

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم و تسيير موارد بشرية

اعداد الطالبين:

خملة ريان - حمزة كوثر

يوم:

علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية لمديرية الخدمات الاجتماعية لعمال التربية ولاية
بسكرة "

● لجنة المناقشة:

| | | | |
|-----------|-------|-------------|--|
| رئيس | أ.م.أ | جامعة بسكرة | |
| مناقش | أ.م.أ | جامعة بسكرة | |
| مشرف مقرر | أ.م.أ | جامعة بسكرة | |

السنة الجامعية : 2023/2022

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظمر بسماحته تواضع العلماء ، وبرحابته سماحة العارفين

إلى قدوتي الأول ، الذي ينير دربي ، إلى من أعطانني ولو يزل يعطينني بلا حدود ، إلى من رفعت رأسي عاليا إفتخارا به (أبي العزيز أدامه الله خيرا لي)

إلى التي وأني قلبها قبل عينيها ، وحننتني أحشاؤها قبل يديها ، إلى شجرتي التي لا تذبل ، إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين (أمي الحبيبة حفظها الله)

إلى من كانت ظلي حين يفلحني التعجب (مهرفتي الغالية)

إلى الشموع التي تنير لي الطريق (أخوتي و أخواتي ، صديقاتي) هم شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل .

إلى رفيقة رحلة النجاح ومن كان مصاحبا لي أثناء الدراسة زميلتي (ريان)

أخيرا أهدي هذا العمل المتواضع

إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة عمله أو لإشباع

فضوله.

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله ذا المن والعطاء الذي وفقني في إتمام علمي وعملي

المتواضع، الحمد لله، حمدا كثيرا

الشكر وكل الشكر الأستاذة المشرفة البروفيسورة بومعرفة نسيم التي

كان لها الفضل في البحث وصبرها معنا طيلة مدة إنجازها

فلما منا كل التقدير والعرفان

كما نتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر الأستاذ :

يوسف جواحي

وفريق التكوين في الماستر، وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة

والفريق الميداني في " مديرية الخدمات الاجتماعية لعمال التربية "

- بـسـمـة -



فهرس
المحتويات

إهداء

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

4..... الإشكالية :

5..... ثانيا :أسباب اختيار الموضوع :

5..... ثالثا : أهمية و أهداف الدراسة:

6..... رابعا: الدراسات السابقة

11 خامسا : مصطلحات الدراسة :

الفصل الثاني : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

13 تمهيد:

14 أولا : ماهية الادارة الالكترونية

14..... (1-1) نشأة الادارة الالكترونية:

15..... (2-1) مفهوم الإدارة الإلكترونية.....

18..... (3-1) وظائف الادارة الالكترونية:

| | |
|----|--|
| 21 | 4-1 أبعاد الادارة الالكترونية: |
| 25 | 5-1 أهمية الادارة الالكترونية: |
| 27 | ثانيا :تطبيق الادارة الالكترونية: |
| 27 | 1-2 خطوات تطبيق الادارة الالكترونية: |
| 28 | 2-2 الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية: |
| 30 | 3-2 متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية: |
| 32 | 4-2 أسباب التحول الى الادارة الالكترونية: |
| 33 | 5-2 التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية: |
| 35 | خلاصة الفصل: |

الفصل الثالث : الإطار النظري للأداء الوظيفي

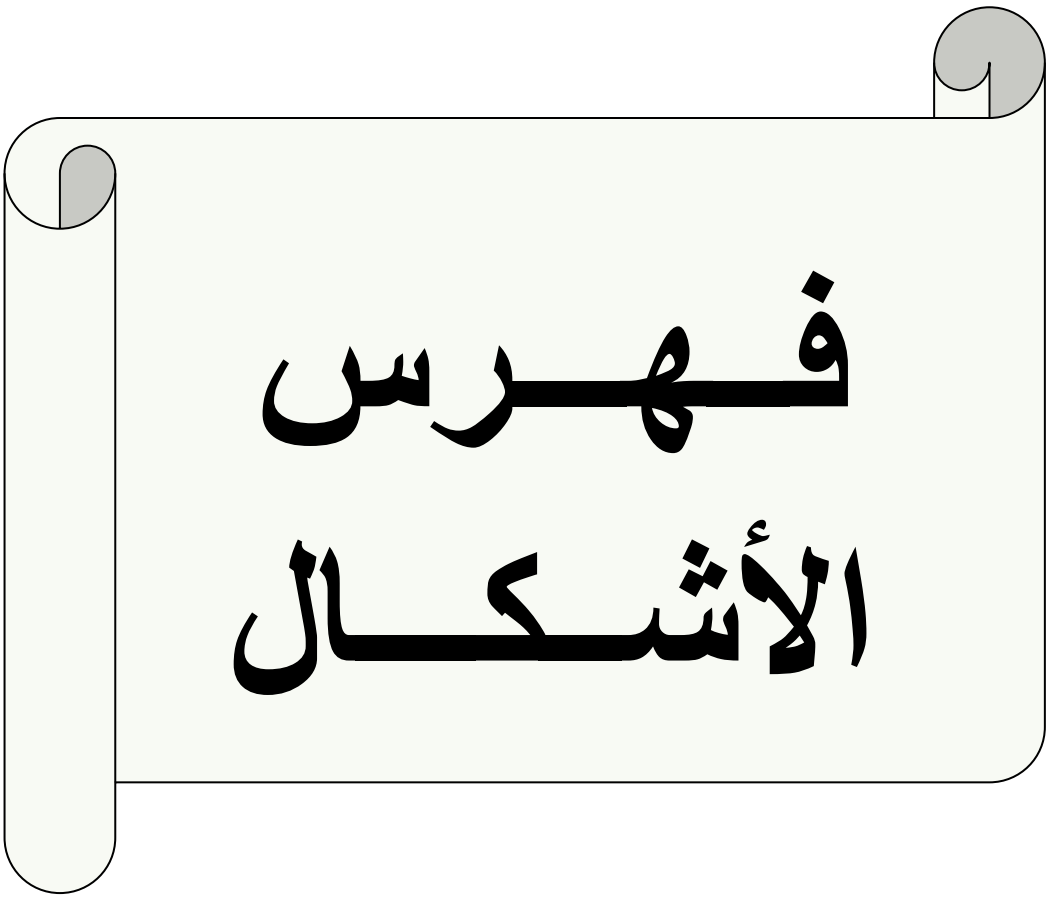
| | |
|----|---------------------------------------|
| 39 | تمهيد |
| 40 | أولاً: ماهية الأداء الوظيفي |
| 40 | 1-1 مفهوم الأداء الوظيفي: |
| 41 | 2-1 أهمية الأداء الوظيفي : |
| 41 | 3-1 عناصر الأداء الوظيفي : |
| 42 | 4-1 محددات الأداء الوظيفي : |
| 43 | 5-1 مظاهر الأداء الوظيفي: |
| 45 | 6-1 العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي: |
| 46 | ثانيا :تقييم و تحسين الأداء الوظيفي : |
| 47 | 1-2 (أهداف تقييم الأداء : |
| 49 | 2-2 أهداف تحسين الأداء : |

| | |
|--|--|
| 50..... | (3-2) طرق تقييم الأداء : |
| 51..... | (4-2) خطوات تقييم الأداء : |
| 53..... | (5-2) أخطاء تقييم الأداء : |
| 54..... | (6-2) مقومات فاعلية تقييم الأداء : |
| 56 | ثالثا : أدوات تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي : |
| 56..... | (1-3) أجهزة الحاسوب و لواحقها و تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي : |
| 57..... | (2-3) الشبكات و علاقتها بتحسين الأداء : |
| 58..... | (3-3) البرمجيات و قواعد البيانات : |
| 59..... | (4-3) الكوادر البشرية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي: |
| 61 | خلاصة الفصل : |
| الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية | |
| 66 | تمهيد |
| 67 | أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 68 | ثانيا : أدوات جمع البيانات : |
| 71 | ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |
| 71 | رابعا : تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة |
| 75 | خامسا: عرض وتحليل النتائج |
| 81 | سادسا: تفسير النتائج |
| 86..... | خاتمة |
| 89..... | قائمة المراجع |
| 95..... | الملاحق |



فهرس
الجداول

- جدول 1: الفرق بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي 18
- جدول 2: يوضح الفرق بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين 20
- جدول 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس 72
- جدول 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن 72
- جدول 5 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 73
- جدول 6: يوضح مدى تحكم في الإعلام الآلي 74
- جدول 7: يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء اجهزة الحاسوب ولواحقها 75
- جدول 8 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الشبكات 76
- جدول 9 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء البرمجيات وقواعد البيانات 77
- جدول 10 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الكوادر البشرية 78
- جدول 11 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي 79
- جدول 12 : يوضح معاملات الارتباط بين إبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي 81



فهرس
الأشكال

- الشكل 1 : أبعاد الإدارة الالكترونية (ياسين سعد غالب، 2005، 24) 24
- الشكل 2 : الهدف من تقييم الاداء (البرادعي، 64) 48
- الشكل 3: خطوات تقييم الأداء (عمار بن عيشي، 2006، 18) 53
- الشكل 4 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس 72
- الشكل 5: يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن 73
- الشكل 6 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي 74
- الشكل 7 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب مدى التحكم في الإعلام الألي 75

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء الوظيفي -مديرية الخدمات الإجتماعية لعمال التربية لولاية بسكرة - وذلك من خلال البحث عن مستوى تطبيق اللجنة الولائية للخدمات الإجتماعية للإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.

إستخدمنا في هاته الدراسة منهج الوصفي بالإعتماد على عينة المسح الشامل حيث طبق الإستبيان لجمع البيانات المطبقة على عينة مكونة من 33 مفردة من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم، و إعتمدنا على الأساليب الإحصائية: الإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون لتحليل البيانات إحصائيا.

حيث توصلنا إلى النتائج :

➤ توجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين الكوادر البشرية و الأداء الوظيفي ب 0.58 عند مستوى الدلالة 0.01

➤ توجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين أجهزة الحاسوب و لواحقتها و الأداء الوظيفي ب 0.43 عند مستوى الدلالة 0.01

➤ توجد علاقة ارتباطية منخفضة بين البرمجيات وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي ب 0.39 عند المستوى الدلالة 0.02

➤ توجد علاقة عكسية ضعيفة بين الشبكات و الأداء الوظيفي ب 0.34 - عند مستوى الدلالة 0.05

➤ توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي ب 0.43 عند مستوى الدلالة 0.01

The summary

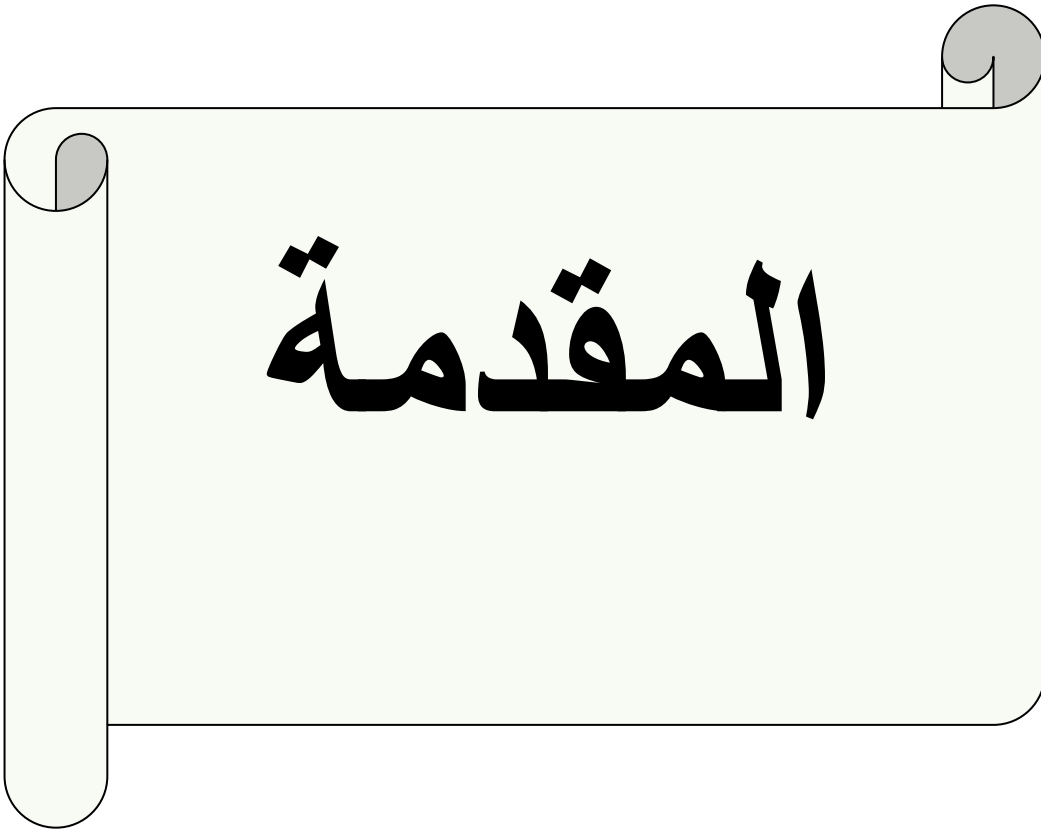
The study aimed to reveal the nature of the relationship between electronic management and job performance improvement - Directorate of Social Services for Education Workers in Biskra - by researching the level of application of the State Committee for Social Services for electronic management and the extent of its contribution to improving job performance.

In this study, we used the descriptive approach based on the sample of the comprehensive survey, where the questionnaire was applied to collect the data applied to a sample of 33 individuals of administrative staff of various ranks, and we relied on statistical methods:

descriptive statistics, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient to analyze the data statistically.

Where we reached the results:

- There is a high correlation between human cadres and job performance of 0.58 at the significance level of 0.01
- There is a high correlation between computers and their accessories and job performance by 0.43 at the significance level of 0.01
- There is a low correlation between software, databases and functionality of 0.39 at the significance level of 0.02
- There is a weak inverse relationship between networks and functionality at 0.34 – at the significance level of 0.05
- There is an average correlation between electronic management and job performance of 0.43 at the significance level of 0.01



المقدمة

شهد العالم تطورات و تغييرات لم يشهدها في العقود السابقة والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة ، وكان لذلك اثر كبير على الإنسان و على أسلوبه في الإدارة بسبب ظهور ملامح لمفهوم جديد، هو الإدارة الالكترونية وهو ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة على الإدارة العامة، حيث أحدثت تقنية المعلومات قفزة نوعية في مجال تطوير العمل و كفاءته و دقته، و أخذت تتحول من أنشطة تقليدية إلى الكترونية في انجاز جميع أعمالها و معاملاتها الإدارية من تخطيط و تنظيم وتوجيه و رقابة و انجاز كل وظائفها من تسويق و إنتاج و تمويل مكتسبة بسرعة و دقة فائقة.

حيث أصبح هذا التطور لازما على المؤسسات و مراكز المعلومات الرسمية الخاصة لمختلف أوجه نشاطاتها و اهتماماتها و الاهتمام بتهيئة الكوادر البشرية و المتخصصة في مجال المعلومات و شبكات والاتصالات المختلفة، وذلك باعتبار الموظف هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، فهو يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام بسرعة و دقة في انجاز المعاملات وتقليل الجهد و الوقت و التكلفة.

إن استخدام الإدارة الالكترونية مطلب لا غنا عنه في كافة المؤسسات لما تحققه من نتائج ايجابية من حيث تطوير في الأداء الوظيفي لان الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وان عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

كما أن نجاح إي منظمة و نموها و بقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء الوظيفي، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء الوظيفي، فالمنظمات تسعى دوما للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تقييم لأدائهم و الرفع من مستوى قدراتهم و كفاءتهم

فقد جاءت هذه الدراسة الحالية للكشف عن علاقة الإدارة الالكترونية بتحسين الأداء الوظيفي في المديرية محل الدراسة و التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

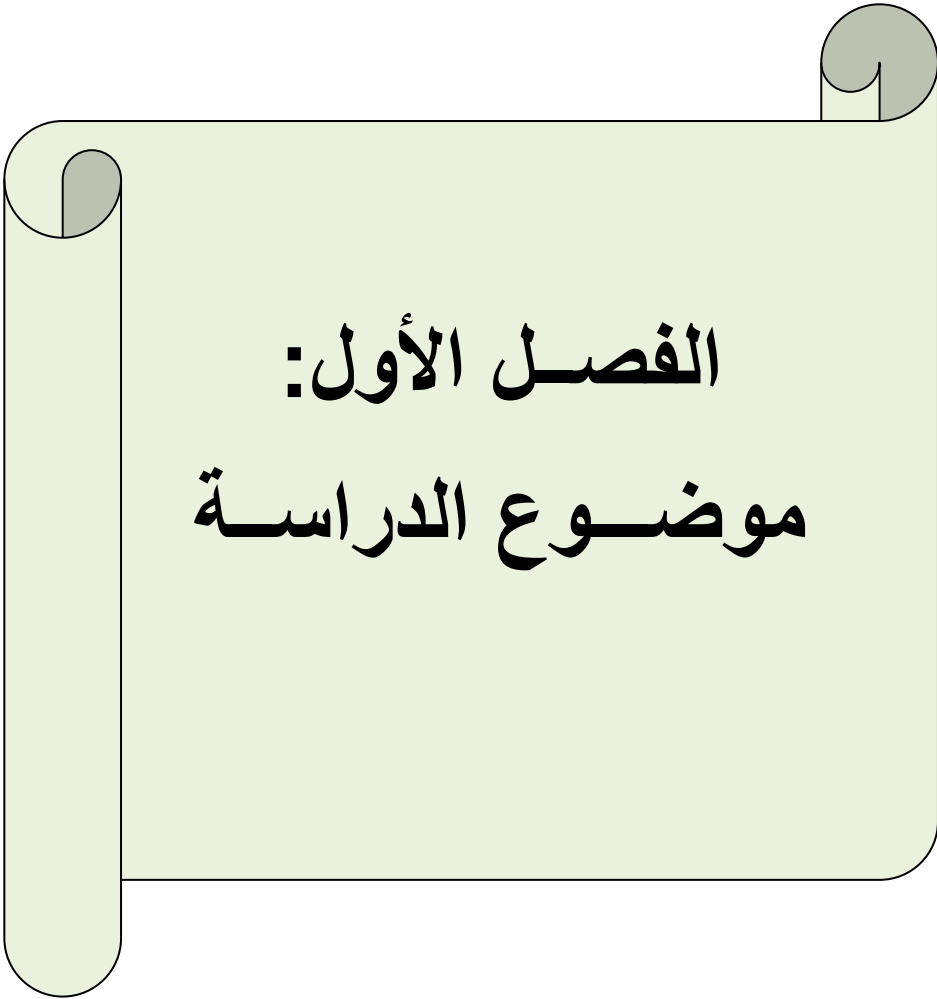
جاءت هذه الدراسة في فصول نظرية وتطبيقية لإبراز أهمية الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمائية، حيث اعتمدنا على الخطة التي تشمل الجانب النظري ويتكون من ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول : الذي يتضمن الإطار العام لدراسة في جانب النظري الذي حاولنا من خلاله تحديد و صياغة إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية ثم محاولة إبراز أهمية و أهداف الدراسة وبعدها تطرقنا إلي تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة

الفصل الثاني : تحت عنوان الإدارة الالكترونية و الذي تناولنا فيه ماهية الإدارة الالكترونية من نشأة و مفهوم وأبعاد و هياكل و تطبيق الإدارة الالكترونية من خطوات و مراحل و أخير التحديات التي تواجهها في تطبيقها

الفصل الثالث: تحت عنوان الأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المحددة للأداء الوظيفي ز ماهية تقييمه وأهميته وكيفية تحسين الأداء، وأخير دور ادوات تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء من (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، الكوادر البشرية، البرمجيات وقواعد البيانات)

و في الأخير جاء الفصل التطبيقي المتضمن للإجراءات المنهجية من تعريف للمنهج و مجالات الدراسة و عينة الدراسة و أدواتها ثم عرض بيانات الدراسة و نتائج استجابات المبحوثين و مناقشتها وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة و الدراسات النظرية، لنخرج في الأخير بجملته من النتائج العملية الهامة.



الفصل الأول:
موضوع الدراسة

الإشكالية :

كان للانفجار المعرفي و ثورة الاتصالات و المعلومات أثارا عميقة على مستوى الآليات و العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم، و هو ما يميز العصر الحالي فأصبح يعرف بعصر المعلومات والمعرفة مما جعل هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في كيفية مواكبة مورد المعلومات والتقنيات الحديثة، شبكة الإنترنت و مختلف التطورات السريعة وهذا عبر إدخال تحسينات أساسية عبر سير الأعمال و الإستراتيجيات و العمليات الإدارية و إعادة صياغتها بطرق حديثة تقوم على الإمكانيات المتميزة، وبالتالي أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية أمر ضروري باعتبارها المفهوم الذي يعبر عن السرعة والتفاعل الأتي و اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدل الكثير من الوقت و الجهد ، ويتضح ذلك من خلال ما جاء به (barnet،2001) في تعريفه : للإدارة الإلكترونية أنها أسلوب عصري في الإدارة يتم من خلاله توظيف التقنيات الحديثة المتمثلة في تطبيقات الحاسوب و الإنترنت و الشبكات المحلية و الدولية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية في أداء العمل الإداري.

حيث تمكن فعالية الإدارة في تغيير نمط و أسلوب مختلف التعاملات و التفاعلات بين العاملين ووظائفهم، وبينهم وبين زبائنهم كما أكد عليها(سعد ياسين) : أنها عملية ديناميكية مستمر تهدف لتحسين مستوى أداء المنظمات وتقديم أفضل الخدمات و تسهيل الأعمال وكذا المعاملات التي تقدمها المنظمة للزبون وذلك بفضل إستخدام أساليب و تقنيات إلكترونية حديثة تتميز بكفاءة عالية و سرعة لكسب رضا الزبون الداخلي من خلال تخفيف عبئ معاملات الإدارة عن طريق التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية بالإعتماد على التخطيط و التنظيم و القيادة و أجهزة الحاسوب و لواجهه،شبكات ،برمجيات و قواعد التي لها دور ثاني يهتم بإرضاء الزبون الخارجي بتلبية حاجياته بأقل جهد وتكلفة.

ومنه فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفا إجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف و التحديات المحلية و الدولية وهي شرط من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة و الفعالية و كفاءة الأداء ومن هنا كان لزاما على المؤسسات إستثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبيانها في تحقيق مهامها ولما تحققه من نتائج إيجابية في ما يخص الأداء الوظيفي والذي يعد موضوع مهم لدى المؤسسات المتميزة بعملها و إهتمامها بجودة الأداء.

ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في مديرية الخدمات الإجتماعية و أهمية الأداء الوظيفي لديها جاءت هذه الدراسة سعي إلى توضيح علاقة الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الاجتماعية لعمال التربية ولاية بسكرة ؟

وحتى نستطيع الإلمام و التحكم بالموضوع و توضيحه نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب و لواحقها و الأداء الوظيفي.
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشبكات و الأداء الوظيفي.
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد البرمجيات وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الكوادر البشرية و الأداء الوظيفي.

ثانيا :أسباب اختيار الموضوع :

1. ان الموضوع في اطار التخصص الدراسي علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية.
2. توفر المراجع حول الموضوع .
3. محاولة ابراز اهمية الادارة الالكترونية و اعطاء طريقة صحيحة كوسيلة لتبني في المؤسسات الجزائرية.
4. التدريب على استخدام ادوات البحث العلمي.
5. التجديد المستمر في اساليب الادارة الالكترونية و تحسين الاداء الوظيفي.

ثالثا : أهمية و أهداف الدراسة:

1-أهمية الدراسة:

تأتي اهمية البحث من أهمية المتغيرات المدروسة :

- يعد موضوع الدراسة من اهم المواضيع في ميدان الادارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين الادارة الالكترونية و تحسين الاداء الوظيفي.

- يمكن ان يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع و من ثم تسهيل الاخذ بالخدمات الالكترونية في المؤسسات.
- قلة الدراسات حول موضوع الادارة الالكترونية و دورها في تحسين اداء الموظفين.
- كما ان موضوع دور الادارة الالكترونية له اهمية بالغة من حيث الانتقال من الادارة التقليدية (معاملات ورقية) الى الادارة الكترونية تعتبر من اهم التطورات.

2-أهداف الدراسة :

- القاء الضوء على مفهومي الادارة الالكترونية و تحسين الاداء الوظيفي.
- ابراز تاثير الادارة الالكترونية على اداء الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة و مدى مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي.
- إبراز اهمية الأداء الوظيفي و زيادة فعالية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الوصول الى مدى نجاح الادارة الالكترونية كافية في تحسين الاداء الوظيفي و تجنب الازمات الادارية.

رابعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة منير عبد الله عثمان الطائش رسالة ماجستير بعنوان علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى موظفين بالمؤسسة بناء المجتمع بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج تخصص الإدارة الإسلامية 2016 ، حيث إنطلق الباحث من التساؤل الرئيسي : هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية معا و تأثيرهم على الأداء الوظيفي ؟

وللإجابة على التساؤل التالي إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة مطبقة على عينة عشوائية مكونة من 112 مفردة و توصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة بناء المجتمع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معا و الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

2- دراسة رانية هدار أطروحة دكتوراه بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية دراسة ميدانية مصلحة الحالة الميدانية ببلدية باتنة الجزائر 2017 ، بجامعة باتنة 1 تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية حيث إنطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي : إلى أي مدى يمكن أن يشكل التحول نحو الإدارة الإلكترونية آلية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟ و للإجابة على التساؤل التالي إتبع الباحث المنهج المسح الإجتماعي و الإحصائي بإستخدام أداة الإستبيان مطبقة على عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة و توصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- نجاح تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- نجاح فرضية ثانية تسعى الجزائر لإحلال النمط الإلكتروني محل النمط التقليدي بهدف ترشيد الخدمات العمومية.

- هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر و درجة مساهمتها في ترشيد الخدمة العمومية.

3- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز رسالة ماجستير بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية على وزارة التربية و التعليم العالي محافظات غزة بجامعة الإسلامية تخصص إدارة الأعمال 2011، حيث إنطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي : ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ و للإجابة عليه إتبع المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة مطبقة على عينة الحصر الشامل مكونة من 241 مفردة و توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذه علاقة طردية.

- لا يتاح للموظف إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- لا يتم تكريم و تحفيز المتميزين في بناء و نشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

4- دراسة عبان عبد القادر أطروحة دكتوراه بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية ببلدية الكاليتوس، الجزائر بجامعة محمد خيضر بسكرة تخصص إدارة و عمل علم الإجتماع 2016، حيث إنطلق الباحث من التساؤل الرئيسي : **ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟** وللإجابة عليه إتبع الباحث المنهج الوصفي و الإحصائي بإستخدام أداة الإستخبار القياسي مطبقة على عينة عشوائية مكونة من 162 مفردة و توصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- من خلال فرضية أولى تبين أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- من خلال فرضية ثانية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

5- دراسة لبنى زياد خالد الساكت، رسالة ماجستير بعنوان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مجموعة الإتصالات الأردنية، بجامعة عمان العربية تخصص إدارة الأعمال، سنة 2014، حيث إنطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي : **هل يوجد أثر لضغوط العمل بعناصرها على الأداء الوظيفي؟** وللإجابة عليه إتبع المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة، من عينة عشوائية المكونة من 351 مفردة.

وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لضغوط العمل بأبعاده على الأداء الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لضغوط العمل بأبعاده على الولاء الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لضغوط العمل بأبعاده على الإلتزام الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية.

6- دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف، رسالة ماجستير بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين الادارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة تخصص الإدارة العامة سنة 2013، حيث إنطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي : ماهو دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي ؟ وللاجابة عليه إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة من عينة عشوائية بسيطة المكونة من 1274 مفردة.

و توصلت في الاخير إلى النتائج التالية :

- اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

- خلصت الدراسة أي أن للتطوير أثر كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

- بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

- وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الادارة العليا و العاملين في عملية التغيير.

- أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة و عناية بالمعدات و الأجهزة و الأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة و عدم اعداد دراسات لترشيد استعمالها.

7- دراسة مرشح طاهر شكري حسن علي، رسالة ماجستير بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بجامعة النجاح الوطنية فلسطين ، تخصص الإدارة التربوية سنة 2016 حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي :ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظر المديرين أنفسهم؟ وللاجابة عليه إتبع المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة من عينة عشوائية المكونة من 454 مفردة. وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين عملية الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم بمعامل ارتباط مقدارة (0.686).

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط درجة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى كل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة).

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

• من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها وفي حدود إطلاع الباحثين، وجد أن هناك تنوع في أهميتها وأهدافها و نتائجها، إضافة إلى منهجيتها و أدواتها و مدى علاقتها بالدراسة الحالية وسوف نستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها يتضمن أوجه الإختلاف و الإستفادة.

أولا : أوجه الإختلاف :

- وعليه اختلفت الأساليب الإحصائية و المنهج المتبع من دراسة لأخرى، وذلك العينات في (المنظمات الخدمائية، و المنظمات النفعية الإنتاجية)، أما الدراسة الحالية طبقت في منظمة عمومية ذات طابع خدماتي.

- من حيث الموضوع تختلف الدراسات السابقة عن الدراسات الحالية بإختلاف طبيعة الموضوع وعلاقة المتغيرات ببعضها البعض.

- من حيث التساؤلات و الفرضيات تختلف الدراسات السابقة باختلاف أدوات الدراسة، العينة، المنهج، الأسلوب الإحصائي وكذا النتائج.

ثانيا : أوجه الإستفادة :

من خلال الدراسات السابقة يمكننا الاستفادة من خلال التعرف على العناصر الأساسية اللازمة لعمل البحث العلمي :

- يمكننا التعرف على كيفية عمل البحث و على النقطة التي يبدأ بحثه من خلالها .
- أن الدراسات السابقة تفيد الباحث وتزودنا بالأفكار التي تلزمه في بحثه ويتعرف من خلالها على المنهج المناسب لموضوع البحث.
- كما تفيد أيضا على التعرف على ايجابيات وسلبيات المنهج المستخدم في الدراسة السابقة.
- من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يقوم الكاتب بالاستفادة من الأسئلة المطروحة التي وضعها الكتاب السابقون، و هذا ما يجعله يضع أسئلة أكثر تميزا و دقة.
- يستطيع الباحث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع بحثه من معرفة النقاط.

خامسا : مصطلحات الدراسة :

تعريف الإدارة الإلكترونية :

تعني انجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العمومية عبر شبكات الأنترنت، دون أن يضطر العملاء للإنتقال الى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم وذلك من أجل توفير الجهد و الوقت و الطاقات.

تعريف الأداء الوظيفي :

هو نشاط يقوم به الفرد لإنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح بإستخدام الإمكانيات المتاحة بالطريقة المثلى و تتضمن جودة وحسن تنفيذ و الخبرة الفنية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة، ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الإقتصادية والاجتماعية، وهذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطن، فمصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث نسبيا في مجال العلوم الحديثة، وهي طريقة حديثة في إدارة المنظمات، تعتمد بشكل أساسي على إستخدام شبكة متقدمة للإتصالات للبحث وإسترجاع المعلومات من أجل دعم وإتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية من الجانب النظري الذي يعطي لنا توضيحات عامة حول هذا الموضوع والذي يعتبر الأحدث في مجال الإدارة، سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية.

أولا : ماهية الادارة الالكترونية

1-1) نشأة الادارة الالكترونية:

لقد اصبحت تقنية المعلومات الادارية عنصر اساسي ومهم في المؤسسات بمختلف انواعها واختصاصاتها ببروز نمط جديد من الادارة الالكترونية في ظل التحديات لكي يحسن مستوى الاعمال ونوعية وجودة الخدمات، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية او الادارة الالكترونية، فان ظهور الادارة الالكترونية جاء بعد التطور السريع للتجارة عبر الانترنت وانتشار العمليات الالكترونية، واكدت بعض الدراسات بان الادارة الالكترونية قد ظهرت مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة اهداف التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ومن هنا نستنتج ان الادارة الالكترونية هي أحد عناصر الثورة الرقمية التي تأخذنا نحو عصر المعرفة كما ان النقلة النوعية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير قوي على الكيفية التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون حتى أصبح العالم قرية صغيرة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان نشأة الادارة الالكترونية كمصطلح حديث هي نتيجة لتطورات نوعية احدثتها تقنيات الاتصال في خضم ثورة المعلومات، وكثرة الحاجة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة في ادارة المؤسسات وعلاقتها بالمواطن، كما استطاعت الادارة العامة بربط عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التطور الجذري في مفاهيم الادارة الكلاسيكية.

أن نشأة الادارة الالكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل الى الذروة الا في 1995 متأخرا حيث بدا بظهور في اواخر عام في ولاية فلوريدا الامريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الادارة الالكترونية يقتصر على الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب الى المؤسسة.

ومن ثم نستنتج ان الادارة الالكترونية هي نتاج للتقدم في الشبكة المعلوماتية وهو ما جعل الادارات الحكومية وصناع القرار يعتمدون على وسائل تقنية جد متطورة في كافة المجالات، لمساعدتهم في انجاز المهام المنوطة بهم والوصول الى الهدف على أكمل وجه، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الامريكية في مجال الادارة الالكترونية الحكومية، تبعها فيما بعد دول اخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الاخير من القرن الماضي.

(عشور عبد الكريم، 2009، 11-12)

1-2) مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعددت المفاهيم والتعريفات للإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف النظريات ووجهات النظر لمختلف العلماء والباحثين، فنجد ان معظم التعريفات تتفق على أن الادارة الالكترونية، تعرف كالاتي:

* **الإدارة الإلكترونية:** هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من ادارة يدوية الى ادارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت وبأقل تكاليف، فهي تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة، مما يؤدي الى تحسين الادارة الالكترونية داخل أي منظمة.

(ثابت عبد الرحمان، 2001، 12)

* كما تعرف على أنها: مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الأنترنت والإتصالات الإلكترونية، عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر وسهولة.

(احمد فتحي الحيت، 2015، 112)

* لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

* كما تم تعريفها من قبل الدكتور السالمي: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا

* ويرى (sadow) أن مفهوم الإدارة الإلكترونية جاء من خلال تطور عدة مفاهيم على مستويات مختلفة، وهي كالاتي:

- أن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في إدارة المنظمات، حيث صعدت الإدارة الإلكترونية وسطع نجمها في منتصف التسعينات.
- أن الإدارة الإلكترونية ناتجة من تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية بين الحواسيب على مستوى ضيق كالمجال الأكاديمي مثلا إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة والشاملة وذلك مع الإستخدام الواسع للأنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلة التي تغطي جميع علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن والمزودين وغيرهم.

- أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة بدأ منذ استخدام الآلة مكان العامل في الرقابة بمساعدة ومساندة الحاسوب وأنظمتها المختلفة، إلى أن جعلت منها الأنترنت شبكات أعمال ذات أبعاد تكنولوجية أثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا ووسائل الاتصال المختلفة.

* وهناك من ينظر إلى الإدارة الإلكترونية نظرة تقنية و اجتماعية، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة، عن طريق إدماج المعلومات و تكاملها وإمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني.

(الهوشي ابوبكر محمد، 2006، 111)

* كما عرفها البعض عل أنه: مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها للمواطن، من خلال استخدام التكنولوجيا.

* أما البنك الدولي، فقد عرف الإدارة الإلكترونية بأنها: مصطلح حديث، يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين، للمشاركة في كافة المراحل العملية السياسية، والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة.

(حمود خيضر كاظم، 2000، 65)

* حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة": هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الالكترونية والمعلوماتية لتطوير هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية إضافة الى تعريف الدكتور محمد سمير أحمد": الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.

و رغم حداثة المصطلح في الدولة العربية إلا أنه توجد له تعريفات كثيرة و متنوعة من أهمها نجد ما يلي:

- أنها مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا.

- تنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد مع ضمان صحتها و مصداقيتها.

(ياسين غالب سعد، 2010، 22)

كما يقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر. بالرغم من وجود خصائص مشتركة بين التعاريف السابقة، إلا أن هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهوم التقليدي للإدارة الإلكترونية و المفهوم الحديث، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة وبينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما، من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.
- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على إستخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.
- نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

(الحسن حسين محمد، 2010، 52-53)

إذن ومن خلال التعاريف آنفة الذكر، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في القيام بجميع العمليات الادارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بتحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.

1-3) وظائف الإدارة الإلكترونية:

أدى تطور الفكر الاقتصادي والاداري الى تطوير المفاهيم التي تحكم عمل المدراء، وتغيير النظرة الكلاسيكية في الإدارة حيث يواجه المدراء تغييرات في مؤسساتهم ناتجة عن نمو العمل، واكتساب العاملين مزيدا من الخبرات، وتتلخص المهام التي تؤديها الإدارة الإلكترونية في:

- **التخطيط الإلكتروني:** عن طريق رسم الاهداف والخطط المستقبلية، ووضع الادوات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاهداف وقد يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي فيما يلي:
 - أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقبالة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم
 - المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

(نادية عوني، 2015، 99)

- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي. إلا أنه يمكن ان نوضح الاختلافات الرئيسية بين الإدارة الإلكترونية الحديثة والتقليدية في الجدول الآتي:

جدول 1: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

| المعيار | التخطيط الإلكتروني | التخطيط التقليدي |
|--------------------|---|--|
| من حيث الأهداف | الاهداف مرنة وعامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر | الاهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة |
| من حيث المعلومات | تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا | يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية، الأسبوعية، الفصلية) |
| من حيث تقسيم العمل | المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مداخل الجميع | المديرون هم المخططون والمنفذون |

| | | |
|--|---|----------------|
| ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة | يكون التركيز عند اعداد الخطط على الاسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة | من حيث التركيز |
| خطط طويلة او مستمرة او قصيرة الأمد، وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة | خطط قصيرة الامد وآنية متعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تنطوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتعجئة والتطبيق | من حيث المدة |

المصدر: (سوسن زهير المهدي، 2011، 98)

التنظيم الالكتروني:

يتم بتقسيم المهام المطلوب انجازها وتوزيعها على الاقسام المطلوبة، وبناء هيكل تنظيم للشركة او المؤسسة، ففي ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم الذي يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرد بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

الرقابة الالكترونية :

لاكتشاف مواطن الخلل والتقصير، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتلافيها وتصحيح الأخطاء وبقاء سير العمل ضمن المسار المحدد، فاذا كان الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية،

والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة. (سوسن زهير المهدي، 2011، 87)

القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

القيادة التقنية العملية:

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزراد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهام، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

(نجم عبود نجم، 2010، 287)

والجدول الموالي:

جدول 2: يوضح الفرق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

| القائد التقليدي | القائد الإلكتروني |
|--------------------------------|--------------------------------|
| شجاع متيقظ alert | مبشر - مرتاب |
| ودي-قلبي-سريع الحركة | صريح بقوة - الأسرع بالحركة |
| شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات | متعلم بتكنولوجيا المعلومات على |

| | |
|---------------------------|-------------------------------|
| الأقل info tech literate | info tech–semeliterate |
| كثيف التركيز | واضح التركيز clearly focused |
| يحب الغموض | يكره الغموض |
| يعاني من قلق فصل المجالات | يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا |
| نموذج في الحكم الجيد | نموذج في الحكم الذاتي |
| العمر 38 سنة | العمر 57 سنة |

المصدر: (نجم عبود نجم، 2004، 238)

كما أن هناك مجموعة من الوظائف الأخرى، نلخصها في الآتي:

- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية.
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطوار نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات ونتاجا مستمرا للمعلومات.
- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الأنترنت والإكسترنات.
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية. (بوقلاشي عماد، 2011، 62-63)

1-4 أبعاد الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير مجموعة من الأبعاد الأساسية لترجم أعمال الكترونية، وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

✓ الحواسيب وملحقاتها: hardware

ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها، ان تتأكد من ان لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من اجهزة الحاسوب اللازمة، لتشغيل الموقع او المواقع الادارية التابعة لها، مع مراعاة الامكانيات اللازم توفرها، فقد تحتاج بعض الادارات الى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها وموصفاتها واحجامها وغيرها من الاجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الالوان ووسائط التخزين ووسائط النقل، والاقراص

الدمجة واجهزة البصمة الالكترونية، الى ما يصعب حصره من الاجهزة الملحقة التي تحتاج اليها الادارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.

✓ البرامج: software

وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات العامة، مستعرضات الواب، برامج ادارة النظام، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب وقواعد البيانات، اما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة برامج ادارة المعلومات وغيرها، وفيما يخص برامج ادارة النظام فهي في الواقع اكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، كنظم تشغيل ادارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

(رأفت رضوان، 1999، 44)

✓ الشبكة الالكترونية :

وهي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة، من قوانين وقرارات وبيانات وإفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات، وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الادارة، فيدخل كل منهم الى المواقع التي يسمح له بالدخول اليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد الخلل او المسؤولية الخاصة بكل موظف كما يقوم ايضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الادارة عبر بريدها الالكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال، التي تستقبل جميع الاوامر والعمليات والبيانات التي ترد اليها من جميع الأطراف، بتوقيت اجرائها بالدقيقة والثانية.

✓ القوى البشرية :

يرى بعض الباحثين ان العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة، يجب الاهتمام به وتنمية ابداعاته وآخرون يرون ان القوى البشرية في الادارة الحديثة من اكثر الاصول اهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية، والكوادر الادارية من اصحاب التخصص، الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الادارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الادارة

الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية، والاستفادة من امكانياتها والتواصل مع دوائر الادارة ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها، اذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما، وجلب الاجهزة وتحميلها بالبرامج الالكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية، تدير ضفة العمل بعقلية روتينية بما يصل الى اهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب، حين التحول الى اسلوب الادارة الالكترونية. (رافت رضوان، 1999، 4-5)

✓ المجتمع :

وهناك ما يجب ان تراعيه الادارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا تستطيع اي ادارة ان تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الى محاربة تلك الادارة، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الادارة مراعاتها، ابن تنفيذ سياستها وممارستها الادارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليد، كما ان على الادارة ان تضع في حسابها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات اسرية ومهنية وزراعية واقتصادية واخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الادارة ان تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل الى نظام الادارة الجديد، اما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة، بناء عليه حجم الامكانيات والقدرات الادارية اللازمة.

✓ التشريعات والأنظمة :

وهي الاساس الذي تقوم عليه الادارة، ويتوقف ايضا على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الادارية وكذلك تضمن انظمة الادارة وتشريعاتها التي ترسيها الادارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

✓ الأنظمة الداعمة :

يقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الادارة الالكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الادارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الانظمة القاعدية الانظمة السياسية والانظمة الاجتماعية والانظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات لنمط الادارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة ان تبدأ عملا تؤمل فيه بالنجاح، او تراهن عليه قبل ان تستقر على تلك الانظمة،

وتختار وتستحدث ما يلائمها ويتواءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء ان تحدد الاسس التي يقوم عليها النظام، والتي يستمد منها اسباب بقاءه وتطوره. (فهد بن ناصر الجديد، 2006، 112)

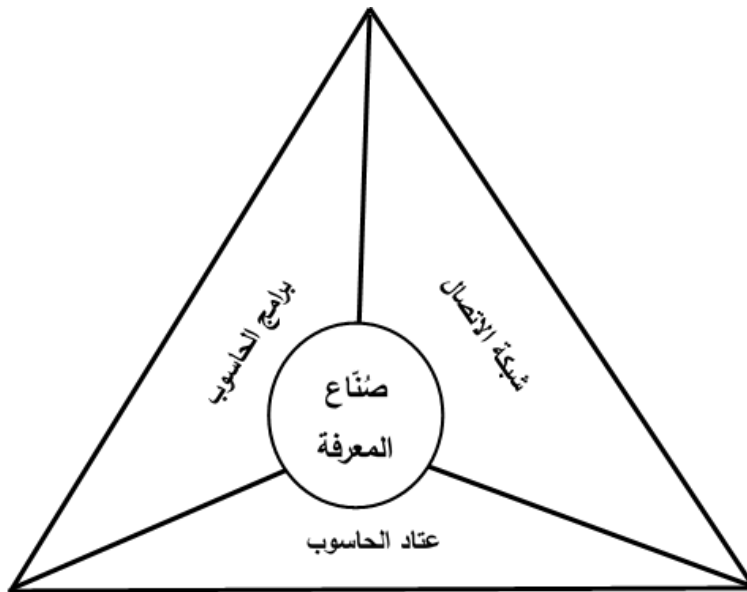
كما يمكن التحدث عن أبعاد الادارة الالكترونية باختصار في ثلاث مكونات اساسية:

***عتاد الحاسوب:** يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.

***البرمجيات :** تشمل برامج النظام، مثل نظام التشغيل ونظم ادارة الشبكة، الجداول الالكترونية، ادوات تدقيق البرمجة كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت).

***صناع المعرفة:** اذ تمثل القيادات الرقمية (SDIGITAL LEADERSHIP) وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحلون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الادارة الالكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الاداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية، ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الادارة الالكترونية، عن طريق اعطاء الاولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة المعلومات ومنهاج العمل وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

(ياسين غالب سعد، 2010، 23)



الشكل 1 : أبعاد الادارة الالكترونية (ياسين سعد غالب، 2005، 24)

1-5) أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتصدر أهمية الإدارة الإلكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي، في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فالإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن 21، ومنه يمكن تلخيص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- تحسين مستوى الخدمات الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقديمها للأفراد بما هو ملائم كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له.
- تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة.

(الهوشي ابوبكر محمد، 2006، 78)

- الاستفادة من التكنولوجيا: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.
- تدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تنتم بها هذه الإدارة الإلكترونية، فمثلاً تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية.
- بالإضافة إلى ذلك تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع هذه المنظمات على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال زيادة قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية، وتقليل تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المنظمات، ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبون، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسوب الآلي.

(بوقلاشي عماد، 2011، 114)

- تحسين أداء المنظمة: فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة. كما تُمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة كما لها أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها.

- الحد من التعقيدات الإدارية: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، وذلك من خلال توفير الخدمة لطالبيها بشكل مستمر عن طريق شبكة الإنترنت، خاصة وأن هذه الإمكانيات غير مقيدة بزمان او مكان.

- تحسين عملية صنع القرار: ذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دور فاعلا ومؤثرا في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات.

- تحسين العلاقات داخل المنظمة: حيث تساعد الإدارة الإلكترونية في إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع للإجراءات، فالفعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكإذا السرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الإدارة الإلكترونية سهلت إمكانيات تجاوز معوقات المركزية في إتخاذ القرار.

- تغيير صورة المنظمات: وذلك من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وإنشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون التقيد

بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو الكفاءة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
(الرزاق، 2008، 153)

كما يمكن حصر أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة .
- تحسين مستوى اداء المنظمات الحكومية.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني .
- ايجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في اسواق التكنولوجيا المتقدمة.
(ثابت عبد الرحمان، 2001، 99)

من خلال ما سبق تتضح الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية خاصة مع هذا التدفق المعلوماتي الهائل في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنها تسعى إلى مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية من خلال دورها الكبير في تحسين فعالية الأداء، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم خدمات الكترونية بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة.
(الهوشي أبو بكر محمد، 2006، 77)

ثانياً: تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1-2) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

عند اتخاذ أي قرار خاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب عليها التأكد من عدة أمور، أهمها الحاجة الماسة والفعلية لهذه الإدارة، وغيرها من التساؤلات التي تتطلب الاجابة عليها، لذلك وجب التطرق الى الخطوات التالية:

- إعداد الدراسة الأولية: بمعنى عمل فريق للوصول الى القرارات التالية:
 - تحتاج الإدارة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - وجود تكنولوجيا المعلومات سابقة، ولكن تحتاج الى تطوير.
 - ينسجم مع اخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - عدم الحاجة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

- **وضع خطة التنفيذ:** عند اقرار توصية الفرق من قبل الادارة العليا في تطبيق الادارة الالكترونية أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- **تحديد المصادر:** والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن بين هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والاجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية في الادارة أو المؤسسة.
- **تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصود لها.
- **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الادارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهو العمل للحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الادارة من اتصالات واجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الادارة الالكترونية.

(مهدي صالح السامرائي، 2007، 121)

2-2) الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

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، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي:

***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 معاملته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

(علاق بشير، 2004، 15)

***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 لإنجاز 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 الإلكترونية.

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

*مرحلة الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية 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 الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت، و اقل جهد، و اقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية جودة، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها، وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها. (علاق بشير، 2004، 16)

مما سبق يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل: خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية).
- الخدمات الإلكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل: خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف).
- الخدمات الإلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل: "خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي". (ياسين غالب سعد، 2010، 25)
- ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.
 - توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية. (ياسين غالب سعد، 2010، 26)
- وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث"، وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعدة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث".

2-3) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يمر بعدة مراحل، كما يتطلب عدة عمليات مسبقة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من تلك المراحل، إذ يشير الواقع إلى أن نظام الإدارة الإلكترونية لا يتم مرة واحدة، بل يمكن أن يتم على عدة مراحل لكن الشيء الذي يجب التنويه إليه هو أنه إذا بدأت بتطبيق مرحلة منه، فلا يمكن أن نطلق على ذلك بداية للإدارة الإلكترونية، أما إذا تم تنفيذ بعض الخدمات الحكومية بطريقة عفوية، دون خطة موضوعية متكاملة لتحقيق نظام الإدارة الإلكترونية ودون مراحل محددة فذلك ما يمكن تسميته ب (خدمات الكترونية) أي تقديم بعض الخدمات غير الإلكترونية وليس بالتحول إلى نظام الإدارة أو الحكومة الإلكترونية، ذلك أن عملية التحول عملية متكاملة، تتضمن التنسيق بين الوحدات الحكومية المختلفة، وليس تقديم وحدة معينة لخدماتها فحسب، وتتطلب عملية تبني نظام الإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات نذكر منها:

- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:** ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة. وفي هذا الإطار نذكر تجربة الجزائر نحو الولوج لمجتمع المعلومات الذي وضعت له الدولة إستراتيجيات وخطط منها إنشاء لجنة مكلفة ببناء مجتمع المعلومات في الجزائر سميت (اللجنة

- الإلكترونية)، إذ باشر السيد أحمد أويحيي رئيس الحكومة في 26/05/2004 على إقامة مجتمع معلوماتي في الجزائر و سميت باللجنة الإلكترونية، هذه اللجنة كومت تحت رعاية رئيس الحكومة وتتكون من الوزارات التالية : وزارة الداخلية و الجماعات المحلية العدالة المالية البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال التجارة و أيضا رئيس هيئة أنظمة البريد والاتصالات السلكية و اللاسلكية (ARTP)
- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين لكي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة لديهم. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل، إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحويل الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
 - (عثمان حسين عثمان محمد، 2007، 91)
 - **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
 - **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحويل إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
 - (عثمان حسين عثمان محمد، 2007، 92)
- مما سبق نستخلص أهم المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي نلخصها في النقاط التالية :
- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
 - التخطيط الاستراتيجي لعملية التحويل نحو عالم الرقميات.
 - وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.

- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.
 - الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
 - الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
 - التركيز على ترابط نظم الخدمات.
 - التركيز على القدرات الفنية.
- (الرزاق، 2008، 63)

2-4) أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يمكن توضيح أهم الأسباب أو الدوافع التي أدت بالمنظمات إلى التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- **التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والإنترنت:** لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصال إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصا الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات.
 - **العولمة:** لقد ساهمت التطورات السريعة في مجال الحاسوب وشبكة الاتصالات والإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك أثراً واضحاً في كثير من المجالات، وبهذا تكون العولمة قد ساعدت على دفع المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية.
 - **تطور الحاسوب وتطبيقاته:** بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينيات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلا من أجيال الحاسوب، حيث شهدت الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي ظهور الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي، مما جعل الحاسوب في متناول الأفراد، ومهد لانتشاره سريعا، حيث وصل إلى ما نراه اليوم، إلى درجة أنه أصبح في حقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسوب شخصي صغير.
- (شاهين بهاء، 2000، 39)

- **الإجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجميع نواحي الحياة، ساهمت وبشكل كبير في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والإنترنت سواء المتخصصين منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة أصبحت محرجة للمنظمات ومن وراءها الحكومات، إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة منظماتها وإداراتها، في حين الأصل هو أن تبادر هذه الأخيرة للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثمة رفع مستوى وعي أفراد المجتمع وثقافتهم بهذه التكنولوجيا.
- **دافع الزمن :** عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا.

(شاهين بهاء، 2000، 40)

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية:

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

(الشورة جلال عايد، 2008، 122)

5-2) التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- تتجلى أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية فيما يلي:
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.

- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندة ورفض التحديث والتغيير.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

(شاهين بهاء ، 2000 ، 97)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية من خلال نشأتها ومفهومها وأبعادها واهميتها، وذلك بالتعرف على أهم تطبيقات الادارة الالكترونية ومتطلباتها اللازمة للتجول نحو تطبيق ادارة الكترونية فعالة وناجحة، وفي التحول نحو تحقيق استراتيجية هذا المشروع الحكومي بهدف ترقية الادارة من خلال الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية، بالاعتماد على خطواتها بهدف الوصول الى تحقيق أهدافها، في الأخير تحدثنا عن أهم التحديات التي تواجهها الادارة الالكترونية بالرغم من الفوائد التي تكتسبها.

المراجع المعتمدة:

1. ابو بكر محمد الهوشي، 2006، الحكومة الالكترونية- الواقع والافاق-، مجموعة النيل العربية، مصر.
2. أحمد فتحي الحيت، 2008، مبادئ الادارة الالكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1.
3. بوقلاشي عماد، 2012، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الادارات العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.
4. ثابت عبد الرحمان ادريس، 2001، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية
5. الحسن حسين محمد، 2010، الإدارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الرواق، عمان، الأردن.
6. حسين عثمان محمد عثمان، 2007، أصول علم الادارة، منشورات الحلبي، طبعة 1.
7. رأفت رضوان، 1999، عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية، طبعة 1، مصر.
8. سعد غالب ياسين، 2005، الادارة الكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
9. سلامي نادية عوني، 2015، الادارة الالكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر الدور والتحديات، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، العدد 04 جوان.
10. سوسن زهير المهدي، 2011، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، طبعة 1، دار اسامة للنشر والتوزيع.
11. شاهين بهاء، 2000، العولمة والتجارة الالكترونية، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، طبعة 1، الاسكندرية، مصر.
12. الشورة جلال عايد، 2008، وسائل الدفع الالكتروني، دار الثقافة للنشر، عمان.
13. عبد الرحمان توفيق، (2003) الادارة الالكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
14. عشور عبد الكريم؛ 2010/2009، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية؛ جامعة منتوري قسنطينة.
15. علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن.
16. علاق البشير، (2004) الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر.

17. محمد قريشي، 2011، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 9.
18. محمود القدوة، 2014، الحوكمة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، مصر.
19. مهدي صالح السامرائي، 2007، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي أو الخدمي، دار الجريد للنشر، عمان، الأردن.
20. نجم عبود نجم، 2004، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، طبعة 3.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر المورد البشري أحد العوامل التي تساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير والتحسين هو تقييم أداء الأفراد. فالأداء هو عبارة عن نظام متكامل، ويمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

- **التعريف اللغوي** : يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى الشيء أي أوصله أدى الامانة و أدى الشيء الذي قام به. (ابن منظور، 26)
- **التعريف الإصطلاحي** : فقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي طبقاً لتخصص و مجال كل منهم.
- يقصد بالأداء تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند الى شخص او مجموعة من الأشخاص للقيام به.
- حيث يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام بالتالي تشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد. (سعيد سلطان، 2003، 28)
- عرف الأداء الوظيفي : بأنه السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الانجاز المتحقق نتيجة بذلك الفرد لجهد سواء كان جهداً فكرياً أو بدني.
- عرفه (العوامل، 2004) : بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء و تحسين التنفيذ و الخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله و السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص.
- يشير مصطلح الأداء الوظيفي الى قيام المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في (صنع القرارات، التخطيط، الإشراف التوجيه، الرقابة، القيادة) بصورة رشيدة بجهد أقل و تكاليف أقل.
- من خلال التعاريف السابق ذكرها يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يقوم به الفرد لإنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح بإستخدام الإمكانيات المتاحة بالطريقة المثلى و تتضمن جودة و حسن تنفيذ و الخبرة الفنية.

1-2) أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي :

- الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقدم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
- الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.
- الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالثابرة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية.

(كريمة حمشريف، 2019، 28)

وعليه تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونها الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة سواء على الاداء الفردي أو الجماعي، حيث يمثل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في استقرار المنظمة وذلك لما للأداء الوظيفي من أثر في تحقيق المنفعة العائدة على المنظمة، وهو أساس بقاء و استمرارية المنظمة.

1-3) عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الاداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها :

- المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.
- نوعية العمل : وتشمل الدقة و النظام والإتقان و البراعة والتمكن الفني على تنفي و تنظيم و العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
- المثابرة والثوق : تشمل التفاني و الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الاعمال في مواعيدها .

(السكران، 2004)

- أشار (درة والصباغ 2008): الى عناصر أخرى للأداء وهي كالآتي :

كفايات الموظف : ويقصد بها معلومات الموظف و مهاراته و إتجاهاته و قيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تقود الى أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

متطلبات العمل/الوظيفة: وهي المهام و المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم : وتشمل العوامل الداخلية و الخارجية وتتضمن العوامل الداخلية: التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف : التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الإقتصادية و الإجتماعية والتكنولوجية و الحضارية و القانونية و السياسية.

- اذن تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في معرفة الأفراد للمهام الفنية و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها كل عمل و معرفة خصائصهم و مهاراتهم و إتجاهاتهم فهي التي تقودهم الى الأداء الفعال والإلتقان في أداء المهام و المسؤوليات.

1-4) محددات الأداء الوظيفي :

ذكر سميع، 2009، أن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية :

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} * \text{القدرة} * \text{الدعم التنظيمي}$$

$$\text{Performance} = \text{Motivation} * \text{Ability} * \text{Organizational Support}$$

- **الدافعية :** إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة .

وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

-**القدرة** : يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه ، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة ،والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

- **الدعم التنظيمي** : ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكاوهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

(عائشة بنت أحمد، 2014، 87)

1-5) مظاهر الأداء الوظيفي:

يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يخلق مظاهر لتحديد مستوى الأداء من خلال الحكم عليه بالفعالية أو عدم الفعالية، فالحكم على الأداء الوظيفي مرتبط بعدة أسباب ومظاهر تتعلق بالفرد والجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد إلى آخر والمؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

رضا العامل عن العمل:

يمكن اختيار الرضا عن العمل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة ولمعاينة رضا العامل عن

عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الإلتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالآتي :

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

الرضا الجماعي :

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الانتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم.

التعاون مع الزملاء :

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

معدل الإنتاج :

المعدل يشير إلى التآرجح والزيادة أو النقصان، وبالتالي معدل الإنتاج دالاً رئيسياً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في ارباح المؤسسة مما يعني دخلاً اضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فإن الإنتاج يعد مظهر من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري. (علي صحيح المسعود، 2022)

➤ وعليه تتجلى أهم المظاهر في مستوى الأداء في: الرضا عن العمل "التي تتمثل في الرضا عن محتوى العمل و رضا عن الأجر و الإشراف و فرص الترقية وعن ساعات العمل " والرضا الجماعي و التعاون مع الزملاء المتمثلة في العلاقات الإنسانية بين العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأخيرا معدل الإنتاج الذي يعتبر مؤشرا دالا على الأداء إما بالزيادة أو النقصان.

1-6) العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي:

-يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي :

1)عوامل إدارية : أشار (آشتون،2001، 39) إلى أهم العوامل الإدارية كما يلي :

1- غياب الأهداف المحددة.

2- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف .

4- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات.

5- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

2) عوامل فنية : (الشوابك،2009) تشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. تؤثر

هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

3) عوامل إنسانية : تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد . (عائشة بنت أحمد، 2014، 87)

• حدد (عبد المحسن، 2002) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

(1)- الإختلاف في حجم العمل : ان الإختلاف في حجم العمل قد يؤثر في الاداء ، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل ، تحتاج الى موارد لكل وحدة عملا أقل مما يحتاج اليه أخرى عندها حجم أقل من العمل نفسه.

(2)-مدى تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج :فعندما يكثر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا و معدلا أعلى للإنتاج ومثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما ،وقد يتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي ، في حين يسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج.

(3)-التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء : فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية ، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه في معدل الإنجاز ،كذلك فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

(4)-العوامل الفنية و التكنولوجية : وهي التي تتمثل بالإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات و برمجيات ، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى و نوعية التكنولوجيا المتوافرة عندهم.

(عذاري سعود الهاجري، 2011، 48)

وعليه تتلخص العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في كل من العوامل الإدارية المتمثلة في المشاكل التنظيمية و حجم المنظمة و نوع العمل والعوامل الفنية المتمثلة في الأساليب و التكنولوجيا الحديثة المستخدمة والهيكل التنظيمي والعوامل الانسانية التي تحدد الرغبات و حاجات الموظفين.

ثانيا :تقييم و تحسين الأداء الوظيفي :

1-2- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

➤ هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجزي مكافاتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالإستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (فايز الزعبي، 1991، 91))

➤ هو عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس تقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات

➤ يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة ويرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء : جزء من الرقابة وعلى حين يرى الباحثون أن عملية تقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ويرى الآخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة.

(عاشور أحمد صقر، 2005، 25)

➤ يقصد بتقييم الأداء الوظيفي أنه مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم (علي فلاح الزعبي، 2013، 45)

➤ يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية و كمية اداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد الى التطوير. (عبد الناصر موسى، 2004، 14)

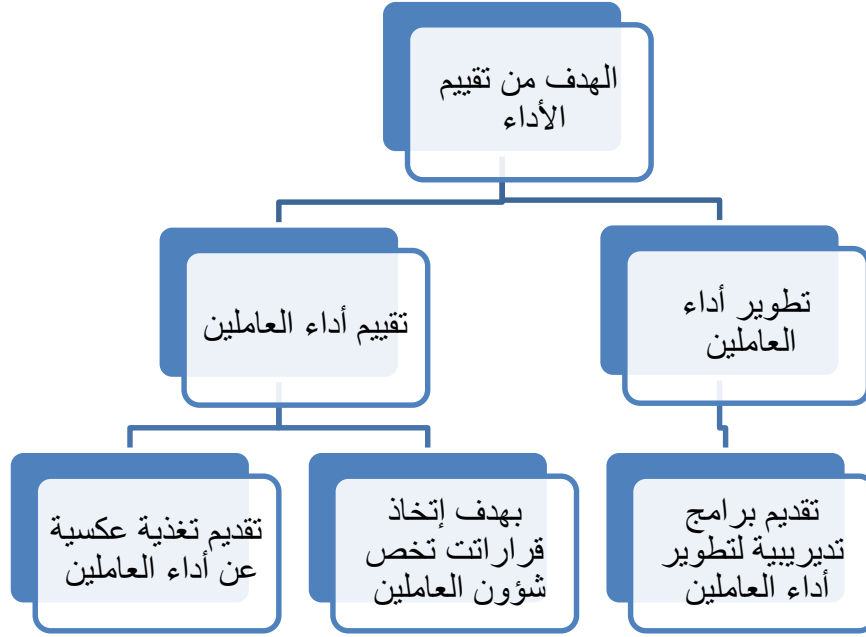
• من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي : أن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة حيث يتم التقييم من خلال معايير موضوعة مسبقاً وأنها مبنية على ضوء أهداف محددة.

2-1) أهداف تقييم الأداء :

الهدف الرئيسي من تقييم الأداء :يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي الى نقطتين رئيسيتين هما

(2) التطوير .

(1) التقييم .



الشكل 2 : الهدف من تقييم الاداء (البرادعي، 64)

- **التقييم:** حيث يتم تقييم أداء العاملين و استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كترقية العاملين، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف و تطلعات الإدارة، بالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة و الضعف لديه.
- **التطوير :** حيث أن عملية تقييم الاداء تساعد على تقييم برامج و سياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية و تطوير أداء الأفراد و التطوير الإداري و المؤسسي. (البرادعي، 64)

2-2) مفهوم تحسين الأداء :

- تعود جذور تحسين الأداء إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعملية أطلقت عليها عملية إعادة البناء إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وتصدرت شركة TOSHIBA ذلك عام 1946 وشركة TOYOTA عام 1951.
- يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى وبتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتضمن في الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة. ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا

المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل" تحسين الأداء هو "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها." لأنه أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق أفضل لزيائن المؤسسة، ويتضمن ذلك :

- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير .
- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

فهو الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة.

(عمران كريمة، 2020، 22-23)

2-2) أهداف تحسين الأداء :

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- **تنمية المهارات :** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية الأداء.
- **تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :** إن توفر درجات عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى طاقات أحسن استغلال.
- **تغير الاتجاهات:** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغير ما يعتقد المتدربون في العمل وأولويات العمل، كما تعني تعديلات في توجيهات آراء المتدربين أي تطوير و تغيير في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- **تقادم المعرفة :** إن تقادم المعرفة وتبيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي.

- أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات.
- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبّر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات. (عمران كريمة، 2020، 24)

2-3 طرق تقييم الأداء :

من هذه الطرق كما يوضح سيوني محمد البرادعي نذكر :

- **مقياس إعطاء الدرجات :** وهي تقييم العامل وذلك بإعطاء درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة و التعاون مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على تلك المعايير .
- **الأحداث الجوهرية :** حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات و الأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية و يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة و التاريخ .
- **الترتيب :** وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية و إنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بالتقييم بناء على مقارنتهم ببعضهم ببعض. (عمار بن عيشي، 2006، 27)
- **قائمة الإختيار :** و تتطلب قيام الشخص المسؤول بإختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته ،حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات و تختلف هذه بإختلاف أهميتها للمنظمة .
- **المقارنة الزوجية :** اذ يتم المقارنة بين العاملين إثنين و تكرر هذه العملية لبقية العاملين و لتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، و (ج) مع (د) و إفتراضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، و أن (ج) أفضل من (د) فتقارن بعد ذلك (أ)، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ).
- **طريقة معدلات الأداء :** وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء و السلوك المطلوب ،وذلك على العامل إنجاز خلال فترة زمنية معينة ،وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك و الأداء و مقارنته بالأداء المتوقع و الذي تم تحديده في الخطوة الأولى. (عاشور، 2005، 205)

- وبهذه الطريقة يمكن القول أن هناك العديد من المؤشرات و المقاييس التي يمكن إستخدامها في تقييم الأداء وكل مؤسسة لديها طريقتها الخاصة لتقييم الأداء، و يعتمد إستخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة.

2-4) خطوات تقييم الأداء :

- تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعه، و بعد ذلك يتم مناقضة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك. (سهيلة محمد عباس، 1999، 244)

1-) تحديد معايير الأداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالهم المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافها يجب على هذه الموارد إنجازها من خلا أدائها ،وذلك ضمن فترة زمنية محددة "

ويقصد بمعايير تقييم الأداء" الأسس التي يركز عليها التقييم و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا إرتبطت بأهداف التقييم.

أيضا هي "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضح هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

2-) نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العامل، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ،ومن الافضل ان تكون عملية الإتصال ذات إتجاهين : أن يتم نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين غلى رئيسهم لغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة.

3-) قياس الأداء : وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي وهي :

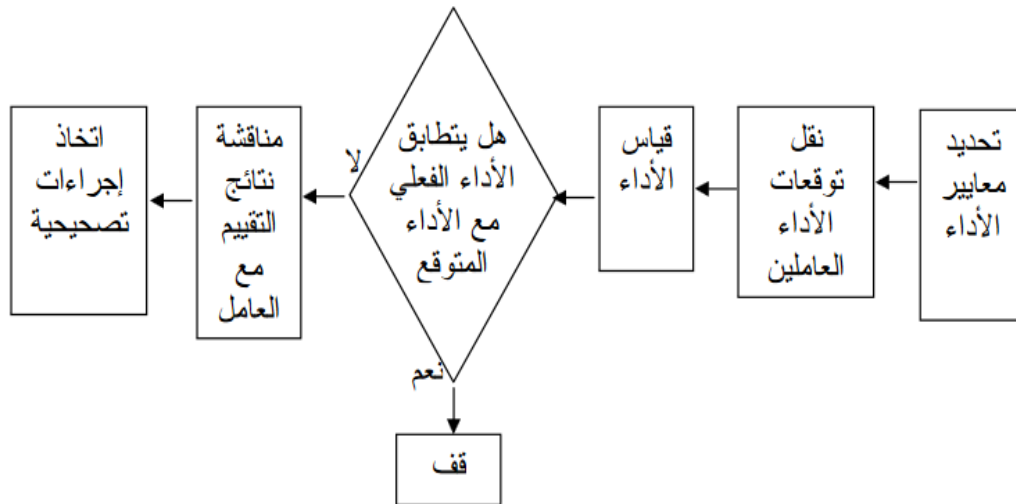
- ملاحظة الأفراد العاملين /التقارير الإحصائية / التقارير الشفوية / التقارير المكتوبة.

(4)- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ،قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ،لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و الخطوة التالية هي

(5)- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أن تكون هناك مناقضة لكافة جوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي .

(6)- الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر وسريع، اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ،ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.



الشكل 3: خطوات تقييم الأداء (عمار بن عيشي، 2006، 18)

5-2) أخطاء تقييم الأداء :

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم نذكر منها :

1-أخطاء التحيز الشخصي : يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل .ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي. أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم)

2-أخطاء الهالة : يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.

3-أخطاء تقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس

للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.

4-أخطاء الانطباعات المسبقة : يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي. (علي محمد عبد الوهاب، 1975، 383)

5-التأثر بآخر تقييم : قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فينتج المشرفون لتقييم مرؤوسهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

6- -أخطاء النسيان : فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة .ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

7- -المبالغة في التقييم : يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة منطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.

(عمار بن عيشي، 2005، 47)

2-6) مقومات فاعلية تقييم الأداء :

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل من النقاط التالية، التي يمكن إعتبارها أيضاً مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء :

- 1) تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية.
- 2) تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير ومجالات التقييم و نتائجه.
- 3) تهيئة نظام فعال للإتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس و المرؤوس إدارة الموارد البشرية)
- 4) وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله ، وما يعد تفوقا و تجاوزا لواجبات الوظيفة.
- 5) معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الإعتبارات الشخصية كلما أمكن.
- 6) طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.
- 7) تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد و تحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
- 8) إتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح و الصراحة و تقبل النقد الموضوعي.
- 9) مشاركة المرؤوسين في إتخاذ قرار التقييم، و بالتبعية في تحديد الإحتياجات التدريبية.
- 10) دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه و ذلك بدلا من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، حتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه الى تداركه.
- 11) جعل تقرير الاداء علنيا و ليس سريا، بحيث يستطيع الموظف أن يعترف على نقاط قوته و ضعفه، بحيث يبادر على تقادي نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة. (زهيرثابت، 2001، 91)

ثالثا : أدوات تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي :

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات واستخدامها عنصرا اساسيا لضمان نجاح والاتصالات وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، و أصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين.

3-1) أجهزة الحاسوب و لواحقها و تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي :

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقات ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الاجهزة في المنظمات فمن الافضل للمنظمة السعي الى امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الاجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الادخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال :

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
 - الدقة في الأداء وضمان الجودة.
 - إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.
 - تطوير اساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
 - يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.
- (نجم عبود، 2004، 238)

2-3) الشبكات و علاقتها بتحسين الأداء :

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحداث مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، الفاكس، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني... ولعل أبسط مثال للشبكات : شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة.

وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية :

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى افقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين و أنشطتهم.
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، و تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي .
- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الاجراءات الإدارية، ويمنع الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيدين، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

(شوقي شادلي، 2007، 15)

3-3) البرمجيات و قواعد البيانات :

- البرمجيات : هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية ، وتعمل على ادارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة، برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطوير البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها.

وقواعد البيانات : هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول الى محتويات و إدارات وتحديدتها بسهولة وهي مجموعة من السجلات او القیود يشار اليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد او اكثر ويسمىها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول الى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي الى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

● وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الاداء الوظيفي من خلال :

- إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.

- أن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين.

- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل أماكن الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.

- يعمل الموظف على اعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات، وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

- تعمل البر امج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

- أن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة. (ندى إسماعيل، 2009، 143)

3-4) الكوادر البشرية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي:

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون إبداع أكثر ونباهة اعلى وقدرة لإدارة الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الابداع، الابتكار، الاستقلالية، والتميز في العمل.

ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن ايضا من خلال توظيف خبراتهم وامكانياتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

● وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الاداء الوظيفي من خلال:

- تبسيط اجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في اجراءات اداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الادارية.

- كما ان وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي الى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط اجراءات العمل مما يؤدي الى أداء جيد.

- ان استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي الى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الاخرين يؤدي الى تحسين الاداء.

- ان تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من اجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من اخطاءهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تساهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

- تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة، وذلك من اجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام، من اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي المطلوب.

- تحسين الاداء الوظيفي، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني ان تلك الموارد لابد ان يتم انتقائها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الاسهام الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة بالمستوي المطلوب، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الاخرى في تقديم مخرجات الادارية. (جهرة حمزة، 2018، 51)

خلاصة الفصل :

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً من الإهتمام الوافر و البحث في الدراسات الإدارية ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، فالغرض من هذا الفصل هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء و عناصره و أهميته على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل العوامل المؤثرة التي تؤثر على الأداء.

حيث يعتبر الأداء الوظيفي وتقييمه و ثم تحسينه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات و المنظمات في الوصول إلى أهدافها لتحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة و غير مستقرة وعليه وجب الإهتمام بتقييم الأداء بإستخدام معايير و أدوات قياس مختلفة تتناسب مع الهيكلية التنظيمية قصد معرفة القصور في الأداء و العمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة و الفعالية اللازمتين.

وبالأخير تحدثنا عن أدوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تحسين مستوى الأداء وإصلاحه حيث أنها تقدم الخدمات بشكل إلكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين وزيادة مهاراتهم وتنظيم العمل ويكون بدقة أكثر، سهولة الحصول على المعلومات وهذا ما يحقق الرضا للعاملين.

المراجع المعتمدة:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
2. البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء العاملين، ط1، ص64.
3. توماس أي هاينز، دايفيد نجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37
4. جهزة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات تخصص موارد بشرية، 2019/2018.
5. دكتور علي صحيح المسعود، أهم مظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي، الموقع <https://ae.linkedin.com> تاريخ النشر : 17/05/2022 إطلع عليه بتاريخ 22/12/2022 على الساعة 28: 11
6. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص58
7. زهير ثابت، كيف نقيّم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص91
8. سميع، زيد صالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر، العربية ص97
9. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، 1999، ص244
10. الشريف طلال، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية، 2004.
11. شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، قالمة، 2007، ص17.

12. عاشور أحمد صقر (أ)، السلك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص250.
13. عاشور أحمد صقر (ب)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية 1992، ص205
14. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، إدارة الأعمال المشارك بكلية الإقتصاد والإدارة، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر، يناير 2014، ص87
15. عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، دامة باجي مختار، قسم العلوم الإقتصادية، 2004، ص14
16. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، الأردن، 1991، ص47
17. علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص45
18. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ط2، مكتبة عين الشمس، 1975، ص383
19. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006، ص27-28.
20. عمران كريمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم البواقي، مذكرة نيل شهادة المستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة جامعة العربي بن مهدي، سنة 2021/2022، ص22-24
21. فايز، الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار عمان الأردن، 2011، ص191.

22. كريمة حمسريف، الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي وجهة نظر الطلبة، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم الجزائر، 2019/2018، ص 28.
23. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، إسكندرية، 2002، ص 2019.
24. نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوثائق و المشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 238.
25. ندى إسماعيل الجبوري، أثر التكنولوجيا في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 143.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا لإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي سنقوم في هذا الفصل بمحاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك لدراسة علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لمديرية الخدمات الإجتماعية لعمال التربية لولاية بسكرة، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث المختارة.

أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1)المجال المكاني :

- تمت هذه الدراسة بمديرية الخدمات الإجتماعية لعمال التربية ولاية بسكرة.

بطاقة تعريفية للجنة الولائية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية ولاية بسكرة :

*النظام الداخلي للجنة الولائية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية. (أنظر الملحق رقم 02)

*مهام و صلاحيات اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية. (أنظر الملحق رقم 02)

*الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الاجتماعية لعمال التربية. (أنظر الملحق رقم 03)

1-2) المجال الزمني :

- إنقسم المجال الزمني الى :

1/ المرحلة الأولى : بداية من شهر أكتوبر 2022 و بعد موافقة الاجارة على الموضوع، انطلقنا في جمع المادة العلمية من مختلف المراجع كتب، مجلات، مذكرات و رسائل جامعية شرعنا في صياغة الجانب النظري و تنسيق عناصره في فصلين نظريين.

2/المرحلة الثانية : تمثلت هذه المرحلة في الزيارة الأولية للمديرية يوم 20 فيفري 2023، حيث زودتنا الإدارة ببعض المعلومات عن المديرية و الهيكل التنظيمي.

3/المرحلة الثالثة: تمثلت في زيارة المديرية و توزيع الإستبيان على الموظفين البالغ عددهم 33 موظف وإعادة تجميعه وذلك يوم 23 فيفري 2023.

4/المرحلة الرابعة : تمثلت في بداية تحليل الإستبيانات الموزعة و عرض النتائج وكان ذلك يوم 28 فيفري 2023.

1-3) أسلوب البحث :

اعتمدت الباحثتان على استخدام أسلوب المسح الشامل التي تشمل كافة مفردات البحث ويقصد بالمجتمع مجموعة وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على المعلومات عنها.

وسبب إختيارنا لهذه العينة هي دقة النتائج و إتاحة الوقت و الإشراف الدقيق على الأعمال الميدانية وتجهيز النتائج وتقليل الأخطاء البشرية و اقتصار العدد النهائي لأفراد الدراسة على 33 موظفاً.

مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، حيث يتضمن المجتمع البشري لمديرية الخدمات الإجتماعية لعمال التربية على 33 موظفاً مقسمين على:

• الرجال "موظفاً" : 19

• النساء "موظفة" : 14

موزعة على الشبابيك و المكاتب

ثانياً : أدوات جمع البيانات :

باعتبار هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن قيمة البحث ونتائجه ذات صلة وثيقة بالأداة التي يستخدمها الباحث حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه، وقد اعتمدنا في دراستنا على :

- إستبيان الباحث جهرة حمزة بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في الولاية المنتدبة أولاد جلال، تخصص إدارة الموارد البشرية، سنة 2019/2018 حيث إعتد على الصدق والثبات التالي في إستبيانته :

صدق وثبات أداة البحث :

تفيد عملية التحكيم في التحقق من الصدق الظاهري للإستبيان، وبناء على ملاحظات المشرف وبعض الأساتذة تم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى استقرت الإستبيان بصورة النهائية.

أما ثبات أداة البحث فتفيد معرفة مدى قياس الإستبيان للعوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، حيث تم اختبار مدى الإتساق الداخلي للفقرات ، إذ تم تقييم تماسك القياس بحساب معامل ألفا كرونباخ، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة للمعامل، لكن من الناحية العملية تعتبر قيمة ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وكانت نتيجة ألفا كرونباخ للإستبيان كالتالي :

معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستبيان (ألفا كرونباخ Alfa Cronbach)

| الثبات | الصدق (Alpha Cro) | عدد الفقرات | المجال/المحور |
|--------|-------------------|-------------|---------------------------|
| 0.957 | 0.917 | 23 | المحور الأول |
| 0.931 | 0.867 | 6 | اجهزة الحاسوب ولواحقها |
| 0.831 | 0.692 | 6 | الشبكات |
| 0.745 | 0.586 | 6 | البرمجيات وقواعد البيانات |
| 0.921 | 0.850 | 5 | الكوادر البشرية |
| 0.957 | 0.916 | 16 | المحور الثاني |

(جهرة حمزة، 2018، 59)

أما بالنسبة للدراسة الحالية فاعتمدنا على :

1-الإستبيان : يعتبر الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق إستمارة يتم تعبئتها من طرف العينة محل الدراسة، وقد ضمت ثلاث محاور.

قسم الإستبيان إلى 3 محاور رئيسية :

- البيانات الشخصية الجنس، السن ، المستوى التعليمي، مدى تحكم في الإعلام الآلي .
- يتضمن المتغير الأول (الإدارة الإلكترونية) .
- يتضمن المتغير الثاني (الأداء الوظيفي).

2-الميزان التقديري للاستبيان الحالية :

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي، فقد اشتملت الإستبيان بعد استبعاد البيانات الشخصية والوظيفية على المتغيرات التالية :

- المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية ويحتوي على أربعة (04) أبعاد هي : اجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية وتحتوي مجتمعة على واحد وعشرون (23) فقرة .
- المتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي ويحتوي على ست عشرة (16) فقرة.

وقد تم الإعتماد على ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكرت الثلاثي حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي .

من أجل تحديد فئات الرفض و القبول نحسب المدى :

$$0.66 = \frac{2}{3} = \frac{1-3}{3}$$

تكوين الفئات:

من 1 إلى 1.66 <----- غير موافق

من 1.67 إلى 2.33 <----- محايد

من 2.34 إلى 3 <----- موافق

| الاتجاه العام | المتوسط المرجح | المقياس |
|---------------|------------------|-----------|
| عدم الموافقة | من 1 إلى 1.66 | غير موافق |
| محايدة | من 1.67 إلى 2.33 | محايد |
| الموافقة | من 2.34 إلى 3 | موافق |

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد اخترنا الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لدي بواسطة الإستمارة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت :

1-الإحصاء الوصفي : والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات وبهدف اعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا لهم .

2-الوسط الحسابي : وهو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.

3-الانحراف المعياري : يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربع انحرافات القيم مقسوما على عددها.

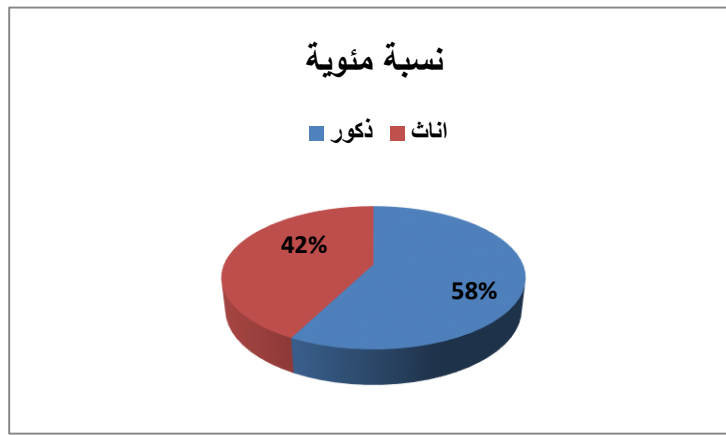
4-معامل الارتباط بيرسون : لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا.

رابعا : تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس.

جدول 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | تكرارات | نسبة المئوية |
|---------|---------|--------------|
| ذكر | 19 | %57.6 |
| أنثى | 14 | %42.4 |
| المجموع | 33 | %100 |

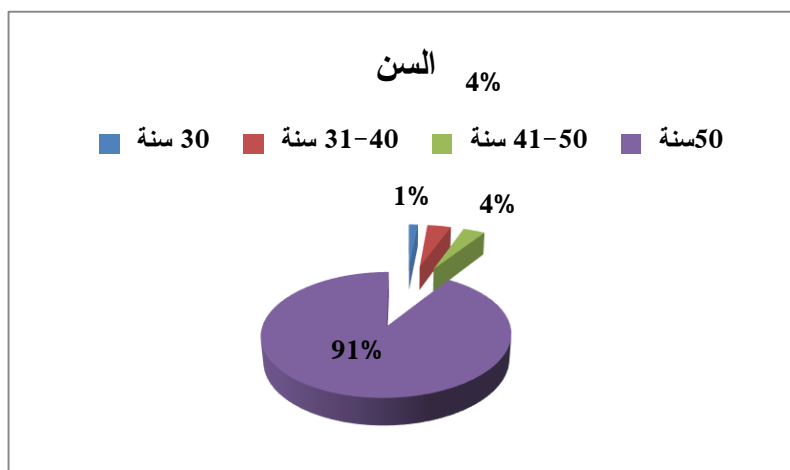


الشكل 4 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الذكور تمثل 57.6 من مجموع الموظفين بينما نسبة الإناث فتقدر بـ 42.4 و بالتالي طغيان عنصر الذكور وهذا راجع إلى توفر العنصر البشري على مستوى المديرية ككل وهذا ما يساهم في انخفاض معدل البطالة.

جدول 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| 30 سنة | 05 | 15.1 |
| 40-31 سنة | 13 | 39.4 |
| 50-41 سنة | 12 | 36.4 |
| 50 سنة | 03 | 9.1 |
| المجموع | 33 | 100 |

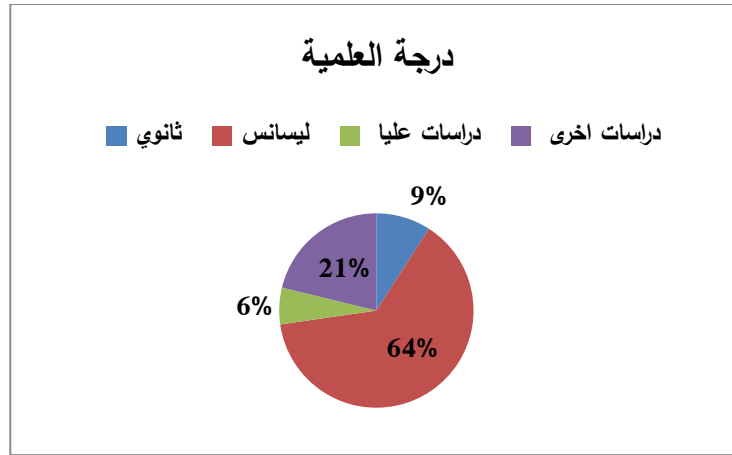


الشكل 5: يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن

يظهر من الجدول ان اغلب افراد العينة تتراوح اعمارهم بين 31-40 سنة و ذلك بنسبة 39.4 اما نسبة 36.4 تمثل الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 41-50 في حين تاتي الفئة العمرية من 30 سنة فاقل بنسبة 15.1 واخر فئة تمثل اعمارهم 50 سنة بنسبة 9.1 .

جدول 5 : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | درجة العلمية |
|----------------|---------|--------------|
| 9.1% | 03 | ثانوي |
| 63.6% | 21 | ليسانس |
| 6.1% | 02 | دراسات عليا |
| 21.2% | 07 | دراسات اخرى |
| 100% | 33 | المجموع |

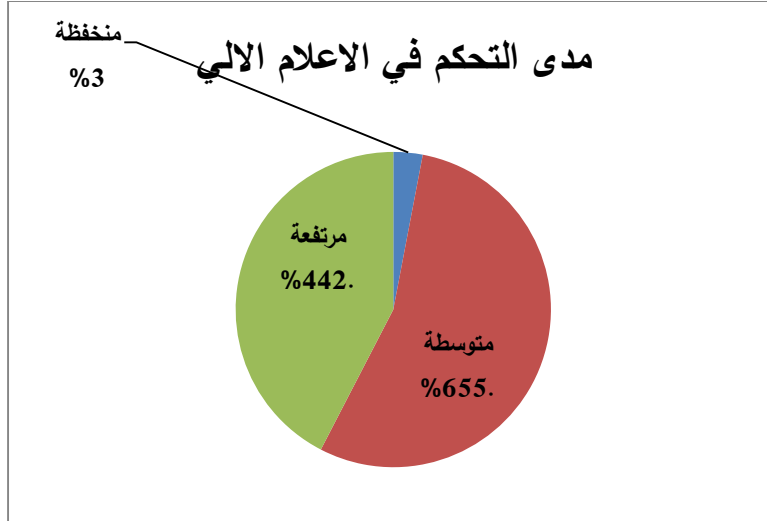


الشكل 6 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

يتبين لنا من خلال الجدول ان افراد العينة من الفئة الحاملين لشهادة ليسانس و ذلك بنسبة 63.6، ثم تأتي فئة اصحاب دراسات اخرى ب % 21.2 ثم تأتي فئة ثانوي ب ط9.1 و دراسات عليا ب 6.1 ويعود سبب ذلك كون طبيعة نشاط المكان الذي تم فيه توزيع الاستبيان هو نشاط اداري يتطلب خدمات و فئات مؤهلة من جهة و من جهة اخرى هم اكثر استيعابا لأسئلة الاستبيان.

جدول 6: يوضح مدى تحكم في الإعلام الآلي

| النسبة المئوية | التكرار | مدى التحكم |
|----------------|---------|------------|
| 03% | 01 | منخفضة |
| 54.6% | 18 | متوسطة |
| 42.4% | 14 | مرتفعة |
| 100% | 33 | المجموع |



الشكل 7 : يوضح توزيع مفردات العينة حسب مدى التحكم في الإعلام الآلي

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة التحكم في الإعلام الآلي متوسطة بنسبة 54.6% و هذا راجع الى كبر سن اغلبي موظفي المديرية حيث هذا العامل لم يمكنهم من تحصيل شهادات أو دورات في الإعلام الآلي ، بينما النسبة المرتفعة تقدرت ب 42.4% في حين نسبة 3% منخفضة.

خامسا: عرض وتحليل النتائج

المحور الأول : الإدارة الالكترونية

البعد الأول/ أجهزة الحاسوب ولواحقها

جدول 7: يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد اجهزة الحاسوب ولواحقها

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------|-------------------|-----------------|---|
| محايدة | 0.90 | 2.15 | توفر المديرية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب |
| موافق | .000 | 3.00 | توفر المديرية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب |
| موافق | .000 | 3.00 | توفر المديرية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية |

| | | | |
|-----------|-------------|-------------|--|
| محايدة | 0.99 | 2.21 | توفر المديرية العدد الكافي من المساحات الضوئية |
| غير موافق | 0.70 | 1.42 | توفر المديرية على أجهزة صيانة المعدات والعتاد |
| موافق | .000 | 3.00 | قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري |
| | 0.43 | 1.96 | نتيجة أجهزة الحاسوب ولواحقها |

المصدر: من إعداد الطالبان من خلال مخرجات (SPSS v 22)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة ويشير الجدول إلى نتيجة اجهزة الحاسوب ولواحقها ب 1,96 وهي درجة ضعيفة فقيم المتوسطات الحسابية كانت متقاربة ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور أجهزة الحاسوب ولواحقها، وبشكل عام على دور اجهزة الحاسوب ولواحقها لدى أفراد العينة في المديرية. كما جاءت الفقرة رقم 03 التي تنص على توفر المديرية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية إلا من خلال ملاحظتنا في مديرية ان ليس هناك عدد كبير من الكاميرات الا في غرفة المدير و تعزوا الطالبان ذلك الى نقص كبير في توفير اجهزة الحاسوب الملائمة لمهام ووظائف العاملين.

البعد الثاني/ الشبكات:

جدول 8 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الشبكات

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0.00 | 3.00 | يوجد في المديرية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين |
| محايد | 0.93 | 1.75 | استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد |
| محايد | 0.89 | 2.06 | هناك ربط الكتروني بين المديرية ومختلف مديريات الولاية |
| موافق | 0.00 | 3.00 | المؤسسة لديها خط هاتف (ADSL) ذو سرعة عالية |
| موافق | 0.46 | 2.60 | يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الإداري |
| موافق | 0.00 | 3.00 | الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية |
| | 0.38 | 2.56 | نتيجة الشبكات |

المصدر: من إعداد الطالبان من خلال مخرجات (SPSS v22)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالشبكات، وكانت نتيجته ب 2,56 بدرجة متوسطة و انحراف معياري ب 0,38 و كانت نسبة الاجابات بالموافقة. كما تعزو الباحثان انه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر لان بعد الشبكات يتوفر على فقرات تحتوي على وجود بريد الكتروني email وخط هاتف adsl بسرعة عالية وذلك راجع لطبيعة نشاط المديرية الالكترونية، ما يؤكد على ان تفعيل الادارة الالكترونية يسهم بشكل واضح على تحسين الاداء من خلال تخطي القيام بكثير من الاعمال الروتينية و ما يترتب على ذلك من انجاز للأعمال بسرعة و كفاءة و دقة.

البعد الثالث/ البرمجيات و قواعد البيانات:

جدول 9 : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء البرمجيات وقواعد البيانات

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0.00 | 3.00 | لدى المديرية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية |
| موافق | 0.00 | 3.00 | لدى المديرية انظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها |
| موافق | 0.00 | 3.00 | لدى المديرية انظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية |
| غير موافق | 0.61 | 1.2424 | ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني |
| غير موافق | 0.00 | 1.4848 | تساهم المديرية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الكترونية |
| موافق | 0.66 | 2.5758 | نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان |
| | 0,21 | 2,70 | نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات |

المصدر: من إعداد الطالبتان من خلال مخرجات (SPSS v22)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالبرمجيات وقواعد البيانات، كانت نتيجته 2,70 و هي نتيجة متوسطة وانحراف معياري 0,21 ضعيف. جاءت فقرة رقم (06) التي تنص على

(نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان) من خلال ملاحظتنا ذلك، فرغم عديد التعليمات نجد الوزارة تلح على عدم طلبها والعمل بقاعدة البيانات التي وفرت للمؤسسات كقطاع العدالة أو قطاع التعليم، إلا أننا نجد طلب شهادة الميلاد في ملفات التلاميذ بالمدارس وملفات الجنسية والسوابق بالمحاكم وهذا عكس ما توفره قواعد البيانات من نشر للوثائق وتوفيرها لبقية القطاعات ومشاركتها معهم.

البعد الرابع/ الكوادر البشرية:

جدول 10 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الكوادر البشرية

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0.00 | 3.00 | تم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة |
| موافق | 0.00 | 3.00 | تسعى المديرية باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية |
| محايد | 0.96 | 1.87 | يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة |
| موافق | 0.79 | 2.42 | تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم |
| غير موافق | 0.96 | 1.66 | يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبراتهم ومهاراتهم |
| | 0,54 | 2,39 | نتيجة الكوادر البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبتان من خلال مخرجات (SPSS v22)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور أجهزة الحاسوب ولواحقها، بنتيجة تقدر ب 2,39 وهي نتيجة متوسطة و انحراف معياري ب 0,54 حيث نلاحظ ان اغلبية الاجابات بالموافقة.

وجد هذه الدرجة متوسطة تعود الى ما تم ملاحظته ميدانيا انه نسبة فئة العمرية في المديرية كانت كبار السن مرتفع و من خلال تحليل الخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث المؤهل العلمي و مدى التحكم في الاعلام الالي كان يشير الى متوسط.

تحليل المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

جدول 11 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------|-------------------|-----------------|---|
| محايد | 1.00 | 1.84 | يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في انجازه |
| موافق | 0.34 | 2.93 | يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية |
| محايد | 0.84 | 2.30 | يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي |
| موافق | 0.34 | 2.93 | تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل. |
| محايد | 0.99 | 2.21 | يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المديرية |
| موافق | 0.00 | 3.00 | يتم انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين |
| موافق | 0.60 | 2.60 | يتم العمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة |
| موافق | 0.89 | 2.06 | تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب |

| | | | |
|-----------|-------------|-------------|--|
| موافق | 0.00 | 3.00 | يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمروؤسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل |
| موافق | 0.00 | 3.00 | تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل |
| غير موافق | 0.79 | 2.54 | تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة) |
| موافق | 0.00 | 3.00 | يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء |
| موافق | 0.00 | 3.00 | أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات |
| موافق | 0.75 | 2.57 | أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد |
| موافق | 0.78 | 2.63 | أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات |
| موافق | 0.50 | 2.54 | القدرة على التكيف في الحالات الطارئة |
| | 0.48 | 2.63 | نتيجة الأداء الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطالبتان من خلال مخرجات (SPSS v 22)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي بنتيجة 2,63 وانحراف معياري 0,48 كانت متوسطة. كما نلاحظ في الفقرة رقم 04 التي تنص على (تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل).

من ملاحظتنا في تلك الفترة انه لا يوجد طرق جديدة و ابتكار و إبداع في العمل لان محتوى العمل يتمثل في إدخال الملفات في برامج الكترونية فقط، و في الفقرة رقم (14) التي تتمثل في (أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد) إلا من خلال ملاحظتنا أن هناك تأخر في مواقيت العمل.

حساب معاملات الارتباط :

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا ، ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 12 : يوضح معاملات الارتباط بين إبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي

| مستوى الدالة sig | معامل الارتباط بيرسون | أبعاد الإدارة الالكترونية | الأداء الوظيفي |
|---------------------|--------------------------|---------------------------|----------------|
| 01,0 | 43,0 | أجهزة الحاسوب ولواحقها | |
| 05,0 | -34,0 | الشبكات | |
| 02,0 | 39,0 | البرمجيات وقواعد البيانات | |
| 01,0 | 58,0 | الكوادر البشرية | |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS v 22)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أجهزة الحاسوب و لواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كانت دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05 وتراوحت معاملات الارتباط بين 0,34 الى 0,58 و تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين كل متغير من متغيرات المستقلة و المتغير التابع ، باستثناء بعد الشبكات التي كان معامل الارتباط -0,34 وهي علاقة عكسية ضعيفة.

سادسا: تفسير النتائج

• بعد الكوادر البشرية :

توجد علاقة ارتباطيه مرتفعة بين الكوادر البشرية و الأداء الوظيفي ب 0,58 عند مستوى الدلالة 0,01 و هذا راجع إلى انه العنصر الأهم و الفعال و له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي في منظومة الإدارة الالكترونية.

• بعد اجهزة الحاسوب و لواحقها :

توجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين أجهزة الحاسوب و لواحقها و الأداء الوظيفي ب 0,43 عند مستوى الدلالة 0,01 و هذه النتيجة تعتبر منطقية لان اجهزة الحاسوب و لواحقها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي مما تدفع باتجاه زيادة الدافعية نحو العمل و مهما تنوعت أجهزة الحاسوب يبقى الهدف منها تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين.

* توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، لكن بالنظر لكل متغير فإننا نجد أن البعدين المتمثلين في كل من الكوادر البشرية و أجهزة الحاسوب و لواحقها هما اكثر بعدين ارتباطا كما يمثلان أهم بعدين في التأثير على الأداء الوظيفي.

و هذا ما اتفقت دراستنا مع دراسة حمزة جهرة، 2018 انه يوجد ارتباط بين ابعاد متغير الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، حيث كان اقوى ارتباط بين الاداء الوظيفي مع الكوادر البشرية و اجهزة الحاسوب ولواحقها .

أما بنسبة لبعدين البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات فكانا اقل تأثير على الأداء الوظيفي

• **بعد البرمجيات و قواعد البيانات :** توجد علاقة ارتباطية منخفضة بين البرمجيات و قواعد البيانات و الاداء الوظيفي بنسبة 0، عند مستوى الدلالة 0,02 وهذا يدل على عدم توفير المديرية لموظفيها دورات تدريبية في مجال استخدام التقنية الحديثة.

• **بعد الشبكات :**

توجد علاقة عكسية ضعيفة بين الشبكات و الأداء الوظيفي بنسبة 0,34- عند مستوى الدلالة 0,05 بالرغم من ان الشبكات تعتبر من اهم الابعاد في الادارة الالكترونية فهي تعتبر اساسا خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في القيام بجميع العمليات الادارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بتحسين أداءها وخلق المرونة .

الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي ينص على: ما طبيعة علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي.

| مستوى الدلالة SIG | معامل بيرسون للارتباط | التساؤل الرئيسي |
|-------------------------|--------------------------|--|
| 0,01 | 0,43 | توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي |

• نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط ما بين الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي قد قدر ب 0,43 عند مستوى الدلالة 0,01 وهو ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين بدرج متوسطة. و هذا ما يتفق مع دراسة منير عبد الله عثمان الطائش، 2016 في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية و الاداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

وهو ما أكدته الطالبتان من خلال الدراسة الميدانية حول مجريات العمل ومدى توفر أبعاد الإدارة الالكترونية في تلك المديرية، والتي لسوء الحظ لم تكن بالشكل المطلوب سواء على صعيد انجاز المهمات أو على مدى احتياج الموظفين لدورات تدريبية للأجهزة المتطورة، فقد كان العمل في معظمه بالشكل الروتيني ولما هو معتاد عليه سابقا، وهذا ما ايدهتة نظرية الادارة العلمية من مبادئ فريدريك تايلور الذي دعا الى اختيار العمال وتدريبهم على اساس طرق علمية.

خلاصة

يمكن القول ان النتائج المتعلقة بكلتا المتغيرين (الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي) قد أظهرت العلاقة الارتباطية في المديرية محل الدراسة، إلا أن هذا الارتباط لم يكن بالشكل الأقوى الذي افترضته الطالبتان، بل كان بدرجة متوسطة، وقد كان البعد أجهزة الحاسوب ولواحقها و بعد الكوادر البشرية أكثر بعد معمول به في تلك المديرية كذلك من خلال ملاحظتنا في تلك الفترة ان نسبة كبار السن كانت كبيرة و قد أثرت على بعد الشبكات و بعد البرمجيات و قواعد البيانات من خلال عدم تقديم لهم دورات تدريبية حول تكنولوجيا الحديثة و استخداماتها هذا يعود بالسلب على المديرية و على انخفاض مستوى مهني للموظفين بالرغم من ان الإدارة الإلكترونية تحث على الاعتماد على كافة التقنيات التكنولوجية الحديثة الضرورية وصولا الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة من خلال القضاء على الروتين و تحسين الخدمات للمستفيدين بكفاءة و أقل تكلفة و أسرع وقت ممكن .

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج :

- توجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين الكوادر البشرية و الأداء الوظيفي ب 0.58 عند مستوى الدلالة 0.01
- توجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين أجهزة الحاسوب و لواحقها و الأداء الوظيفي ب 0.43 عند مستوى الدلالة 0.01
- توجد علاقة ارتباطية منخفضة بين البرمجيات وقواعد البيانات و الأداء الوظيفي ب 0.39 عند المستوى الدلالة 0.02
- توجد علاقة عكسية ضعيفة بين الشبكات و الأداء الوظيفي ب 0.34 - عند مستوى الدلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي ب 0.43 عند مستوى الدلالة 0.01.

الخاتمة

خاتمة

تمثل الإدارة الالكترونية عنصرا هاما و كبير في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات و يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات، تعتمد على الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة و المعدات و البرمجيات، بالاعتماد على الموارد البشرية عالية الكفاءات و المهارات، مما يساهم في التخلص من مشاكل التي تواجه العمل التقليدي.

كما أن تطبيق الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة وخطوة تحتاجها المؤسسات اليوم ، وحتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لدى أي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني و العلمي و المطالبة المستمرة برفع و تحسين مستوى الأداء الوظيفي وفق معايير و محددات تلائم أهداف المؤسسة و مراعية لكل العوامل و المتغيرات التي تؤثر عليه ، إلا أن هذا التطبيق الفعلي يحتاج أساسيات و متطلبات لا بد من توفرها للتجسيد الحقيقي لهذا الدور والتي من بينها البرمجيات الحديثة و المتطورة و كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع التقنيات بطريقة ممتازة كما يجب توفير بيئة تفاعلية تجذب اهتمام موظفيها في عصر يتميز بالتطور المتسارع و التغيير المستمر و فعالة باعتبار أن الأداء الوظيفي أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وان تحسينه يمثل احد المهام الرئيسية التي تسعى اليها.

توصيات الدراسة :

لقد ثبت من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني أن هناك الكثير من المظاهر الايجابية للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لكنها تبقى في الحدود الدنيا و يمكن تحسينها ومضاعفتها، إذ أن هناك بعض الملاحظات التي ينبغي أن يشار إليها بهدف بيان جوانب القصور حتى يتسنى للمؤسسة السير قدما نحو الأحسن و الأفضل، وفيما يلي أهم التوصيات التي تقدمها الطالبتان:

✓ إعادة النظر في طريقة الربط بين الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيا الحديثة، فمن المؤسف أن تستخرج أي وثيقة في لحظات ثم تبقى العملية حبيسة إمضاء المسؤول المخول.

- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مبرمجين و فنيين و خبراء لتطوير البرامج و مواكبة التطورات.
- ✓ تمكين و تدريب الموظفين من استخدام الإعلام الآلي المتاح في المديرية.
- ✓ تخصيص ميزانية مالية في تدريب الموظفين وتأهيلهم على البرامج الالكترونية.
- ✓ توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات و خصوصيات العمل الاداري الالكتروني من المخاطر والتهديدات.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
2. ابو بكر محمد الهوشي، 2006، الحكومة الالكترونية- الواقع والافاق-، مجموعة النيل العربية، مصر.
3. أحمد فتحي الحيت، 2008 ، مبادئ الادارة الالكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1
4. البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء العاملين، ط1،.
5. بوقلاشي عماد، 2012، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الادارات العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر .
6. توماس أي هاينز، دايفيد نجر، 1990، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية معهد الإدارة العامة، الرياض.
7. ثابت عبد الرحمان ادريس، 2001، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
8. جهزة حمزة، 2019/2018، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات تخصص موارد بشرية .
9. الحسن حسين محمد، 2010 ، الادارة الالكترونية :المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الرواق، عمان، الاردن.
10. حسين عثمان محمد عثمان، 2007 ، أصول علم الادارة، منشورات الحلبي، طبعة 1.
11. دكتور علي صحيح المسعود، أهم مظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي، الموقع <https://ae.linkedin.com> تاريخ النشر: 17/05/2022 إطلع عليه بتاريخ 22/12/2022 على الساعة 28: 11.
12. رأفت رضوان، 1999، عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية، طبعة 1 ، مصر.
13. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، 2014، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية.
14. زهير ثابت، 2001، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة.
15. سعد غالب ياسين، 2005 ، الادارة الكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.

16. سلامي نادية عوني، 2015، الادارة الالكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر) الدور والتحديات(، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، العدد 04 .
17. سميع، زيد صالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية .
18. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 1999، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن .
19. سوسن زهير المهدي، 2011، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، طبعة 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع.
20. شاهين بهاء، 2000، العولمة والتجارة الالكترونية، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، طبعة 1، الاسكندرية، مصر .
21. الشريف طلال، 2004، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية.
22. الشورة جلال عايد، 2008، وسائل الدفع الالكتروني، دار الثقافة للنشر، عمان.
23. شوقي شادلي، 2007، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، قالمة.
24. عاشور أحمد صقر (أ)، 2005، السلك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر .
25. عاشور أحمد صقر (ب)، 1992، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية.
26. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، 2014، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، إدارة الأعمال المشارك بكلية الإقتصاد و الإدارة، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر، يناير .
27. عبد الرحمان توفيق، 2003، الادارة الالكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
28. عبد الناصر موسي، 2004، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، دامة باجي مختار، قسم العلوم الاقتصادية.

29. عذاري سعود الهاجري، 1991، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، الأردن.
30. علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن.
31. علاق البشير، 2004، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر.
32. علي فلاح الزعبي، 2013، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
33. علي محمد عبد الوهاب، 1975، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ط2، مكتبة عين الشمس.
34. عمار بن عيشي، 2006-2007، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بكرة رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
35. عمران كريمة، 2021-2022، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم البواقي، مذكرة نيل شهادة المستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة جامعة العربي بن مهيدي.
36. فايز، الزعبي، 2011، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار عمان الأردن.
37. كريمة حمسريف، 2018-2019، الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي وجهة نظر الطلبة، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم الجزائر.
38. محمد سعيد سلطان، 2002، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، إسكندرية.
39. محمد قريشي، 2011، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بكرة، الجزائر، العدد 9.
40. محمود القدوة، 2014، الحوكمة الالكترونية والادارة المعاصرة، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، مصر.
41. مهدي صالح السامرائي، 2007، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي او الخدمي، دار الجريب للنشر، عمان، الأردن.

42. نجم عبود، 2004، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوثائق والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
43. نجم عبود نجم، 2004، الادارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، طبعة 3.
44. ندى إسماعيل الجيوري، 2009. أثر التكنولوجيا في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 22.

قائمة

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
ماستر علم النفس عمل و تنظيم و تسيير موارد بشرية

حضرة الموظف (ة) المحترم (ة)؛ تحية طيبة، وبعد:

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث يقوم الطالب بدراسة ميدانية حول موضوع :

"علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير موارد بشرية (علوم إجتماعية) بجامعة محمد خيضر بسكرة. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الطالبة بإعداد الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الإدارة والدراسات السابقة، وقد قسمت الاستبانة إلى جزئين، جزء يشتمل على البيانات الأولية وجزء يشتمل على المحاور الرئيسية للدراسة.

لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة كاملة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك بكل أمانة ودقة وموضوعية وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المديرية فذلك سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، علما أن نتائجها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

- حمزة كوثر

- خملة ريان

قائمة الملاحق

مصطلحات ومفاهيم الدراسة :

➤ الإدارة الإلكترونية :

يعرفها الطالب بأنها: التحول للعمل الإلكتروني لتطوير الأداء وجودة الخدمات من خلال توظيف المؤسسة التقنية الحديثة للاتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

➤ الأداء الوظيفي :

يعرفه الطالب إجرائياً بأنه: هو الاثر الصافي لجهود الفرد، تبدأ بالقدرات والكفاءات المكونة للفرد وتنتهي بتحقيق الهدف المخطط، والذي يساهم في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكانيات او مواردها بشكل جيد.

• أولاً : البيانات الشخصية :

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية الخدمات الإجتماعية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة او علامة (X) أمام الإختيار المناسب :

1/الجنس : ذكر أنثى

2/العمر : 30 سنة فأقل من 31 إلى 40

من 41 إلى 50 سنة 50 فأكثر

3/المستوى التعليمي : ثانوي فما دون ليسانس

دراسات عليا (ماجستير) دراسات أخرى

4/مدى التحكم في الإعلام الألي :

منخفضة متوسطة مرتفعة

قائمة الملاحق

• ثانيا : البيانات الموضوعية

1 - المحور الأول /الإدارة الإلكترونية :

| أولا : أجهزة الحاسوب و لواحقها | | | | |
|-----------------------------------|---|-------|-------|----------|
| ت | العبارات | موافق | محايد | لا أوافق |
| 1 | توفر المديرية اجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الادارات والمكاتب | | | |
| 2 | توفر المديرية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الادارات والمكاتب | | | |
| 3 | توفر المديرية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية | | | |
| 4 | توفر المديرية العدد الكافي من الماسحات الضوئية | | | |
| 5 | توفر المديرية على اجهزة صيانة المعدات والعتاد | | | |
| 6 | قدم اجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الاداري | | | |
| ثانيا : الشبكات | | | | |
| ت | العبارات | موافق | محايد | لا أوافق |
| 1 | يوجد في المديرية شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين | | | |
| 2 | استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد | | | |
| 3 | هناك ربط الكتروني بين المديرية ومختلف ولايات الوطن | | | |
| 4 | المدرية لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية | | | |
| 5 | يتم استخدام البريد الإلكترونيEMAIL في العمل والاتصال الاداري | | | |
| 6 | الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية | | | |
| ثالثا : البرمجيات وقواعد البيانات | | | | |
| ت | العبارات | موافق | محايد | لا أوافق |
| 1 | لدى المديرية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية | | | |
| 2 | لدى المديرية انظمة حماية الية متطورة لحماية بياناتها | | | |
| 3 | لدى المديرية انظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية | | | |
| 4 | ألغت الادارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني | | | |
| 5 | تساهم المديرية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الكترونية | | | |
| 6 | نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان | | | |

قائمة الملاحق

| رابعاً : الكوادر البشرية | | | |
|--------------------------|--|-------|----------------|
| ت | العبارات | موافق | محايد لا أوافق |
| 1 | يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة | | |
| 2 | تسعى المديرية باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية | | |
| 3 | يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة | | |
| 4 | تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم و مهاراتهم | | |
| 5 | يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبراتهم ومهارتهم | | |

2 - المحور الثاني/الأداء الوظيفي :

| ت | العبارات | موافق | محايد لا أوافق |
|----|---|-------|----------------|
| 1 | يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في انجازه | | |
| 2 | يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية | | |
| 3 | يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه اثناء ادائه الوظيفي | | |
| 4 | تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير اجراءات ونظم العمل. | | |
| 5 | يوجد نظام تقييم الاداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية اداء الموظفين في المديرية | | |
| 6 | يتم انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين | | |
| 7 | يتم العمل دائما على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الادارة | | |
| 8 | تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل انجاز حجم الاداء الوظيفي المطلوب | | |
| 9 | يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمروسيهم لإنجاز اعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل | | |
| 10 | تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة | | |

قائمة الملاحق

| | | | | |
|--|--|--|---|----|
| | | | الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل | |
| | | | تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة) الطارئة، المفاجئة، (الحرجة) | 11 |
| | | | يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي اقوم به بشكل نهائي لكي اتأكد من انجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الاخطاء | 12 |
| | | | أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من اجراءات | 13 |
| | | | احافظ دائما على اوقات العمل وانجز مهامى في الوقت المحدد | 14 |
| | | | انت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات | 15 |
| | | | القدرة على التكيف في الحالات الطارئة | 16 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

النظام الداخلي للمديرية :

الباب الأول: أحكام عامة

المادة 01: يهدف هذا النظام الداخلي النموذجي للجان الولائية إلى تحديد مهام وصلاحيات اللجان الولائية والعلاقات بينها وبين اللجنة الوطنية، الهيئة المستخدمة، هياكل تسيير الخدمات الاجتماعية وكذا الهيئات النقابية.

المادة 02: يحدد هذا النظام الداخلي كفاءات تسيير وتوظيف أموال الخدمات الاجتماعية وفقاً للضوابط العامة.

المادة 03: تصرف أموال الخدمات الاجتماعية وفقاً للضوابط العامة والتعليمات 17 الصادرة عن وزارة المالية.

الباب الثاني: التعريف والإشياء

المادة 04: اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية هيئة للمداولة تتولى تسيير أنشطة الخدمات الاجتماعية لتنفذ من قبل هيكل التسيير المعين لهذا الغرض كل حسب مهامه.

المادة 05: ينتخب أعضاء اللجان الولائية للخدمات الاجتماعية من بين ممثلي المؤسسات التعليمية وفق المادة من القرار الوزاري 01/12.

المادة 06: تنشأ على مستوى كل ولاية لجنة ولوائية للخدمات الاجتماعية وفقاً للمادة 34 من القرار الوزاري 01/12 بموجب قرار يصدره والي الولاية.

المادة 07: تنشأ على مستوى ولاية الجزائر ثلاث (03) لجان للخدمات الاجتماعية.

المادة 08: تتشكل اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية من تسعة (09) أعضاء دائمين و ثلاثة (03) أعضاء إضافيين.

المادة 09: يوزع أعضاء اللجنة الولائية وفق مستويات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي على النحو الآتي:

- ❖ ثلاثة (3) أعضاء دائمين عن مستوى التعليم الابتدائي.
- ❖ ثلاثة (3) أعضاء دائمين عن مستوى التعليم المتوسط.
- ❖ ثلاثة (3) أعضاء دائمين عن مستوى التعليم الثانوي.

المادة 10: في حالة نقصان عدد أعضاء اللجنة إلى أقل من تسعة (09) أعضاء يتم ملء الشغور باللجوء إلى المادة 43 من القرار الوزاري 01 - 12.

المادة 11: مقر اللجنة الولائية يكون بعاصمة الولاية، مع إمكانية فتح مقر فرعي إذا اقتضت الضرورة.

المادة 12: تباشر اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية مهامها بعد تنصيبها وحصولها على مقرر الاعتماد أو بعد تجديدها.

المادة 13: يتمتع أعضاء اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية بالحماية القانونية والتسهيلات اللازمة لممارسة مهامهم.

المادة 14: يتفرغ رئيس اللجنة الولائية ونوابه وهيكل التسيير الولائي كلياً إلى أنشطة الخدمات الاجتماعية ويحتفظون بمناصبهم السابقة وكذا جميع حقوقهم في الامتيازات والترقيات.

الباب الثالث: التنظيم والعمل



الفصل الأول: مهام وصلاحيات اللجنة الولائية

المادة 15: تهدف اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية إلى تنمية روح الإخاء والتضامن بين كافة عمال قطاع التربية من خلال رعاية الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية وتولي على الخصوص المهام التالية:

- ❖ تطبيق برنامج وتعليمات اللجنة الوطنية في مجال الخدمات الاجتماعية .
- ❖ ضبط برنامج سنوي لأنشطتها يكون متوافقا مع الضوابط العامة
- ❖ تدرس مشروع الميزانية وتصادق عليه وتقترح ميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بها على اللجنة الوطنية.
- ❖ تقترح على اللجنة الوطنية أي مشروع استثماري يهدف إلى تحسين الوضعية الاجتماعية لعمال التربية على مستوى الولاية.
- ❖ توزيع المساعدات الاجتماعية والسلف وغيرها من المساعدات حسب تعداد العمال في الولاية.
- ❖ تطبيق وتحترم الضوابط العامة المعدة من طرف اللجنة الوطنية.
- ❖ تقدم حصيلة نشاطاتها السنوية إلى اللجنة الوطنية.
- ❖ ترسل محاضر مداولاتها إلزاميا إلى اللجنة الوطنية بعد كل اجتماع وكذا إلى مديرية التربية والنقابات المعتمدة .
- ❖ تقوم بجميع الأنشطة المحددة في المادة 03 من المرسوم 82 – 179 و المواد 45،46، و 47 من القرار الوزاري رقم 12 – 01 .
- ❖ تنشئ التعاونيات الاستهلاكية والنوادي ودور الحضانات على مستوى كل دائرة وذلك حسب الإمكانيات .

المادة 16: يمكن للجنة الولائية أن تستعين بأي شخص له خبرة وكفاءة في ميدان الخدمات الاجتماعية أوفي ميدان آخر له علاقة بالمالية والاستثمار .

الفصل الثاني: الاجتماعات والمداولات

المادة 17: تعقد اللجنة الولائية جلسة عادية واحدة كل شهر بناء على استدعاء من رئيسها ويمكن أن تجتمع في جلسة طارئة كلما اقتضت الضرورة ذلك بدعوة من رئيسها أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائها الدائمين أو من رئيس اللجنة الوطنية أو من مدير التربية .

المادة 18: يحدد رئيس اللجنة الولائية جدول أعمال جلسات اللجنة بالتشاور مع النائبين. ويمكن لمدير التربية والنقابات المعتمدة في القطاع اقتراح نقطة إضافية في جدول الأعمال .

المادة 19: ترسل الاستدعاءات لأعضاء اللجنة الولائية مرفقة بجدول الأعمال قبل ثمانية (8) أيام على الأقل من تاريخ انعقاد الاجتماع .

المادة 20: تعلم اللجنة الولائية مدير التربية والنقابات المعتمدة في القطاع بتاريخ انعقاد الاجتماع وجدول أعماله قبل ثمانية (8) أيام على الأقل من تاريخ انعقاده .

- المادة 21:** تتداول اللجنة الولائية بصفة قانونية إذا حضر (3/2) أعضائها. فإن لم يتوفر النصاب تعقد جلسة إجباريا بعد ثمانية (8) أيام وتداول مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين .
- المادة 22:** يعتبر غائبا كل عضو لم يوقع في سجل المداولات أو انسحب قبل انتهاء المداولات دون عذر .
- المادة 23:** تتخذ قرارات اللجنة الولائية بالأغلبية البسيطة من أصوات الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا .
- المادة 24:** لا يمكن للأعضاء الإضافيين أن يشاركوا في أشغال اللجنة الولائية إلا بصفة استثنائية بخلاف ما إذا كانوا يخلفون أعضاء دائمين .
- المادة 25:** يحرر محضر بعد كل مداولة يوقعه رئيس اللجنة الولائية و كاتب الجلسة ويبلغ إلى هيكل التسيير الولائي للتنفيذ ومدير التربية والنقابات المعتمدة في القطاع للإعلام .
- المادة 26:** تبلغ مديرية التربية إلى اللجنة الولائية كل الوثائق والوسائل اللازمة لقيام اللجنة بمهامها واختصاصاتها .
- المادة 27:** يتعين على مديرية التربية أن تمنح لأعضاء اللجنة الولائية كل التسهيلات اللازمة لممارسة مهامهم بما في ذلك استعمال المحلات .

الفصل الثالث: صلاحيات رئيس اللجنة الولائية

- المادة 28:** رئيس اللجنة الولائية هو الناطق الرسمي باسم اللجنة وهو المسؤول أمام السلطات القضائية والإدارية .
- المادة 29:** يتولى رئيس اللجنة توزيع المهام على أعضاء اللجنة الولائية مع مراعاة الرغبة والكفاءة .
- المادة 30:** رئيس اللجنة الولائية هو الأمر بالتخليص لكل العمليات المالية للخدمات الاجتماعية .
- المادة 31:** يرأس اجتماعات اللجنة ويوجه لأعضائها الاستدعاءات مع جدول أعمال الجلسة .
- المادة 32:** يراقب أعمال هيكل التسيير ومدى تطبيق المداولات وكذا الأعمال الأخرى المتعلقة بأنشطة الخدمات الاجتماعية .
- ❖ يتولى توقيع سندات الطلب .
 - ❖ يتولى إبرام وتوقيع العقود، الاتفاقيات والصفقات بعد دراستها والمداولة عليها من طرف اللجنة الولائية
 - ❖ يعرض على اللجنة الولائية أي مشروع يراه مفيدا لعمل التربية .
 - ❖ يعق لرئيس اللجنة الولائية وفي الحالة الاستعجالية وعند الضرورة أن يتخذ القرارات والتدابير اللازمة بعد استشارة اللجنة الوطنية .
 - ❖ يرقم ويؤشر جميع سجلات اللجنة .
 - ❖ يطلب نقل الاعتمادات المالية من قسم لآخر ويبررها بعد المداولة عليها من طرف اللجنة الولائية .
 - ❖ يحضر مشروع الميزانية بالتنسيق مع هيكل التسيير ويوقعها بعد دراستها والمداولة عليها من طرف اللجنة الولائية .

الفصل الرابع: صلاحيات نائبي الرئيس

- المادة 33:** في حالة غياب الرئيس أو وقوع مانع له . يفوض كتابيا احد النائبين لتعويضه .



المادة 34: يكلف نائب الرئيس الأول بما يلي :

- 1- الخدمات الصحية.
- 2- السلف الاجتماعية.
- 3- التعاونيات الاستهلاكية.

المادة 35: يكلف نائب الرئيس الثاني بما يلي :

- 1- المساعدات الاجتماعية .
- 2- التضامن .
- 3- النشاطات الرياضية الثقافية الترفيهية السياحية .

الفصل الخامس: مهام أعضاء اللجنة

المادة 36: يسهر أعضاء اللجنة الولائية على متابعة و تنفيذ مختلف النشاطات المكلفين بها.

المادة 37: أعضاء اللجنة الولائية مسؤولون أمام الرئيس .

الباب الرابع : هيكل التسيير

الفصل الأول: التعريف والمهام

المادة 38: هيكل التسيير الولائي هيئة تنفيذية لمداولات اللجنة الولائية لتطبيق برنامج نشاطها .

المادة 39: يعين هيكل التسيير الولائي بمقرر يصدره مدير التربية .

المادة 40: يجب على هيكل التسيير الولائي القيام بما يلي :

- ❖ يعد و يقدم الوضعية المالية في نهاية كل شهر ويرسلها الى رئيس اللجنة الولائية و الى هيكل التسيير المركزي .
- ❖ يبلغ في نهاية كل سداسي مدى تطبيق البرنامج السنوي الى رئيس اللجنة الولائية .
- ❖ يعد سنويا جردا لأموال العقارية و المنقولة و يرسله الى رئيس اللجنة الولائية و الى هيكل التسيير المركزي .

المادة 41: يتولى هيكل التسيير الولائي تحضير و توفير المستلزمات و الوسائل الضرورية اللازمة لتسيير عمل اللجنة الولائية بأمر من الرئيس .

الفصل الثاني: مسؤول هيكل التسيير.

المادة 42: يتولى مسؤول هيكل التسيير جميع العمليات المالية المتعلقة بالخدمات الاجتماعية في إطار برنامج اللجنة الولائية و اللجنة الوطنية و مداولاتهما و قراراتهما .

- ❖ ينفذ مسؤول هيكل التسيير الأوامر التي يصدرها رئيس اللجنة الولائية طبقا لأطر الضوابط العامة و التسيير المعمول به .
- ❖ يسهر إلزاما على حفظ الممتلكات التابعة للجنة الولائية أو الموضوعت تحت تصرفها .
- ❖ يتولى تنفيذ مداولات اللجنة الولائية في وقتها

الفصل الثالث: المحاسب المالي .

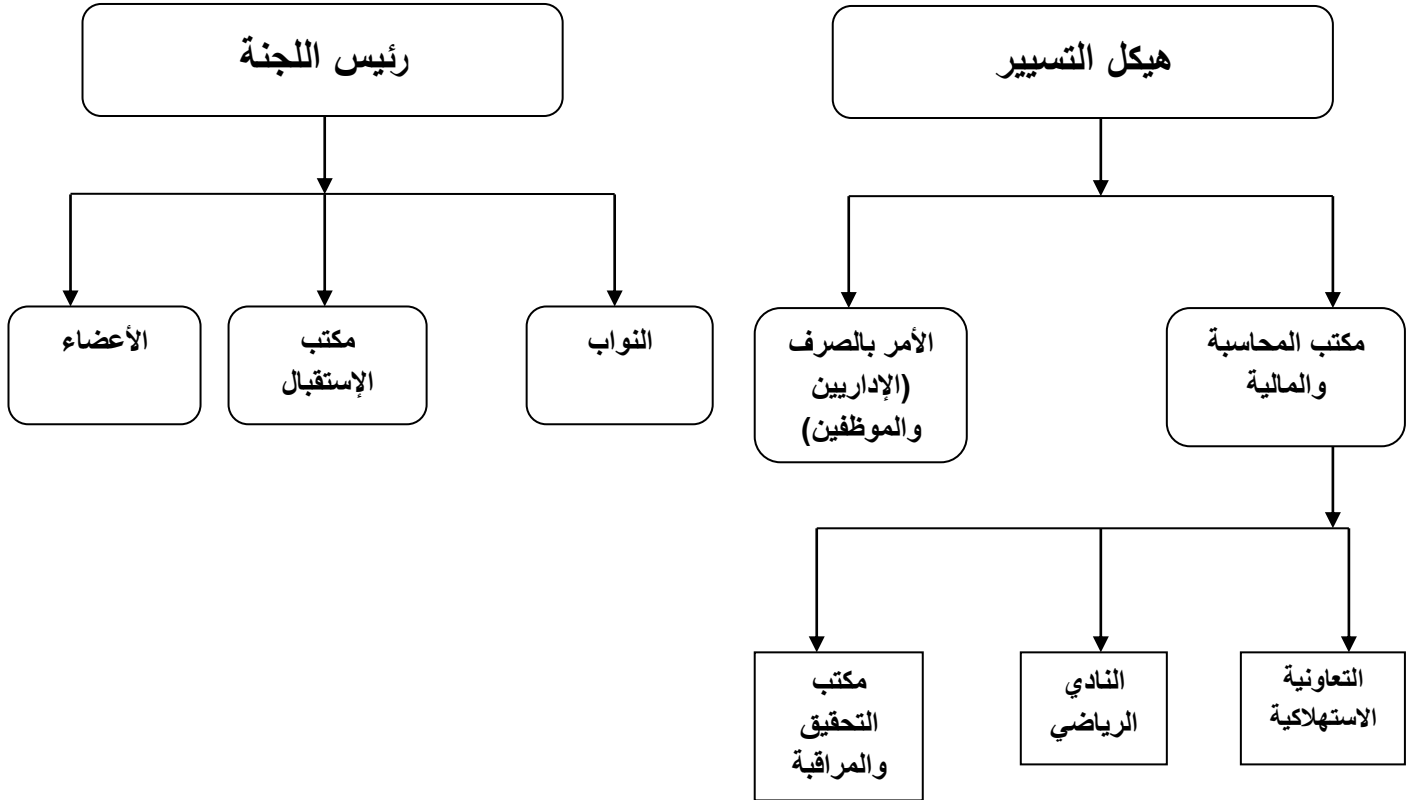
المادة 43: يتولى المحاسب المالي مسك تسجيل جميع العمليات الحسابية الخاصة بمدونات المحاسبة الولائية وأنشطتها.

المادة 44: يتولى مراقبة جميع الوثائق الخاصة بالعمليات المالية وله أن يرفض أية مداوّل أو وثيقة أو فاتورة مخالفة للتشريع المعمول به أو للضوابط العامة. بتعلييل كتابي في ظرف له ينفذ (الزمن 48 ساعة ابتداء من تاريخ استلام المدوّل).

المادة 45: مسؤول هيكل التسيير والمحاسب المالي مسؤولان على كل العمليات المالية وفقاً للتطبيق المعمول به .

*الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الإجتماعية لعمال التربية :

وزارة التربية الوطنية اللجنة الولائية للخدمات الإجتماعية لعمال التربية ولاية بسكرة.



*حيث بلغ عدد الموظفين في المديرية : 33 موظف