."

¹ ياسين سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 22 .

و هي أيضا : " عملية ذهنية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية " .

عرفها - فايول - : " بأن الإدارة بالنسبة للمدير ، أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناءا عليه ، و ينظم و يصدر الأوامر، و ينسق و يراقب " .¹

عرفت أيضا بأنها " عبارة عن تنسيق المواد المختلفة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة " .²

و من هنا نستخلص مجموعة من الأسس و الاعتبارات الجوهرية التي تحدد أوجه الاختلاف بين المفهومين و تمثلت كالتالي :

(أ) **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الطرفين** : فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة ، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية .

(ب) **طبيعة العلاقات بين أطراف التعامل** : الإدارة في ظل المفهوم التقليدي ، تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة ، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ، حيث توجد أطراف تعامل معا و في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية .

(ت) **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل** : تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف الإدارة يتسم بالبطء النسبي ، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة كما يحقق التفاعل

¹ صفاء الأعسر ، الإبداع في حل المشكلات ، دار قباء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 117 .

² زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 57 .

الجماعي او الموازي بين فرد ما و مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال
الالكترونية.

(ث) نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال و المعاملات : تعتمد الإدارة التقليدية بشكل
أساسي على الوثائق الورقية ، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق
رسمية .

(ج) نطاق خدمة العملاء : توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على استغلال الإمكانيات
المادية و البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن ، بينما تعتمد ممارسات الإدارة الالكترونية
على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي¹ .

(ح) مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية : توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة
التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية ، بينما
يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية .

(خ) مدى الاعتماد على الإمكانيات البشرية و المادية : تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي
للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن ،
بينما تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي .

كما يمكن التفريق بين المفهومين في الأمور التالية :

- إن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية و التقسيم القائم على التخطيط و الأوامر في
الأعلى مقابل تنفيذ للخطط و الأوامر في الأسفل لم تعد لازمة ضرورية و حاجة أساسية تتأتى
من عمل الأشياء و العلاقات بين الأفراد .

¹ غنيم أحمد محمد ، الإدارة الالكترونية - آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، مكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2004 ، ص 36

- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين ، كانت تقوم على إدارة الغير ، فالمدير لا يمكن تصوره بدون آخرين يوجههم و يصنع القرار و التوجيهات التي ترشدهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف المنظمة ، و لكن الإدارة الإلكترونية تعتمد على إدارة الذات بدل إدارة الغير .
- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات (مدير له معلومات أكثر كثافة و سعة و ثراء ، مقابل عاملين لا يملكون إلى القدر اليسير منها قدر ما يسمح به تقسيم العمل) فمع الانترنت و شبكات الأعمال ، أصبح يفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرمية و احتكار اتخاذ القرار و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المرتكزة الانترنت و شبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة¹.

3.2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

من بين الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني ما يلي :

- الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- القرارات و التوصيلات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة، و ضرورة توحيدها على مستوى المنظمة.
- صعوبة الوقوف على قياس الأداء .
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات .

¹ غنيم أحمد محمد ، مرجع سابق ، ص 39 .

- زيادة المنافسة بين المنظمات و ضرورة وجود آليات للتميز داخل منظمة تسعى للتنافس .¹
- حتمية تحقيق الاتصال بين الموظفين على اتساع نطاق العمل.
- كما هناك من يرى أن أسباب التي أدت للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في :
- تسارع التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات و السلع التي توفرها المنظمات للمجتمع .
- توجهات العولمة و ترابط المجتمعات الإنسانية حيث ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح و التكامل بين المجتمعات الإنسانية في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة ، وهي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية و اقتصادية و اجتماعية و إدارية و قانونية و بيئية .
- الاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة إن انتشار مفهوم و أساليب الإدارة الإلكترونية و تطبيقه في كثير من المنظمات و المجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة و المعلوماتية ، و التنافس في تقديم الخدمات و السلع بناء على معايير السهولة ، الفاعلية ، النوعية و الكمية الملائمة².

¹ رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية - الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة - ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات و اتخاذ القرارات ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 4 .

² نائل عبد الحافظ العولمة ، نوعية الحكومة و الإدارة الإلكترونية في العالم الرقمي ، مجلة الملك السعودي ، المملكة العربية السعودية ، مجلد رقم 15 ، ص 36 .

4.2 مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق

الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:

- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل المعاملات الورقية إلى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي تجتاز الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على طرق العمل بها .
- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة، ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات، وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك تحديد الهدف لكل عملية إدارية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجود الإنتاجية .
- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط لشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معا وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.¹

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة ، عمان ، 2007، ص 71 .

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الإلكترونية: المعاملات الورقية القديمة، المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية وتصنيفها لتسهيل الرجوع إليها .
- البدء ببرمجة المعاملات أكثر انتشاراً : البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق .

4.3 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته، لا بد لها من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع على أرض الواقع فهي تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ومن ثم فهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي كان تطبيقها يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة تمكنها من تحقيق الأهداف التي طبقت من أجلها.¹

ولأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعني التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي الإداري إلى نموذج افتراضي يستند إلى أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، والعناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات، فإن ذلك يتطلب إجراء تغيير في مكونات وأنشطة أعمال المنظمة، ونقل الارتباطات المادية التقليدية للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا الاتصالات، وكل ذلك يفرض مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في ما يلي:

¹ سعود محمد النمر ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ط6 ، 2006 ، ص 227.

أ) المتطلبات الإدارية : تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير، وتدعمه و تأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي :

- إعادة تشكيل الهرم الإداري و بناء حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات .
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.

- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات .
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة .

ب) المتطلبات البشرية : يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً و على مستوى عالي من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية و التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هناك جملة من المتطلبات البشرية حددها البعض فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات. ¹

¹ سعود محمد النمر ، مرجع سابق ، ص 227.

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين و تطويرهم وتحفيزهم .
- التمكّن الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم لتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ج) متطلبات تقنية:

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و التي تشمل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام، واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات من أن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية و أجهزة ومعدات وأنظمة وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن و على العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

1) البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية : وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية و تبادل البيانات إلكترونياً .

2) البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.¹

¹ سعود محمد النمر ، مرجع سابق ، ص 228.

3) شبكات الاتصال : من أهمها :

- شبكة الانترنت : وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

- الشبكة الداخلية أو الانترنت : هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.
- الشبكة الخارجية أو الاكسترنانت : وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت .¹

ح) متطلبات مالية:

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية و التأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.

¹ . ياسين سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 113 .

خ) متطلبات أمنية:

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات المدرسية وعدم التلاعب ببياناتها¹.

5.2) مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية :

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية ، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملته وإجراءاتها الإدارية ، وهناك مراحل لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ، وهي كالآتي :

- إعداد الدراسة الأولية : لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية ، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية .

¹ نائل عبد الحافظ العواملة ، مرجع سابق ، ص 40 .

- **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

- **تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ، و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ ، والأجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة ، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة لإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

- **تحديد المسؤولية :** عند تنفيذ الخطة ، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها¹

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، مرجع سابق ، ص 65 .

خلاصة :

مصطلح الإدارة الإلكترونية كمصطلح يمكن أن يحقق نجاحا كبيرا في مكافحة عدم انتظام الإدارة ماديا من خلال تنظيمها عبر العالم الافتراضي (الإنترنت) ، فيما يعرف بمصطلح ميكنة الإدارة ، هذا المصطلح الذي يفيد أن قدرا من الحرية المتعارف عليها يمكن أن يمارس في المجتمع المعلوماتي دون أية قيود مادام هناك تنظيم يعترف به القانون يشكل منطقا ومعيارا لهذه القيود .

و في هذا الفصل تعرفنا على أساسيات الإدارة الإلكترونية وما تحتويه من خصائص ومكونات ومتطلبات وأهداف إلى غير ذلك من معلومات متنوعة فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة ، وتظهر أهميتها على مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المنظمة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها وذلك بالاعتماد على عناصر تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في أجهزة و برامج و شبكات التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة التكنولوجية وكذا الموارد البشرية، وتوصلنا إلى أنه ليتم تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات المتنوعة من متطلبات إدارية وبشرية ومالية وأمنية وتقنية .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي - التأطير النظري .

تمهيد

- 10- ماهية الأداء الوظيفي .
 - 1.3- مفهوم الأداء الوظيفي .
 - 2.3- لمحة تاريخية لمفهوم الأداء الوظيفي .
 - 3.3- عناصر الأداء الوظيفي .
 - 4.3- مستويات الأداء الوظيفي .
 - 5.3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .
 - 6.3- محددات الأداء الوظيفي .
 - 11- تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة .
 - 1.4- تعريف تقييم الأداء الوظيفي .
 - 2.4- أهداف و متطلبات تقييم الأداء الوظيفي .
 - 3.4- أسس و خطوات تقييم الأداء الوظيفي .
 - 4.4- معايير تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة .
 - 5.4- أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة .
- خلاصة .

تمهيد :

تعيش المنظمات في وقتنا الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الحاصلة و المتسارعة سواء أكانت الاقتصادية أو التكنولوجية...، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه ، فهي تؤثر فيه و تتأثر به ، الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية ، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد ؛ إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

فمفهوم الأداء يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين وله مكانة متميزة في بيئة الأعمال، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لاستمرارية أي منظمة و يوصلها إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

وعملية تقييمه تهدف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى ، ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض .

1) ماهية الأداء الوظيفي :

1.1 مفهوم الأداء الوظيفي :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم .

أ) المعنى اللغوي :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به ¹ .

ب) المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

- " الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " . ²
 - ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة " .
- فهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .
- " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية " .

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد رقم 14 ، ص 26 .

² احمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 ، ص 166 .

• " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد

الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام .

• ويلقي **توماس جليبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى " أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من

أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه

مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".

• يرى **علي السلمي** أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث

أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".²

• **تعريف توماس** : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانتاج انه مجموع السلوك والنتائج حيث

تكون هذه النتائج قابلة للقياس".³

نلاحظ أن جميع التعاريف تشترك في أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد

المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث

يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤيا مستقبلية - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 209 .

² صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 175 .

³ عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 25 .

2.1) لمحة تاريخية حول مفهوم الأداء الوظيفي :

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (A. Smith) اهتم به و أرى تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلبا على الأداء ، أما ماكس فيبر (M. Weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية، إلا أن فريدريك تايلور (F. Taylor) أرى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافي لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة ، وكننتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهر أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز إلتون مايو (E. Mayo) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية، في حين يرى هنري فايول (H.Fayol) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المنظمة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها. و مع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل واثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.¹

3.1) عناصر الأداء الوظيفي :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية

¹ فلاح حسن عداوي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 133 .

الأداء الوظيفي للمنظمات .

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

• **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :**

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي

يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام

التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل ، أو بتغيير

الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، وذلك على النحو التالي :

أ) الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن :

وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه

العمل ، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير

هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغير في طرق أداء

الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسته في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة

خبرته من خلال ممارسته للعمل.¹

ب) الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل :

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص

متميزة وخبرات خاصة ، و هذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم

¹ مصطفى يوسف كافي، وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة- ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 95 .

على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف .

كما و أن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له، فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات.

ت) الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء :

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال.

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغير الأداء وهذه العوامل هي :

-متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة .
-متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء ، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد ، وجماعات العمل .وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه .¹

-متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء الخ

- .متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل، ، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ .

¹ مصطفى يوسف كافي، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 98 .

• العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحيانًا إعادة تصميم التنظيم ككل.

• المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية .¹

ويبرز " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

- **كفايات الموظف** : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .
- **متطلبات العمل (الوظيفة)** : وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

¹ مصطفى يوسف كافي، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 99 .

- **بيئة التنظيم** : وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : (العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية) ¹.

كما يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي :

- **الموظف** : من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة** : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه .
- **الموقف** : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ² .

من خلال جملة هاته العناصر و اختلاف رؤى الباحث نستنتج أن عناصر الأداء الوظيفي إشتراك في ما بينهم في النقاط التالية :

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

¹ عيد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 40 .

² عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 27 .

- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ،ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ¹.

4.1 مستويات الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي :

- **الأداء الفردي**: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية ؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه ، ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه ، وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت ، وعلى مستوى مناسب من الجودة ، أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ، والتكلفة ، والجودة ، أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية ، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية .

¹ عاشور أحمد صقر ، مرجع سابق ، ص 28.

• **أداء الوحدات التنظيمي:** هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المنظمة ؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة ، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية¹. وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية ، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية ، وفعالية الاتصالات.

• **الأداء المنظمي :** ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي ، وأداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما ، يقوم بتقييم الأداء الوظيفي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية ، وأجهزة الرقابة الشعبية . وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية ، أما مؤشرات القياس فتشمل : درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة ، كما تشمل مدى توافر أيدولوجية محددة للعمل ، ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة و يعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المنظمة العام ، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2009 ، ص208 .

5.1 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين :

♦ حيث يتمثل العامل الأول في العوامل الفنية و العوامل الإنسانية حيث تمثل في ما يلي :

(أ) عوامل فنية وتشمل : التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل.

لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد ، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات ، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة .

(ب) عوامل إنسانية وتشمل : القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تحدد بالآتي : المعرفة والتعليم والخبرة ، بالإضافة إلى التدريب ، والمهارة القدرة الشخصية و كما تشمل الرغبة في العمل و تحدد بالآتي : العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية ، وحاجات ورغبات الفرد .

و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب ، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما :المعرفة والمهارة .

♦ والعامل الثاني وهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه : ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل ، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.¹

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 209 .

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع أداء المنظمة ، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل : الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ أما الحوافز فتشمل جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية ، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات ، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة ، خصوصًا فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط ، حيث يختلف دور الموظفين في المنظمة من دولة لأخرى و من منظمة لأخرى في نفس الدولة، ومن الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات ¹.

خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء إن وجود نظام فعال للتدريب، يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية ، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة .

حيث نستخلص من هذه العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي أنها اهتمت بالنقاط الآتية :

- نمط شخصية الفرد.
- أسلوب الإدارة (مشاركة ، متسلطة) .
- نظام المكافأة (الرواتب والأجور والحوافز) .

مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي - ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 223 .¹

- العلاقات الوظيفية بين الرؤساء و المرءوسين .
- أخطاء السلوكيات الإدارية .

6.1 محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد

و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد ، ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في :

(أ) **الجهد** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

(ب) **القدرات** : تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

(ت) **إدراك الدور** : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء الوظيفي لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في

كل مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة

ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبرغم بذل جهد

كبير فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح ، و بنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد

كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات ، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك

احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا

في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا ، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون

مرتقعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر .¹

¹ راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 217 .

2) تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف . فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم ، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك ، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم ، و سنحاول إبراز أهم النقاط المهمة في عملية تقييم الأداء .

2.1) تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمية تارة بتقييم الأداء كما سمية بقياس الكفاءة وآخرين سموها بتقييم الكفاءة إلا أن التسميات انتشارا و استعمالا هو تقييم الأداء . ويعرف بأنه : " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " . كما يعرف أيضا بأنه : " دراسة و تحليل الأداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى " ¹.

¹ صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 183 .

و يعرف كذلك بأنه : " الحصول على حقائق و بيانات المحددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملهم بالحاضر والمستقبل " ¹.

و من خلال هاته التعريفات نستخلص اشتراك أن الأداء الوظيفي في النقاط التالية :

- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد .
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة .
- وضع الحوافز لتحسين الأداء .

2.2) أهداف و متطلبات تقييم الأداء الوظيفي :

إن لتقييم الأداء مجموعة من الأهداف، كما أن هناك شروط أساسية ترمي إلى تحقيق متطلبات نجاح هذا التقييم سنتطرق فيما يلي لكل من أهداف تقييم الأداء و متطلبات نجاحه.

(أ) أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية :

✓ ترشيد التكلفة .

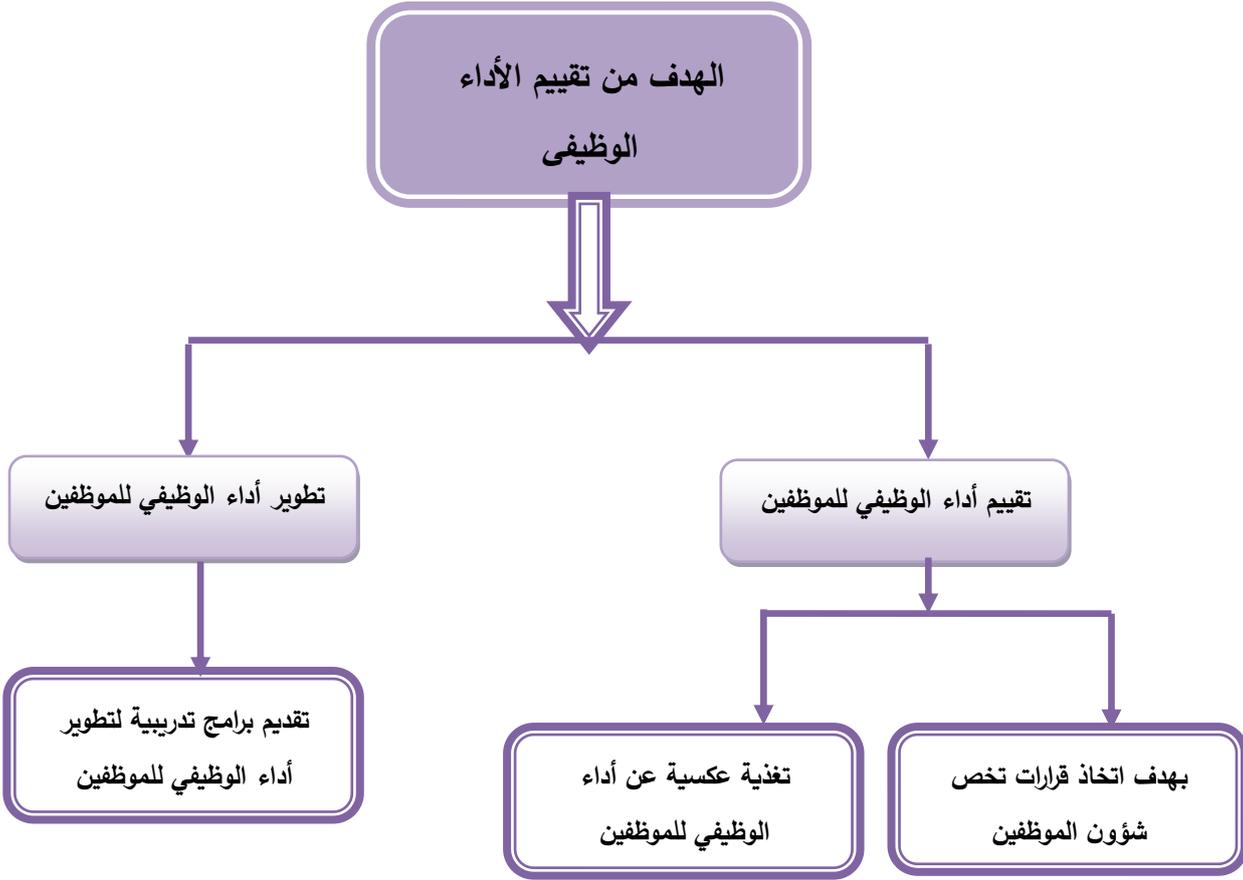
✓ المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط .

✓ تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .

¹ كمال برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1997 ، ص 136 .

- ✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط و الإستراتيجيات .
- ✓ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .
- ✓ توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .
- ✓ العدالة والدقة في المكافآت و تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم .
- ✓ توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين .
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ المساعدة في تحسين الأداء الحالي و تقييم مستوى الأداء الماضي .
- ✓ تحديد الأهداف الخاصة بالأداء .
- ✓ تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات أدائهم¹ .

¹ كمال برير ، مرجع سابق ، ص 139 .



شكل رقم (4) : الهدف من تقييم الأداء الوظيفي .

ب) متطلبات نجاح تقييم الأداء الوظيفي :

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة ، تتطلب توفر بعض الشروط الموضحة كما يلي :

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم .

- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة .

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم ، أن يتوفر نظاما فعالا

متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرارات السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية .¹

3.2 أسس و خطوات تقييم الأداء :

لتقييم الأداء في المنظمة لابد من اعتماد مجموعة من الأسس يقوم عليها هذا التقييم ، كما أنه يقوم على مجموعة من الخطوات، هذا ما سنتناوله لاحقا.

(أ) أسس تقييم الأداء الوظيفي :

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمة

منها :

- **تحديد أهداف المشروع :** لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها ، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ، فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم ، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية فيها.
- وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي : المجال التسويقي ، مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية ، القيمة المضافة ، الموارد

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007 ، ص 12 .

المالية والمادية الخاصة بالتمويل ، الربحية ، أداء العاملين وتطويرهم ، المسؤولية

تجاه المجتمع ، الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى .¹

• **تحديد الخطط التفصيلية :** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية

لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد

الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ، ثم تحديد أوجه استخدام تلك

الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى . وعلى هذا الأساس ، فإنه

لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي :

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط .
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع .
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف ، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم .
- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف .

• **تحديد مراكز المسؤولية :** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة ، هو

أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ،

فيمكن تعريف المسؤولية بأنها : " الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية- ،لدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 250 .

في تنفيذ ما عهد إليه من واجب ، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه " .¹

فعملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى ، ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما :

✓ إجراء تقييم الأداء الوظيفي على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي .

✓ إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة ، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة ، وكذلك تفسير الانحرافات ، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها .

• **تحديد معايير الأداء :** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها ، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها ، من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه ، فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها ، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ،

المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء الوظيفي ، وتختلف

هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديه .¹

(ب) خطوات تقييم الأداء :

إن تقييم أداء المنظمة يمر بأربعة مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم كفاءته ،

وهي كالتالي :

- **تأسيس معايير الإنجاز :** المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية و مفردات التوصيف الوظيفي وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثلًا لوقت ، والتكلفة ، وحجم الإنتاج ومستوى التالف .
- **قياس الإنجاز الفعلي:** وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ، لا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة .
- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير :** الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 17 .

انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات .

- **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات :** تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفن المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.¹

4.2 معايير تقييم الأداء الوظيفي :

هناك عدة أساليب لقياس الأداء الوظيفي في المنظمة ، فقد استخدمت عدة معايير للتقييم ، حيث يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي :

- **معايير مالية :** وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقاً من قبل المنظمة ، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

✓ معدل العائد على الاستثمار في المنظمة و حجم المبيعات .

¹ إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي-بين النظرية و التطبيق - دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص

✓ الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة .

✓ الأرباح المحققة في المنظمة و معدل نمو المبيعات الإجمالية .¹

• **معايير غير مالية** : هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحاً أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء ، إن هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية إبرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي:

✓ تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

✓ تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم .

✓ تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع .

✓ تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة .

✓ تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق ، ص 23 .

✓ تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي .

✓ تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات سرعة الوقت المستغرق في

تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.¹

6.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

- تعريف العاملون ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبول أو لا .
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة .
- يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء الوظيفي .
- تخطيط التطوير المهني للموظف .
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة .
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة .²

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 26 .

² العلاق بشير عباس، أسس الإدارة الحديثة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 136 .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة .

فهو يعتبر المرآة العاكسة للمنظمة في بيئة أعمالها ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها ، ولتحسين الأداء وجب على المنظمة دوما القيام بعملية تقييمه بصفة مستمرة أو من حين لآخر، وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء في بداياتها لتصحيحها أو تجنب مخاطرها والحكم على مدى نجاح تحقيق الأهداف المخططة .

فالأداء يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا أو إيجابا ، باعتباره مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات الهامة ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية. لذلك تسعى المنظمات إلى النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار ، وهذا بتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية و الخدمية لديها لكي تبني مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين للأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها .

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية

تمهيد

- 12- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
 - 1.5- مجالات الدراسة .
 - 2.5- عينة الدراسة و خصائصها .
 - 3.5- أدوات جمع البيانات .
 - 4.5- الأساليب الإحصائية .
 - 13- عرض تحليل الدراسة الميدانية و مناقشة نتائجها .
 - 1.6- عرض و تحليل البيانات .
 - 2.6- نتائج الدراسة.
 - 3.6- توصيات الدراسة .
- خلاصة .

تمهيد :

المقصود بالإجراءات المنهجية مجموعة الأساليب و الطرق و الأدوات المستخدمة في دراسة مشكلة من المشكلات العلمية ، و يمكن القول أن هذه الخطوة هي امتداد للفصل النظري السابقة ، و تقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الراهنة و ما تضمنته من قضايا تجسيدا إحصائيا.

و يتضمن هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية و التي تم استخدامها أثناء مرحلة إنجاز الدراسة ، منها مجالات الدراسة البشري و الزمني و المادي ، بالإضافة إلى المنهج المستخدم مختلف الأدوات المستخدمة أثناء مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة ، و كذا العينة التي تم اختيارها على ضوء متطلبات البحث و طبيعته الميدانية ، و أخيرا أسلوب التحليل التكرارات و النسب المئوية بالإضافة إلى تحليل بيانات الدراسة و الوصول إلى نتائج نهائية .

1) الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1.1) مجالات الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، و قد اتفق أغلبية الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- المجال المكاني

- المجال الزمني .

- المجال البشري .

أ. المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -بسكرة - ، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر ، تمّ إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 و المحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد و المواصلات. لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تتشط في مجال الاتصالات. كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت " ADSL " في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج.

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في

2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبرم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

❖ أهداف المؤسسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر كأى مؤسسة لها هدف تعمل لتحقيقه و من خلال التحوار مع المسؤولة عن خلية الإعلام و الاتصال للمؤسسة وضحت أن الهدف الاستراتيجي لهذه المؤسسة

هو التركيز جل اهتمامها على زبائنها من خلال تقديم صورة طيبة عن هوية المؤسسة حيث ذكرت أن هذا الهدف الأسمى و الذي يتمركز حول ثلاث نقاط مهمة و هي الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات, حيث أن المؤسسة سطرت برامجها على أساس هذه الثلاثية و أن هذا الهدف الذي سطر يسمح لها ببقاء في الريادة و جعلها متعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.

و أيضا وضحت بعض أهداف أخرى للمؤسسة و تتمثل في:

1/ الحرص على تلبية الحاجات و المتطلبات و توفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون.

2/ السعي إلى إرضاء متعاملينا.

3/ تمكين جميع المواطنين الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

4/ تحقيق الرفاهية و الراحة مهما كان موقع تواجد العميل.

5/ توسيع عملية نشر الشبكات أكثر متانة .

6/ توفير خدمات مختلفة بأسعار مغرية.

7/ عزم و تصميم ربط جميع الجزائريين و المؤسسات بشبكة الانترنت.

8/ تحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن.

9/ تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.

10/ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات الجزائر.

ب) المجال الزمني :

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد إنتهاء الباحث من إعداد و صياغة الجانب النظري ، في شهر مارس 2018 ، أين تم ضبط الإجراءات المنهجية للنزول للميدان و تطبيق استمارة الاستبيان المصممة لجمع ، حيث يمكن تقسيم فترة هذه الدراسة إلى المراحل التالية :

- **المرحلة الأولى :** في هذه المرحلة تم وضع خطة مبدئية للنزول للميدان ، تمثلت في ضبط الإجراءات المنهجية (المجال المكاني ، و المجال البشري ، و المنهج المتبع في هذه الدراسة و إعداد أداة جمع البيانات في 2018/04/12) .

- **المرحلة الثانية :** في هذه المرحلة تم النزول على الميدان و تطبيق استمارة الاستبيان ، بتوزيعها على 60 موظف بمؤسسة اتصال الجزائر فرع بسكرة حيث استغرقت حوالي 6 أيام من 2018/04/19 إلى غاية 2018/04/24 ، و هذا بفضل الاستعانة ببعض الموظفين الذين تولوا توزيع الاستمارات ، و ذلك لما وجدت صعوبة بسبب العراقيل التي فرضتها الإدارة لعدم استقبالها للباحث و عدم تسهيل عليه المهام لإجراء هذه الدراسة .

- **المرحلة الثالثة :** وهي المرحلة الأخيرة التي تم فيها تفرغ محتوى البيانات في جداول تكرارية وتفسير و استخلاص النتائج النهائية .

ج) المجال البشري :

المجال البشري هو جميع الموظفين في مؤسسة الاتصال الجزائرية فرع بسكرة ، البالغ عددهم 60 موظفين.

2.1 عينة الدراسة و خصائصها :

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث ، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه ، و عادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث ، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة ، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت و تبديد للجهد و للنفقات بغير مبرر¹ ، و يجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي و أن يعطى لإفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار .

(أ) حجم العينة :

تتمثل العينة في جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ، حيث قمنا بحصر شامل لجميع مفرداته ، و بالتالي فإن المعاينة و التحليل تمثلت في كافة الموظفين البالغ عددهم (60) ، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا عبر زيارة الميدانية ، و قد تم استرجاع جميع الاستمارات أي بنسبة 100% ، و قد تم مراجعتهم حيث وجدت فيهم جميع شروط الإجابة الصحيحة و هي النسبة المراد البحث فيها .

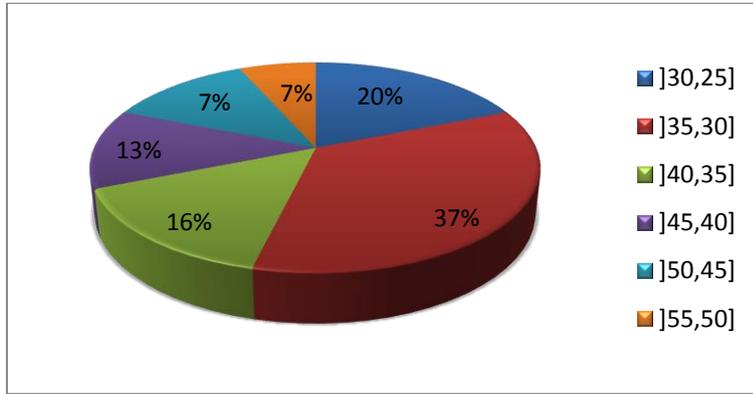
(ب) خصائص العينة :

في ما يخص خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات سواء الشخصية و الوظيفية ، فقد اعتمد الباحث على فقط على (العمر، المؤهل العلمي ، و سنوات الخبرة) بما يخدم البحث و تم الإستغناء عن البيانات الأخرى حيث أننا لم نستعن بها أثناء التحليل .

¹ محمد شفيق ، البحث العلمي ،-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية - ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1981 ،

جدول رقم (1) : توزيع مفردات العينة وفق العمر .

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
20%	12] 30-25]
37%	22] 35-30]
16%	10] 40-35]
13%	8] 45-40]
7%	4] 50-45]
7%	4] 55-50]
100%	60	المجموع



شكل رقم (5) : دائرة نسبية تمثل النسبة المئوية للعينة وفق العمر .

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين

] 35-30] هي الأكبر بنسبة قدرت بـ : **37%** ، و تليها الفئة العمرية **] 30-25]** سنة بنسبة

20% ، ما يعكس الخبرة و المهارة الحديثة للموظفين غالب ما تمثل فئة المدمجين أو حاملي

الشهادات و الخريجين الجدد سواء من الجامعة أو المعاهد ذو الكفاءة العالية ، نسبة **16%**

للفئة التي تتراوح أعمارهم بين **] 40-35]** ، ما يمثل أن أكثر من **73%** من فئة الشباب هي التي

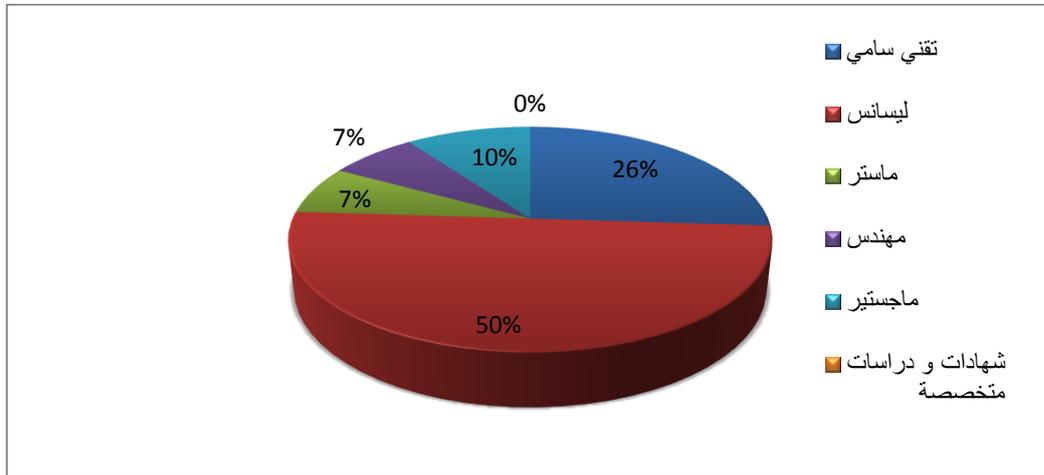
تستحوذ على أكبر عدد من المناصب الإدارية في المؤسسة . أما الفئات العمرية الأخرى فكانت

متوسطة إلى ضعيفة تراوحت بين نقص الخبرة و التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية ما أدى إلى

نقص أداءها و كذا عدم تقبل فكرة عصرنة الإدارة حسب ما سرح به أحد الموظفين ، و إحالة البعض إلى التقاعد المبكر .

جدول رقم (2) : يمثل توزيع مفردات العينة وفق المؤهل العلمي .

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
26%	16	تقني سامي
50%	30	ليسانس
7%	4	ماستر
7%	4	مهندس
10%	6	ماجستير
0%	0	شهادات و دراسات متخصصة
100%	60	المجموع



شكل رقم (6) : دائرة نسبية تمثل نسبة المئوية للعينة وفق المؤهل العلمي .

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه ، أن أكثر نسبة مثلت الفئة ذات المستوى

ليسانس 50% ، لتليها مباشرة فئة تقني سامي بنسبة 26% ، و هي نسبة تمثل 76% من

إجمالي عدد الموظفين في المؤسسة ، و غالب ما يمثلون المستقطبين الجدد و الفئة التي تتميز

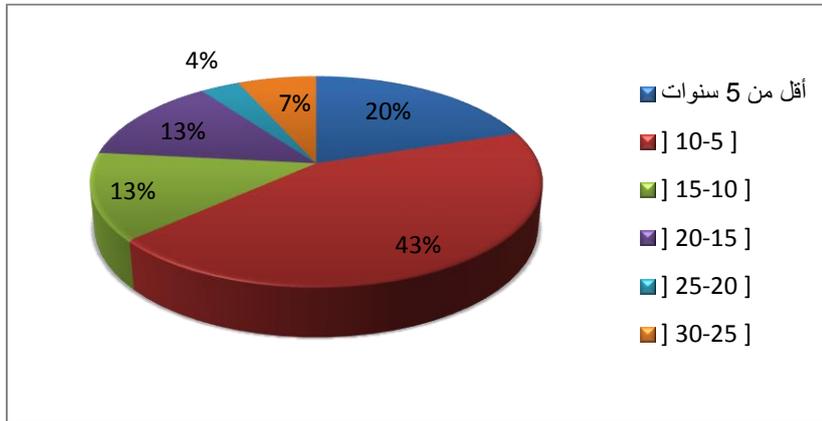
بأقل سن عن باقي المستويات ، لكن يمكن أن يشغل منصب رئيس قسم أو مصلحة موظف من فئة الشباب و هي حالة شاذة .

-حيث صرحت أحد الموظفات للباحثة أنها تحمل شهادة ماجستير في اتصال و أن المسؤول الأول عنها أصغر منها بسنوات و له شهادة ليسانس فقط- ; و بالإضافة إلى أن الخدمات التي يقومون بها ذات طابع خدماتي يتطلب تكوين و تأهيل و إدماج وظيفي ، هذا ما يبرر وجود هذه النسبة بكثرة .

أما بما يخص المستويات الأخرى قدرت نسبتها المئوية ب نسبة 24% موزعة كالاتي :
7% لكل من حاملي شهادة الماستر و المهندس ، 10% بالنسبة للماجستير ، هذا ما يبين أن أصحاب هذه المستويات أو المؤهلات العلمية هم من يمثلون غالب المناصب العليا و رؤساء الأقسام و يرجع وجودها بهذه النسبة يعود إلى طبيعة العمل الإداري الذي يقوم به أصحاب هذا المستوى إضافة إلى متطلبات الإدارة التي تحتاج إلى جهد فكري أكثر و مستوى أعلى عن باقي المستويات الأخرى و التميز عن باقي الموظفين العاديين ، فيما يخص شهادات و دراسات متخصصة فهي منعدمة تماما.

جدول رقم (3) : توزيع مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة .

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
20%	12	أقل من 5 سنوات
43%	26] 10-5]
13%	8] 15-10]
13 %	8] 20-15]
4%	2] 25-20]
7%	4] 30-25]
100%	60	المجموع



شكل رقم (7) : دائرة نسبية تمثل النسبة المئوية للعينة وفق سنوات الخبرة .

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن موظفين المؤسسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها و ذلك ما توضحه النسب المئوية ، حيث أن النسبة المئوية لأقل من 5 إلى 10 سنوات خبرة تمثل نسبة 63 % أي أكثر من نصف العدد الإجمالي للموظفين غالب ما تنحصر هذه النسبة مع الفئات العمرية للموظفين التي أعمارهم تتراوح بين] 25 إلى غاية 40 سنة] التي قولنا عنها سابقا في تحليل الجدول و الشكل رقم (01) ، أنهم يمثلون نسبة 73 % من فئة الشباب و المستقطبين و المدمجين الجدد الذين يمتلكون خبرة كبيرة في مجال التعامل الإلكتروني ، أما بقيت سنوات الخبرة التي مثلت نسبة 37% من عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 10 إلى غاية 30 سنة ،

و سبب انخفاضها هي و كما قولنا سابقا يمثلون أصحاب الناصب العليا و رؤساء الأقسام ،
و أيضا إحالات البعض منهم إلى التقاعد و السماح لفئة الشباب بإشتغال الوظيفة

3.1 أدوات جمع البيانات :

تعتمد البحوث العلمية باختلاف أنواعها على أدوات و وسائل جمع البيانات
و المعلومات لكي يستعين بها الباحث في البحث و التقصي عن الإجابة على ما طرحه أو أثاره
من تساؤلات ، و الوصول إلى نتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة ، و عليه تم الاعتماد على :

أ) استمارة الاستبيان :

لقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات بموضوع الدراسة ، و الذي يتلاءم
و المنهج الوصفي المعتمد ، حيث يعتبر الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات
المتنوعة بعضها ببعض الآخر بالشكل الذي يحقق الهدف ، أو الأهداف التي يسئل لتحقيقها
الباحث و للمشكلة التي اختارها لبحثه.¹

و لقد تم توزيع الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على العينة بعد الاتصال بموظفين تربطنا
بهم علاقات شخصية ، و سهلوا علينا الاجتماع مع مدير المؤسسة الجزائرية لاتصال الجزائر فرع
ولاية بسكرة - ، للتوضيح له الهدف من الدراسة و استمارة الاستبيان و أسئلته ، و من ثم الوقوف
على استرداده من المبحوثين ، في زمن قصير .

و لقد تم بناء الاستبيان انطلاق من أبعاد المتغيرات ، بالإضافة إلى الاستفادة من الإطار
النظري للدراسة و استبيانات الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ، و عليه تم تصميم
استمارة الاستبيان وفق الخطة التالية :

¹ عمار قنديلي ، البحث العلمي - استخدام مصادر المعلومات - ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 1999 ، 157 .

➤ **المحور الأول :** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 01) ، حيث تم اعتماد فقط على (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) بما يخدم الدراسة و ما يساعد في تحليل عبارات الاستمارة ، و الاستغناء عن البيانات الأخرى حيث لاحظنا أنها لا تخدم الدراسة و لن يتم الاعتماد عليها أثناء التحليل .

➤ **المحور الثاني :** محور خاصة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بلغت عدد العبارات أو فقرات المحور 12 عبارة ، مقسمة إلى 3 أبعاد ؛ حسب أبعاد الإدارة الإلكترونية التي يمكن أن تتسجم مع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، و حسب ما جاء في التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية كانت أبعاد المتغير المستقل – الإدارة الإلكترونية – كالأتي :

- البعد الأول : تبسيط الإجراءات : 4 عبارات .

- البعد الثاني : السرعة و الوضوح : 4 عبارات .

- البعد الثالث : المرونة : 4 عبارات .

➤ **المحور الثالث :** محور خاص بتحسين مستوى الأداء الوظيفي ، حيث بلغت عدد فقرات أو عبارات المحور 12 عبارة ، مقسمة إلى بعدين ، حسب أبعاد المتغير التابع – الأداء الوظيفي – كالأتي :

- البعد الأول : الكفاءة : 6 عبارات .

- البعد الثاني :الفاعلية : 6 عبارات .

و تجدر بالإشارة انه تم إدخال تغييرات بسيطة عليه ، تمثلت في إعادة صياغة بعض العبارات لتتماشى مع التخصص ، و أيضا لتتلاءم و القدرات الذهنية لجميع الباحثين على اختلاف مستواهم العلمي و الثقافي ، و أيضا لاختلاف أعمارهم ، حيث أنه ليس كل الباحثين ملمين بمصطلحات التخصص و هو علم اجتماع إدارة و عمل .

و يمكن توضيح أجزاء استمارة الاستبيان في الجدول التالي :

جدول رقم (4) : يمثل تقسيم محاور استمارة الاستبيان .

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	تبسيط الإجراءات	4-1	12
	السرعة و الوضوح	8-5	
	المرونة	12- 9	
تحسين مستوى الأداء الوظيفي	الكفاءة	18-13	12
	الفعالية	24-14	

(ب) صدق الاستبيان :

تم التأكد من صحة الأداة و مصداقيتها وصحة عباراتها ، وذلك بعد أن تم عرضها على (4 محكمين) من أساتذة مختصين ، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة ، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليها و تنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية ، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم ، وتم إجراء التعديلات في ظل التوصيات وآراء هيئة التحكيم ، فأعيد صياغة العبارات (4 ، 8 ، 9 ، 15 ، 18) ، نظراً لصعوبة فهم بعضها و لتشابه بعضها الآخر مما لا يسمح بالتأويل ، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01) .

وقد اعتبرنا أن الأخذ ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة

الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة ، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

4.1) الأساليب الإحصائية :

لقد قام الباحث في تفرغ و تحليل الاستمارة من خلال استخدامه الاختبارات الإحصائية

المتمثلة في :

❖ النسب المئوية .

❖ التكرارات .

و ذلك لوصف أفراد الدراسة ، و تحديد نسبة استجابتهم .

2) عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة نتائجها :

1.2) عرض و تحليل البيانات :

في هذا الجزء سوف نقوم بتفريغ بيانات محاور الاستمارة ، بغية الإجابة على تساؤلات

الدراسة :

المحور الثاني : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

✓ العبارة الأولى : تقدم لك المنظمة الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

جدول رقم (1-5) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (1) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
77%	46	نعم
23%	14	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات المقدمة أن 77% من أفراد العينة أكدت على أن مؤسسة

اتصال الجزائر تدعم موظفيها على تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و بعد تقرينا من أحد الموظفين

صرح لنا أن مدير المؤسسة يدعم الدراسات و البحوث المتعلقة بمجال التكنولوجيا و التقنيات

و البرمجيات التي غالبا ما يقوم بها خرجي الجامعة و المعاهد الذين يمتلكون الكفاءة و المهارة من فئة الشباب الذين لديهم صورة موضحة حول مفهوم الإدارة الإلكترونية خاصة و أننا في عصر التطور التكنولوجي والسرعة ، وهذا سهل عليهم تطبيقها داخل المؤسسة ، كما أنه يقدم المساهمة في كل العمليات و الوظائف لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ذلك من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الخدمة و تسهيلها و تقديمها للعملاء في وقتها المحدد و بسرعة عالية ، و ذلك من أجل عصريّة الإدارة الجزائرية ، أما فيما يخص بقيت أفراد العينة الذين أجابوا ب: لا و التي قدرت ب 23% ، هم يمثلون الأفراد الذين لا يدعمون تطبيق إدارة إلكترونية و يفضلون البقاء في العمل الإداري التقليدي ، وغالبا ما يمثلون الفئة المشرفة على التقاعد ، و لهذا هم لا يتلقون الدعم الإداري اللازم.

✓ العبارة الثانية : تعمل المنظمة على وضع إجراءات إدارية تتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية .

جدول رقم (2-5) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة لعبارة رقم (2) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال المعطيات المقدمة في الجدول نلاحظ أن 80% من أفراد العينة أكدوا على المنظمة تعمل وضع إجراءات إدارية تتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، أي أن الخطوات التفصيلية المعدة لبيان أساليب العمل الموضوعية من طرف المؤسسة مرتبطة مع أهداف التي سطرته هذه الأخيرة (كتوفير خدمات المختلفة و بأسعار مغرية ، السعي على إرضاء متعاملها ،

تحسين الشبكة بالشكل الذي يرضي الزبون) . حيث يعتبر كل هذا إلا طرق محددة سلفا لكيفية القيام بأعمال و الخدمة و هي خطط موضوعية للموظفين لأجل إتباعها و تقديم الخدمات بصورة تتلاءم و تتطابق مع أهداف المؤسسة .

بينما نفى 20% من أفراد العينة أن الإجراءات الإدارية الموضوعية لا تتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية و مع أهداف المؤسسة حيث و ما يلاحظ على أرض الواقع ، أن أهداف التي ذكرت سابقا ليست مطبقة فتدقق شبكة الانترنت بطيء و الخدمة المقدمة من طرف الموظفين دائما لا ترضي العملاء ، و ما يؤكد ذلك هو وجود العديد من الشكاوي يوميا التي تسجل في سجل الشكاوي و أكثرها حول الخدمة المقدمة و سرعة الانترنت أيضا و حول طريقة الرد على استفسارات المرسله لبريد المؤسسة .

✓ العبارة الثالثة : تعتمد المنظمة على وضع برمجيات متطورة لتخزين المعلومات و الملفات .

جدول رقم (5-3) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (3) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	80%
لا	12	10%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 80% من أفراد العينة يرون أن مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع ولاية بسكرة دائما ما تعتمد على وضع برمجيات متطورة لتخزين الملفات و المعلومات ، الخاصة بتقارير السنوية و أيضا عن الخدمات التي قدمتها للمواطن و أرشفتها إلكترونيا ، و هذا يبين اهتمام الواضح للموظفين للبرمجيات و عن قوة الاستعمال للبرامج الخاصة بتطبيقات الأعمال الإدارية و التي تدفعها باتجاه تعزيز السلوك الإيجابي لديهم ، و عن الأغلب تكون هذه

النسبة تمثل فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم بين [25-45] سنة و هي الفئة الداعمة لعصرنة الإدارة .

أما في ما يخص بقية الموظفين الذين ينفون دعم المنظمة على وضع برمجيات متطورة ، هم الأفراد الذين يفضلون العمل الإداري الورقي التقليدي و هم يمثلون فئة التي تتراوح أعمارهم بين [45 - 55] سنة الراضون لفكرة الإدارة الإلكترونية .

✓ العبارة الرابعة : قللت الإدارة الإلكترونية من وجود العمل الورقي داخل المنظمة .

جدول رقم (5- 4) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (4) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ إجماع من طرف موظفين المؤسسة على أن الإدارة الإلكترونية قللت من العمل الورقي ، حيث انها تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنظمة ، حيث تهدف من خلالها تحسين أداءها تعزيز مركزها التنافسي في ظل وجود المؤسسات الاتصالية الخاصة ، التي تقدم خدمات تغري بها زبائننا.

✓ العبارة الخامسة : ساهمت الإدارة الإلكترونية في الرد الفوري على استفسارات العملاء .

جدول رقم (5- 5) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (5) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53%	32	نعم
47%	28	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ أن 53% أكدوا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في الرد الفوري على استفسارات

العملاء ، بحيث كونها تمتاز بالسرعة ، ذلك لجلب أكثر عدد من الزبائن و تسعى دائما لإرضائه ، هذا عن طريق تقديم الرد الفوري و الحل الأنسب عن كل تساؤلاته أو استفساراته .

بينما ينفي 47% من أفراد المؤسسة كون الإدارة الإلكترونية لا تساهم أبدا في الرد الفوري

بل أنها تأخذ وقت طويل في ذلك ، حيث أن القائمين على الرد أحيانا يتجاهلون رسائل العملاء و لا يردون عليها أبدا ، و هذا ما يؤدي أحيانا إلى وجود مشاكل في المؤسسة ، و أحيانا يقدم الزبون إلى رفعة شكوى لدى مديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية بسكرة ، أو إلى المؤسسة الأم في العاصمة .

✓ العبارة السادسة : تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة بسرعة عالية و تقليل الوقت في انجازها .

جدول رقم (5- 6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (6) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	53%
لا	28	47%
المجموع	60	100%

نلاحظ هنا أن 53% من أفراد العينة ، يعتبرون أن الخدمة التي تقدمها المؤسسة تمتاز بالسرعة و اختصار وقت انجاز المعاملات الإدارية المختلفة ، و تبسيط إجراءات داخل المؤسسة إيجاب على مستوى الخدمة التي تقدم لعملاء كما أنها تمتاز بالجودة العالية بالشكل الذي يرضيه ، و كذلك تصله الخدمة في الوقت الذي يساعده .

أما بقية أفراد الموظفون الذين كانت إجاباتهم ب لا ، و التي كانت نسبتهم تقدر ب 47% ينفون مثل هذه العبارة ، حيث و كما قلنا سابقا في تحليل العبارة رقم (5) و التي قلنا فيها أن العديد من الشكاوي حول الخدمة المقدمة التي تتأخر دائما لعدة أيام و أحيانا لعدة شهور ، حيث صادفنا أثناء تواجدنا داخل المؤسسة العديد من الزبائن ينتقدون الخدمة المقدمة ، حيث وصفها أحد الزبائن بأنها رديئة تماما ، و أثناء محاورته تبين أنه كان يدفع شهريا تكلفة الانترنت الخاصة به بقيمة سعر 4G ، غير انه اكتشف مؤخرا أن سرعت تدفقها هو 1G .

✓ العبارة السابع : تساعد الإدارة الإلكترونية من تمكين العميل من التواصل مع المؤسسة في كل الأوقات.

جدول رقم (5- 7) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (7) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	63%
لا	22	37%
المجموع	60	100%

أجاب 63% من أفراد العينة أن الإدارة الإلكترونية تساعد العميل في التواصل مع المؤسسة في كل الأوقات و ذلك عبر الموقع المخصص لها ، ليسهل عليه عملية الاستفسار عن الخدمة و عن مدى جاهزيتها و توفير الوقت قدومه للمؤسسة ، حيث أن المؤسسة إضافة إلى الموقع الإلكتروني الذي وضعته أضافت صفحة خاصة بها عبر مواقع التواصل الاجتماعي ، إضافة إلى ذلك تفعيلها خدمة الرسائل النصية القصيرة عبر الهاتف النقال ، بحيث تصل رسالة نصية تحتوي على نوعية الخدمة التي طلبها الزبون ، و عن موعد تسديد تكلفة الانترنت ، حيث لاقت هذه الخدمة استحسان بعض العملاء ، و أيضا الموظفين الذين قللت عليهم الضغط الذي كانوا يعانون منه سابقا ، عن توافد العديد من الزبائن و الفوضى التي قد يتسببون بها .

أما فيما يخص 37% من أفراد العينة لا يمكنها أن تساعد على تمكين العميل من التواصل مع المؤسسة ، بحيث يأتي العديد من العملاء و الزبائن يوميا إلى المؤسسة للاستفادة من المعلومات الكافية حول الخدمة التي يريدونها لأن الرد الإلكتروني غير كافي ، و أيضا لا يمكن قياس ذلك على الفئة الغير المثقفة و الأفراد الطاعنين في السن الذين لا يفهمون بالتكنولوجيا حيث أنهم يجذبون التعامل التقليدي مع تقديم الشرح لهم من طرف الموظفين .

✓ العبارة الثامنة : تعتمد المنظمة على المراسلات الإلكترونية الداخلية .

جدول رقم (5- 8) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (8) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من المعطيات المقدمة في الجدول أن جميع أفراد أجمعوا على أن المنظمة أو مؤسسة اتصالات الجزائرية فرع بسكرة ، تعتمد على المراسلات الإلكترونية الداخلية أو ما يعرف بالانترانت ، التي تعتبر شبكة داخلية في المؤسسة بحيث تسمح هذه المراسلات للموظفين عن الاتصال بعضهم البعض ، و الوصول إلى المعلومات و ذلك بطريقة أسرع و أفضل و أكثر كفاءة من الأساليب التقليدية المعتادة ، بحيث تسهل الأعمال و الخدمات العديدة التي تأخذ وقت و جهد كبير لإنجازها ، فتتم طباعة المراسلة من طرف الموظف و تحول إلكترونيا للمدير بدوره يقوم بقراءتها و التأكد من صحة ما ورد فيها و يوقع عليها إلكترونيا و ذلك عن طريق التوقيع المخزن و يتم إدخالها عن طريق المسح أو عن طريق القلم الضوئي ، لترجع بعد ذلك النسخة للموظف لتأشير الرقم و التاريخ عليها ، و يقوم بطبع نسخ من المراسلة و تبعث النسخ الأخرى إلكترونيا إلى باقي الموظفين .

✓ العبارة التاسعة : تتبنى المنظمة برنامج تكويني للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (5- 9) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (9) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	74%
لا	16	26%
المجموع	60	100%

أجمع 74% من أفراد العينة أن المنظمة تتبنى برامج تكوينية للأفراد و هذا لأجل تعزيز قدراتهم على استخدام الإدارة الإلكترونية ، بحيث أنها هناك برمجيات جديدة يجب على المؤسسة تأهيل مواردها البشرية تأهيلا جيدا ، و على أعلى مستوى من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريسية ، و التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني ، و تمكينهم من أجل إتاحة الفرص أمامهم لتعامل السريع مع متغيرات في البيئة التكنولوجية في ظل تطور النظم المعلوماتية و البرمجيات .

أما بقية أفراد العينة الذين نفوا تلقيهم برنامج تكويني لاستخدام الإدارة الإلكترونية الذين يمثلون نسبة 26% ، نلاحظ أنهم يمثلون نفس نسبة تقني سامي 26% ، حيث من المعروف أن أصحاب هذه الشهادة يمتلكون الخبرة في مجال الإلكترونيات خاصة و أنهم في فترة دراستهم في المعهد يتلقون دروس تطبيقية في مجال الإعلام الآلي و أنهم يقومون بتربص خاص بتطبيق هذا المجال داخل الإدارات و المؤسسات التي تتعامل بالإدارة الإلكترونية .

✓ العبارة العاشرة: هناك روابط بين مختلف الأقسام تتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية .

جدول رقم (5- 10) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (10) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

نعم هناك روابط بين مختلف الأقسام تتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة و هذا ما أكده أفراد العينة ، من خلال معطيات الجدول حيث جاءت أجابتهم على هذه العبارة بنسبة 100% ما يفسر وجود علاقة بين مختلف الأقسام و رغبة العديد منهم الانتقال من إدارة الأشياء و النشاط إلى إدارة الأرقام و النشاط الافتراضي ، إضافة إلى وجود ما يعرف بالانترانت و كما قلنا سابقا في تحليل العبارة رقم (8) ، حيث تعتبر رابط مهم من روابط الإدارة الإلكترونية ، بحيث أنها قامت بمساعدة على الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى تنظيم الشبكي .

✓ العبارة الحادية عشر: تعاملات الإدارة الإلكترونية دقيقة و خالية من الأخطاء .

جدول رقم (5- 11) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (11) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
83%	50	نعم
17%	10	لا
100%	60	المجموع

أجاب 83% من أفراد العينة على أن تعاملات الإدارة الإلكترونية دقيقة و خالية من الأخطاء حيث يؤكدون على أن التكنولوجيا لا يمكن لها الوقوع في خطأ بل أنها لا تسمح بوقوعه ،

و أنها تقوم تلقائيا بتصحيح الخطأ إن وجد ، حيث يتوفر فيها برنامج الحاسوبي Logiciel ، اللازم لإنجاز الأعمال الإدارية و هي تتصف بالشمولية بحيث أنها تغطي جميع جوانب الموضوع و تجمع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة و توفيرها للمستفيدين بصورة فورية ، هذا ما جعلها دقيقة و خالية من الأخطاء .

أما في ما يخص 17% الذين يفتقدون هذه العبارة ، فهذا راجع إلى كون أنه لا يمكن أبدا الاعتقاد بتلك العبارة ، بحيث أنها أحيانا تتعرض للتعاملات إلى خلل إما تقني أو ضرر بالبرامج أو عدم حفظ البيانات ، أو تزوير للمعلومات ، أو التعرض للقرصنة .

✓ العبارة الثانية عشر: تدعم المنظمة إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية و الإلكترونية .

جدول رقم (5- 12) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (12) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة أكدوا على العبارة ، حيث أن

الإدارة الإلكترونية في الجزائر عامة ، و ولاية بسكرة خاصة لا يزال قيد التجربة على المؤسسات .

و لهذا فإن الأعمال تعتبر الخطوة الأولى قبل توثيقها إلكترونيا ، و أيضا هناك ملفات ورقية

تم توثيقها إلكترونيا و كما توجد مصلحة الأرشيف الورقي و الأرشيف الإلكتروني ، بالإضافة إلى

أن عملية تسديد الفاتورة الخاصة بالانترنت تكون عن طريق الدفع الورقي و يتم توثيق إلكترونيا .

المحور الثالث : مستوى تحسين الأداء الوظيفي .

✓ العبارة الثالثة عشر: تحرص دائما على الإلمام بالتغيرات في مجال العمل الإداري
و تحاول على تكييفها في عملك .

جدول رقم (1-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (13) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	77%
لا	14	23%
المجموع	60	100%

من خلال ما تم عرضه في الجدول أن الأفراد الذين يحرصون دائما بالإلمام بالتغيرات التي تحدث في مجال العمل يكيّفونها مع عملهم أو الخدمة التي يقومون بها ، حيث قدرت نسبتهم ب 77% فهم يحبون التجديد و الابتعاد عن تكرار العمل ، و هم يتميزون بالمجازفة و عدم التردد من أي جديد ، بل يفضلون دائما البحث عن أي تغيير يحدث في مجال العمل الإداري و تطبيقه .
أما بقية أفراد العينة فهم يفضلون عدم الإلمام بتغيرات التي تحدث ، بل يحبذون العمل على نفس الروتين و على نفس الوتيرة ، حيث أنهم لا يريدون الوقوع في أية خطأ أو أي شيء قد يضر بمكانتهم داخل المؤسسة .

✓ العبارة الرابعة عشر: تقوم بمراجعة العمل المقدم لك بصفة دورية لتتأكد بأنه منجز وفق التعليمات المحددة .

جدول رقم (2-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (14) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	77%
لا	14	23%
المجموع	60	100%

نلاحظ أن 77% من أفراد العينة يؤكدون على أنهم يقومون بمراجعة العمل المقدم لهم و ذلك بصورة دورية ليتأكدوا من أنهم أنجزوه وفق التعليمات المحددة ، و هذا راجع إلى كفاءتهم العالية التي يتميزون بها ، و يرجع كل هذا إلى كونهم يردون انجاز الأعمال بطريقة صحيحة و الحصول على أكبر كمية من المخرجات ، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة و لتقديم إنتاج جيد أو خدمة خالية من الأخطاء و العيوب .

أما النسبة المتبقية 23% من أفراد العينة ، فهم يعتقدون أن أعمالهم لا تحتاج إلى مراجعة بصفة دورية ، و متأكدون من خدمتهم و من جاهزيتها من المرة الأولى .

✓ العبارة الخامسة عشر: تتشكل التغذية العكسية (المرتدة) عن تقييم أدائك دافعا هاما في تحسين مستواك .

جدول رقم (3-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (15) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ هنا أن 80% من أفراد العينة يعتبرون أن التغذية العكسية عن تقييم أداءهم ذلك عبر حصولهم عن معلومات مرتدة من أكثر من مرجع تعتبر دافعا في تحسين مستواهم هذا يعتبر تعريف الإدارة بمستوى أداءهم ، و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة حوله ، إذا كان مقبول أو لا ، لقياس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية ، و نلاحظ هو ضرورة زيادة حجم المشاركة و التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين بهدف تحسين جودة الخدمة ، حيث هناك دعم إيجابي للأفكار و المقترحات الجديدة التي يتقدم بها الموظفين إزاء الخدمة المقدمة له رغبة منهم في تحسينها .

أما فيما يخص 20% من أفراد العينة فهم يعتبرون أن مثل هذه التغذية عن تقييم أداءهم لا تعنيهم ، بحيث أن زيادة في مستواه لا يحتاج إلى تغذية راجعة بل يكون نتيجة العمل و الخدمة الذي يقدمونها .

✓ العبارة السادسة عشر: يوجد اهتمام و متابعة من طرف الرؤساء للاقتراحات التي تقدمها الخاصة بجودة الأداء .

جدول رقم (4-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (16) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن 60% من أفراد العينة يتلقون اهتمام من طرف المسؤول الأول عنهم ، عن اقتراحات التي يتم عرضها من طرفهم الخاصة بجودة الأداء ، هذا يعني منح الموظف حق المشاركة في إعطاء اقتراحاتهم للمسؤول ، باعتبار أن هو اقدر الأشخاص على تقييم أداء مرؤوسيه ، بحكم أنه الأكثر معرفة بقدرات موظفيه بحكم احتكاكه اليومي معهم ، و امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداءهم و سلوكهم أثناء أداء الخدمات ، و بالتالي يتحقق للمسؤول بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمرؤوسيه .

فيما يخص 40% من أفراد المؤسسة يؤكدون من أنهم لا يتلقون اهتمام من طرف مسؤوليهم يعود ذلك إلى عدم تقبل بعضهم إلى اقتراحات الموظفين لأن في اعتقادهم لا يمكن للموظفين أن يقوموا بتقديم اقتراحات للمسؤول باعتباره أعلى مرتبة عنه و لا يمكن لهم تقبل فكرة أنهم ينفذون اقتراحات الأقل درجة منهم .

✓ العبارة السابعة عشر: تقوم المنظمة بإطلاع الموظفين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

جدول رقم (5-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (17) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	67%
لا	20	33%
المجموع	60	100%

أجاب 67% من أفراد المؤسسة تقوم بإطلاعهم مقدموه من إنجازات و ذلك مقارنة مع أهداف الإدارة الإلكترونية التي ذكرت سابق ، ويرى الموظفون أنه هناك تطابق بين ما تم إنجازه و بين أهداف المؤسسة ، و هل أداءهم بالجودة والكفاءة المطلوبة وفق الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة و الخدمة التي تقدم للعميل ، و أنها لاقت إرضاء العميل أولاً ؟ و هنا يحدد الموظف نقاط قوة عمله و محاولة الزيادة في خدمته و تطويرها إلى أفضل من ذلك أو نقاط الضعف التي يجب عليه معرفة موقع الخطأ و محاولة تصحيحه و تحسينه و تحويلها إلى نقاط قوة ، و يؤدي إلى التركيز على الأداء ذاته و ليس على العوامل الشخصية .

و أما فيما يخص 33% من الأفراد فهم لا يتم عرض إنجازاتهم و ما قدموه و مقارنة مع أهداف المؤسسة و هم عادة يمثلون المسؤولين ، باعتبارهم هم من يقومون بإطلاع الموظفين بإنجازاتهم .

✓ العبارة الثامنة عشر: تقوم المنظمة بوضع فترات تدريبية لرفع من مستوى أداء الموظفين داخلها .

جدول رقم (6-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (18) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموع

يرى 80 % من أفراد المؤسسة يتلقون فترات تدريبية لرفع من مستوى أدائهم خاصة مع التطورات التي تحدث دائما في العمل الإداري خصوصا مع ارتباطها بالتطور التكنولوجي و ولوج العمل الإلكتروني ، الذي يحتاج إلى أفراد ذو كفاءة في الميدان لذا تضع المنظمة فترات تدريبية بغية تطوير مهارات أفرادها ، و زيادة كفاءتهم و تطوير أداءهم ، لتقديم خدمة جيدة للعميل .

أما الأفراد الذين لا يتلقون تدريب لتحسين أداءهم و الذين قدرت نسبتهم ب 20% من المجموع الكلي للعينة هم على الأرجح الموظفون الذين يعملون بعقود تشغيل مؤقتة ، حيث أنهم لا يستقاون من مثل هذه الامتيازات لأنها خاصة فقط بالموظفين المثبتين في الوظيفة.

✓ العبارة التاسعة عشر: لديك القدرة و المهارة على تخطي المشكلات و الأخطاء التي تواجهك خلال أداء عملك .

جدول رقم (6-7) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (19) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
37%	22	نعم
63%	38	لا
100%	60	المجموع

أجاب 37% من أفراد المؤسسة على أن لديهم القدرة و المهارة في تخطي المشكلات و الأخطاء التي تواجههم خلال أداء عملهم ، و يعود هذا إلى الخبرة التي يمتلكها و تتطابق مع نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة [من 10 إلى 30] داخل المؤسسة ، بحيث أن لديهم القدرة على الإلمام بجميع جوانب الأخطار و محاولة حلها و عادة يتصفون بالمرونة في التعامل مع الأحداث اليومية و الحساسية للمشكلة و القدرة على تخطيها .

أما الذين لا يمتلكون القدرة على ذلك فقد قدرت نسبتهم ب 63% على الأرجح هم لا يمتلكون خبرة في ذلك ، و لا يستطيعون التكيف مع الأخطاء و لا يستطيعون تخطيه و يحتاجون المساعدة من الأفراد الآخرين في ذلك .

✓ العبارة العشرون : لديك القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة تساهم في تبسيط إجراءات العمل و السرعة في إنجازها .

جدول رقم (8-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (20) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	70%
لا	18	30%
المجموع	60	100%

أجاب 70% من أفراد المؤسسة أن لديهم القدرة على ابتكار طرق جديدة تساهم في تبسيط إجراءات العمل ، و السرعة في إنجازها ، و ذلك لتطوير كفاءتهم و زيادتهم ، و كذا الاستجابة السريعة لمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل و عادة تكون فئة الشباب هم الذين يمتلكون مثل هذه الكفاءة ، خاصة و مع وجود التطور التكنولوجي و ولوج ما يعرف بعصرنة الإدارة و هذا يساعد على تجديد إجراءات العمل و الخروج بها من الروتينية المملة إلى أعمال متجددة .

أما 30% من الأفراد الذين لا يمتلكون القدرة في ذلك ، غالبا يمثلون الأفراد الكلاسيكيون في العمل الإداري ، الذين يفضلون بقاء العمل كما هو و أي تجديد أو تغيير في طريقة عملهم قد يؤدي بهم ذلك إلى الوقوع في أخطاء في مجال العمل .

✓ العبارة الواحد و العشرون : تشجع المنظمة على انجاز الأعمال و الوظائف الموكلة إليك حسب معرفتك لطبيعة ذلك العمل .

جدول رقم (9-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (21) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	20%
لا	12	80%
المجموع	60	100%

20% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تعمل على تشجيعهم على انجاز الأعمال و الوظائف الموكلة إليهم حسب معرفتهم لطبيعة العمل ، و يرجع ذلك لنقص الخبرة لدى ، هذه الفئة التي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ، وهم الموظفون الجدد بحيث لا يمتلكون أي فكرة على طبيعة نشاط المؤسسة ، و هذا ما جعلها تشجعهم على انجاز الخدمة الموكلة إليهم حسب معرفتهم بها و يقومون بعد ذلك باستشارة الأفراد الأكفاء لمساعدتهم على انجاز عملهم .

أما 80% من أفراد المؤسسة فهم يعتبرون أنهم ينجزون أعمالهم حسب ما هو متعارف عليه داخل المؤسسة وفق إستراتيجية العمل المسطرة و حسب طبيعة العمل و هم يمتلكون الخبرة في انجاز خدمتهم .

✓ العبارة الثاني و العشرون : يساعدك الأسلوب الإلكتروني في التعامل بحكمة و اتزان في المواقف الإدارية الطارئة و المفاجئة .

جدول رقم (10-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (22) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	60%
لا	24	40%
المجموع	60	100%

يرى 60% من أفراد العينة أن الأسلوب الإلكتروني ساعدهم على التعامل بحكمة و اتزان في المواقف الإدارية الطارئة بحيث أنه يسهل المعاملات و إيجاد أنظمة جديدة و متطورة في مجال العمل هذا يساعد على زيادة قدرة المنظمة على انتقال إلى العالم المتطور و سرعة الاستجابة لمتطلباتهم ، حيث أنع يؤثر على الوظائف و الأنشطة الإدارية و تبسيط العمليات فهو أسلوب يتصف بالمرونة و جاهزية التعامل في حالة طوارئ .

أما في 40% من أفراد العينة يرون أن هذا الأسلوب لا يساعدهم بحيث يعتبرونه أسلوب معقد و غير مفهوم .

✓ العبارة الثالثة و العشرون : تقييم الأداء داخل المنظمة يكون فعال في ظل الاعتماد على الإدارة الإلكترونية .

جدول رقم (11-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (23) .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

نلاحظ أن 80% من أفراد العينة يؤكدون أن تقييم الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية بحيث أنه يتصف بالعدالة و الدقة في تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم تلقائياً ، بحيث

يوضح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل الإداري مع النتائج التي تم الحصول عليها ، و هذا ما يؤكد على فاعلية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة .

أما 20% أجابوا ب لا العبارة بحيث يمثلون الفئة التي لا يشملها تقييم الأداء الوظيفي ، لهذا هم غير معنيين به ، كما قولنا سابقا أنهم يمثلون الأفراد الذي تم توظيفهم بعقد عمل مؤقت - إدماج .

✓ العبارة الرابعة و العشرون : تواجه صعوبات في التكيف مع التدفق السريع للمعلومات أثناء أداء المهام .

جدول رقم (12-6) : التكرارات و النسب المئوية لإجابة أفراد العينة للعبارة رقم (24) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
20%	12	نعم
80%	48	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ أن 20% يؤكدون على تواجد صعوبات في التكيف مع هذا التدفق السريع ، حيث انه غير قادرين على مجابات ذلك ، و خاصة الفئة المدمجة الجديدة التي لا تمتلك خبرة في و ليس لديها القدرة على إستيعاب كل المعلومات المقدمة لهم ، ما يتولد لديه شيء من الخوف أثناء أداء المهام ، و الخلط أحيانا في العمل الإداري و الوقوع في الكثير من الأخطاء .

أما في ما يخص 80% من يرون أنه لا وجود لصعوبة ، و خاصة مع إمتلاكهم الخبرة ما يساعدهم ذلك في التكيف مع أي طارئ يحدث أثناء أداء المهام ، و أنهم يمتلكون المرونة في التعامل مع مثل هذه المواقف ، بحيث يحسنون تقسيم عملهم ، و وضع خطط و إستراتيجية لمثل هذه المواقف ، و كما يمتازون بسرعة البدهاة .

2-2) نتائج الدراسة :

من خلال هذه دراستنا لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع ولاية -بسكرة - ، خلصنا إلى نتائج الدراسة التالية :

◆ النتائج النظرية للدراسة تمثلت في :

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهجا حديثا يقوم أساسا على تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات ، حيث يمتاز هذا المنهج بالسرعة ، الوضوح . تخفيض التكاليف ، المرونة ، تبسيط الإجراءات ، عدم التقيد بالزمان و المكان ، السرية و الخصوصية .
- الإدارة الإلكترونية تتكون من عناصر تقنية تمثلت في العتاد و البرمجيات و شبكات الاتصال و موارد بشرية تمثلت في صناعة المعرفة .
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكة الانترنت ، ذلك لأجل تطوير أساليب العمل عن طريق توفير مقومات مادية و غير مادية ، لتطبيقها في مجالات مختلفة مما يساهم في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي سواء للموظفين أو الإدارة .
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التقليل من العمل الورقي ، و التغلب عن العديد من المشاكل التي كانت تعيق الخدمة التي يقدمها الموظفين للزبائن ، و ذلك من خلال تبسيط الإجراءات ، تقليل في الوقت ، الدقة و الوضوح .
- يمثل الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يؤديها الموظف من واجبات ومسؤوليات في الوظيفة التي يشغلها ، حيث يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بالكفاءة و الفعالية.
- من محددات الأداء الوظيفي : الجهد و القدرات .
- معايير قياس الأداء تساعد المنظمة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها .

- تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي ، عملية مهمة جدا حيث تتركز على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط .

- للقيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي لابد توفر مجموعة من الأسس و الخطوات التي يقوم عليها هذا التقييم .

◆ النتائج التطبيقية للدراسة :

من خلال ما تم عرضه في تحليل الجانب التطبيقي للدراسة خلصنا إلى النتائج التالية :

❖ خصائص عينة الدراسة : حيث نلاحظ أن مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع ولاية بسكرة

تعتمد على الفئة الشبابية ، ذلك جاء بعد تحليل للفئات العمرية للدراسة ، بينت أنها تتميز بمتوسط عمر بين 30 و 35 سنة بنسبة 37% ، و هذه المرحلة بالذات تعبر عن أقصى القدرات في إنجاز الخدمات ، بفضل ما لها من خبرة في مجال العمل الإداري في معدلها 10 سنوات على الأقل ، بحيث بينت الدراسة أيضا أن سنوات الخبرة لمعظم موظفيها تراوحت بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 43 % و هي تمثل نسبة الشباب ، بينما المؤهل العلمي تبين أنها تشمل جميع مؤهلات العلمية من تقني سامي ، ليسانس ، ماستر ، مهندس ، ماجستير .

❖ تساؤلات الدراسة : حيث من خلال ما تم عرضه توصلنا للإجابة عن مشكلة ، التي

تمحورت حول :

● مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائرية فرع بسكرة : حيث توضح

من خلال المعطيات المسجلة في التحليل أن مستوى مرتفع ، راجع إلى درجة الوضوح و الدقة التي تمتاز بها الإدارة الإلكترونية ، بحيث أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية مع المحور الأول للاستبيان ، فقد ساهمت الإدارة الإلكترونية من التقليل من العمل الورقي داخل المؤسسة

، حيث قدرت الإجابة على هذه العبارة ب نسبة 100% و أيضا أن مؤسسة اتصالات الجزائر ، قدمت الدعم اللازم للأفراد لتطبيق الإدارة الإلكترونية بغية إشراكه في المساعدة على تطوير مكان عمله حيث أن 77% من أفراد العينة أكدوا على ذلك ، و الإدارة الإلكترونية ساعدت في إيجاد السبل و الطرق المثلى لجذب أكبر عدد من المتعاملين و ذلك من خلال ما تقدمه من خدمة ترضي رغباته من حيث أن تبسيط الإجراءات ، السرعة و الوضوح و المرونة ، ساهمت من رفع مستوى الخدمة ... هذا ما يتفق مع دراسة (عويسي سهام) " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العميل " التي خلصت في نتائجها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع لدى المؤسسة محل الدراسة ، حيث أن أبعاد الدراسة المذكورة أعلاه ساهمت من تزويد العميل بمنتج ذو قيمة تحقق مستوى عالي من الرضا لديه ليكون ضمانا لخلق ولائه و بالتالي تحقيق الربحية للمؤسسة و يرجع كل هذا للمستوى العالي الذي ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيقه ، بينما تختلف دراسة (كميليا خير الدين) " الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة " ، فقد اهتمت هذه الدراسة عناصر الإدارة الإلكترونية من (عتاد الحاسوب ، برمجيات ، شبكة الاتصال ، صناعة المعرفة) يسهل في انجاز الأعمال الإدارية و تساهم في تقديم الخدمات بشكل أسرع و بأقل تكلفة ، حيث أن العناصر التقنية هي التي ترفع من مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ، غير أن المورد البشري هو الذي يقوم بإنجاز الخدمة و تسيير الأجهزة الإلكترونية ، خاصة و أن الإدارة الجزائرية ليست متطورة بالشكل الكافي ، و بالتالي لا يكمن تصور الأجهزة بدون الأفراد ، و التطور التكنولوجي هو ترجمة مادية للقدرة البشرية التي تختلف قراءتها من فرد لآخر .

- مستوى تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة : بينت في الأخير أن مستوى تحسين الأداء مرتفع ، حيث أنه راجع إلى قدرة الموظفين على ابتكار طرق جديدة

لتبسيط إجراءات العمل الإداري و السرعة في انجازه بكفاءة عالية و فعالية مرتفعة ، فقد كانت جميع إجابات أفراد العينة ايجابية حول محاور الاستبيان ، غير أن دراسة (زياني إيمان) "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة " ترى بأن تحسن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يعود إلى دور القائد في ذلك ، بحيث يعتبر عامل أساسيا في تطوير و ديمومة المنظمات و يساهم في تحسين أداء موظفيها و تحقيق فعاليتها المطلوبة و تساعد في تشجيع الأفراد العاملين على تنفيذها و العمل على تعديل الأنظمة القائمة لتتلاءم مع المتغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بها ، بحيث يعتبر أن للقائد تأثير مثالي على الأفراد و كما يعرف بالكاريزما ، يجعلهم مستعدين لإتباعه من خلال غرس روح الثقة و الاحترام فيهم و بهذا يجعلهم يقدمون جهود إضافية أكثر مما هو متوقع منهم و تقديم الاقتراحات في ما يخص مجال العمل و الخدمة المقدمة ما يزيد من كفاءتهم و فعاليتهم أثناء تقديم الخدمة ما يؤدي إلى تحسين أداءهم ، غير أنه لا يمكن اعتبار القائد هو السبب في تحسن الأداء الوظيفي ، خاصة و أن هناك العديد من القادة من يتصفون بصفة تنفر الموظفين منهم ، بل و كما ذكرنا في تحليل العبارة رقم (16) نلاحظ أن عدم تقبل بعضهم إلى اقتراحات الموظفين لأن في اعتقادهم لا يمكن للموظفين أن يقوموا بتقديم اقتراحات للمسؤول باعتباره أعلى مرتبة عنه و لا يمكن لهم تقبل فكرة أنهم ينفذون اقتراحات الأقل درجة منهم .

بينما نلاحظ أن دراسة (باباه ولد سيدن) "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء " أن تحسن مستوى أداء الأفراد يكون من خلال التقييمات التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة ، حيث أن الفرد بعد تحصله على نتائج تقييمه يساعده ذلك في تحسين الخدمة التي يؤديها ، سواء كان تقييمه سلبيا أو إيجابيا ، هذا و ما اتفقت به مع دراستنا حيث نجد أن العبارة رقم (23) .

3.2 توصيات الدراسة :

- بناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات الآتية :
- العمل على توفر الأجهزة و المعدات اللازمة و البرمجيات الإلكترونية لنتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجزائرية لاتصالات فرع بسكرة .
- استقطاب الكفاءات البشرية التي تمتلك خبرة في مجال الإلكترونيات .
- دعم الموظفين على زيادة تفعيل التحول نحو ممارسة الإدارة الإلكترونية ، منح المتميزين في استخدامها الحوافز سواء مادية أو معنوية .
- العمل على تنمية و تطوير قدرات الأفراد الإبداعية و الابتكارية لكي تتكون لديه القدرة على الأفكار التي تعمل على تطوير مستوى الأداء .
- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ، لرفع مستوى التنسيق و التشاور و التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، و أيضا ضرورة الحرص على تبني أفكار و آراء و المقترحات البناءة من طرف الموظفين ، لتعزيز و تطوير علاقات العمل داخل المؤسسة .
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم في عملية التنمية و التطوير الإداري .

الخلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة لمنهج المتبع لموضوع الدراسة . ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير و معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة ، و التي كانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي مكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة .

الله

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث ، و الذي كان ثمرة عمل
كلفنا الكثير من الجهد و أخذ منا وقتا ثميننا ، و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي
كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الاجتماعية ، لكن حسبنا أننا استوفينا أهم
الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث ، و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم
العمل العلمي ، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص ،
فالعلم في تطور مستمر ، و وسائله كذلك .

حيث حاولنا في هذه البحث أن نناقش موضوع الإدارة الإلكترونية حيث تعد من ثمار
المنجزات التقنية في العصر الحديث ، التي أدت إلى تطوير العمل الإداري التقليدي إلى طرق أكثر
مرونة حيث أدت التطورات الحالية في مجال الاتصالات إلى التفكير الجدي من قبل المنظمات أو
المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، حيث سعت هذه الأخيرة إلى توفير جميع
الإمكانات المادية و البشرية من أجل إنجاز هذا التغيير و تسريع العمل الإداري بهذه التكنولوجيا ،
عبر توفير بنية تحتية و إعداد كوادر بشرية متخصصة و مؤهلة ، إذن يمكن القول أن المورد
البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار
الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن
الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة ، وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للمورد
البشري داخل المنظمة من خلال نتائجه كتقديم الخدمة و السرعة في انجازها بطريقة إلكترونية مما
يساهم بفاعلية في تحسين أداء الوظيفي للمنظمة .

لنستخلص في الأخير أن النتائج النظرية كانت نقطة الارتكاز للانطلاق في الإجابة عن

سؤال الرئيسي للدراسة و المتمثل في :

❖ ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات

الجزائر فرع -بسكرة- ؟

و كذا الأساس الذي يوصلنا لتحقيق أهداف الدراسة المسطرة سابقا لنصل في الأخير أن الإدارة الإلكترونية كانت تمارس دور مادي بحيث أنها قامت من التقليل من تواجد العمل الإداري التقليدي القائم على الورق ، و استبداله بالتجهيزات الإلكترونية المتطورة بالإضافة إلى البرمجيات ، شبكات الاتصال المختلفة سواء الداخلية و الخارجية ، و ربط جميع الأقسام بشبكة الانترنت و التبادل الإلكتروني عن طريق الانترنت و التواصل بين مختلف فروع المؤسسة و مصالحها عن طريق الاكسترانت ، فهذا كله يساعد و يساهم في التغلب عن العراقيل التي تخفض من الأداء الوظيفي ، ذلك من خلال تقليل معدلات الأخطاء و تحقيق السرعة المطلوبة في انجاز الخدمة ، و توفير الجهد و الوقت و تحسين فعالية الأداء الوظيفي ، من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن يريدوها و تسهيل الحصول عليها عبر تواجدها على الشبكة الداخلية بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة .

و أيضا كانت تمارس دور معنوي و فعال بأبعادها المختلفة كتبسيط الإجراءات ، السرعة و الوضوح ، المرونة ، في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث عند توفر المورد البشري الفعال داخل المؤسسة يساهم في تحسين أداءها ، و تسهيل سير الخدمة و العمليات و هذا ما يعكس على موظفيها ، ذلك من حيث إعطاءهم فكرة التمكّن من العمل الإداري الإلكتروني من خلال التدريب ، و التعلم ، و كذا من خلال طريقة تقييمه و تقديم لهم نقاط تقييمه ، مما يساهم في زيادة قدرتهم و اكتسابهم مهارات أكثر مما يعكس بالإيجاب على أدائهم ، مما يؤدي إلى تحسينه .

فانتم المراد

1- المعاجم و القواميس :

1. ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد رقم 14 دار صادر ، بيروت ، 1956 .
2. احمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 .

2- الكتب :

3. إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي-بين النظرية و التطبيق - دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013.
4. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2009 .
5. العلاق بشير عباس ، أسس الإدارة الحديثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 .
6. إيمان فاضل السمراني ، هيثم محمد الزغبى ، نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، 2007 .
7. بلقاسم سلاطنية ، حسان الجبلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 .

8. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤيا مستقبلية - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

9. زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .

10. سعود محمد النمر ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، ط 6 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .

11. سعيد يعرب فهمي ، طرق البحث العلمي ، مطبعة جامعة بغداد ، العراق ، 1975 .

12. صفاء الأعسر ، الإبداع في حل المشكلات ، دار قباء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000.

13. صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .

14. عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .

15. عادل حرحوش المفرجي ، وآخرون ، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 .

16. عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

القاهرة ، مصر ، 2003 .

17. عبد الغاني عمار ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، -الإشكاليات ، التقنيات،

المقاربات - ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 .

18. عبيدات ذوقان و آخرون ، البحث العلمي -مفهومه و أدواته -، دار الفكر للنشر و التوزيع

، عمان ، 2001 .

19. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل ، عمان ، 2007 .

20. علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر،

الأردن ، 2008 .

21. عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب

الإسلامي ، بيروت ، 2006 .

22. عمار قنديجلي ، البحث العلمي - استخدام مصادر المعلومات- ، دار اليازوري العلمية

للنشر ، عمان ، 1999 .

23. عمر محمد بن يونس ، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، لبنان ، 2010 .
24. غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية - أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، مكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2004 .
25. فلاح حسن عدادي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
26. كمال برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1997 .
27. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي - ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
28. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة ، عمان ، 2007 .
29. محمد شفيق ، البحث العلمي ،-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية - ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1981 .

30. محمد عبد الفتاح حافظ ، الإدارة الإلكترونية للمواد ، دار الكتاب القانوني ، القاهرة ،
2008 .
31. محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ،
المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، 2013 .
32. مجيد الكرخي ،تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن ، 2007 .
33. مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية- ،لدار
الجامعية ، مصر، 2005 .
34. مصطفى يوسف كافي، وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة- ، مكتبة
المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
35. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ ،
الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 .
36. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية
السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 .

3- المجالات :

37. سحر قدوري ، الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ، مركز

المستتصرية للدراسات العربية والدولية ، الجامعة المستتصرية ، مجلة منصور، عدد 07 الجزء

الاول، 2010 .

38. موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 09 ،

الجزائر، 2011 .

39. نائل عبد الحافظ العوامة ، نوعية الحكومة و الإدارة الإلكترونية في العالم الرقمي ،

مجلة الملك السعودي ، المملكة العربية السعودية ، مجلد رقم 15 .

4- البحوث و الرسائل الأكاديمية :

40. باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك

الموريتاني التجارة الدولية BMCI ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال

، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،

. 2010

41. زياني إيمان ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة - دراسة حالة مؤسسة

المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش-بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر

، بسكرة ، 2014 .

42. عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية

الكاليتوس العاصمة - أطروحة نهائية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم اجتماع

إدارة و عمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 .

43. عويسي سهام ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العميل - دراسة حالة وحدة

الولائية بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

44. كميليا خير الدين ، الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل الإدارة المعرفة-دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر -بسكرة - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .

5- الملتقيات :

45. رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية -الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة - ، الملتقى

الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات و اتخاذ القرارات ، القاهرة ، مصر

، 2004 .

الملاحق

الملحق رقم : (1) .

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة الاستبيان :

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -بسكرة-

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في -علم اجتماع إدارة و عمل -

إشراف الأستاذ(ة) :

أ.د/عمر أوزينية

إعداد الطالب (ة) :

- أميرة برناوي

ملاحظة :

في إطار انجاز بحث, نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذه الاستمارة بكل دقة و صدق ,
بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية , و هذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة
؛ و نحيطكم علما أن ما ورد في هذه الاستمارة سياتم بالسرية , و تستعمل لأغراض علمية فقط .

السنة الجامعية : 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1- العمر : () سنة .
- 2- المؤهل العلمي : تقني سامي () ، ليسانس () ، شهادات دراسات مخصصة () ، مهندس () ماجستير () ماستر () .
- 3- سنوات الخبرة : () .

المحور الثاني :

الرقم	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	نعم	لا
1	تقدم لك المنظمة الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية .		
2	تعمل المنظمة على وضع إجراءات إدارية تتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية .		
3	تعتمد المنظمة على وضع برمجيات متطورة لتخزين المعلومات و الملفات .		
4	قللت الإدارة الإلكترونية من وجود العمل الورقي داخل المنظمة .		
5	ساهمت الإدارة الإلكترونية في الرد الفوري على استفسارات العملاء .		
6	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة بسرعة عالية و تقليل الوقت في إنجازها .		
7	تساعد الإدارة الإلكترونية من تمكين العميل من التواصل مع المؤسسة في كل الأوقات .		
8	تعتمد المنظمة على المراسلات الإلكترونية الداخلية .		
9	تتبنى المنظمة برنامج تكويني للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية .		
10	هناك روابط بين مختلف الأقسام تتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية .		
11	تعاملات الإدارة الإلكترونية دقيقة و خالية من الأخطاء .		
12	تدعم المنظمة إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية و الإلكترونية .		

المحور الثالث :

الرقم	مستوى تحسين الأداء الوظيفي .	نعم	لا
13	تحرص دائما على الإلمام بالتغيرات في مجال العمل الإداري و تحاول على تكييفها في عملك .		
14	تقوم بمراجعة العمل المقدم لك بصفة دورية لتتأكد بأنه منجز وفق التعليمات المحددة .		
15	تتشكل التغذية العكسية (المرتدة) عن تقييم أدائك دافعا هاما في تحسين مستواك .		
16	يوجد اهتمام و متابعة من طرف الرؤساء للاقتراحات التي تقدمها الخاصة بجودة الأداء .		
17	تقوم المنظمة بإطلاع الموظفين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.		
18	تقوم المنظمة بوضع فترات تدريبية لرفع من مستوى أداء الموظفين داخلها .		
19	لديك القدرة و المهارة على تخطي المشكلات و الأخطاء التي تواجهك خلال أداء عملك .		
20	لديك القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة تساهم في تبسيط إجراءات العمل و السرعة في انجازها .		
21	تشجع المنظمة على انجاز الأعمال و الوظائف الموكلة إليك حسب معرفتك لطبيعة ذلك العمل .		
22	يساعدك الأسلوب الإلكتروني في التعامل بحكمة و اتزان في المواقف الإدارية الطارئة و المفاجئة .		
23	تقييم الأداء داخل المنظمة يكون فعال في ظل الاعتماد على الإدارة الإلكترونية .		
24	تواجه صعوبات في التكيف مع التدفق السريع للمعلومات أثناء أداء المهام .		

شكرا لكم .

ملحق رقم (2) : قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
1	أ.د. / زرفة بلقواس
2	أ/ صونيا العيدي
3	أ/ حنان مراد
4	أ/ يزيد عباسي

الملحق رقم : (3) .

المدير العملي

مصلحة الأمن

مسؤول الاتصال

نيابة المديرية التقنية

نيابة المديرية التجارية

نيابة المديرية و
وظائف الدعم

قسم التخطيط و
المتابعة

قسم التخطيط و
المتابعة

قسم المشتريات و
الإعداد

قسم شبكات الولوج

قسم المؤسسات

قسم المالية و
المحاسبة

قسم شبكة النقل

قسم الدعم التجاري

قسم الموارد البشرية

قسم الممتلكات و
الوسائل

مصلحة الشؤون
القانونية

مصلحة دعم النظام
المعلوماتي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -بسكرة-