

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

faculty of humanities and social sciences



قسم : علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الإدارة الإلكترونية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بلدية نقرين - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

د. إبراهيم بن زاوي

من إعداد :

- قطيش علاء الدين

- محمودي آية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. محمد مالك	أستاذ محاضر (أ)	رئيساً
د. إبراهيم بن زاوي	أستاذ محاضر (ب)	مشرفاً و مقرراً
د. توفيق براي	أستاذ مساعد (ب)	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية: 2024/2023

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا

العلم درجات﴾

المجادلة الآية (11)

شكر و تقدير

نحمد الله أولاً على أن وفقنا لإنجاز هذا العمل،
كما نتوجه بالشكر الجزيل و التقدير و العرفان

لأستاذنا الفاضل، المشرف على هذه المذكرة،
د.إبراهيم بن زاوي على ما بذله لأجلنا، من
توجيهات ونصائح وإرشادات طيلة فترة إنجاز هذا
العمل، كما لا ننسى أن نشكر كل ما ساندنا و
دعما طيلة فترة دراستنا، من أساتذة وباحثين
وإداريين.

كما نتوجه بالشكر الموصول إلى السادة أعضاء
لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة
هذه المذكرة، وتجشمهم عناء قراءتها وتنقيحها
وأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الكرام.

كما نشكر رئيس بلدية نقرين ومنه الشكر
موصول إلى كافة موظفي البلدية، على حسن
الاستقبال والتسهيلات التي خصونا بها خلال
إنجاز بحثنا.

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	تعيين	الصفحة
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول : الجانب التصوري للدراسة		
1	إشكالية الدراسة	7
2	فرضيات الدراسة	9
3	أسباب اختيار الموضوع	12
4	أهمية الدراسة	13
5	أهداف الدراسة	14
6	تحديد مصطلحات الدراسة	15
7	الدراسات السابقة	26
8	المقاربة النظرية	47
	خلاصة	54
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية		
	تمهيد	56
1	نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية	57
2	مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	58
3	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	60
4	خصائص الإدارة الإلكترونية	61
5	متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية	63
6	أهمية الإدارة الإلكترونية	67
7	أهداف الإدارة الإلكترونية	69

70	مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية	8
71	عناصر الإدارة الإلكترونية	9
73	وظائف الإدارة الإلكترونية	10
74	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	11
75	مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية	12
77	تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر	13
79	خلاصة	

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي مدخل سوسيولوجي

81	تمهيد	
82	أهمية الأداء الوظيفي	1
82	عناصر الأداء الوظيفي	2
84	أنواع الأداء الوظيفي	3
85	محددات الأداء الوظيفي	4
87	مستويات الأداء الوظيفي	5
91	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	6
94	مكونات الأداء الوظيفي	7
96	نظريات الأداء الوظيفي	8
99	فوائد تقييم الأداء الوظيفي	9
101	الهدف من تقييم الأداء	10
102	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	11
103	مشاكل تقييم الأداء	12
105	نصائح لتحسين تقييم الأداء الوظيفي	13
107	خلاصة	

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

109	تمهيد	
110	مجالات الدراسة	1

118	منهج الدراسة	3
118	أدوات جمع البيانات	4
123	عينة الدراسة	5
124	خصائص العينة	6
131	خلاصة	
الفصل الخامس: قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج		
133	عرض وتحليل البيانات	1
153	مناقشة نتائج الدراسة	2
153	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	1-2
159	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	2-2
161	مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.	3-2
163	النتيجة العامة	3
166	خاتمة	
170	توصيات ومواضيع تثيرها الدراسة	
171	قائمة المصادر والمراجع	
180	الملاحق	
191	الملخصات	

قائمة الجداول

الصفحة	طبيعة الجدول	الرقم
124	جنس المبحوثين	01
125	السنّ	02

126	المستوى التعليمي	03
128	الرتبة المهنية	04
129	الخبرة المهنية	05
133	تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من طرف المؤسسة	06
134	يسهل استخدام الحاسوب من انجاز الأعمال الإدارية	07
135	تسريع استخدام الحاسوب من انجاز العمل	08
136	يساعد استخدام الحاسوب على حل بعض مشكلات العمل	09
137	الاستفادة من دورات تكوين على استخدام الحاسوب من قبل	10
138	مساهمة التدريب الذي تحصلت عليه في الرفع من كفاءتك اتجاه العمل	11
139	التزام المؤسسة بوضع برنامج للتكوين و التدريب الدوري	12
140	مساهمة توفير الدورات التدريبية المناسبة في الرفع من كفاءة العاملين	13
141	مساهمة التدريب على استخدام الحاسوب في زيادة دافعية الموظف نحو العمل	14
142	التدريب الخارجي في مؤسسة أخرى أفضل من التدريب الداخلي في البلدية في مجال الإعلام الآلي	15
143	ما الذي يميز أداءك عن زملائك في العمل؟	16
144	هل مقر عملكم مربوط بشبكات الاتصال المختلفة(أنترنت، أنترانات، إكسترنات)؟	17
145	كيف يتم التنسيق بينك و بين رئيسك في الإدارة؟	18
146	هل تتلقى ملاحظات من طرف رئيسك إن تأخرت في إنجاز عملك في وقته؟	19
147	هل يساعد الاتصال عبر الشبكات على وصول المعلومة في الوقت المناسب ؟	20
148	هل وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة طور المعاملات الإدارية؟	21

148	هل تصلك تعليمات رؤسائك في العمل في الوقت المحدد؟	22
149	هل يساهم الاتصال عبر مختلف الشبكات الإلكترونية برفع من درجة التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة؟	23
150	ينعكس استخدام الوسائل الإلكترونية على مستوى التنسيق في عملك من خلال:	24
152	هل وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة يدعم التعاون مع فريق العمل؟	25

قائمة الأشكال

الصفحة	طبيعة الأشكال	الرقم
50	الشكل الأساسي للعناصر الأساسية لمدخلات النظام	01
62	خصائص الإدارة الإلكترونية	02
65	متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية	03
72	عناصر الإدارة الإلكترونية	04
75	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	05

مقدمة

مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الحديث، شهدت التنظيمات المختلفة تحولاً جذرياً في مفهوم العمل الإداري، حيث تحولت من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، هذا التحول استند إلى اعتماد التكنولوجيا في تنفيذ وإدارة الأنشطة الإدارية، مما أدى إلى تحسينات كبيرة في سير الأعمال واستراتيجيات الإدارة، وظهور وانتشار الحواسيب والشبكات المحلية في الثمانينيات والتسعينيات، وبخاصة ظهور الإنترنت، كان له تأثير كبير على طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والمستخدم. فقد جعلت هذه التطورات التكنولوجية الأنظمة الإدارية تتحول إلى نماذج إدارة إلكترونية، حيث أصبح استخدام الإنترنت أساسياً في تنفيذ الأنشطة الإدارية، هذا التحول التكنولوجي الذي كان له الأثر الكبير على قدرة المؤسسات على الابتكار والاستفادة من المعرفة المتاحة، حيث أصبح بإمكانها إدارة المعلومات بشكل أفضل واستخدامها في تطوير العمليات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، بالتالي، يمكن القول إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية شكل تطوراً هاماً في عالم الأعمال، حيث أصبحت التكنولوجيا لا غنى عنها لتحقيق النجاح والتنافسية.

إن جوهر وفلسفة الإدارة الإلكترونية تكمن في قدرتها على تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العمال والزبائن والمؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، مع اختلاف توجهاتها وأحجامها، ويتطلب هذا المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام الإدارية، ولربط العمليات بحاجات المواطنين والمؤسسات. لقد سهلت التكنولوجيا المتقدمة في مجال المعلومات والاتصالات مختلف العمليات الإدارية وأتاحت وسائل فعالة لتحقيق أهدافها، فقد أصبح من الممكن للمؤسسات الناجحة استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات عالية الجودة ووضع خطط تطويرية، وذلك بتلبية احتياجات

العملاء بطرق إلكترونية سلسة، بالإضافة إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية في حل العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات والمجتمعات، مثل الازدحام والطوابير الطويلة أمام المصالح والدوائر الحكومية. فهي تسهل التواصل بين المواطنين والمؤسسات.

من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة بهذه الطريقة، أصبحت الإدارة الإلكترونية شرطاً ضرورياً لنجاح أي مؤسسة، حيث تسهل عملية تقديم الخدمات بشكل سلس وبشكل إنساني، مما يؤكد كونها ليست مجرد رفاهية اجتماعية ولكنها ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والعالمية.

شهدت تجربة الإدارة الإلكترونية نجاحات عديدة على المستوى العالمي والدولي، مما يؤكد على أهمية هذا النهج في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقد لعبت الإدارة الإلكترونية دوراً فعالاً في التكيف مع تحديات العصر الحديث، وقد أسهمت تطبيقاتها في رفع مستوى الأداء في المنظمات.

وفي ضوء ذلك كله، تهدف دراستنا إلى إلقاء الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني.

في الجانب النظري، تم تحديد متطلبات تدقيق الموضوع، بالإضافة إلى عرض المواد الفكرية والأدبية التنظيمية المتعلقة بمتغيرات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في سياق المؤسسات الخدمية، أما الجانب التطبيقي من الدراسة، فقد تناول الإجراءات التطبيقية والمنهجية لتحديد مجال الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استخلاص ومناقشة نتائج البحث.

يهدف ذلك إلى فهم أفضل لكيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين والعلاقة بينهما، وكذلك توجيه الجهود نحو تحسين الأداء الوظيفي من خلال استخدام

التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية المناسبة، حيث انتهجت الدراسة منهجية متكاملة من خلال خمسة فصول، حيث تم التركيز على الجوانب النظرية والميدانية.

الفصل الأول، تم تقديم الموضوع وضبط الإشكالية، وتحديد المفاهيم الرئيسية، بالإضافة إلى تبرير أهمية اختيار الموضوع وذكر الأهداف المرجوة من الدراسة، وكذلك استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، والتركيز على تقديم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة. حيث قُدمت النظريات التي تعاملت بشكل أساسي مع العوامل البشرية في الإدارة، وتم استعراض بعض النظريات الحديثة، وتم تقديم الأسس النظرية المهمة التي ستُستخدم كإطار لتحليل الجوانب الميدانية للموضوع. هذا النهج يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ويوفر أسسًا قوية لتحليل البيانات واستنتاج النتائج في الأبحاث الميدانية.

الفصل الثاني، تم التركيز على موضوع الإدارة الإلكترونية في سياق المؤسسات الخدمية. تم في هذا الفصل عرض مفهوم الإدارة الإلكترونية وطبيعتها، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها والعوائق التي قد تواجه تعميمها وتنفيذها بشكل فعال. تم أيضًا التركيز على دور الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية، وتم التطرق إلى المعوقات والمزايا والعيوب التي قد تصاحب عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يعتبر هذا الفصل أساسيًا لفهم كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السياق الخدماتي، ولتحليل العوامل التي قد تؤثر إيجابًا أو سلبًا على فعاليتها، ومن خلال هذا الفصل، يمكن للباحثين فهم التحديات والفرص المتاحة في مجال الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية، وتحديد الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق النجاح في هذا المجال.

الفصل الثالث، تم التركيز على موضوع الأداء الوظيفي في سياق المؤسسات الخدماتية، حيث تم في هذا الفصل عرض مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته ومستوياته،

بالإضافة إلى التطرق إلى بعض العوامل المؤثرة فيه. كما تم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء كعنصر أساسي.

أما في **الفصل الرابع** الذي تم إجراء دراسة ميدانية به، فقد تم تخصيصه للإجراءات المنهجية للدراسة. وفيه قمنا بتحديد مجالات الدراسة جغرافياً وبشرياً وزمنياً، بالإضافة إلى عرض المنهج وأدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث.

وتم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع التركيز على عملية اختيار العينة وخصائصها، وطرق التحليل المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس والأخير، الذي يحمل عنوان "عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج"، تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية الثلاث، ثم تمت مناقشة النتائج في سياق الدراسات السابقة، ومن ثم في ضوء النظريات المقدمة في الفصل الأول. وبعد ذلك، تم استخلاص النتيجة العامة التي أكدت دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، تلتها مباشرة التوصيات والاقتراحات المستنبطة من الدراسة الميدانية، والاطلاع النظري على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. وقد ساعد كل ذلك في طرح قضايا وتساؤلات تم استخلاصها من الدراسة.

في الختام، تمت خاتمة الدراسة حيث أشرنا فيها إلى النتائج المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ملخص للدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.

الفصل الأول

الجانب التصوري للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
 - 2- فرضيات الدراسة
 - 3- أسباب اختيار الموضوع
 - 4- أهمية الدراسة
 - 5- أهداف الدراسة
 - 6- تحديد مصطلحات الدراسة
 - 7- الدراسات السابقة
 - 8- المقاربة النظرية
- خلاصة

1- إشكالية الدراسة:

يشهد عالمنا اليوم جملة من التغيرات والتحويلات النابعة من التقدم العلمي والتكنولوجي، وهو نتاج انتشار شبكة الإنترنت التي أحدثت تأثيرات جوهرية على هياكل النظم الإدارية. حيث حدث تحول في الخدمة العامة التقليدية، واعتمدت أساليب إدارية جديدة تركز بشكل أكبر على التقنية والمعلومات، مع التركيز على الأبعاد التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثمة تم إعادة صياغة المهام الإدارية بأساليب حديثة تستند إلى إمكانيات الإنترنت والشبكات المختلفة، وبالتالي أصبحت الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً لمواكبة السرعة والتفاعل الفوري، مع تجاوز الحدود والتغلب على التحديات البيروقراطية، وسعي المؤسسات بشكل متزايد إلى استثمار هذه التقنية في جميع جوانب إدارتها للاستفادة من مزاياها.

وتتطلب الإدارة الإلكترونية التحول من الطرق التقليدية في العمل إلى استخدام تطبيقات تكنولوجية المعلومات، بما في ذلك توظيف شبكات الحواسيب لربط وحدات التنظيم وتيسير الوصول إلى البيانات لاتخاذ قرارات فعّالة في إكمال المهام وتقديم الخدمات بكفاءة.

يهدف ذلك إلى تحويل نمط العمل التقليدي إلى نمط إلكتروني، مع التركيز على تحقيق ذلك بأقل تكلفة وفي وقت قصير، وفي سياق متصل، تسعى المؤسسات اليوم إلى تعزيز وتطوير أداء فرق العمل بشكل دائم لمواكبة التطورات على الساحتين المحلية والعالمية، ويعتبر أداء العاملين في هذه المؤسسات أمراً حاسماً لتحقيق أهدافها، حيث يتعين عليهم أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية عالية.

في ظل مزاياها الفريدة تعتبر الإدارة الإلكترونية الخيار الأمثل لتحقيق تقدم ملموس في الأداء الوظيفي، وترتبط فعاليتها برفع مستوى الإنتاجية وضمان تقديم خدمات ومعلومات عالية الجودة، مع تسهيل تداول المعلومات لكسب التحديات والرهانات التي تواجه الأداء.

إن إيجاد بيئة عمل تشجع على التميز والإدارة الفعالة يعزز تحسين أداء العنصر البشري، وتُعد الإدارة الإلكترونية بوصفها مدخلاً حيوياً نحو تطوير أفضل للمؤسسات، حيث يتطلب ذلك التخطيط العلمي لعمليات التغيير، والتحليل الميداني للتحديات، والتكامل الشامل في جهود التطوير.

ويتضح أن الاستثمار في هذا المجال يتطلب وقتاً وجهداً مكثفين، ولكنه يسفر عن نتائج مرضية وتحسين في مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات، بالإضافة إلى التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نظام يهدف إلى تحسين الخدمات والأداء بشكل شامل.

تتطلع كل مؤسسة إلى تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيا الجديدة كوسيلة لتعزيز قدرات العنصر البشري وتبسيط الإجراءات، وتحسين الأداء الوظيفي داخلها.

ويُعتبر النموذج الجزائري للمؤسسات واحداً من الأمثلة التي تركز جهودها الرئيسية على ضمان استدامتها واستمراريتها، من خلال التركيز على تطوير واستثمار كفاءاتها البشرية من خلال تكيفها مع التطورات التكنولوجية ومحاولة الاستفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي.

ترتكز هذه الدراسة على بيئة العمل الداخلية، التي تتجسد في مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتأثيرها على أداء العاملين، وقد تم اختيار بلدية نقرين بولاية تبسة كمجتمع للدراسة، بهدف فحص مدى تبني هذه المؤسسة للإدارة الإلكترونية وتأثير ذلك على أداء العاملين فيها، ويهدف التركيز على هذه الجوانب إلى فهم التحول الرقمي داخل المؤسسة وكيف يمكن أن تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً في تحسين أداء العاملين. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة التساؤل الرئيسي لإشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هي انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية نقرين؟

ونلحق بهذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية نوردها فيما يلي:

1. ما هي انعكاسات التحكم في تقنيات الحاسوب على سرعة الإنجاز ببلدية نقرين؟

2. ما هي انعكاسات صناعة المعرفة على التدريب والتكوين ببلدية نقرين؟
3. ما هي انعكاسات نظام الاتصال الإلكتروني على التنسيق الإداري ببلدية نقرين؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

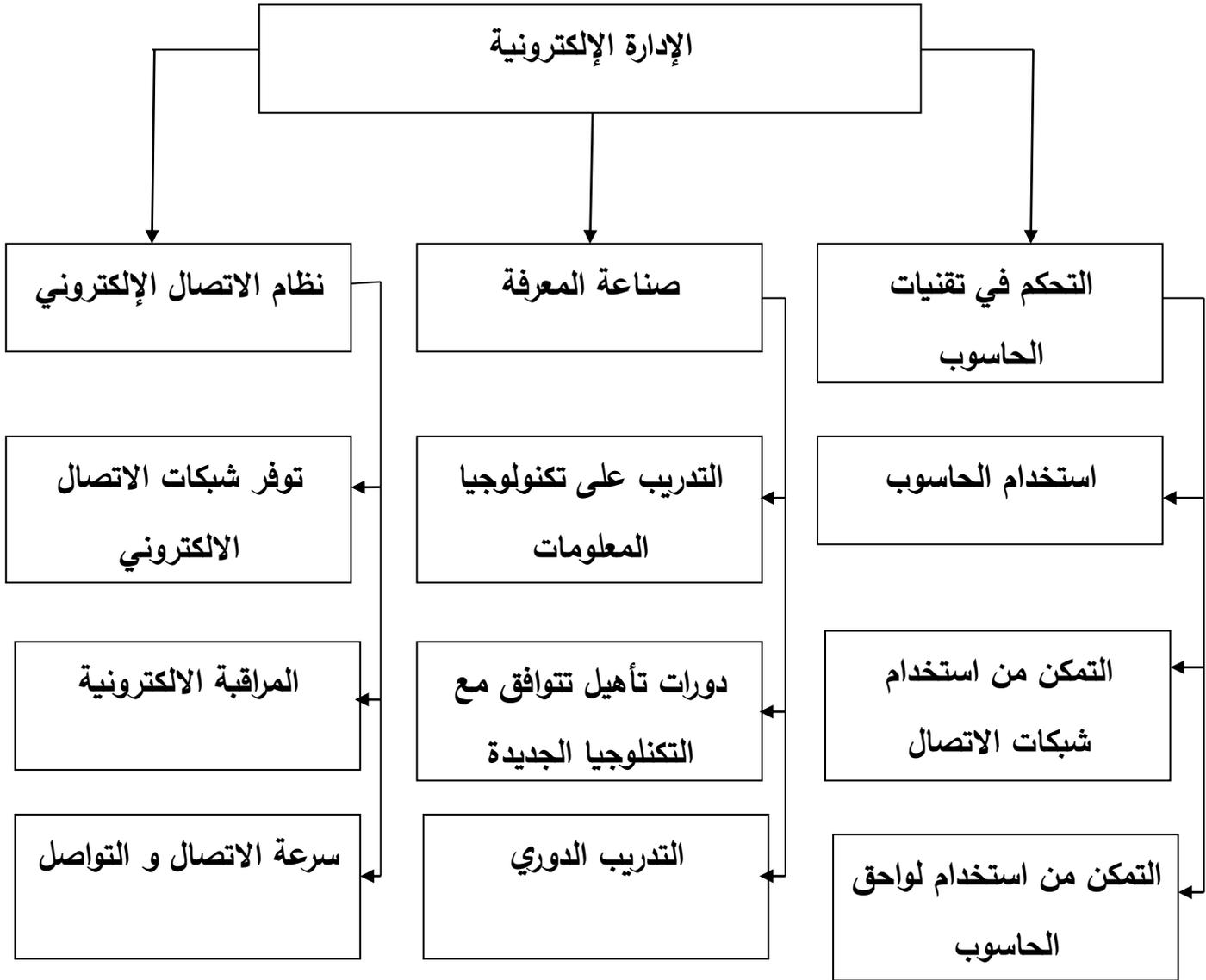
❖ حسنت الإدارة الإلكترونية من الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية نقرين

كما قمنا بصياغة الفرضيات الثانوية انطلاقاً من التساؤلات الفرعية فكانت كما يلي:

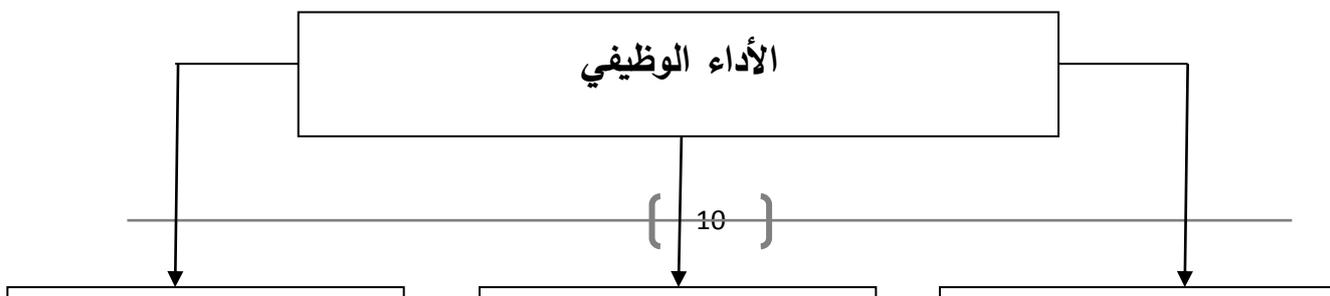
1. يدعم التحكم في تقنيات الحاسوب سرعة الإنجاز ببلدية نقرين.
2. ساهمت صناعة المعرفة في تثمين وتشجيع التدريب والتكوين بهدف رفع مستوى كفاءة العاملين ببلدية نقرين.
3. يرفع الاتصال الإلكتروني من مستوى التنسيق الإداري ببلدية نقرين.

• تفكيك متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية



2- المتغير التابع: الأداء الوظيفي



3- أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع الدراسة يعبر عن توازن بين الاعتبارات الشخصية والموضوعية، حيث يجمع بين اهتمامات الفرد وتوجهاته الشخصية، مع الاهتمام بالموصفات والمكانة التي قد تلعب دوراً في تحديد أهمية وتأثير الموضوع في السياق العلمي والاجتماعي..

3-1- أسباب ذاتية

- شغفنا كباحثين بالتكنولوجيا: يعتبر اهتمامنا الشخصي بالتكنولوجيا واستخداماتها في مجال الإدارة كمحفز قوي يعكس رغبتنا الشخصية في استكشاف هذا المجال المثير.
- تخصصنا في علم إجتماع التنظيم والعمل يُلهمنا تخصصنا في علم إجتماع التنظيم والعمل إلى اختيارنا لمواضيع ترتبط بميدان الإدارة والتنظيمات، مما يعكس تحفيزنا من خلال خبرتنا وخلفيتنا الأكاديمية.
- الاهتمام الشخصي بإصلاح وتطوير الخدمة العامة: يتسم بإلهام شخصي نابع من قناعتنا بأهمية تحسين الخدمة العامة كمفتاح لرفع جودة الأداء في المؤسسات، مما يُظهر رغبتنا الشخصية في تحقيق التطوير.

3-2- أسباب موضوعية

- ملاءمة التخصص مع موضوع البحث: يعكس اختيار الموضوع تلاقي اهتماماته الشخصية مع تخصصه في علم إجتماع التنظيم والعمل، مما يضمن تمحور الدراسة حول ميدان يتناغم مع خبرته الأكاديمية
- تطابق اهتماماتنا مع متطلبات الإدارة الإلكترونية: يظهر اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية كتجسيد لرغبتنا في النهوض بالأداء في المؤسسات الجزائرية، وتحقيق التطور من خلال تبني مفاهيم التكنولوجيا والتحول الرقمي.

- استعراض حديث وحيوي حول موضوع الإدارة الإلكترونية في ميدان الإدارة، وتسليط الضوء على تطبيقاته، مما يستدعي دراسته بالتفصيل نظرًا لأهميته في دعم المؤسسات لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة
- إبراز القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى وجود جاذبية علمية في طرحه على الصعيدين الأكاديمي والعلمي، مع التأكيد على نقص الدراسات في جوانبه النظرية والتطبيقية، وتُركز أيضًا على الحاجة الملحة للانتقال إلى عصر المعلومات، الأمر الضروري لتحقيق التقدم.

4- أهمية الدراسة

انتقال الجزائر إلى الإدارة الإلكترونية يُعدُّ تحولًا هامًا في سياق سياسة الدولة، حيث يتيح هذا التحول تحسين الخدمات الإدارية بشكل كبير، و يعكس هذا النقل تطور الإدارة العمومية في البلاد وتوجيهها نحو استخدام التكنولوجيا لتحقيق الفعالية وتسهيل التفاعل بين المؤسسات والمواطنين، كما تمتلك هذه الخطوة تأثيرات إيجابية متعددة، منها تحسين الكفاءة في الأداء وتسريع تقديم الخدمات، إلى جانب زيادة مستوى الشفافية والتفاعل الإلكتروني بين الحكومة والمواطنين، و بفضل الإدارة الإلكترونية، يصبح الوصول إلى الخدمات الإدارية أكثر سهولة، مما يوفر وقتًا وجهدًا للمواطنين ويساهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة. بشكل عام يمثل هذا التحول خطوة إيجابية نحو تحسين تفاعل المؤسسات الحكومية مع المجتمع وتحسين تقديم الخدمات بشكل أفضل وأكثر فعالية.

تتناول هذه الأهمية أيضًا دور الأداء الوظيفي في المؤسسات، مشيرة إلى كيفية تعزيزه وتفعيله، ويظهر أن تحسين أداء المؤسسات يلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق أهدافها، ويساهم بشكل فعال في تعزيز وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والعاملين.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال التركيز على الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى دور الإدارة الإلكترونية كعنصر حيوي آخر. يتمثل الاعتبار

بالدور الأساسي للإدارة الإلكترونية في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، خاصة في سياق العولمة، وتعكس الدراسة اتجاهات مهمة لفهم كيفية تفاعل المؤسسات الجزائرية مع الموارد البشرية وكيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تكون عاملاً حاسماً في تحسين أداء هذه المؤسسات، خاصة في ظل التحولات العالمية وتأثيراتها.

إلى جانب التركيز على موضوع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء العمال في بلدية نقرين، ويسلط هذا التحليل الضوء على الجهود المبذولة للاستفادة من التقنيات الحديثة في سياق الخدمات البلدية، وكيف يمكن لها أن تلعب دوراً حيوياً في تعزيز فعالية وكفاءة العمل، حيثتتيح الدراسة فهم كيفية تكامل التكنولوجيا في بيئة العمل المحلية وكيف يمكن أن يساهم ذلك في تحسين أداء العمال في بلدية نقرين.

5-أهداف الدراسة

- ✓ تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية نقرين.
- ✓ فحص العلاقة بين التدريب على الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين في سياق البلدية.
- ✓ استكشاف فوائد الإدارة الإلكترونية في تعزيز كفاءة العمل وتسهيل العمليات البلدية.
- ✓ تحديد أهمية إنشاء إدارة رقمية للموارد البشرية في بلدية نقرين كاستجابة واعية لمتطلبات التطور التكنولوجي.
- ✓ تقييم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية نقرين وتحديد مدى تأثيرها الفعّال على الأداء الوظيفي.
- ✓ إبراز التحديات والفرص المحتملة التي قد تنشأ نتيجة لتبني الإدارة الإلكترونية في سياق العمل البلدي.
- ✓ توفير توصيات عملية لتحسين تنفيذ وتكامل الإدارة الإلكترونية في بلدية نقرين بما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

- ✓ استكشاف تأثير الإدارة الإلكترونية على تعزيز فعالية استخدام الموارد البشرية في بلدية نقرين، بما في ذلك تحسين توجيه الكوادر وتحفيز الإبداع والابتكار.
- ✓ تحليل مدى تأثير تحول العمليات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على تحسين سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات الإدارية.
- ✓ دراسة تأثير تكامل البيانات والمعلومات في بيئة الإدارة الإلكترونية على دقة وشمول تحليل الأداء واتخاذ القرارات.
- ✓ تقييم التوازن بين تحقيق فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومواجهة التحديات المتعلقة بحفظ أمان وسرية المعلومات.
- ✓ فحص استدامة نظم الإدارة الإلكترونية وقدرتها على التكيف مع التغييرات التكنولوجية والاحتياجات المتزايدة للبلدية.
- ✓ تحديد كيف يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين تجربة العاملين وتعزيز رضاهم من خلال تطوير بيئة عمل أكثر فعالية ومرونة.

6- تحديد مصطلحات الدراسة

6-1-1- تعريف الإدارة:

6-1-1-1- لغة:

- إدارة : (إسم)، إدارة : مصدر أدارَ، أدار : (فعل) أدارَ، يُديرُ، أديرُ، إدارةً، فهو مدير، و المفعول مُدار¹.

- تستخدم كلمة إدارة في آداب اللغة العربية ترجمة لكلمة Management وأحيانا أخرى كلمة Administration إلا أنه من الملاحظ أن كلا الكلمتين تشير إلى عملية قيام جهد بشري منظم لتحقيق هدف أو أهداف محددة، ومن ثم فيمكن تعريف الإدارة بأنها إجمالي الأنشطة التي تعنى

1- معجم المعاني الجامع : معجم عربي عربي. <http://almany.com/.ar/dict/ar/ar>

بتوجيه الجهود البشرية في إطار رسمي منظم لتحقيق مجموعة من الأهداف وفقا لأسلوب أو أساليب تشبع غايات محددة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية.¹

6-1-2-إصطلاحا:

- تعريف فريديريك تايلور : " هي الفن الذي يجعلك تدرك تماما ما الذي يريد أن يفعله الأفراد ، و تتأكد من أنهم فعلوه بأحسن طريقة و أقلها تكلفة " . كما تعرف أيضا أنها عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج - البشرية و غير البشرية - باستعمال وظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و الاشراف و الرقابة حتى يتم الوصول إلى الهدف المطلوب.²

- الإدارة هي عملية التسيير ، وهي عملية تنسيق الموارد الكلية للمؤسسة ، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة لتلك المؤسسة من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف المتعلقة ببعضها مثل التخطيط - التنظيم ، تدبير الأفراد و التوجيه و المراقبة.³

6-1-3-إجرائيا

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الإدارة هي هيكل تنظيمي يتكون من موارد مادية و بشرية ، تقوم بتنفيذ الوظائف الإدارية كالتخطيط و التنفيذ و الرقابة ... لإشباع حاجات المؤسسة و ذلك من أجل بقائها و استمراريتها.

6-2-تعريف الإدارة الالكترونية

1- اسماعيل ، محمد صادق : الحكومة الالكترونية في الدول العربية ، العربي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص 12_13.

2- عمر أحمد همشري : الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011 ، ص 24،25.

3- وهيبة غراممي : الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ، ص 13.

- يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية مصطلح حديث النشأة، و ذلك بسبب التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، و هذا ما جعل الباحثين يبحثون في مفهومها، ولكن لم يتم الوصول إلى تعريف دقيق، وعليه سنذكر مجموعة من التعاريف للإدارة الالكترونية:

- هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف مشتركة.¹

- هي عملية أتمتت جميع مهام و نشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استهلاك الورق و تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين و الانجاز السريع والدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقاً.²

- الإدارة الالكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الاداري العادي من ادارة يدوية الى ادارة باستخدام الحاسب و ذلك بالإعتماد على نظم معلومات قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و أقل التكاليف ، وهي تشمل كلا من الاتصالات الداخلية و الخارجية لأي منظمة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة و المساواة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الالكترونية داخل أي منظمة.³

- يعرفها (البنك الدولي) بأنها: " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من اجل زيادة كفاءة و فعالية و شفافية و مساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن و مجتمع الأعمال ، و تمكينهم من المعلومات ، بما يدعم كافة النظم

1- نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الالكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 158.

2- علاء عبد الرزاق السالمي : الإدارة الالكترونية، دار وائل ، عمان ، 2008 ، ص 39.

3- الوليد ، بشار يزيد : نظم المعلومات الإدارية، دار الريا لل نشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص 25.

الاجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".¹

- عرفها الدكتور عمار بوحوش بأنها: " مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا".²

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول إن الإدارة الالكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تعمل على قيام المؤسسة باستخدام الوسائل الالكترونية في إجراء معاملاتها و ذلك من خلال تحويل العمل الإداري العادي إلى إدارة باستخدام الحاسوب، حيث تعمل على توفير الوقت و الجهد و ضمان خصوصية و أمن المعلومات، لتحقيق أهداف المؤسسة.

6-3-تعريف شبكة الأنترنت:

شبكة الانترنت عبارة عن عدة ملايين من اجهزة الحاسب الالي المرتبطة ببعضها والمنتشرة حول العالم وتعمل ضمن بروتوكول موحد عام يمكن التعامل معه من أي جهاز حاسب ألي باستخدام برامج وانظمة مفتوحة متداولة.³

وهي شبكة الشركة الخاصة " Private Corporate Network " التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة. كما يتم تنفيذها في مقر الشركة أو في فروعها وحدات أعمالها الإستراتيجية. ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المؤسسة من الدخول

1- بلجيلح شاهيناز : الإدارة الالكترونية و ترشيد الإدارة العامة ، التجربة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص إدارة و حكمة محلية ، جامعة المسيلة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، الجزائر ، 2012_2013 ، ص 09.

2- عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص 182.

3- العبد، منصور بن فهد صالح : الانترنت استثمار المستقبل ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط1، الرياض ، 1996 ، ص 32.

إلى مواقع الشبكة، وربما تسمح الإدارة بإعطاء موافقة لمجموعة خاصة من غير العاملين من الموردين مثلاً أو الزبائن الكبار للاستفادة من موارد شبكة الإنترنت وباستخدام نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار (Firewalls) وغيرها تستطيع المنظمة حماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام الشرعي لها.¹

6-4- تعريف شبكة الاكسترنات:

تشير الاكسترنات الى التطبيقات والخدمات المستندة الى الأنترانات، والتي تستخدم وصولاً موسعاً وأماناً الى المستخدمين الخارجيين أو المؤسسات الخارجية . وغالباً ما يتم هذا الوصول من خلال كلمات المرور و معرفات المستخدمين و اجراءات الأمان الأخرى على مستوى التطبيق. و لذلك ، فان الاكسترنات هي توسعة لاثنتين أو أكثر من استراتيجيات الانترانت مع تفاعل أمن بين المؤسسات المشاركة و شبكات الانترانت الخاصة بها.²

■ تعريف الأداء :

○ لغة :

مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية " To Perform " و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة " Performer " والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.³

○ اصطلاحاً:

1- سعد غالب ياسين ، بشير عباس العلق : الأعمال الالكترونية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، ص 55.

2- مازن عبد العزيز نياي ، عصام ربحي النداف: مقدمة إلى الشبكات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الرياض، ص 75.

3 _ Oxford learner's pockt dictionary , third edition , oxford press , Oxford, 2003 , page 318.

* الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".¹

*الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.²

* هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله ، و كمية جودة العمل المقدم من طرفه.³

○ إجرائيا : من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الأداء هو أثر جهود الفرد من أجل تحويل مدخلات العمل إلى مخرجات، و يتحقق بواسطة: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهمة.

▪ تعريف الأداء الوظيفي:

* ما يصدر عن الفرد من ملوك لفظي أو مهاري، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرة الفرد على أداء عمل ما.⁴

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 26.

2- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبورالجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العدد 100 ، العراق ، 2010 ، ص 198.

3- روية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 25.

4-شنان فريدة هجرسي مصطفى هجرسي مصطفى المعجم التربوي LEXIQUE PEDAGOGIQUE الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية (د.س) من 102.

* هو الاستخدام الهادف والمنتج بكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا والتجربة العلمية بحيث تمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف المحدد بأسلوب واعي أي بتوظيف أقل القدرات البشرية والمادية والزمن معا ¹.

* كما يعرف أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات هذا الأخير ².

▪ تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا :

الأداء الوظيفي هو مجموع الجهود التي يبذلها الفرد داخل المنظمة من خلال وظيفة معينة و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

* تعريف الحاسوب:

_ هو عبارة عن وسيلة لتجهيز البيانات، بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات، ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها، وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيرا الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك بمعدل سرعة كبيرة ³.

_ كما يعرف بأنه آلة إلكترونية قادرة على استقبال وتخزين المعلومات، ومعالجتها من خلال مجموعة عمليات حسابية ومنطقية باستخدام البرامج الخاصة والمخزنة بهذه الآلة ⁴.

_ و يعرف بأنه: مجموعة من الأجهزة و المعدات المرتبطة معا وتعمل فيما بينها من خلال مجموعة من التعليمات و الأوامر ¹.

- 1- أحمد طرطار: الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص 09.
- 2- مزهودة عبد المليك: آليات تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر دورية، العدد 01 نوفمبر 2001 ، ص 88.
- 3- محمد شوقي شادي الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات دار النهضة، بيروت، 1983، ص 16.
- 4- فوزية عبد أحمد نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال، مطابع الولاء الحديثة، المنوفية، مصر، 2004 من 72.

■ تعريف شبكات الاتصال:

"هي مجموعة مترابطة من الحواسيب أو النظم المحسوبة المستقلة التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات والخدمات المحسوبة عن طريق تهيئة الاتصالات الفعالية بين المستخدمين والمستخدمين " .²

■ تعريف التدريب:

_ هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.³

_ هو نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير.⁴

■ تعريف الرقابة الإلكترونية:

_ الرقابة الإلكترونية تعمل على مراقبة عملياتها بواسطة الحاسوب الآلي وتتم المراقبة وفق هذا الأسلوب ببرنامج يقوم بمتابعة أي تغيرات أو انحرافات تحدث عن المخطط الذي سبق تحديده ويتم تثبيت المخطط الأولي باعتباره مخطط التنبؤ ،يقوم بإنشاء مخططات تعكس التنفيذ الفعلي فيتم رصد أي تغيرات او مشكلات منذ البدء .⁵

-
- 1- علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دارالراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص: 54.
 - 2- عامر إبراهيم قندلجي ، ايمان فاضل السمراني : شبكات المعلومات والاتصال، عمان، دار المسيرة، 2009، ص 24_25.
 - 3- حسن، راوية، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 84 شارع زكريا غنيج الابراهيمية، الاسكندرية، 2000 ، ص 167.
 - 4- ابو زليد، بسمة احمد ابراهيم، واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة السالمية ، غزة، فلسطين ، 2008 ، ص 29.
 - 5- أبو هاشم عمر احمد و اخرون : الإدارة الإلكترونية، مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة ، الطبعة الاولى ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 380.

- الرقابة الإلكترونية أو الرقابة بالحاسوب: والتي تعني اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية، وفق برامج حاسوبية تعد خصيصاً لهذا الغرض.¹

■ تعريف المنظمة:

_ المنظمة هي : " الإطار الذي يجمع العاملين، والوسائل والإمكانات التي بواسطتها، يستطيع الإداري، القيام بتنفيذ خطته " .²

_ و تعرف بأنها جماعة من الناس، يعملون معاً لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنواناً ما يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية .³

_ كما يمكن النظر إليها على أنها كيان اجتماعي واقتصادي يسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة .⁴

■ تعريف المؤسسة:

_ يعرفها أحمد طرطار بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية)، والتي تشتغل فيما بينها وتركيب معين، وتوليف محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف الجميع.⁵

_ وهي منظمة اقتصادية و اجتماعية، تقوم باتخاذ القرارات في مختلف الأنشطة بتركيب الوسائل البشرية و المادية و المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة أو تحقيق هدف.⁶

1- فائز عبد الحسن جاسم، استخدام الرقابة الالكترونية في الحد من تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية، نموذج مقترح لبرنامج رقابة الكترونية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر العدد 3، 2018 ، ص 1112.

2- محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 124 .
3- نفس المرجع السابق ، ص 125 .

4- موسى اللوزي: التنظيم و اجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، 2008 ، ص 46 .

5- طرطار أحمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15 .

6- علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، ط 2 ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة، 1997، ص 10 .

■ تعريف الكفاءة :

_ يعرفها مهدي حسن زويلف أنها : "النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات"¹

_ كما ينظر إليها أنها: مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة، وهي مرادفة للإنتاجية والمرودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة.²

- كما تعرف على أنها : " أداء للنشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة كالمدير الكفاء الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات في انجازها ويستطيع بالتالي حفظ التكلفة للموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات"³

■ تعريف تكنولوجيا المعلومات :

_ هي كل التقنيات التي تسمح بإنتاج المعلومة بمعنى حجز وتخزين وإيصال المعلومة.⁴

- تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت بشكل نص أو صوت أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب."⁵

_ كما تعرف أنها: " الوسائل التي تستخدم في جمع المعلومات وتصنيفها و تحليلها و تخزينها أو توزيعها".¹

1- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد - مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن 1998، ص 41.

2- مرابط عياش عزوز ، الكفاءة المهنية ، دار اقرأ للكتاب ، ص 5.

3- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، 2006 ص 25.

4- حديد نوفيل، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007 ص53.

5- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، بسكرة، 2005 ص238.

▪ تعريف الحكومة الإلكترونية:

- عرفتها الأمم المتحدة بأنها: "استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم -معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين".²

- أما الهوش فرأى بأنها: "عملية تغيير وتحويل العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم أفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية، وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيف النفقات".³

7- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى⁴: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة

حالة وزارة العدل "

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي: "إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية؟"

و للإلمام بموضوع الدراسة تم تجزئة السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- غسان قاسم داود اللامي، شكرولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط، عمان، 2010، ص16.

2- خولة رشيد حسين، الابعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية، كلية الزراعة جامعة البصرة-العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد، 30، 2014، ص2.

3- عبد المؤمن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات-الأفاق"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة، الجزائر، 2016، ص 03.

4- بوغلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر- 3 - سنة 2011.

- ماهي طبيعة الإدارة العمومية و ماهي الطريقة الحديثة لتسييرها ؟
 - ما هو النموذج الجديد للإدارة في مجتمع المعلومات ؟
 - كيف يتأثر أداء الإدارة العمومية في ظل تبنيها للإدارة الإلكترونية ؟
 - ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء وزارة العدل و قطاع العدالة عامة ؟
- و من بين الفرضيات التي صاغتها هذه الدراسة ما يلي:

• الفرضية الأولى: تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارة العمومية و الارتقاء بكفاءة أدائها.

و انطلاقا من الفرضية الأولى تم تبني الفرضيتين الثانويتين التاليتين:

○ تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارة العمومية من اتهامات البيروقراطية و الفساد الإداري.

○ تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن و عصنة الخدمات المقدمة.

• الفرضية الثانية: تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصنة قطاع العدالة

و انطلاقا من الفرضية الأولى تم تبني الفرضيتين الثانويتين التاليتين:

○ الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.

○ الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل و من ثم قطاع العدالة بأكمله.

تهدف أي دراسة بحثية، إلى الإجابة على التساؤلات التي أثارها، حيث تناولت هذه الدراسة الأثر المحتمل للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية، وسلطت الضوء على وزارة العدل كدراسة حالة لفحص السياق الفريد لتنفيذ هذا التحول. حيث تم تحليل مفاهيم وخصائص الإدارة العمومية، مع التركيز على الحاجة الملحة لتحديث هذه الإدارات وتبني مفاهيم الإدارة الإلكترونية، كما تناولت الدراسة أيضًا مفهوم الإدارة الإلكترونية بتوسيعه

وتوضيحه، مع التركيز على المزايا التي يمكن أن يوفرها هذه النهج في تعاملات الوزارة وخدماتها. و تعمق البحث في ميزات الإدارة الإلكترونية التي يمكن أن تعزز الفاعلية الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمجتمع بشكل عام. تتضمن الدراسة تحليلاً لتأثير التحول نحو الإدارة الإلكترونية على وزارة العدل، مع التركيز على التحديات التي واجهتها وكيفية تجاوزها. بالإضافة إلى إلقاء الضوء على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الشامل للوزارة وتحسين قطاع العدالة بمجمله، و يتخذ البحث من الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية نقطة انطلاق، مشيراً إلى ضرورة التحول نحو هذا النهج والمتطلبات الضرورية لتحقيقه.

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين أساسيين، هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بهدف تحقيق أهداف البحث بشكل شامل، فاستخدم المنهج الوصفي لتقديم تفاصيل دقيقة حول عناصر الإشكالية المدروسة، حيث قُدم وصف دقيق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع البحث، كما تم التركيز على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة، مما أتاح التفاعل مع مختلف جوانبها والتحقق من تفاصيلها بعمق، و من ناحية أخرى، استند المنهج التحليلي إلى تفحص وتحليل المعلومات والبيانات المستمدة من المنهج الوصفي، حيث تم التركيز على التحليل الشامل للظاهرة، بما في ذلك تحليل عناصر الإشكالية وتفاصيلها، بهدف بلورة فهم أعمق للموضوع وتوضيح العلاقات والتداخلات بين مكوناته، و تم استخدام هذا التحليل لاستنتاجات دقيقة تبرز جوانب محددة تسهم في تحسين أداء الإدارات العمومية. بهذا الشكل، فالمنهجان الوصفي والتحليلي يقدمان إضاءة شاملة وعميقة على موضوع الدراسة، مما يمكن من تحقيق أهداف البحث وفهم الظاهرة بشكل شامل وتفصيلي.

اعتمدت هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات، حيث تضمن المسح المكتبي وأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف البحث بشكل شامل، و بدأت الدراسة بالاستفادة من المسح المكتبي لجمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة، مثل الوثائق الرقمية والمراجع الإلكترونية، هذا الأسلوب سمح بفهم أعمق المفاهيم النظرية والتحليلات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأثرها على

تحسين أداء الإدارات العمومية، ومع ذلك، قامت الدراسة أيضًا بتضمين أسلوب دراسة حالة لتفحص تفاصيل أكثر دقة حول تبني الإدارة الإلكترونية في وزارة العدل، حيث استخدمت دراسة الحالة لاستكشاف التحولات الفعلية والتحديات التي واجهت الوزارة أثناء تنفيذ الإدارة الإلكترونية، هذا الأسلوب يسمح بفحص السياق العملي والتفاعلات الفريدة التي قد تؤثر على نجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة، و باستخدام هذا التوازن بين المسح المكتبي ودراسة الحالة، تعزز الدراسة إمكانية الوصول إلى فهم شامل وعميق لتأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية، مما يساهم في توجيه توصيات دقيقة ومعاصرة.

من أبرز نتائج هذه الدراسة يتبين أن للإدارة العمومية دور حيوي في تحقيق استمرارية الخدمة العمومية، واستنادًا إلى تحليل خصوصيات التسيير في هذه الإدارات، يظهر أهمية التوجه نحو إدارة عمومية حديثة بهدف تحسين أدائها والخروج من دائرة الأزمات التي قد تواجهها، وفي هذا السياق، تعكس جهود قطاع العدالة لإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات في تسيير وزارة العدل، وتوفير التجهيزات والوسائل الضرورية لتطوير أدائها وأداء قطاع العدالة بشكل عام.

تحقق هذه التكنولوجيا تحسين وتطوير عمل الإدارات العمومية، حيث ساهمت في تنفيذ مشاريع هامة على أرض الواقع، و بموجب هذه النتائج، يمكن رؤية تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز فاعلية الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تعكس هذه الجهود التزام الإدارة بالتحول الرقمي وتبني أساليب حديثة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات المواطنين والمجتمع بشكل أفضل.

الدراسة الثانية¹: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم

العالى الجزائرية دراسة حالة جامعة - بسكرة -"

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي: "ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟"

و للإلمام بموضوع الدراسة تم تجزئة السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بجامعة بسكرة؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة؟
- ما هي علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي بجامعة بسكرة؟

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور معنوي للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى توجهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

كأي دراسة بحثية هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات المثارة في الإشكالية تستهدف هذه الدراسة إلقاء الضوء على عدة جوانب مهمة تتعلق بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في جامعة بسكرة.

الأهداف الرئيسية للدراسة تشمل:

1- نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالى الجزائرية دراسة حالة جامعة - بسكرة - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير محمد خيضر بسكرة سنة 2013 .

❖ تقييم مستوى الإدارة الإلكترونية:

- قياس مدى تبني جامعة بسكرة للتقنيات الإلكترونية في إدارتها وتشغيلها.

❖ تحليل واقع الأداء الوظيفي:

- فحص أداء العاملين في الجامعة وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

❖ تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية:

- استكشاف كيف يتأثر مستوى الإدارة الإلكترونية بعوامل مثل الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة، معرفة الإدارة الإلكترونية، والتحكم

في الإعلام الآلي.

❖ تقديم إطار نظري للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي:

- تقديم نظرية شاملة لفهم أبعاد الإدارة الإلكترونية وكيف يمكن أن تؤثر على الأداء

الوظيفي.

❖ بناء نموذج افتراضي واختباره:

- تطوير نموذج يمثل العلاقة المفترضة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ثم

اختباره باستخدام البيانات المتاحة.

باختصار، تسعى الدراسة إلى فهم الوضع الحالي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في جامعة

بسكرة، واستنتاج العلاقات والعوامل التي قد تؤثر عليهما، مع تقديم توصيات ملموسة لتحسين

الأوضاع.

و تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف وتوضيح الظاهرة المدروسة

بتفصيل وتحليل، و تشمل الخطوات التوصيف المفصل لمستوى الإدارة الإلكترونية وواقع الأداء

الوظيفي في جامعة بسكرة، ومن ثم التحليل لفهم العلاقات بينهما، حيث يتبع ذلك تفسير النتائج

وتأكيدهما، مع استنتاج توصيات تهدف إلى تحسين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لتقييم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، وقد تم تصميمها بدقة باستخدام خطوات تنفيذية متقنة لضمان صدق وثبات النتائج، و بدأت هذه العملية بتحديد أهداف وأسئلة الاستبانة بشكل دقيق لضمان تحقيق الأغراض المخطط لها في الدراسة، وفي سياق صياغة الأسئلة، تم إعداد أسئلة واضحة ومحددة تعكس بشكل دقيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها المحتمل على الأداء الوظيفي، تم تحديد المجتمع الهدف للدراسة، وتم اختيار عينة تمثل هذا المجتمع بشكل كافي وفعال، ثم تم التركيز على ضمان سرية البيانات المقدمة من المشاركين وتشجيعهم على المشاركة بفاعلية لضمان جودة النتائج. أما بالنسبة لثبات الاستبانة، فقد تم إجراء اختبارات للتحقق من استقرار الأسئلة والنتائج باستخدام تكرار القياس على عينة صغيرة، حيث أن توفر هذه الإجراءات الدقيقة أساس راسخ لتحليل البيانات باستمرار والوصول إلى استنتاجات موثوقة حول تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في سياق الدراسة.

نتائج الدراسة تكشف عن نقص في الإدراك الشامل والوعي الكافي حول أهمية العناصر التكنولوجية والبرمجيات في إطار بناء مشروعات الإدارة الإلكترونية في العالم العربي. يُظهر البحث وجود قصور واضح في الفهم الكامل لإمكانيات تكنولوجيا المعلومات، مما يعرقل القدرة على استنباط ثروة معرفية من المواقع الإلكترونية يمكن للمواطنين العرب الاستفادة الكاملة منها، و يبرز البحث أهمية تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التأكيد على ضرورة مراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لضمان وصول الخدمات الإلكترونية للفئات المستحقة في جميع دول الوطن العربي بشكل متكامل.

الدراسة الثالثة¹: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات

الإستشفائية العمومية"

1- طارق بن قسمي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الإستشفائية العمومية، "مجلة اقتصاد المال و الأعمال" المجلد الثاني، العدد الثاني، ديسمبر 2017، جامعة حمة لحضر، الوادي، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي: " ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة؟"
و قد عبر عن المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات الصحية؟
 - هل توجد فروق في إجابات الأفراد تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- و من بين الفرضيات التي اختبرتها هذه الدراسة ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة الصحية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

كأي دراسة بحثية هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات المثارة في الإشكالية، حيث تأخذ على عاتقها تقييم درجة تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، مع التركيز على استعراض جودة الخدمة في سياق المؤسسة المحددة، و تم إجراء تحليل شامل لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة وتأثيرها المحتمل على ترقية جودة الخدمة في إطار المؤسسات الإستشفائية، بالإضافة إلى تحليل إحصائي للكشف عن الفروق الجوهرية في وجهات نظر المشاركين بخصوص محاور الدراسة، مع إلقاء الضوء على التباينات وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما يهدف هذا البحث إلى توفير رؤية شاملة حول كيفية تعزيز الإدارة الإلكترونية يمكن أن يسهم في تطوير جودة الخدمة في البيئة الصحية بالجزائر.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأداة لفهم وتحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية العمومية، حيث قام الباحث بدراسة مفصلة ووصفية للتطبيقات الإلكترونية المستخدمة في الإدارة الصحية، مع

التركيز على كيفية تأثيرها على تحسين جودة الخدمة. يهدف المنهج الوصفي إلى توفير صورة شاملة ودقيقة للظواهر والعلاقات المستقرة، في حين يستخدم المنهج التحليلي لفهم التأثيرات والعلاقات السببية بين مكونات الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية.

تعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل المقابلات، الاستبيانات، وتحليل الوثائق، مما يتيح للباحث فهم عميق للتفاصيل والسياقات المحيطة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإستشفائية.

اعتمد الباحث على تصميم استبيان يتبنى سلم ليكارت الخماسي لجمع المعلومات حيث تم تغطية المحاور الرئيسية المتعلقة بواقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الرعاية الصحية عميرات سليمان وأثرها على جودة الخدمات الصحية. تم قياس متغيرات الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، الذي يعتبر مناسباً لتقدير إدراك المشاركين للمحتويات ذات الصلة. يتألف المقياس من خمس نقاط يعكس كل منها مستوى من التفاعل مع العبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات الصحية. توفر الدرجات المنخفضة (1-2.5) معلومات حول عدم الرضا وعدم الموافقة، في حين تعكس الدرجات المتوسطة (2.5-3.5) مستوى متوسط من الرضا والموافقة، وتشير الدرجات العالية (3.5-5) إلى مستوى عالٍ من الرضا والموافقة. توفر هذه الطريقة للباحث تصنيفاً فعالاً لتقييم الردود حول المحاور المدروسة.

تُظهر نتائج الدراسة أن الاستثمار في تقنية الاتصالات والمعلومات يُعتبر عاملاً أساسياً لضمان تقدم ونجاح المؤسسات الصحية في العصر الحالي. تلعب هذه التقنيات دوراً حيوياً في تحسين جودة الخدمة، وتعزيز الإنتاجية والفعالية العامة للأداء الصحي. وفي هذا السياق، يتبنى الاستخدام الفعال للإدارة الإلكترونية دوراً أساسياً في رفع كفاءة العمل، وتحسين مراقبة تداول المعاملات، والتسهيل في تحقيق التوفير في التكاليف الصحية. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتعزيز بنية التحتية اللازمة لتبني الإدارة الإلكترونية، وضمان تخصيص ميزانيات كافية، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وتطوير البنية التحتية باستمرار، بالإضافة إلى التركيز على تدريب وتأهيل الفريق البشري في مجال الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الرابعة¹: بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري " دراسة

تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

■ ما دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة؟

و للإلمام بموضوع الدراسة تم تجزئة السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
4. ما أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

كأي دراسة بحثية هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات المثارة في الإشكالية، و تلخصت أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. بيان مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

1- محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري " دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة غزة، سنة 2018

4. تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

5. معرفة دلالة الفروق بين المبحوثين نحو تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6. بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

عينة الدراسة تتكون من موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، حيث يبلغ عددهم 178 موظفاً. تم اختيار عينة استطلاعية تتألف من 30 موظفاً بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. أما عينة الدراسة الفعلية، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، نظراً للحجم القليل لمجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. وقد تم استرداد 152 استبانة، والتي تمثل عينة الدراسة، وهو ما يعادل نسبة 85.4% من مجتمع الدراسة.

توضح نتائج الدراسة موافقة كبيرة من قبل المشاركين على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ الوزن النسبي 77.293%. كما أظهرت النتائج وجود موافقة كبيرة على وجود مستوى عالٍ من تحقيق الإبداع الإداري في الوزارة، حيث بلغ الوزن النسبي 71.467%. وبناءً على التحليل الإحصائي، توضح النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة (0.05) بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. كما توضح النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى

الدلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في الوزارة وفيما يتعلق بالفروق البينية بين متوسطات استجابات المشاركين حول الإدارة الإلكترونية في الوزارة، تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة (0.05)، وتعزى هذه الفروق لعوامل متغيرة مثل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.

الدراسة الخامسة¹: "دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية" دراسة

تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

- ما دور الثقافة التنظيمية كدور لدعم الإدارة الإلكترونية لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة؟

و للإلمام بموضوع الدراسة تم تجزئة السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ملاءمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة؟
2. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
4. ما علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية؟

أهداف الدراسة :

1. التعرف على مدى ملاءمة أبعاد الثقافة التنظيمية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

1- محمد إبراهيم محجز ، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة غزة، سنة 2017 م.

2. التعرف على واقع وخدمات الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمحافظة قطاع غزة .

3. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.

4. التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية .

5. التعرف على مستوى إنجاز تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

وتتمثل عينة الدراسة في الموظفين الموزعين على الهيكل التنظيمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، وتشمل الفئات الثالثة والثانية والأولى والعليا، والبالغ عددهم 160 موظفًا وموظفة. استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 40 استبانة كعينة استطلاعية لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وتم استرداد 150 استبانة بنسبة 93.75%. تم استبعاد 4 استبانات لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، لتبقى 146 استبانة خاضعة للدراسة بنسبة 91%.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية. كما تبين تأثير دعم الإدارة الإلكترونية بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالإدارة العليا والعاملين والحوافز والمكافآت، والتي تفسر 73% من التغير في المتغير التابع، في حين تفسر النسبة المتبقية عوامل أخرى. وأظهر واقع الإدارة الإلكترونية وجود نسبة نسبية تبلغ 71%. كما كشفت الدراسة عن قصور في الاستجابات السريعة لطلبات الدعم الفني، واحتياجات متقدمة للأجهزة والمعدات

بحاجة إلى تحديث، إضافة إلى نقص في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل الإلكتروني، ونقص في الحوافز والمكافآت.

الدراسة السادسة¹: الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة

و قد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

كيف تساهم الأتمتة في تحسين أداء إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟

و للإلمام بموضوع الدراسة تم تجزئة السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
2. إلى أي مدى تساهم الأتمتة في عملية التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
3. إلى أي مدى تساهم الأتمتة في عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
4. ما المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة أنشطة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟
5. إلى أي مدى تساهم الأتمتة في عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
6. ما المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟
7. ما المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟

1- فاطمة محمودي رزقر عرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة غزة، سنة 2016 .

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

❖ الفرضية الأولى للدراسة تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة وأداء إدارة

الموارد البشرية في الوزارات الحكومية، ومنها تنبثق عدة فرضيات فرعية، وتشمل:

✓ تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة وعمليات التخطيط للموارد

البشرية في الوزارات الحكومية. وتشمل هذه العمليات استقطاب الموارد البشرية

واختبارها، وتحديد الاحتياجات التدريبية لها، وتقييمها.

✓ تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والتحديات التي تواجه أنشطة

إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.

❖ الفرضية الثانية تفترض وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الأتمتة يمكن تعزيزها إلى

الاختلافات في المتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية،

المؤهلات، الخبرة، الدورات التدريبية، والمستوى الوظيفي.

أهداف الدراسة تتمثل في:

الكشف عن واقع تطبيق الأتمتة في إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية، وتوضيح

دور الأتمتة في عمليات التخطيط والاستقطاب والاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية،

بالإضافة إلى عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية. إبراز دور الأتمتة في

تحسين أداء إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية. تحديد المتطلبات الأساسية لزيادة

فعالية أتمتة أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية. تحديد المعوقات والتحديات

التي تواجه أتمتة أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما

توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، كما لا يكتفي هذا

المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة،

بل يتعدى ذلك التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

تتكون عينة الدراسة من العاملين في الوزارة، بما في ذلك المدراء، نوابهم، ورؤساء الأقسام، والذين يبلغ عددهم 110. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للتعامل مع عينة الوزارة في قطاع غزة.

تم إعداد استبانة أولية لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة، وقامت الباحثة بتصميمها بحيث كانت الإجابات على كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. بعد جمع البيانات، قامت الباحثة بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS، حيث قامت بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل النسب المئوية والتحليل التكراري. كما استخدمت معادلة سبيرمان برون لتقدير ثبات الاستبانة ومعامل ارتباط بيرسون لتقدير صدق الفقرات.

بعد جمع البيانات، قامت الباحثة بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS، حيث قامت بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل النسب المئوية والتحليل التكراري. كما استخدمت معادلة سبيرمان برون لتقدير ثبات الاستبانة ومعامل ارتباط بيرسون لتقدير صدق الفقرات. أظهرت النتائج اهتمام إدارة شؤون الموظفين بتطوير القدرات لديهم، وأوضحت أيضاً نجاح عنصر تقييم الموارد البشرية في الوزارة، نظراً لاعتماده على تصميم نموذج لعملية التقييم. ومن أجل زيادة فعالية أتمتة إدارة شؤون الموظفين، تحتاج الوزارة إلى وضع آليات لتفعيل تطبيق الأتمتة. أظهرت نتائج دراسة فاطمة محمود وجود تحديات تواجه تطبيق الأتمتة في إدارة شؤون الموظفين، مثل نقص الكوادر البشرية المؤهلة وارتفاع تكلفة تطوير الأنظمة. كما تشمل التحديات الفنية مشاكل مثل بطء الصيانة وكثرة الأعطال، بينما تشمل التحديات الإدارية ضعف التخطيط والتنسيق ومقاومة التغيير من بعض الموظفين.

الدراسة السابعة¹: "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة" دراسة حالة الخطوط

الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية.

1- أحمد بن بشير بن أحمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، بحث لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2010، بجامعة النيلين بالسودان.

الباب الأول يركز على الدراسة النظرية حول مفهوم التدريب وأهميته في تطوير أداء العاملين في المؤسسات، وفي الفصل الأول من هذا الباب، تم التطرق إلى مفهوم التدريب وأهدافه وخصائصه وأنواعه وطرق تنفيذه وأساليب إلغاء الدورات التدريبية. أما الفصل الثاني، فتم التركيز على تحديد مراحل التدريب الفعال وتقييم أداء العاملين وتكلفة التدريب وعائداته وأسباب فشل التدريب والعوائق التي تواجهه. أما الباب الثاني، فتمحور حول الدراسة الميدانية، حيث تناولت الفقرة الأولى نشأة وتطور مؤسسة الخطوط السعودية في المملكة العربية السعودية وتركيز التدريب الملحق بها داخل القطاعات المختلفة في المؤسسة. أما الفقرة الثانية من الفصل الرابع فقد تناولت منهجية البحث وتحليل البيانات. أما الباب الثالث، فركز على تقديم النتائج والتوصيات والاستنتاجات والمراجع والملحقات والنموذج العلمي المقترح لتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

اعتمد الباحث عدة فرضيات في دراسته، منها :

- ✓ تفترض الفرضية الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم العلمية لمبادئ التدريب السائدة حالياً في المؤسسة وبين المفاهيم العلمية الواجب تطبيقها.
- ✓ تفترض الفرضية الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء حالياً ومستوى الأداء الواجب توافره باستخدام التدريب لتحسين الأداء.
- ✓ تفترض الفرضية الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر الدورات التدريبية بالخطوط السعودية وبين ارتفاع مستوى الأداء.
- ✓ تفترض الفرضية الرابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تنوع الدورات التدريبية المتاحة بالخطوط السعودية وإقبال الموظفين عليها.
- ✓ تفترض الفرضية الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حصول الموظفين بالخطوط السعودية على دورات تدريبية ودرجة إحساسهم بالرضا الوظيفي.

يتمثل هدف الباحث في توضيح أثر التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، وفي تسليط الضوء على عملية الاستثمار في الكادر البشري داخل المؤسسة من خلال التدريب. كما يهدف الباحث إلى تشخيص المشكلة المتمثلة في مشكلة التدريب عن طريق تحليل عمليات التدريب في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف بها، ضمن إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة. ويسعى الباحث أيضًا إلى إضافة قيمة علمية من خلال تقديم توصيات ومقترحات موضوعية تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وتتركز هذه التوصيات على الطرق المثلى لحل مشكلة التدريب والصعوبات التي تواجهها في المؤسسة.

في إعداد الجزء الميداني من هذا البحث، اعتمد الباحث على منهج وصفي مسحي. هذا المنهج يهدف إلى وصف الظواهر والظوابط كما هي في الواقع، بدون التدخل في تغييرها أو تحديدها. يتم ذلك من خلال جمع البيانات من العينة المختارة بشكل متمثل وتحليلها بشكل كمّي ونوعي لفهم الظواهر والعلاقات بينها. استخدم الباحث هذا المنهج لأنه يتيح فرصة للحصول على بيانات شاملة وواقعية حول المشكلة المدروسة دون التأثير على سير العمل أو سلوك العينة المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر المنهج الوصفي مساحة لتقديم التوصيات والمقترحات التي تستند إلى البيانات المحصّلة، مما يسهم في إثراء النقاش وتحقيق الأهداف المحددة للبحث. باستخدام المنهج الوصفي المسحي، تمكن الباحث من توثيق الوقائع والتفاصيل المتعلقة بالمشكلة بشكل دقيق وموضوعي، وهو ما يسهل فهمها وتحليلها واستنتاج النتائج الصحيحة بناءً على البيانات المحصّلة.

اعتمد الباحث على عينة عشوائية لاختيار المشاركين في الدراسة، حيث تم اختيار الموظفين من الخطوط الجوية العربية السعودية بطريقة عشوائية. تم توزيع استبيانات على فئتين من الموظفين، الفئة الأولى تتضمن موظفي المستويات الإدارية الوسطى والفئة الثانية تتضمن المدراء في مستويات الإدارة العليا. تم توزيع 200 استمارة استبيان على موظفي المستويات

الإدارية الوسطى، وتم جمع 168 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تبلغ 84%. بالنسبة لفئة المدراء في مستويات الإدارة العليا، تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم جمع 48 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تبلغ 80%. باستخدام هذه العينة، يمكن للباحث تحليل البيانات واستخراج النتائج التي تعكس آراء وآراء الموظفين في الخطوط الجوية العربية السعودية بشأن موضوع البحث.

نتائج البحث تكشف عن مجموعة من التحديات التي تعترض عمليات التدريب في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية. يشير البحث إلى عدم مواكبة المناهج التدريبية للتطور التكنولوجي والحاجات العصرية، مما يؤثر على جودة التدريب واستفادة الموظفين. كما يظهر البحث أيضًا نقصًا في التنسيق بين الأقسام وضعف في عمليات المتابعة والتقييم بعد انتهاء التدريب. من المهم تحديد العقبات وتداركها لضمان فعالية العمليات التدريبية وتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

7-1- التعقيب على الدراسات السابقة:

عرضنا في سياق الدراسات السابقة سبعة (07) دراسات جزائية و عربية، دراستان شملتا كلا المتغيرين، و خمس دراسات شملت أحد المتغيرين، إما متغير الإدارة الإلكترونية، أو متغير الأداء الوظيفي.

• أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة، والتي تتعلق بأداء الموظفين والإدارة الإلكترونية في الوزارات والمؤسسات الحكومية. استمد الباحثون من هذه الدراسات الأسس النظرية والأطر الفكرية التي توجهت نحو فهم أعمق لعلاقة بين الأتمتة وأداء

الموظفين، ومن بين هذه الدراسات، تم استلهام الفكرة والمنهجية من دراسة فاطمة محمود رزق رعب حول "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شؤون الموظفين في الوزارة الحكومية بقطاع غزة". استفادت الدراسة الحالية من تحليل النتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسة السابقة بخصوص كيفية تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من خلال التركيز على الأتمتة بناءً على ذلك، قامت الدراسة الحالية بتكميل المسار البحثي من خلال استكشاف دور الإدارة الإلكترونية ككل في تحسين الأداء الوظيفي بصفة عامة، وليس فقط في مجال إدارة شؤون الموظفين. وهذا يشمل فهم أفضل لكيفية تنويع وتحسين الأساليب التدريبية، وربط التدريب بالاحتياجات العملية للمؤسسة، وتحسين جودة الدورات التدريبية وتوجيهها بشكل أفضل بناءً على تحليل احتياجات الموظفين والمؤسسة.

ودراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني حول "أثر التدريب على الأداء في المؤسسات العامة" لعبت دوراً مهماً في توجيهنا في الدراسة الحالية نحو فهم أفضل لعلاقة التدريب بالأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. وقدمت هذه الدراسة مؤشرات قيمة ونتائج تدعم فكرة أن التدريب يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في المؤسسات العامة، واستفادت الدراسة الحالية من مسار البحث المقترح في دراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني من خلال تحليل المتغيرات ذات الصلة بالأداء الوظيفي وكيفية تأثير التدريب عليها. وقمنا في الدراسة الحالية بتكملة هذا المسار من خلال تحليل البيانات واستنتاج النتائج التي تؤكد علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وبالاعتماد على هذه الدراسة السابقة، واستطعنا في الدراسة الحالية تحديد المتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي وتحليل العلاقة بين التدريب وهذا الأداء، مما يسهم في توجيه السياسات التدريبية واتخاذ القرارات ذات الصلة في المؤسسات الحكومية بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الفاعلية والكفاءة.

الدراسة الحالية مشابهة في العديد من الجوانب البحثية التي تميزت بها الدراسات السابقة، مثل استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة لفهم الظواهر وتحليلها. كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وهذا يشير إلى تواصل الاهتمام بالتقنيات الكمية في

البحث العلمي .ومع ذلك، فإن هناك اختلافات في التساؤلات والفروض التي تناولتها الدراسة الحالية مقارنةً بالدراسات السابقة. فقد ركزت الدراسة الحالية على جوانب معينة من التدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية وأثره على الأداء في المؤسسات العامة، مما قد يؤدي إلى نتائج مختلفة عن تلك التي حصلت عليها الدراسات السابقة. أما بالنسبة للمجتمع والعينة، فقد تميزت الدراسة الحالية بدراسة مجتمع وعينة محددة مختلفة قد تكون تحتوي على خصائص مميزة تختلف عن تلك التي درستها الدراسات السابقة. هذا الاختلاف في المحل والظروف قد يؤدي إلى نتائج متباينة تعكس الواقع الخاص بالمجتمع المدروس . باختلاف هذه العوامل والظروف، يمكن أن توفر الدراسة الحالية إضاءة جديدة وفريدة على موضوع الإدارة الإلكترونية وأثره على الأداء الوظيفي، وقد تقدم توصيات ونتائج تسهم في إثراء المعرفة وتوجيه السياسات والممارسات في هذا المجال.

8- المقاربة النظرية

8-1- نظرية النسق الاجتماعي الفني (سوسيو فني):

لقد أصبح مفهوم الأداء محورياً في البحوث الإدارية بشكل شديد الأهمية ولا يزال، و تبدوا نظرية النسق الاجتماعي الفني الأنسب كمقاربة لبحثنا حول الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعنصر البشري، و يمكن أن يكون خياراً مناسباً، خاصة إذا ركزنا على كيفية تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، و من أهم النقاط التي قد تدعم اتخاذ هذه المقاربة أن نظرية النسق الاجتماعي الفئيرتركز على التفاعل الديناميكي بين العناصر الفنية والاجتماعية داخل هيكلية التنظيم، مع التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه التقنية الفنية في هذا السياق، و يتميز جوهر هذه النظرية بفهم عميق للتنظيم كنسق فني اجتماعي،

حيث يعتبر نمط التنظيم مجالاً شاملاً للدراسة والتحليل، و تتناول هذه بشكل أساسي العلاقة المترابطة بين الجوانب الفنية والنفسية الاجتماعية داخل هذا النمط التنظيمي المعقد، كما يُشير التطور في مفهوم النسق الاجتماعي الفني إلى استمرارية البحث في تطوير الفهم، والربط بين الأفراد الذين ينفذون الأنشطة الحيوية والمهام الضرورية لهذا النمط التنظيمي¹.

بدأت معالم نظرية النسق الاجتماعي الفني في أعمال الباحث "ويليام فون وايت"، الذي قام بتقديم مفهوم نظري يسعى إلى ربط العلاقات الإنسانية بالأبعاد التكنولوجية، مستلهماً من أفكار "جورج هومانز"، ومستناداً إلى ثلاثة أبعاد لتحليل التنظيم (التفاعل والأنشطة والعواطف) حيث استخدم "وايت" هذه المفاهيم للكشف عن العلاقات المتبادلة بينها وتعزيزها، كما كشف لاحقاً عن علاقتها ببيئة التنظيم التي تتضمن الجوانب التكنولوجية².

إن اهتمامنا بالتكنولوجيا وتأثيرها على التنظيمات يعود إلى السيطرة المتزايدة للآلات التكنولوجية على حياة الإنسان الحديث، فبالرغم من أن هذه السيطرة يمكن النظر إليها على أنها عامل إيجابي ومهم، لكن الاتجاه التكنولوجي يؤكد على التباين في الخبرات والمهارات المتعددة التي يمكن أن تؤثر على سلوك ورضا العمال بالسلب أو الإيجاب . استخدمت نظرية النسق الاجتماعي الفني أداة تصويرية تسلط الضوء على تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على هيكل التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى ركز على كفاءة أداء المهمة الأساسية للتنظيم وعلاقتها بالتكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم. حيث أن البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات يتناول مجموعة من القضايا المهمة، وتشمل:

- تظاهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية والأخرى الغير إنسانية.
- اعتبار التكنولوجيا كأفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير في التنظيمات عموماً.

1- سعد عيد مرسيدير :الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000،ص266

2- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006،192ص193

- وجود علاقات مهمة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات، مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا وحجم التنظيم والرضا المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية.

هذا الاتجاه يجعل التنظيم محور تركيزه الأساسي، حيث ينظر إليه كنسق اجتماعي يحتوي على علاقات تتسم بالتبادل المتبادل بين أفرادها، ويعتبر هذا الاتجاه أن التنظيم نسق مفتوح، مما يتيح تحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع في مجمله¹.

وهذا يظهر أيضًا من خلال دراسات "جوان وود وورد"، التي ركزت بشكل حاسم على التكنولوجيا في تفسير العلاقة بين التكنولوجيا والهياكل التنظيمية²، حيث وضحت العلاقات الوثيقة بينهما، وتوصلت إلى أن التنظيمات المعقدة تقنيًا تتميز ببناء ديناميكي غير ثابت بشكل متناقض مع الشكل الثابت البيروقراطي المعتاد، كما وجدت أن طبيعة القيادة وحجمها، بالإضافة إلى السياسات التنظيمية في كل من الأنماط الفنية للتنظيم، لها تأثير كبير على الشكل التنظيمي الذي يضمن فعالية التنظيم.

من خلال التفاعل المتبادل في اتجاه النسق الاجتماعي الفني، يمكن القول إن التكنولوجيا أصبحت واحدة من الوسائل الإدارية الجديدة لضبط نشاط المنظمة.

ورغم أهمية العوامل الاقتصادية في هذا السياق، إلا أنها أصبحت متوقفة على المتطلبات التنظيمية وطريقة التفاعل مع العمل. وبهذا، أصبحت التكنولوجيا تعمل على تحسين التقسيم الدقيق للعمل وتطوير التنظيم، مميزة نسق المصنع أو المؤسسة، وتركزت نظرية النسق الاجتماعي على محاولة إقامة ربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية، حيث أولت أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم. ويرجع الاهتمام بها إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث، وإلى وجود ترابط بين الإدارة الإلكترونية ونظرية النسق

1- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص19

2- رابح كماش رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006 ص

الفني، حيث يتناول الباحثون المختلفون الذين سبق ذكرهم موضوعات تتعلق بكيفية استخدام مختلف التكنولوجيات داخل التنظيم، بهدف ضمان استعادة العاملين منها وبالتالي تحسين أدائهم.

8-2- مدرسة النظم

تبدو نظرية النظم كمنهج قيم لفهم العمليات الإدارية داخل المنظمات الحديثة، ويركز منهجها على العناصر الأساسية التي تشكل المنظومة، وهي:(المدخلات والعمليات والمخرجات)، بالإضافة إلى المعلومات المرتدة التي توضح تأثير البيئة الخارجية على المنظومة¹.

✓ المدخلات: هي الموارد التي تحصل عليها المنظومة من البيئة الخارجية، وتشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، وهي العناصر اللازمة للمنظومة لتنفيذ عملياتها بنجاح.

✓ العمليات: تشير إلى العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظومة باستخدام الموارد المدخلة لتحويلها إلى سلع وخدمات قيمة.

✓ المخرجات: تمثل النتائج النهائية للعمليات التي تقوم بها المنظومة، وتشمل السلع والخدمات التي يقدمها المنظومة إلى البيئة الخارجية.

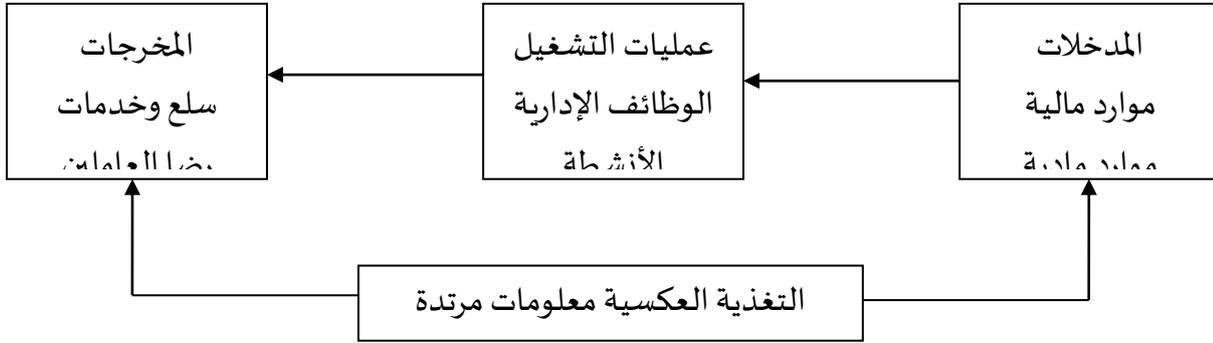
✓ المعلومات المرتدة: تعتبر ردود الفعل من البيئة الخارجية إلى المنظومة، وتوضح كيفية تأثير الخدمات والسلع المقدمة على قدرة المنظومة على الحصول على مدخلات جديدة².

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010، ص70

2- مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013، ص6

باستخدام هذه العناصر، يمكن للمنظومة أن تفهم تفاعلها مع بيئتها الخارجية وتحسين أدائها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المحددة.

الشكل 01: الشكل الأساسي للعناصر الأساسية لمدخلات النظام



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 63

يعرف النظام بأنه مجموعة من الوحدات المترابطة، تستقبل مدخلات محددة من بيئتها، تقوم بتنفيذ عمليات محددة، وتنتج مخرجات محددة يتم تقديمها لبيئتها. ووفقاً للتقسيم الشهير للأنظمة، يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين :

✓ النظام المغلق: يعتبر النظام المغلق تماماً مستقلاً عن البيئة المحيطة به، حيث لا تؤثر البيئة فيه ولا يؤثر في البيئة، ولا توجد حدود مشتركة بينهما. تعمل المدخلات في هذا النوع من الأنظمة على توليد مخرجات بشكل مستقل .

✓ النظام المفتوح: يتفاعل هذا النوع من الأنظمة بشكل مستمر مع بيئته الخارجية. فهو يستقبل مدخلات محددة من بيئته، وينتج مخرجات محددة تُعيد إلى بيئته. يتميز النظام المفتوح بالتفاعل الدائم مع بيئته الخارجية، مما يجعله أكثر قدرة على التكيف والتغيير¹.

تعتبر نظرية النظم إحدى النظريات الحديثة التي توضح كيفية تنظيم وفهم المنظمات. وظهرت هذه النظرية على يد لودفيج فون بيرتلانفيو، وتتميز بعدة جوانب إيجابية، مثل توفير أداة تحليلية فعالة وشاملة لدراسة المنظمة، وإضافة البعد الخارجي للبيئة المحيطة بالمنظمة، والاعتماد على التفاعل والتكامل بين أجزاء المنظومة، وعلى الرغم من الإيجابيات التي تتمتع

1- حسين أحمد الطروانة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012، ص567

بها نظرية النظم، إلا أنها تثير بعض الانتقادات بسبب عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة التي قد تكون مفرطة. يعتبر منتقدو هذه المدرسة أن النظرية قد تغفل عن الحقيقة البسيطة بأن بعض المنظمات التي تعاني من عيوب أو خلل في بعض أجزائها لا تزال قادرة على ممارسة أنشطتها. حيث يمكن للمنظمات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف والبقاء على قيد الحياة رغم وجود العيوب أو الخلل في بعض أجزائها. يمكن أن تكون لديها استراتيجيات تعويضية أو تنظيمية تمكنها من التكيف مع التحديات والمتغيرات في البيئة المحيطة. بالتالي، يعتبر من المهم عند تطبيق نظرية النظم أن تُؤخذ في الاعتبار هذه النقاط النقدية وأن يتم التعامل معها بحذر. فالمنظمات ليست دائماً نظاماً مغلقة تعتمد على الاستقرار والتكامل الكامل، بل قد تكون قادرة على البقاء والنمو رغم وجود العيوب والتحديات.

تظهر العلاقة الوثيقة بين نظرية النظم والإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على النظام المفتوح وضرورة تدفق المدخلات وتحويلها إلى مخرجات. تهدف نظرية النظم إلى تحليل وفهم كيفية عمل المنظمات كنظم مفتوحة تتفاعل مع بيئتها الخارجية. يُعتبر الإدخال في هذا السياق عبارة عن الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية التي تستقبلها المنظمة من بيئتها، وتستخدمها لتوليد المخرجات. من جانبها، تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين أداء المنظمات من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات المتطورة. يُمكن اعتبار تلك التقنيات والأنظمة الإلكترونية التي تُدخلها الإدارة الإلكترونية كمدخلات تقنية تساهم في تحسين عمليات المنظمة وتوليد مخرجات أكثر كفاءة. بالتالي، يمكن رؤية كيف أن فلسفة النظرية النظامية تتزامن مع مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية في استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. تتلاقى هذه النهجين لتشكّل نقطة توازن بين تحليل وفهم النظم الإدارية وتطبيق التكنولوجيا لتحسينها وتعزيز كفاءتها.

يُظهر تركيز نظرية النظم على فاعلية المنظمة كيف تعتمد على مجموعة من المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية لتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها العملية. فمن خلال تحليل النظام

ككل وفهم كيفية تفاعل أجزائه، تسعى نظرية النظم إلى تحقيق تحسينات في الأداء والفاعلية للمنظمة .

تتألف المدخلات من الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية التي تتلقاها المنظمة من بيئتها الخارجية، والتي تُستخدم لتشكيل عملياتها الداخلية. بينما تشمل المخرجات الناتجة عن عمليات المنظمة سلعا وخدماتها ورضا عملائها وموظفيها. وتعتبر التغذية العكسية جزءاً هاماً من النظرية التنظيمية، حيث تساهم في تحسين الأداء عن طريق تقديم ملاحظات ومعلومات من البيئة الخارجية إلى المنظمة، مما يسمح لها بضبط وتعديل عملياتها وتحسين أدائها استجابةً لتغيرات السوق واحتياجات العملاء. بهذه الطريقة، تعتبر نظرية النظم إطاراً شاملاً يساعد على فهم وتحليل وتحسين أداء المنظمات من خلال توجيه الاهتمام نحو المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية، وبالتالي، تحقيق أهدافها العملية بكفاءة أكبر. وذلك باستخدام نظريتي النسق الاجتماعي الفني ومدرسة النظم، يمكننا إلقاء الضوء على دور إدارة الكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي للمنظمات في العصر الحديث. فعلى سبيل المثال، يركز الأداء الوظيفي على فهم كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة، وتطوير المهارات وتوجيه التحفيز والتقدير. وفي هذا السياق، تعتبر إدارة الكترونية واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستخدمها القادة والمديرون لتحقيق هذه الأهداف باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات المعلومات المتقدمة، تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتسريع عمليات اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، توفر الإدارة الإلكترونية وسائل فعالة للتواصل الداخلي والخارجي، وتعزز التفاعل بين الموظفين والعملاء. من جانبه، تقدم نظريات النسق الاجتماعي الفني ومدرسة النظم إطاراً لفهم تأثير هذه التقنيات على هيكل المنظمة وديناميكياتها الاجتماعية. فنظريات النسق الاجتماعي الفني تسلط الضوء على كيفية تأثير البنية التقنية على الثقافة المؤسسية والتفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة. بينما توفر مدرسة النظم إطاراً لفهم المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية،

والذي يعتمد على التكنولوجيا والتفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف العملية باختصار، يظهر الجمع بين إدارة الكترونية ونظريات النسق الاجتماعي الفني ومدرسة النظم كيف يمكن أن تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في تعزيز الأداء الوظيفي للمنظمات، وكيف يمكن استخدام الفهم العميق للتكنولوجيا والتفاعل الاجتماعي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية أكبر.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم بناء الإشكالية وتساؤلاتها، كما حددنا التحديات والمبررات والأهداف التي تساعد في تحديد معالم الدراسة الميدانية. و التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في سياق الدراسة، ولتعزيز دراستنا، استقننا من الدراسات السابقة حول الموضوع، مما ساعدنا في تحديد الأدوات والمنهج المناسبين. بالإضافة إلى ذلك، قمنا بتكوين فكرة علمية حول موضوع الدراسة الحالية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. وتم اعتماد مقاربة نظرية تتمثل في نظرية النسق الاجتماعي الفني ومدرسة النظم، لتناسبهما مع بحثنا حول الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. هذا يعكس الجهد المبذول لتأسيس إطار نظري قوي يمكن أن يوجه البحث ويساهم في تحليل النتائج بشكل فعال.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1- نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

2- مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

4- خصائص الإدارة الإلكترونية

5- متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

6- أهمية الإدارة الإلكترونية

7- أهداف الإدارة الإلكترونية

8- مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

9- عناصر الإدارة الإلكترونية

10- وظائف الإدارة الإلكترونية

11- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

12- مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

13- تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

خلاصة

تمهيد

شهدت المؤسسات تحولات جذرية بفعل التطور التكنولوجي، حيث أدى هذا التقدم إلى ظهور مفاهيم جديدة، من بينها مفهوم الإدارة الإلكترونية. قامت هذه النهجة بتغيير جوانب عدة في حياتنا، مؤثرة بشكل خاص في نمط العمل وأسلوب العاملين. شهدت طريقة العمل تحولاً كبيراً، حيث انتقلنا من الأعمال اليدوية التقليدية إلى الأعمال التي تعتمد على الحاسوب والإنترنت. في هذا السياق، استعرضنا في هذا الفصل مفهوم الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك تعريفها، وتطورها، وأهدافها، وأهميتها، فضلاً عن خصائصها ومبادئها، والعناصر التي تميزها. كما قمنا بتسليط الضوء على مجالات تطبيقها وكيفية الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. كما قمنا بفحص دوافع هذا التحول والتحديات التي يمكن مواجهتها في عملية تطبيقه.

1-نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

استهل استخدام تقنيات الحوسبة والمعلومات في القرن العشرين، بدايةً من استخدام وسائل الاتصال التقليدية مثل التلكس والتلغراف في بداية القرن، وتوسع ذلك إلى الاعتماد على وسائل الاتصال اللاسلكي مثل الراديو والهواتف. تطورت هذه التكنولوجيا مع مرور الوقت لتشمل وسائل الإعلام الحديثة مثل التلفاز، في الفترة اللاحقة من القرن العشرين، شهدنا ثورة في مجال الحوسبة مع ظهور الحواسيب الشخصية والبرمجيات. تقدمت التقنيات الرقمية وظهرت الأقمار الصناعية، مما ساهم في توسيع إمكانيات الاتصال ونقل المعلومات. ومع تقدم الزمن، أصبحت شبكة المعلومات تلعب دورًا محوريًا، حيث أصبحت الإنترنت جزءًا أساسيًا من حياتنا اليومية، مما سمح بتبادل البيانات والمعلومات بسرعة وكفاءة¹.

لقد شهدت أتمتة المكاتب تقدمًا ملحوظًا على مدى أكثر من عقدين من الزمن، حيث تم تحقيق ذلك من خلال استخدام الأجهزة والتقنيات المتقدمة مثل الهواتف، والفاكس، ونظم الحفظ الآلي، وغيرها. تمثلت هذه التقنيات في إتمام وتسهيل العديد من العمليات اليومية في بيئة المكتب. وفيما يتعلق بالقطاع الصناعي والخدمات، فقد شهدنا تقدمًا كبيرًا في مجال الرقابة الرقمية والتصنيع المتكامل بالحاسوب، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات. فقد تبنت الشركات نماذج الأتمتة باستخدام المستودعات المؤتمتة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما أدى إلى استبدال الأنظمة الآلية والحاسوبية بشكل جزئي أو كلي للعاملين في الأنشطة التشغيلية. كما تم استخدام البرمجة المسبقة لتحديد التوجيهات والتعليمات الآلية، مما يعكس تطورًا في إدارة العمليات بشكل أكثر فعالية وتحكمًا دقيقًا².

¹ - عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون : الإدارة الإلكترونية ، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2013 ، ص 64.

² - نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 156،157

وكانت البداية الحقيقية للإدارة الإلكترونية سنة 1960م. في مكينة المكاتب عندما قامت IBM بابتكار مصطلح "معالج الكلمات الآلي"، الذي أتاح طباعة النصوص بشكل آلي. سبب ذلك في انتشار مصطلح "إدارة المكاتب الآلية". شهدت هذه الفترة تطورات كبيرة، حيث ظهرت تقنيات جديدة مثل الأشرطة المغنطة وأجهزة التخزين على الشريط المغنط. مع التقدم في التكنولوجيا، ظهر مصطلح "الإدارة الإلكترونية"، الذي يعتمد على استخدام تقنيات الحوسبة، والبرمجيات، ونظم الاتصالات. تطور هذا النهج للاستغناء أو التقليل من استخدام المعاملات الورقية، حيث تم استبدال المكاتب التقليدية بالمكاتب الإلكترونية، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات يمكن معالجتها بشكل آلي¹.

2- مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإسهامات الفكرية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية منذ عقود الستينات أمراً حيوياً. يشدد بعض المفكرين على أهمية مراحل التحول من الإدارة التقليدية، مع التركيز على فحص البيئة التنظيمية وتحليلها، وإعداد الموارد البشرية لفهم التكنولوجيا الجديدة، وتحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تطبيق التقنيات الحديثة كوسيلة لتحسين الكفاءة وتسهيل التواصل. يعد تقييم التقدم وإجراء التعديلات اللازمة جزءاً حيوياً لضمان استمرارية التحسين، و للوصول الى نموذج الادارة الالكترونية لا بد ان يمر بمراحل ذات أهمية² نوجزها فيما يلي:

2-1-1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة، يتم تنشيط الإدارة التقليدية وتطويرها بشكل متزامن مع بدء تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية. يُمكن المواطن العادي في هذه المرحلة من إنجاز معاملاته بسهولة وبدون روتين أو تأخير، حيث يكون لديه القدرة على تخلص أموره وإجراءاته. بالإضافة إلى ذلك،

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون : الإدارة الإلكترونية ، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2013 ، ص 65.

² علي حسن باكير : المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23 ، مركز الخليج للأبحاث ، 2006 ، ص 13.

يُمكن للأفراد الذين يملكون حواسيب شخصية أو يستخدمون الأكشاك الإلكترونية الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات، والحصول على أحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية. تتيح هذه المرحلة للأفراد القدرة على طباعة أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة بكل يسر وسهولة. يتيح للمواطن الاستفادة من التطور التكنولوجي لتبسيط وتسريع عمليات التفاعل مع المؤسسات والإدارات، مما يسهم في تحسين تجربة الخدمة العامة¹.

2-2- مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل:

في هذه المرحلة الوسيطة، يتم تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس كوسيلتين هامتين. يستطيع المتعامل والمواطن الاعتماد على الهاتف، الذي يكون متاحًا في مختلف الأماكن والمنازل، والذي يقدم خدمات بتكلفة معقولة. يمكن للأفراد في هذه المرحلة الاستفسار بسهولة عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة. يمكن أيضًا للأفراد في هذه المرحلة استخدام الفاكس لإرسال واستقبال الوثائق وغيرها. يكتسب الأفراد والمتعاملين في هذه المرحلة تجربة في التعامل مع نمط الإدارة الإلكترونية. ويؤدي اكتساب هذه التجربة الأولية إلى تمكن كبار التجار والمسؤولين من إنجاز معاملاتهم عبر الشبكة الإلكترونية، حيث يكون عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة متوسطًا. وبشكل طبيعي، تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من استخدام الهاتف والفاكس².

2-3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة، يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يصل عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية إلى مستوى عالٍ يتراوح حوالي 25-30% من إجمالي عدد السكان. تصبح الحواسيب متاحة سواء كانت شخصية أو من خلال الأكشاك أو في المناطق العامة، وتكون

1- فداء حامد : الإدارة الإلكترونية ، الأسس النظرية والتطبيقية ، دار ومكتب الكندي للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان، الأردن، 2015 ، ص 243.
2- محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 87.

تكلفتها معقولة ومنخفضة. يُمكن لجميع فئات المجتمع الاستفادة من الشبكة الإلكترونية لإنجاز المعاملات الإدارية بسرعة وكفاءة، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. يتيح هذا النموذج من الإدارة الإلكترونية للرأي العام أن يكون لديه فهم واستعداد لاستخدامها، حيث يصبح التفاعل والتعلم لطرق استخدامها أمرًا مألوفًا. يسهم هذا في تحسين فعالية وجودة الخدمات المقدمة بشكل كمي ونوعي، ويشير إلى قبول وتفاعل إيجابي من قبل الجمهور تجاه التطور نحو الإدارة الإلكترونية¹.

3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

توجد عدة أسباب تدفع المؤسسات والحكومات إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومن هذه الأسباب²:

- ❖ **تحسين كفاءة العمل :** يسعى الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين كفاءة العمل وتسريع عملياتها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات وتحسين الفعالية العامة.
- ❖ **توفير الوقت والجهد:** يسهم التحول إلى الإدارة الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد المستهلك في إنجاز المعاملات، حيث يمكن للمستفيدين إنجازها بشكل أسرع وأسهل .
- ❖ **توفير التكاليف:** يمكن للإدارة الإلكترونية تقليل التكاليف الإدارية بفضل التقليل من الاعتماد على الأوراق والإجراءات الورقية، وكذلك تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- ❖ **تحسين خدمات العملاء:** يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين خدمات العملاء من خلال تقديم خدمات عبر الإنترنت بشكل فعال وسهل الوصول.

¹ -فداء حامد فداء حامد : الإدارة الإلكترونية ، الأسس النظرية والتطبيقية ، دار ومكتب الكندي للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان، الأردن، 2015 ، ص 244،245.

² -حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية والإعلام ، الجزائر ، 2007 ، ص 12،13.

- ❖ **تعزيز الشفافية والشمول:** تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستويات الشفافية والشمول، حيث يمكن للمستخدمين الوصول إلى المعلومات بسهولة وفهم العمليات بشكل أوضح.
- ❖ **تعزيز التواصل:** يسهم التحول إلى الإدارة الإلكترونية في تعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين المؤسسات والمستفيدين بشكل أفضل .
- ❖ **تعزيز أمان المعلومات:** تتيح التقنيات الإلكترونية تحسين أمان المعلومات من خلال استخدام تقنيات التشفير والحماية الإلكترونية الأخرى.
- ❖ **تحفيز التطوير التكنولوجي:** يشجع التحول إلى الإدارة الإلكترونية على استخدام وتطوير التكنولوجيا الحديثة والابتكار لتحسين الخدمات والعمليات.
- ❖ **تعزيز الاستدامة البيئية:** يمكن للإدارة الإلكترونية تقليل الاعتماد على الورق وبالتالي تقليل الأثر البيئي الناتج عن استهلاك الموارد الطبيعية.
- ❖ **تحسين إمكانية الوصول:** يتيح الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للأفراد الوصول إلى الخدمات والمعلومات بشكل أفضل وأسهل، حتى للفئات التي قد تكون بعيدة جغرافياً عن المراكز الإدارية.

4- خصائص الإدارة الإلكترونية

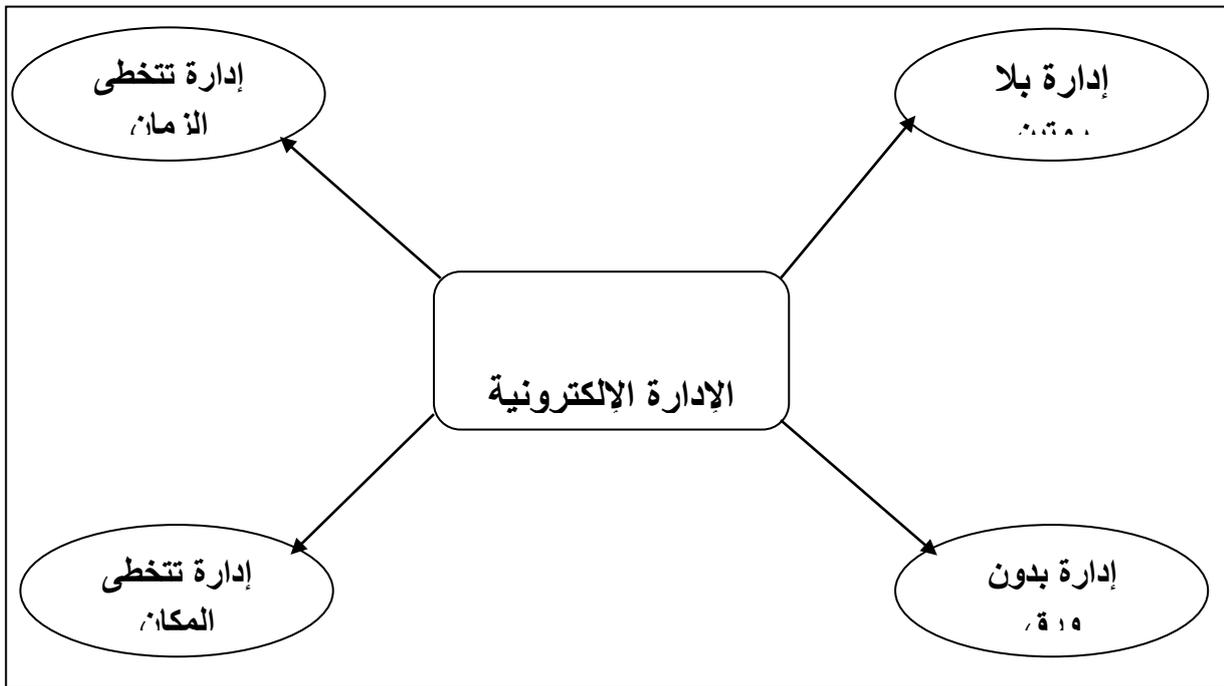
- تتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي¹:
- **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

1- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، ص 40.

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم و قضاء مصالحهم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

الشكل رقم 02: خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر : مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد : الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2014

، ص 189.

5- متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة متطلبات وخطوات، نذكر منها بعض المتطلبات الأساسية¹:

¹ - علي، محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنو -اجتماعية. بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية، 2005. ص93

5-1-المطلب السياسي¹:

- المطلب السياسي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر أمرًا حاسمًا لضمان نجاح هذا التحول، ومن بين الجوانب المهمة للإرادة السياسية في هذا السياق:
- **الدعم المالي:** توفير التمويل اللازم لتطوير وتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحسين الخدمات الرقمية.
 - **التزام القيادة:** التأكيد العلني على أهمية التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وتعزيز الوعي بأهمية هذا التحول بين الجمهور والموظفين الحكوميين.
 - **توفير الجهد والوقت:** تخصيص الوقت والجهد اللازمين لضمان تقديم الدعم الكامل للمشاريع الرقمية، والالتزام بتحقيق الأهداف المحددة في الجدول الزمني المحدد.
 - **التشريع والسياسات:** إصدار التشريعات والسياسات اللازمة لتمكين تطبيق التكنولوجيا في الخدمات الحكومية، و تحفيز الابتكار وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة.
 - **المتابعة المستمرة:** إقامة آليات دورية لمراقبة تقدم مشاريع الإدارة الإلكترونية، والقيام بتقييمات دورية لتحديد التحسينات وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
 - **الشفافية والحوكمة:** تعزيز مفهوم الشفافية في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتحسين مستوى الحوكمة لضمان فعالية العمليات والتحول الرقمي.
 - **تشجيع على التعاون:** تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، وإقامة شراكات إستراتيجية لتعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات .
- بدون إرادة سياسية صارمة وتفانٍ في توفير الدعم اللازم، يمكن أن تواجه جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة وقد تبقى الفكرة محدودة في الورق دون تحقيق فعلي.

• تحديد الإستراتيجية:

- وضع إستراتيجية واضحة لتحول الهيكل التقليدي إلى نظام إدارة إلكترونية.

¹ - عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دارالغريب الإسلامي، 2006، ص184

- تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لتحقيق النجاح في التحول.

• توفير البنية التحتية التكنولوجية:

- تأكد من وجود البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، مثل أنظمة الحاسوب والشبكات وبرامج الأمان.

- واستخدام تكنولوجيا السحابة والحوسبة اللامركزية لتحسين كفاءة البنية التحتية.

• تأمين البيانات:

- وضع استراتيجيات قوية لحماية البيانات من التسريب أو الاختراق .

- توفير أنظمة أمان تكنولوجية فعالة وتدريب للموظفين على أمان المعلومات.

• تحسين العمليات:

- إعادة هيكلة العمليات التقليدية لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

- تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتسهيل التفاعل الإلكتروني.

• تدريب الموظفين:

- توفير التدريب اللازم للموظفين لفهم واستخدام الأنظمة الإلكترونية الجديدة.

- تشجيع الموظفين على اعتماد ثقافة العمل الرقمية

• تحقيق التواصل الإلكتروني:

- إعداد نظام للتواصل الإلكتروني داخلي وخارجي .

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني لتحسين التواصل.

• الامتثال للتشريعات واللوائح¹:

- التأكد من أن النظام الإلكتروني يتوافق مع التشريعات واللوائح المحلية والدولية

- ضمان أمان المعلومات وحقوق الخصوصية والامتثال لمتطلبات الحكومة

¹ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص186 .

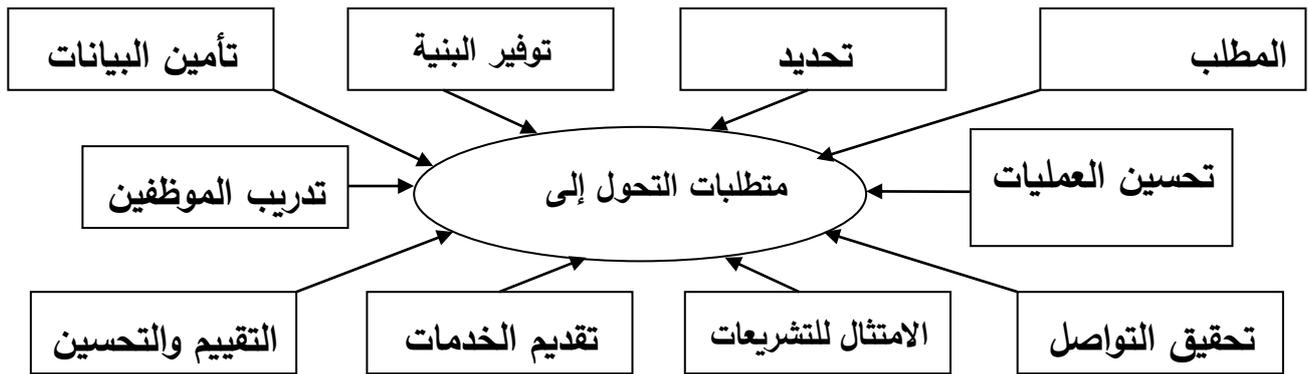
• تقديم الخدمات الإلكترونية:

- توفير خدمات الحكومة الإلكترونية للمواطنين والشركات.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل رقمي.

• التقييم والتحسين:

- إجراء تقييم دوري للنظام الإلكتروني وتحديثه وتطويره. الالتفات إلى تغييرات التكنولوجيا وتحسين الأنظمة بناءً على التحديثات .
- تحول إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر عملية تدريجية تتطلب التفرغ للتخطيط والتنفيذ بعناية لضمان النجاح وتحقيق الفوائد المتوقعة.

الشكل رقم 03: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية



5-2-مجالات ذات صلة بالإدارة الإلكترونية:

تعتمد أشكال وأنماط الإدارة الإلكترونية على احتياجات وأهداف المنشأة، وتتنوع لتلبية التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها، و من بين الأنماط المشهورة:

• الحكومة الإلكترونية (e-Government)¹: تستخدم في القطاع الحكومي لتحسين

تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، وتشمل توفير المستندات الرسمية، ومعالجة

الطلبات، وتسهيل التواصل بين الجهات الحكومية والمواطنين

¹ - خالد ممدوح ابراهيم ، الادارة الالكترونية ، الدار الجامعية ، ط 1 ، الاسكندرية ، 2010 ، ص 56.

- **التجارة الإلكترونية:(e-Business)¹:**تستخدم في القطاع التجاري لتحسين العمليات التجارية والتسويق وإدارة العلاقات مع العملاء. تشمل التجارة الإلكترونية وتوفير الخدمات عبر الإنترنت
- **التعليم الإلكتروني:(e-Education)²:**تستخدم في مجال التعليم لتوفير محتوى تعليمي عبر الإنترنت، وتسهيل عمليات التعلم عن بُعد، وتتيح إمكانية الوصول إلى الموارد التعليمية بسهولة
- **الإدارة الإلكترونية للصحة:(e-Health)³:**تستخدم في قطاع الرعاية الصحية لتيسير إدارة الملفات الطبية الإلكترونية، وتحسين التواصل بين مقدمي الخدمات الصحية والمرضى
- **الإدارة الإلكترونية للمشاريع:(e-Project Management):**تستخدم لتحسين إدارة المشاريع من خلال استخدام أدوات إلكترونية للتخطيط والتنسيق ومتابعة تقدم المشاريع
- **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:(e-Human Resources)** تستخدم لتبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إجراءات التوظيف، والتدريب، وإدارة المعلومات الشخصية للموظفين
- **الإدارة الإلكترونية للعمليات الحكومية:(e-Governance):**تشمل تحسين العمليات الإدارية في القطاع الحكومي، وتعزيز الشفافية والمشاركة المواطنة في اتخاذ القرارات
- **الإدارة الإلكترونية للمالية:(e-Finance)⁴:**تستخدم لتسهيل العمليات المالية والمحاسبية من خلال منصات إلكترونية

¹- بهاء شاهين : العولمة و التجارة الالكترونية ، الفاروق للنشر، القاهرة ، 2000 ، ص 63

²- عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون : الإدارة الالكترونية ، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2013 ، ص 68.

³-خالد ممدوح إبراهيم : مرجع سبق ذكره ، ص 56.

⁴- بهاء شاهين : العولمة و التجارة الالكترونية ، الفاروق للنشر، القاهرة ، 2000 ، ص 63.

- النشر الإلكتروني¹: من خلاله يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.
- كل هذه الأنماط تظهر كيف يمكن تكامل الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات والمجالات لتحقيق فوائد متعددة من تحسين الكفاءة وتحسين تجربة المستخدمين.

6- أهمية الإدارة الإلكترونية²

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- **تحسين الكفاءة:** تقوم الإدارة الإلكترونية بتحسين كفاءة العمل من خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين الإجراءات.
- **توفير الوقت والجهد:** تسهم في توفير الوقت والجهد للموظفين والمستفيدين من خلال إمكانية إجراء المعاملات والتفاعل بشكل أسرع وأسهل.
- **تقديم خدمات فعّالة:** تمكن الإدارة الإلكترونية من تقديم خدمات فعّالة وسريعة للمواطنين والعملاء، سواء كان ذلك في القطاع الحكومي أو التجاري.
- **تحسين التواصل:** يتيح النظام الإلكتروني التواصل الفعّال بين المؤسسات والموظفين وبين المؤسسات والعملاء، مما يعزز التفاعل وتبادل المعلومات.
- **تحسين الشفافية والشمول:** تسهم في تحسين مستويات الشفافية والشمول، حيث يمكن للمستفيدين والموظفين الوصول إلى المعلومات بشكل سهل وشفاف.

¹-خالد ممدوح ابراهيم : مرجع سبق ذكره ، ص 56.

²- مريم عبدربه أحمد ، السميري : درجة توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية ، قسم الادارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الاسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 70.

- **تحسين إدارة المعلومات:** يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين إدارة المعلومات من خلال استخدام قواعد البيانات ونظم المعلومات الرقمية.
- **تحفيز الابتكار والتطوير:** تشجع على التطوير التكنولوجي والابتكار في تقديم الخدمات وإدارة العمليات.
- **توفير التكاليف:** تسهم في تقليل التكاليف الإدارية والورقية من خلال التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية
- **زيادة الأمان والحماية:** تعزز من مستويات الأمان والحماية للمعلومات من خلال استخدام تقنيات التشفير والحماية الإلكترونية.
- **تعزيز الاستدامة البيئية:** تقلل من الاعتماد على الورق وتقليل الأثر البيئي للاستدامة البيئية.
- **تعزيز التشارك والمشاركة:** تشجع على التشارك والمشاركة الفعالة في صنع القرار وتطوير الخدمات

7- أهداف الإدارة الإلكترونية¹

- الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية بشكل جيد، يمكن تحديدها كمحاولة لتحسين كفاءة المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات والتخلص من العوائق التقليدية :
- **إدخال التكنولوجيا:** الهدف هو دمج التكنولوجيا في جميع جوانب المنظمة لتعزيز أداء العمليات وتحسين فعالية الإدارة.
 - **الاستغناء عن المعوقات:** يسعى إلى التخلص من أي عوائق قد تعيق مسار العمل، سواء كانت بيروقراطية أو إدارية.

¹ - مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد : مرجع سبق ذكره ، ص 188.

- **ضمان استمرارية العمل:** يهدف لتوفير إمكانية العمل في أي وقت ومكان، مما يزيد من مرونة المنظمة ويحقق استدامة الأعمال.
- **متابعة الأسواق بشكل فعال:** يسعى لتحقيق قدرة على متابعة حركة الأسواق على مدار الساعة وفي أي مكان لاتخاذ قرارات أفضل.
- **سهولة توفير المعلومات:** يهدف لتسهيل عملية توفير المعلومات بكفاءة عالية واستخدامها بشكل فعال في صنع القرارات.
- **السرعة في توفير المعلومات:** يسعى لتحقيق سرعة نسبية في توفير المعلومات عبر وسائط متعددة.
- **تبسيط الإجراءات:** يهدف إلى تبسيط العمليات لرفع من كفاءة العمل وتحسين التنظيم.
- **مساهمة في حفظ السرية:** يسعى للمساهمة في الحفاظ على سرية المعلومات من خلال استخدام تقنيات الأمان الرقمي.
- **توفير المعلومات حسب الطلب:** يهدف إلى توفير المعلومات عند الطلب وفقاً لصلاحيات محددة، مع القدرة على الوصول في الزمن الحقيقي.
- **استرجاع المعلومات وتجاوز الاندثار:** يهدف إلى توفير القدرة على استرجاع المعلومات بسهولة والتغلب على مشكلة فقدانها أو اندثارها.

8- مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية¹

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1- عادل حرحوش المغربي و آخرون : الإدارة الإلكترونية : مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية ، 2007 ، ص 27-28

- **خلق المناخ التشريعي القانوني:** الهدف هو إنشاء بيئة قانونية تدعم الإدارة الإلكترونية، من خلال تطوير التشريعات لتوفير إطار قانوني يضمن الاعتماد على التوقيع الإلكتروني والوثائق الإلكترونية في اتخاذ القرارات بشكل آمن وفعال
- **تحسين البنية التحتية الإلكترونية:** يركز على تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا وضمان توفير المعدات والبرمجيات اللازمة، بالإضافة إلى تطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح. كما يشمل ذلك وضع معايير للأمان والخصوصية.
- **إصلاح الأساليب الإجرائية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إعادة تقييم للأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة، بحيث يتم تحسينها لتناسب مع متطلبات العصر الرقمي
- **توفير الفرص للجميع:** يهدف إلى توفير فرص متساوية للجميع للاستفادة من الخدمات الإلكترونية، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات
- **تسهيل الوصول للمواطنين:** يركز على توفير تسهيلات للمواطنين ليتمكنوا من التعامل بسهولة مع المواقع الإلكترونية والوصول إليها، مع توفير دعم وتوجيه لتعزيز تفاعلهم مع هذه الخدمات، تلك المبادئ تشير إلى أهمية التكامل بين الجوانب القانونية والتكنولوجية والإجرائية لضمان نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.

9- عناصر الإدارة الإلكترونية¹

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير عناصر أساسية تسمح بالتحول من نمط تقليدي إلى نمط متطور إلكتروني، وتتمثل هذه العناصر في عتاد الحاسوب Hardware، البرمجيات Software، وشبكات الاتصال communication Networks، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى الموارد المالية اللازمة:

1- ياسين سعد غالب : الادارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2017، ص 24.

- ❖ **عتاد الحاسوب¹**: يشير إلى الأجهزة الحاسوب وملحقاتها. لتحقيق تنفيذ الإدارة الإلكترونية بفعالية، يجب أن يكون لديك عتاد حاسوب حديث ومتطور، يتناسب مع متطلبات البرمجيات وتكنولوجيا نظم المعلومات
- ❖ **البرمجيات²**: تتضمن نظم التشغيل وبرامج التطبيقات، وتلعب دورًا حاسمًا في تشغيل وإدارة العتاد. برامج التطبيقات تشمل مجموعة متنوعة من التطبيقات مثل البريد الإلكتروني وقواعد البيانات، وهي أساسية لوظائف الإدارة الإلكترونية.
- ❖ **شبكات الاتصال³**: تمثل البنية الأساسية للاتصالات الإلكترونية. تشمل الشبكات الداخلية والخارجية، وتساعد في نقل البيانات والمعلومات بين مختلف أجزاء الإدارة الإلكترونية ومع مستخدميها
- ❖ **صناع المعرفة⁴**: يشير إلى الخبراء والمختصين الذين يمتلكون المعرفة والكفاءة في مجالات محددة. هؤلاء يلعبون دورًا رئيسيًا في تشغيل وتنفيذ الإدارة الإلكترونية، حيث يديرون التعاضد الاستراتيجي ويساهمون في تغيير الثقافة التنظيمية نحو الابتكار واعتماد ثقافة المعرفة
- ❖ **الموارد المالية⁵**: تعتبر هذه الموارد ضرورية لتمويل تطوير وصيانة البنية التحتية، وتوفير التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الموظفين، وتحقيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية

¹ - موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر) ، مجلة الباحث ، العدد09 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2011 ، ص 89.

² - عبد الكريم عاشور : دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010 ، ص 29.

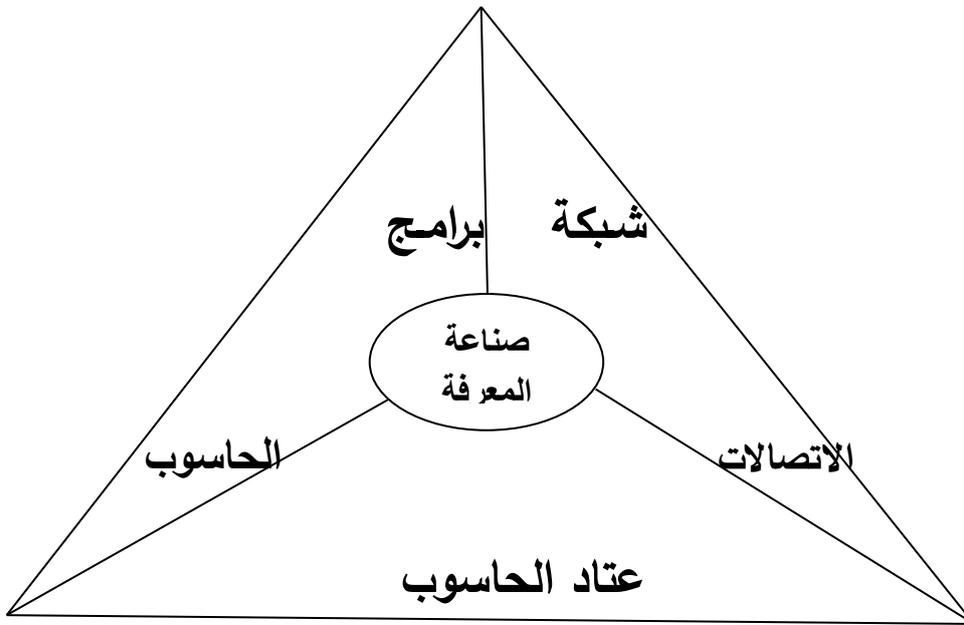
³ - عادل حريزي : دور الادارة الالكترونية في محاربة الفساد الاداري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2019،2020 ، ص 22.

⁴ - موسى عبد الناصر ، محمد قريشي : مرجع سبق ذكره ، ص 91.

⁵ - ياسين سعد غالب: مرجع سبق ذكره ، ، ص 24.

بشكل شامل، فهذه العناصر تشكل الأساس لنجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية، وتتطلب تكاملاً فعالاً بينها لضمان فعالية العمليات الإلكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة.

الشكل رقم 04: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب : الإدارة الإلكترونية ، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2010 ، ص 31.

10- وظائف الإدارة الإلكترونية¹

الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها الرئيسية ومنها:

❖ **نظم المعلومات الإدارية الذكية:** الانتقال إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية يعزز قدرة المنظمة على استخدام التقنيات الذكية مثل تحليل البيانات، والتعلم الآلي، والذكاء

¹ - ماجد بن عبد الله الحسن : الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي : ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، ص 58_59.

الاصطناعي. هذا يمكن المنظمة من الاستفادة من بياناتها بشكل أفضل لاتخاذ قرارات أكثر ذكاءً وفهمًا للسياق العام

❖ **نظم المعالجة التحليلية الفورية:**التحول إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية يضع المنظمة في موقع قوة لفهم الأحداث بشكل فوري واتخاذ الإجراءات السريعة. هذا يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة وتحسين كفاءة العمليات.

❖ **العمل من خلال الشبكات:**ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة يسهم في تعزيز التفاعل والتواصل الداخلي والخارجي. يمكن للمنظمة الاستفادة من شبكة الإنترنت والوسائل الأخرى لتحسين التواصل وتحقيق الاتصال الفعال

❖ **الهيكل المرنة البيئية:**تحول المنظمات من الهياكل المركزية التقليدية إلى الهياكل المرنة يعني تكييفًا أفضل مع التغيرات في البيئة. الاعتماد على العمل الجماعي والتفاعل يعزز القدرة على التكيف والابتكار .

هذه التغيرات تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع وتحسين كفاءة العمليات. تتيح لها الإدارة الإلكترونية استغلال التكنولوجيا والمعلومات بشكل أفضل لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

11- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية¹

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي:

❖ **الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية:**عدم فهم واستيعاب أهداف الإدارة الإلكترونية يمكن أن يعرقل عملية التحول.

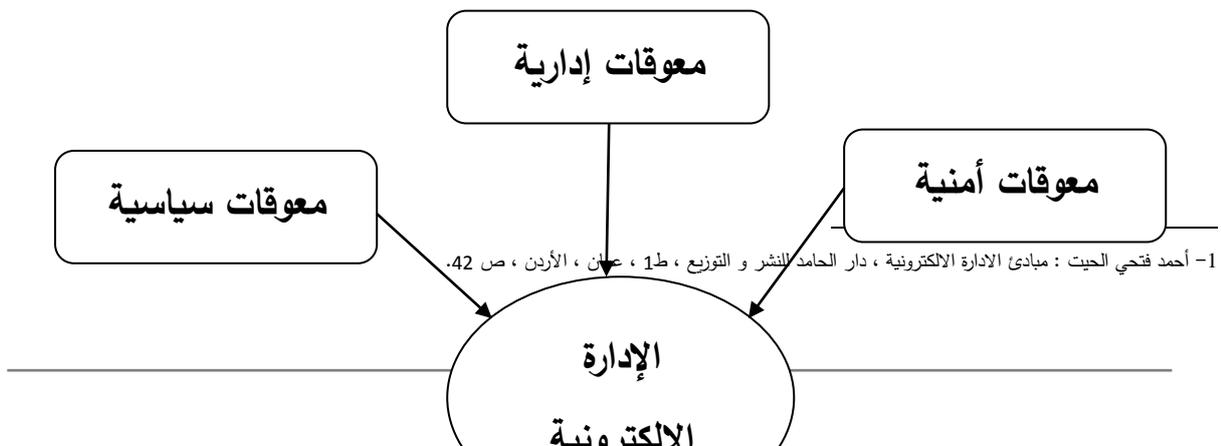
❖ **الضرورة هنا هي توضيح الفوائد المحتملة والأهداف للموظفين وأعضاء الإدارة**

1-محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص 74

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

- ❖ **قلة الموارد المالية:**تواجه المنظمات تحديات في تخصيص الموارد المالية لتطوير البنية التحتية الإلكترونية. تحسين السيولة النقدية والتفكير بإيجاد حلول تمويل إبداعية يمكن أن يساعد في التغلب على هذا التحدي .
 - ❖ **المقاومة للتغيير الإداري:**المقاومة للتغيير هي تحدي كبير، وخاصة عندما يتعلق الأمر بتحول من الأساليب التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. يجب التركيز على تحفيز الموظفين وتوعيتهم بالفوائد المحتملة
 - ❖ **الفجوة الرقمية:**تفاوت مستويات الفهم والتقنية بين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الفجوة الرقمية، مما يستوجب توفير التدريب والدعم لتقليل هذه الفجوة وضمان تكامل جميع الأطراف.
 - ❖ **عدم الثقة في التقنيات الحديثة¹:**الثقة في استمرارية وأمان التقنيات الحديثة هي قلق شائع. تحسين إجراءات الأمان وتقديم أدلة على فعاليتها يمكن أن يساعد في بناء الثقة .
 - ❖ **نقص الكفاءات البشرية:**توفير التدريب وتعزيز الكفاءات البشرية في مجال التقنيات الحديثة يمثل تحديًا. الاستثمار في تطوير المهارات يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفريق .
 - ❖ **غياب الشفافية ونفوذ المصالح:**تعزيز الشفافية وتقديم نظم للرصد والتقييم يمكن أن يقلل من التداخل ويعزز النفوذ الإيجابي .
- تجاوز هذه التحديات يتطلب جهدًا شاملاً وتفعيل استراتيجيات فعّالة لتحفيز التحول الرقمي.

شكل رقم (05): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: عيان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، الجزائر العاصمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 81

12- مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية¹

12-1 مزايا الإدارة الإلكترونية

- للمجتمع
- تحسين الخدمات العامة: زيادة كفاءة الإدارة وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.
- تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: زيادة الشفافية في العمليات الإدارية، مما يقلل من فرص الفساد .
- تحفيز التنمية الاقتصادية: توفير بيئة أعمال فعّالة ومستدامة .
- للمواطنين² :
- سهولة الوصول والاستخدام: تيسير عمليات التفاعل والتعامل مع الخدمات الحكومية
- توفير الوقت والجهد: إمكانية إنجاز المعاملات والخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية
- تحسين الجودة: زيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- للمنظمة:

¹-محمود قدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010، ص 200-202

²- علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،

2005، ص 46²

- تحسين الكفاءة التشغيلية:زيادة كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة .تقليل التكاليف :
تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية .
- تعزيز التفاعل مع العملاء :تيسير التفاعل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال .

12-2- عيوب الإدارة الإلكترونية

• للمجتمع:

- الفجوة الرقمية: تعزيز الفجوة الرقمية بين الذين يملكون وسائل التكنولوجيا والذين لا يملكون
- تهديدات الأمان: زيادة التهديدات الأمنية على مستوى المجتمع .
- التبعات الاجتماعية:تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على البنية الاجتماعية للمجتمع
- للمواطنين¹:

- قضايا خصوصية:قلق المواطنين بشأن حماية خصوصيتهم وبياناتهم الشخصية .
- التحديات التقنية:صعوبة التكيف التكنولوجي لبعض الأفراد .
- للمنظمة

- التحديات التقنية:تكاليف تحديث التكنولوجيا والتدريب الدوري .
- مقاومة التغيير:مقاومة الموظفين للتحويل إلى نظم جديدة .
- مخاطر الأمان:تزايد مخاطر الأمان واحتمالات الاختراق.

13- تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر²

تسعى الجزائر جاهدة، على غرار الدول الأخرى، نحو تحقيق التقدم من خلال تطوير أداء إدارتها والانخراط في مسار الدول المتقدمة. اعتمدت الجزائر سياسات وتنظيمات متعددة بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن، بهدف رفع كفاءة الإدارة وتلبية

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 46

² - مشروع Algérie 2013-e المنشور على موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال -algerie.pdf :
<http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e>

احتياجات المواطنين وتحقيق رضاهم. تم تنفيذ هذه الجهود من خلال مجموعة من المشاريع الطموحة، بما في ذلك مشروع برنامج الجوائز الإلكترونية 2008-2013 ، الذي تم التشاور حوله بين مختلف الجهات المعنية مثل المؤسسات الحكومية، والجامعات، والمراكز البحثية، والجمعيات المهنية، و يشمل هذا البرنامج عدة محاور تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة التي يتوقع تحقيقها، وتسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية، بالإضافة إلى تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات، وتطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة، إلى جانب تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع، وتأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي، وفي نفس إطار الإصلاحات الشاملة التي باشرتها الجزائر، تأخذ التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال حيزًا كبيرًا من اهتمامات الدولة حيث أدى ذلك إلى أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع إدارة الضرائب، موقع مجلس الدولة، موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية، موقع وزارة العدل الجزائرية، موقع وزارة السياحة، موقع الأمانة الشاملة للحكومة، والعديد من المواقع الإلكترونية للإدارات الحكومية الأخرى، وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام لتسهيل الخدمات الحكومية وتحسين الفعالية الإدارية، وإطلاق مشروع برنامج الجوائز الإلكترونية ، الذي يستهدف تسريع استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الإدارة العامة والمؤسسات. تطوير البنية التحتية للاتصالات بشكل يدعم التدفق السريع وفائق السرعة. دعم البحث والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتأهيل الإطار التشريعي والتنظيمي لدعم هذه الإصلاحات.

تلك الجهود تهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة، تقريب الخدمات من المواطن، وتحسين التفاعل بين الحكومة والمواطنين، و يُلاحظ أن هذه الجهود تعكس التزام الجزائر نحو تحقيق التقدم وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

خلاصة:

الإدارة الإلكترونية هي نظام إلكتروني يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وتطوير الإدارة العامة، تهدف هذه النظام إلى التقرب من الموظفين وتحقيق التحسين في أداء المؤسسة بشكل عام، مع التركيز على تقليل المصاريف، ومن بين فوائد الإدارة الإلكترونية، تتجاوز المشاكل الجغرافية والزمنية، حيث تتيح السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة البيروقراطية، وتعمل هذه النظام أيضًا على رفع كفاءة الموظفين وتطوير آليات العمل، مما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع صنع القرار.

كما ويُبرز هذا النظام التحول الرقمي للإدارة والتطور التكنولوجي، مما يُسهم في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة بشكل شامل.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي مدخل سوسيولوجي

تمهيد

- 1- أهمية الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- أنواع الأداء الوظيفي
- 4- محددات الأداء الوظيفي
- 5- مستويات الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 7- مكونات الأداء الوظيفي
- 8- نظريات الأداء الوظيفي
- 9- فوائد تقييم الأداء الوظيفي
- 10- الهدف من تقييم الأداء
- 11- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
- 12- مشاكل تقييم الأداء
- 13- نصائح لتحسين تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد

لقد أصبح مفهوم الأداء محورياً في البحوث الإدارية بشكل شديد الأهمية، ولا يزال يستمر في جذب انتباه الباحثين والعلماء، خاصة في مجال الموارد البشرية، ويرتبط هذا الاهتمام الواسع بالدور المحوري الذي يلعبه الأداء في نجاح المؤسسات واستمراريتها. فالأداء ليس مجرد عملية تقييمية، بل يمثل الدافع الأساسي وراء وجود المنظمات، إذ يشكل العامل الرئيسي الذي يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة. من خلال تحقيق الأداء الفعال، تتمكن المؤسسات من البقاء على قيد الحياة في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة بسرعة.

في هذا الفصل، استعرضنا بشمولية مفهوم الأداء، بدءاً من تعريفه وأهميته، مروراً بعناصره وأنواعه، وصولاً إلى محدداته ومتطلباته، بالإضافة إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه ومؤثراته والنظريات المتعلقة به.

بعد ذلك، تناولنا موضوع تقييم الأداء، حيث استعرضنا فوائده وأهدافه، وشرحنا الخطوات الضرورية لإجراء عملية التقييم، بالإضافة إلى التطرق إلى المشاكل الشائعة التي قد تواجهها وتقديم نصائح لتحسين عملية التقييم.

1- أهمية الأداء الوظيفي

تعود أهمية الأداء الوظيفي إلى دوره كمؤشر لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، فهو يعكس مدى استيفاء الأهداف المنشودة. كما يعتبر وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعبر عن نجاح الأفراد وفاعلية إدارة المهام المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم في كشف القدرات الكامنة للموظفين داخل المنظمة¹.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة، حيث يُعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة المنفذة داخلها، ويتجلى ذلك على مستوى الفرد والمنظمة وحتى على مستوى الدولة، إذ تتحقق استقرار واستمرارية المؤسسات عندما يكون أداء موظفيها متميزاً².

يشير الاهتمام المتزايد بالأداء إلى أهميته على جميع المستويات، سواء كان ذلك على مستوى العاملين داخل المنظمة أو على مستوى الهيكل التنظيمي بأكمله. ويتمثل أهمية الأداء فيما يلي³:

- بالنسبة للمنظمة: يعتبر الأداء مؤشراً حيوياً يساهم في تقييم أداء المنظمة بشكل شامل.
- بالنسبة للعاملين: يعكس أداء الفرد أداء القسم والإدارة والمنظمة بشكل عام، كما يُعد مؤشراً لقدرته على تنفيذ مهامه الحالية بفعالية وأداء مهام جديدة في المستقبل.

2- عناصر الأداء الوظيفي

2-1- الدراية الكافية بمتطلبات الوظيفة :

تشمل المهارات والمعارف الأساسية التي يحتاجها الفرد المعرفة العامة، والمهارات الفنية والمهنية المتعلقة بوظيفته، بالإضافة إلى الخلفية العامة حول الوظيفة والمجالات المتصلة بها.

2-2- نوعية العمل :

تتمثل في مدى إدراك الفرد لطبيعة عمله ومدى ملاءمته له، بالإضافة إلى رغبته ومهاراته وبراعته، وقدرته على التنظيم وتنفيذ المهام بدقة وفعالية دون الوقوع في الأخطاء.

1- محمد بن عبد الله الشيبتي : إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء ، زمرة ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، ص 54.

2 - طلال عبد المالك شريف : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، 2004 ، ص 45.

3- محمد بن عبد الله الشيبتي : مرجع سبق ذكره، ص 54.

2-3- كمية العمل المنجز :

هذا المفهوم يعرف عادة بمصطلح "الأداء العملي" أو "الأداء الفعّال". إنه يشير إلى الكفاءة والفاعلية التي يقوم بها الموظف في أداء مهامه وواجباته خلال الظروف الاعتيادية للعمل. وتشمل هذه الكفاءة القدرة على إتمام المهام بجودة عالية وفي الوقت المحدد، مع مراعاة استخدام الموارد المتاحة بفعالية.

• المثابرة :

تمثل جوانب مهمة من أداء الموظف وتسمى غالبًا "عوامل الأداء الفردي". تشمل الجدية والتقاني في العمل الاهتمام والتفرغ الكامل للمهام الموكلة، بينما تعكس قدرة الموظف على تحمل المسؤولية القدرة على تحمل الضغوط وإتمام المهام بنجاح. وتشير حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من المشرفين إلى استعداده للتعلم وتطوير مهاراته وتقبل الملاحظات لتحسين أدائه.

• بيئة التنظيم :

تتأثر كفاءة الموظف وأهداف المنظمة بعوامل داخلية وخارجية. العوامل الداخلية تتضمن هيكل المنظمة والسياسات والإجراءات والموارد المتاحة وموقعها الاستراتيجي. أما العوامل الخارجية، فتشمل بيئة التنظيم والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية، ويمكن حصر عناصر الأداء الفعال في ¹:
كفاءات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم.

3- أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف الأداء وفقًا لمعايير مختلفة، مثل معيار التقسيم ومعيار المصدر ومعيار الشمولية، بالإضافة إلى معيار الطبيعة.

1- درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 305.

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

3-1-الأداء الداخلي: 1

يُطلق على الأداء الداخلي أيضاً اسم أداء الوحدة، حيث ينتج هذا النوع من الأداء من الموارد التي تمتلكها المؤسسة. ويتألف الأداء الداخلي من عدة عناصر، بما في ذلك :

▪ **الأداء البشري:** وهو الأداء الذي يقدمه أفراد المؤسسة، الذين يُعتبرون مورداً استراتيجياً قادراً على إضافة قيمة وتحقيق تفوق تنافسي من خلال تطبيق مهاراتهم .

▪ **الأداء التقني:** ويتعلق بقدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال .

▪ **الأداء المالي:** ويتعلق بفعالية إدارة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

3-2-الأداء الخارجي :

يتميز الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة بأنه ينبع من العوامل الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها. ويمكن أن يظهر هذا الأداء بنتائج إيجابية أو سلبية، مثل زيادة حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الظروف الاقتصادية أو بفعل الحوافز المقدمة من الحكومة. من المهم بالنسبة للمؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً، حيث أنها لا تستطيع التحكم فيه بنفس الطريقة كما هو الحال في الأداء الداخلي.²

• حسب معيار الشمولية: 3

1. **الأداء الكلي:** هو الأداء الذي تسهم فيه جميع عناصر ووظائف أو أنظمة المؤسسة لتحقيقه، ولا يمكن تنسيب الإنجازات إلى عنصر معين دون مساهمة باقي العناصر .

1- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص، السلوك

التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009 / 2008 ص.76

2- محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2007 / 2006 ص.118.

3- عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

2. **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويُقسم إلى عدة أنواع تختلف باعتماد معايير مختلفة لتقييم عناصر المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيمه بناءً على المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وأداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

• حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى أداء اجتماعي، والذي يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم الخدمات للمجتمع وتحقيق رضاه، ويتحقق هذا الأداء من خلال قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع. بينما يتمثل الأداء الاقتصادي في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية للمؤسسة، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أهدافها الاقتصادية. كما يمكن وجود أداء تقني وسياسي وقانوني وغيرها، يتعلق بالجوانب التقنية والسياسية والقانونية وغيرها في أداء المؤسسة¹.

4- محددات الأداء الوظيفي

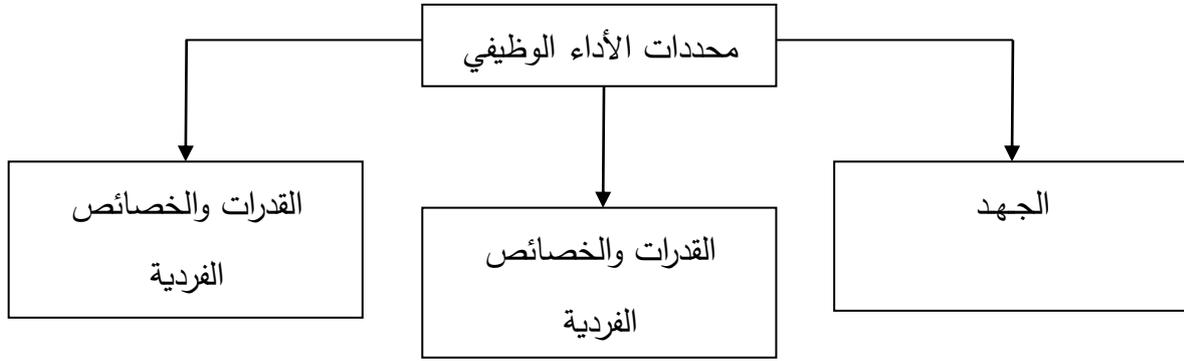
لقد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين وتتمثل في ثلاثة عوامل أساسية :

1. **الجهد:** يشير إلى المجهود البدني والعقلي الذي يبذله الفرد في أداء مهامه، ويتضمن الانتباه والتركيز والاجتهاد الذي يبذله لإكمال المهام بنجاح. يتأثر مستوى الجهد بعوامل متعددة مثل الدافعية والمكافأة والتحفيز².
2. **القدرات والخصائص الفردية:** تشمل القدرات العقلية والجسدية والمهارات الفنية والمواهب الشخصية التي يتمتع بها الفرد. تلعب هذه القدرات دوراً حاسماً في قدرة الشخص على أداء مهامه بشكل فعال وفعال¹.

1-نوال شنافي : الأداء البشري بين التقييم والأسس، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2020، ص 20.
2- سامية زويش: محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص 48.

3. إدراك الدور أو المهمة: يتعلق بالاتجاه الذي يتجه إليه الفرد في توجيه جهوده واهتماماته في العمل. يشمل هذا العنصر تفاهم الفرد لدوره ومسؤولياته في المؤسسة والتوجه نحو تحقيق أهدافها. يعتبر إدراك الدور أساسيًا لتحقيق أداء مرضٍ وفعال، حيث يعتبر الفهم الجيد للمهمة والأهداف الخاصة بها جزءًا أساسيًا من النجاح في تنفيذ المهام بفعالية.

ويمكن صياغة محددات الأداء فيما يلي:



فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.²

5- مستويات الأداء الوظيفي

تختلف مستويات الأداء الوظيفي حسب قوته، فهناك³:

• الأداء الاستثنائي:

1- عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 58.

2- سامية زويش: مرجع سبق ذكره، ص 48.

3- بختة بطاهر: الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، ألفا للوثائق، 2021، ص 77.

يمثل مستوى عالٍ جدًا من التفوق والنجاح في الأداء، ويمكن أن يؤدي إلى آثار متعددة على المدى البعيد. إليك بعض الآثار المحتملة :

- **تحقيق التميز التنافسي:** يعكس الأداء الاستثنائي التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية في السوق ويساعدها على الابتعاد عن المنافسين .
- **جذب الاستثمارات والشراكات:** يمكن أن يجذب الأداء الاستثنائي انتباه المستثمرين والشركاء المحتملين، مما يفتح الأبواب لفرص النمو والتوسع وتطوير العلاقات الاستراتيجية على المدى البعيد¹ .
- **تحسين السمعة وبناء الثقة:** يساهم الأداء الاستثنائي في تعزيز سمعة المؤسسة وبناء الثقة لدى العملاء والشركاء والمستثمرين، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها في السوق وزيادة قيمتها على المدى البعيد .
- **تحقيق النمو المستدام:** يمكن للأداء الاستثنائي أن يساهم في تحقيق نمو مستدام للمؤسسة على المدى البعيد، حيث يخلق دورة مستدامة من النجاح والتطور المستمر. بشكل عام، يمكن أن يؤدي الأداء الاستثنائي إلى تحقيق مستويات عالية من النجاح والاستقرار والازدهار للمؤسسة على المدى البعيد، مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات والمواصلة نحو النجاح المستمر.

• الأداء البارز :

يتميز بوجود مركز متميز ووضع مالي قوي، وذلك بفضل امتلاك المؤسسة لإطارات ذات كفاءة عالية، و يمتاز بالخصائص التالية :

1- بختة بطاهر: مرجع سبق ذكره ، ص 78

- **مركز متميز:** يشير إلى مكانة بارزة ومتميزة تحظى بها المؤسسة داخل الصناعة أو السوق، حيث تكون لها مكانة قيادية وتتمتع بسمعة جيدة بين العملاء والشركاء التجاريين .
- **وضع مالي قوي:** يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستمرة وتحقيق نمو مالي مستدام، مما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي والقدرة على التوسع والاستثمار في المستقبل .
- **إطارات ذات كفاءة عالية:** تشير إلى البنية التحتية والعمليات والأنظمة التي تعمل بكفاءة وفعالية، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء متميز وتفوق في أداء مهامها وتحقيق أهدافها .بالاعتماد على هذه العوامل، يمكن للمؤسسة أن تحقق أداءً بارزاً يمكنها من التفوق والاحتفاظ بمكانتها القيادية على المدى البعيد.

• الأداء الجيد جدا :

يتضمن عدة عناصر تشير إلى مدى تميز المؤسسة ونجاحها على المدى البعيد. و يمتاز بالخصائص التالية :

- **الرؤية المستقبلية:** تشير إلى وضوح وتوجه المؤسسة نحو أهدافها المستقبلية ورؤيتها للنمو والتطوير. يعكس وجود رؤية مستقبلية قوية قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النجاح على المدى البعيد .
- **الوضع المالي الجيد:** يشير إلى قوة واستقرار المؤسسة فيما يتعلق بالجوانب المالية، مثل الإيرادات والأرباح والسيولة المالية. يمكن أن يعكس الوضع المالي الجيد القدرة على إدارة المخاطر وتحقيق عائد مالي مرضٍ على المدى البعيد .
- **صلابة الأداء:** تعبر عن قوة وثبات أداء المؤسسة عبر مختلف الظروف والتحديات. يعكس وجود أداء جيد جدًا قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والتفوق في أداء مهامها بشكل متميز ومتواصل .بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأداء الجيد جدًا أن يؤدي

إلى تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين، مما يسهم في استمرارية نجاحها وازدهارها على المدى البعيد.

• الأداء الجيد:

يعكس حالة مستقرة في الوضع المالي للمؤسسة، ويتميز بالتوازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى قاعدة العملاء. و يمتاز بالخصائص التالية :

- وضع مالي مستقر: يشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بفعالية وتحقيق توازن في الإيرادات والنفقات، مما يضمن استقرارها المالي على المدى الطويل وقدرتها على تحمل التحديات المالية .
- معدلات الأداء السائدة: يعني الالتزام بالمعدلات والمعايير المعتمدة في الصناعة أو القطاع، وتحقيق أداء متوسط يتماشى مع هذه المعايير، مما يساعد في تحقيق المنافسة الفعالة والبقاء في السوق .
- توازن نقاط القوة والضعف: يشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع نقاط القوة التي تميزها وتميز منتجاتها أو خدماتها، بالإضافة إلى التعامل مع النقاط الضعيفة والعمل على تحسينها لتحقيق أداء أفضل .
- قاعدة العملاء: تعبر عن العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها، ويعكس وجود قاعدة عملاء مستقرة ومتنوعة تفاعل إيجابي مع المنتجات أو الخدمات المقدمة . بوجود هذه العناصر، يمكن للمؤسسة تحقيق أداء جيد يساهم في استقرارها وتميبتها على المدى الطويل.

• الأداء المعتدل:

يعبر عن وضعية تتسم ببعض الصعوبات في الحصول على التمويل الضروري للبقاء والنمو، وتفوق نقاط الضعف على نقاط القوة بصورة بسيطة في المنتجات أو الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى قاعدة عملاء محدودة أو غير مستقرة. و يمتاز بالخصائص التالية :

✓ **صعوبة في الحصول على التمويل:** تشير إلى تحديات مؤسسة في تأمين الموارد المالية الضرورية للبقاء والنمو، سواء من خلال التمويل الخارجي أو الإيرادات الداخلية .

✓ **تفوق نقاط الضعف:** يعني أن نقاط الضعف في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة تفوقت على نقاط القوة بشكل بسيط، مما قد يؤثر سلبًا على جاذبية المؤسسة في السوق .

✓ **قاعدة عملاء محدودة أو غير مستقرة:** تشير إلى وجود عدد محدود من العملاء أو عدم استقرارية العلاقات مع العملاء الحاليين، مما قد يؤدي إلى تقليل الإيرادات وعدم استقرارية الأداء المالي .

تلخيصًا، الأداء المعتدل يعبر عن وضعية متوسطة تتطلب جهودًا إضافية للتحسين وتعزيز القدرة على التنافسية والنمو على المدى الطويل.

• الأداء الضعيف:

يعبر عن وضعية صعبة تتضمن مشاكل خطيرة في الجوانب المالية، بالإضافة إلى وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور، وصعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة. و يمتاز بالخصائص التالية :

▪ مشاكل خطيرة في الجوانب المالية: تشمل مثل هذه المشاكل تراجعًا كبيرًا في الإيرادات، وزيادة في التكاليف، ونقص في السيولة المالية، مما قد يؤدي إلى عجز مالي خطير يهدد استمرارية المؤسسة .

- وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور: تعبر عن عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أداء مرضٍ في جميع الجوانب، سواء في الإدارة، أو الإنتاج، أو التسويق، أو الجوانب الفنية الأخرى .
- صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة: تعبر عن صعوبة المؤسسة في جذب واستقطاب الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها، سواء من خلال صعوبة المنافسة مع المنظمات الأخرى على الكفاءات، أو بسبب سمعة ضعيفة تؤثر على الجاذبية كمكان للعمل .

هذه العناصر تشير إلى وضعية صعبة تتطلب جهودًا كبيرة للتحسين والتغيير من أجل استعادة قدرة المؤسسة على النمو والاستمرارية.

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر مجال العوامل المؤثرة على الأداء مجالًا واسعًا جدًا لأن الباحثين قد اختلفوا في تبين العوامل المفسرة للأداء، فكل مقارنة نظرت إليه من زاوية معينة.

في مجال المنافسة الحديثة، يعتبر فهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات أمرًا بالغ الأهمية للنجاح والبقاء في سوق الأعمال المتنامي، و تتنوع هذه العوامل من الدوافع الداخلية للموظفين إلى الظروف الاقتصادية الخارجية، مما يجعل دراستها وتحليلها أمرًا ضروريًا لتحقيق الأهداف المؤسسية والازدهار المستدام. سنقوم بتسليط الضوء على العوامل المحورية التي يركز عليها الباحثون والمختصون لفهم أداء المؤسسات، من التفاصيل الدقيقة لدقة المعلومات إلى تأثيرات البيئة الخارجية وتكنولوجيا المعلومات. وسنتناول كيفية تقسيم هذه العوامل وتحليل تأثيراتها على أداء المؤسسات بشكل شامل وتفصيلي. دعونا نبدأ بالتعريف بأهمية فهم هذه العوامل وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي¹:

1- نوال شنافي : الأداء البشري بين التقييم والأسس، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2020، ص15.

- **دقة المعلومات:** تتضمن المعلومات الدقيقة التي تُستخدم في اتخاذ قرارات النقل والترقية، حيث تعتبر دقة وصحة هذه المعلومات أساسية لاتخاذ القرارات الفعالة .
 - **سلوك المرؤوسين:** يُعتبر سلوك الموظفين داخل المؤسسة كـمفتاح لأدائها، ويتطلب تقييماً دورياً وإعادة تقييم لضمان تحسين الأداء العام للمؤسسة .
 - **تفعيل العملية التنظيمية:** يركزون على تنشيط عمليات التنظيم داخل المؤسسة لضمان مراجعة وتحسين خطط نظم العمل، مما يسهم في تعزيز الأداء والكفاءة.
 - **تحسين وتطوير مستويات الأداء:** يُولون اهتماماً خاصاً بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل شامل، حيث يعتبرون هذا التطوير أساسياً لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
- كما يقسم بعض الباحثين العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:
- **العوامل الداخلية:**

- أ- **العوامل التقنية:** تتعلق هذه العوامل بالتغيرات التقنية داخل المؤسسة، وتشمل قدرتها على التحكم في الآلات وعمليات الإنتاج، وتنظيم المخزون، وتوازن الطاقة بين التخزين والإنتاج، بالإضافة إلى نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة
- ب- **العوامل البشرية:** تتضمن هذه العوامل القوى التي تؤثر على الموارد البشرية داخل المؤسسة، مثل مستوى تأهيل الفرد، ومدى تحفيزه، وبرامج التدريب والتطوير المتاحة، والبيئة العملية والعلاقات بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين. كما تتضمن أيضاً القدرة على العمل بفعالية كفريق وتعزيز روح العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة. هذه العوامل الداخلية تمثل الركيزة الأساسية لتحديد أداء المؤسسة، حيث يجب مراعاتها وتحسينها بشكل دائم لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح المستدام في السوق¹.

1- نوال شنافي : الأداء البشري بين التقييم والأسس، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2020، ص 15.

• العوامل الخارجية:

أ- **العوامل السياسية:** تتعلق هذه العوامل بالعلاقة بين المنظمة والتغيرات السياسية، مثل القرارات الحكومية، والحروب، والتأميمات، والحظر على نشاط بعض المنظمات، والانقلابات، وكل هذه العوامل قد تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة

ب- **العوامل الاقتصادية:** تشمل هذه العوامل معدلات الفائدة، ومعدلات التضخم، ومعدلات البطالة، وتغيرات في تكاليف الإنتاج، واتجاهات الأسواق المالية، وتأثيرات الأحداث الاقتصادية العالمية على السوق المحلي .

ت- **العوامل الاجتماعية:** تتعلق بالعوامل الديموغرافية، والتوزيع الجغرافي للسكان، والأنماط الاستهلاكية، ومستوى التعليم، والقيم والعادات والتقاليد التي قد تؤثر على سلوك المستهلكين واحتياجاتهم¹

ث- **العوامل التكنولوجية :** تتضمن هذه العوامل مستويات الإنفاق على البحث والتطوير، وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة، وكل ما يتعلق بالتطور التكنولوجي واستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإنتاجية والتسويقية

ج- **العوامل البيئية والتشريعية:** تشمل القوانين واللوائح المتعلقة بالبيئة والتي تهدف إلى حمايتها والحفاظ عليها من التلوث، بالإضافة إلى التشريعات المتعلقة بحقوق المستهلكين والعمال وغيرها من القوانين التي تنظم عمل المؤسسات وتأثيرها على أدائها. هذه العوامل الخارجية تمثل جزءاً أساسياً من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وتتأثر بها، ويجب على المنظمات فهمها ومواجهتها بشكل فعال لضمان استمرارية نجاحها وتحقيق أهدافها.

1- محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي، دار ابن حزم، ط 1 ، لبنان، 2000، ص 203.

هذا التقسيم يساعد في فهم مجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويوضح أهمية التفاعل بين هذه العوامل في تحقيق الأداء المرجو.

7- مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية .

1. الكفاءة:

الكفاءة في المؤسسة تعني القدرة على استخدام الموارد بطريقة فعالة وبأقل تكلفة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة دون تضييع أو هدر في الموارد. وهي تتجلى في تحقيق توازن بين تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف. عملية تحقيق الكفاءة تتطلب الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتنظيمها بشكل جيد، مع النظر إلى عوامل متعددة مثل حجم المؤسسة، وجودة إدارتها، وتوجهات السوق، والتشريعات المحلية والدولية. في جوهرها، تترجم الكفاءة إلى تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والأداء بأقل قدر ممكن من الموارد المستهلكة. هذا يعني استخدام العمالة والمواد الخام والتقنيات بشكل فعال لإنتاج منتجات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة، مما يسمح بزيادة الأرباح وتحسين التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، الكفاءة في المؤسسة ليست مجرد مسألة اقتصادية، بل هي جزء أساسي من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتزامها بتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية. فهي تشمل أيضاً الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل الآثار البيئية السلبية لعمليات الإنتاج والتسويق¹.

2. الفعالية:

1- ابراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2013 ، ص ص 110-111.

تعبّر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المتوقعة، وهي تعكس مدى تنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف بشكل صحيح وفعال¹، و إذا كانت النتائج المحققة تقترب من النتائج المتوقعة، فإن ذلك يعكس أداءً فعالاً وتحقيقاً للفاعلية. تتم قياس الفاعلية عادةً بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة، ويمكن أيضاً استخدام الإمكانيات المستخدمة مقارنة بالإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج كطريقة أخرى لقياس الفاعلية. في جوهرها، الفاعلية تعتبر مؤشراً مهماً لأداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إذا كانت الأهداف تتحقق بفاعلية، فإن ذلك يعزز مكانة المؤسسة ويسهم في نموها واستمراريتها في السوق².

8- نظريات الأداء الوظيفي

8-1- نظرية الإدارة العلمية³

هي التي طورها فريدريك تايلور، تركز على تحسين كفاءة العمل من خلال تطبيق المبادئ العلمية في تنظيم العمل وإدارته. تايلور كان يعتقد أن الإنتاجية يمكن تحسينها عن طريق دراسة العمليات وتطبيق الأساليب العلمية في تنظيم العمل. وقد أسس لهذه النظرية أربعة مبادئ رئيسية⁴

أ- استخدام الطرق العلمية: بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية أو التقديرية في تقييم العمل، يجب إيجاد الطرق العلمية لتحسين أداء العمل .

1- محمد بن عبد الله الثبيتي: إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء، زمرة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 52.

2- إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرة والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 110.

3- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 2003 ، ص 20-21.

4- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1 ، بيروت، 2005، ص 26.

ب- تقسيم العمل بشكل عادل: يجب توزيع المسؤوليات بين العمال والإدارة بطريقة عادلة، حيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، بينما يتولى العمال مسؤولية التنفيذ .

ت- إختيار وتدريب العمال: ينبغي إختيار العمال بعناية وتدريبهم على أسس الطرق العلمية لتحسين أدائهم .

ث- التعاون بين العمال والإدارة: يجب تعزيز التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال .

تلك المبادئ ساهمت في تطوير أساليب الإدارة وتحسين أداء العمل في الصناعات والشركات في العقود الأولى من القرن العشرين.

8-2- نظرية التقسيم الإداري:

هي النظرية التي قادها هنري فايول، تركز على تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسات بطريقة تعزز الكفاءة وتحقيق الأهداف. تشمل هذه النظرية تقسيم المؤسسة إلى إدارات وأقسام متخصصة، حيث تقوم كل إدارة بأنشطتها الخاصة بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. وتشير النظرية أيضًا إلى هيكل التسلسل الإداري، حيث يتدفق السلطة من القمة إلى القاعدة نتيجة لعملية التفويض. وقد صياغ فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة¹ بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة، ومن هذه المبادئ :

- أ- التخطيط: تحديد الأهداف وتطوير الإجراءات لتحقيقها .
- ب- التنظيم: توزيع الأعمال وتعيين السلطات والمسؤوليات بشكل فعال .
- ت- التوجيه: توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة .
- ث- التنسيق: مزامنة الأنشطة والعمليات لضمان العمل السلس والفعال .

1 - عبد الكريم محمد حسين الروضي : نبذة حول نظريات الأداء الوظيفي، 07-01-2021 ، تم الاطلاع عليه في: 25-02-2024، [./https://portal.arid.my](https://portal.arid.my).

- ج- السيطرة: مراقبة الأداء واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف. الكفاءة: استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة .
- ح- التوازن: الحفاظ على التوازن بين الأهداف المختلفة والمصالح المتضاربة.
- خ- التركيز: التركيز على الأهداف الرئيسية والأنشطة الأساسية .
- د- المبادرة: تشجيع الموظفين على المبادرة والابتكار .
- ذ- المرونة: الاستعداد للتكيف مع التغيرات وتطورات البيئة .
- ر- العدالة: التعامل بعدالة مع الموظفين وتقدير جهودهم .
- ز- الثقة: بناء الثقة بين الإدارة والموظفين لتحقيق التعاون والفعالية .
- س- التفاني: التفاني في العمل والسعي لتحقيق النجاح .
- ش- الاتصال: تعزيز الاتصال وتبادل المعلومات لضمان التفاهم والتعاون .

تلك المبادئ ساهمت في تطوير ممارسات الإدارة وتعزيز الأداء العام للمؤسسات بمختلف القطاعات.

8-3- النظرية البيروقراطية:

تعتبر هذه النظرية، التي يرجع تأسيسها إلى العالم الاجتماعي الألماني ماكس ويبر في عام 1864، من أبرز الدراسات في مجال هياكل السلطة. تحليلات ويبر لتنظيمات متعددة وأساليب توزيع السلطة داخلها تمثل محور اهتماماته الرئيسية. يسعى في دراسته إلى الإجابة عن أسئلة مثل سبب انقياد الأفراد للأوامر التي تصدر إليهم وتنفيذها بدقة، وفيما يختصر الفارق بين القوة والمواصفات التي تجبر العاملين على الطاعة حتى في غياب الرغبة في الامتثال. كما ينصب اهتمامه على فهم مفهوم السلطة التي تنبعث من مراكز القيادة ضمن تلك المؤسسات، حيث يوضح كيف يقبل الأفراد بطبيعة الحال تنفيذ هذه السلطة والالتزام بها¹.

1- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 105.

8-4- نظرية العدالة :

نظرية العدالة التي وضعها آدمز في عام 1963 تعتمد على فكرة وجود حاجة مشتركة بين العاملين في المؤسسة لتوزيع الحوافز بشكل عادل. تقوم النظرية على فرضية أن العاملين يقيمون مدى العدالة من خلال مقارنة الجهود التي يبذلونها مع المكافآت والحوافز التي يتلقونها، مقارنة بنظيرهم في نفس المستوى والظروف. يظهر تأثير هذه النظرية بشكل واضح في الأسلوب القيادي والأداء المهني، حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة مثل الراتب والاحترام والتقدير والمشاركة يتم توزيعها بالتساوي بناءً على جدارتهم واستحقاقهم بشكل عادل مقارنة بزملائهم في العمل¹.

9- فوائد تقييم الأداء الوظيفي

تكمُن أهمية تقييم الأداء الوظيفي إذا صمم بطريقة سليمة في تحقيق فوائد عديدة للموظف والمنظمة منها مايلي²:

- توفير تغذية راجعة: يمكن لعملية التقييم توفير فرصة للموظفين لمعرفة مستوى أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكنهم من تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم .
- زيادة الشعور بالمسؤولية: عندما يدرك الموظفون أن أدائهم يُقيّم، يزيد ذلك من مسؤوليتهم ويشجعهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم .
- تحقيق الفاعلية التنظيمية: يمكن لتقييم الأداء المنتظم أن يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الأداء العام للموظفين .
- الكشف عن مواضع الخلل: يساعد التقييم في اكتشاف الخلل في سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، مما يتيح فرصة لتحسين هذه الجوانب.

1- إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرة والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 76_79.

2- مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط 2 ، الرياض، ص 743-747.

- **تحسين الاتصالات الداخلية:** يمكن أن يعزز تقييم الأداء التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، ويظهر اهتمام الإدارة بأداء الموظفين .
- **توفير البيانات لاتخاذ القرارات:** يوفر التقييم بيانات موضوعية يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات متعلقة بموظفي المنظمة، مثل التوظيف والترقية والتدريب والتكليف والنقل والتأديب.
- باختيار أساليب وأدوات تقييم الأداء المناسبة وضمان العدالة والشفافية في العملية، يمكن للمنظمة والموظفين الاستفادة من هذه الفوائد بشكل أفضل.
- إضافة إلى¹:
- أ. **ترشيد سياسة التوظيف:** يمكن لعملية تقييم الأداء المنظمة أن تسهم في تحسين سياسة التوظيف عن طريق تقدير مدى ملاءمة الموظف للوظيفة ومن خلال ذلك يمكن تحديد الحاجة إلى تحسينات في عملية التوظيف .
- ب. **خلق شعور الطمأنينة بين الموظفين:** عندما يدرك الموظفون أن هناك نظامًا سليمًا ومتوازنًا لتقييم أدائهم، يشعرون بالثقة والاطمئنان ويكونون أكثر استعدادًا لتحسين أدائهم .
- ج. **إعداد سياسة جيدة للرقابة:** يمكن أن يُسهم تقييم الأداء في إعداد سياسة فعالة للرقابة من خلال توفير بيانات منظمة عن أداء الموظفين، مما يساعد الرؤساء في تقدير أداء مرؤوسيهم بشكل أفضل .
- د. **تطوير الموظفين وإعدادهم:** يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف لدى الموظفين وتوجيه الجهود نحو تحسينها من خلال برامج تطويرية مخصصة، مما يساعد في تعزيز مستوى أداء الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر.

1- سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى : إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018، ص 95.

10- الهدف من تقييم الأداء

يتمثل الغرض من تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

- **تحديد زيادات الأجور والمكافآت:** يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد مدى استحقاق العامل لزيادات الأجور والمكافآت بناءً على أدائه .
 - **تحديد مناسبة الوظيفة والترقية:** يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد ما إذا كان العامل مناسباً للوظيفة الحالية أو لترقية، أو حتى لاتخاذ قرارات بشأن نقله أو إنهاء خدمته.
 - **تحديد المهام الإضافية والتطوير الوظيفي:** يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد المهام الجديدة التي يمكن تسنيدها للعامل وتطوير مهاراته وقدراته .
 - **تحديد نقاط القصور والتطوير الشخصي:** يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف في أداء العامل وتوجيهه نحو البرامج التدريبية المناسبة لتطويره .
 - **ربط السلوك بالنتائج:** يعمل تقييم الأداء على تحفيز المديرين لربط سلوك الموظفين بنتائج العمل وقيمه النهائية، مما يعزز المسؤولية والتفاني في الأداء.
- باختصار، يتيح تقييم الأداء للمنظمة وللمديرين فرصة لتحسين أداء العاملين، وتطويرهم، وتحفيزهم، وتحديد القرارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن الأهداف الأخرى للأداء نجد:²

1- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 289.

2- سلمان زيدان : إستراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، دارالمناهج للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص 168-169.

- **تنمية المنافسة وتشجيع الجهد الإضافي:** يمكن لتقييم الأداء أن يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهد وتطوير مهاراتهم من خلال خلق بيئة تنافسية تشجع على الاستفادة من فرص التقدم والترقية .
- **تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:** يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للترقية إلى مناصب أعلى في المؤسسة، مما يسهل عملية تخطيط القوى العاملة والتطوير الوظيفي .
- **تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية:** يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والترقية وغيرها، مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مستدير.
- **المحافظة على مستوى عالٍ من الكفاءة الإنتاجية:** يمكن أن يسهم تقييم الأداء في الحفاظ على مستوى عالٍ أو مستمر من الكفاءة الإنتاجية، حيث يسمح للإدارة بتحديد النقاط القوية والضعف لدى الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء .

11- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

هذه الخطوات تمثل جوانب مهمة في عملية تقييم الأداء الوظيفي. لنلقي نظرة أكثر تفصيلاً على كل خطوة:

- **تصميم نظام التقييم:** يُعد تصميم نظام التقييم الأساس لضمان عدالة ودقة العملية. يجب أن يتضمن النظام أسساً وقواعداً علمية وإجراءات محددة لضمان تطبيقه بشكل موحد وفعال¹ .
- **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:** يجب اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ التقييم الوظيفي بناءً على نوع المنشأة وطبيعة الوظائف المعنية. يجب أن تكون هذه الطريقة متوافقة مع أهداف المنظمة ومبادئ التقييم العادل¹ .

1- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 365.

- **تدريب المشرفين:** يُعتبر تدريب المشرفين أمراً حيوياً لضمان تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة، مما يساهم في تحقيق نتائج تقييم موثوقة².
 - **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** يساهم هذا الخطوة في تعزيز شفافية وفهم العملية من قبل الموظفين، مما يزيد من قبولهم وتعاونهم في العملية³.
 - **تحديد معايير المقارنة المسبقة:** يمكن تحديد معايير المقارنة المسبقة لتقييم الأداء بشكل دقيق وعادل، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة ومنتق عليها مسبقاً⁴.
 - **مناقشة النتائج مع الموظفين:** يساهم هذا الخطوة في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وفهم النقاط القوة والضعف في أدائهم⁵.
 - **تحديد أهداف التطوير المستقبلية:** يساهم تحديد أهداف تطوير الأداء في تحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم⁶.
- باعتبار هذه الخطوات، يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة ومفيدة للموظفين والمنظمة على حد سواء.

12- مشاكل تقييم الأداء

-
- 1- والي عدنان ماشي : دراسة حول تقييم الأداء الوظيفي، 2011، ص 20.
 - 2- خالد الحقييل، محمد العمري : فعالية تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القصيم،السعودية، 2014 ،ص 146.
 - 3- المرجع نفسه، ص 146.
 - 4- المرجع نفسه، ص 146.
 - 5- والي عدنان ماشي : دراسة حول تقييم الأداء الوظيفي، 2011، ص 20.
 - 6- خالد الحقييل، محمد العمري : فعالية تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القصيم، السعودية، 2014، ص 146.

على الرغم من أهمية ومميزات تقييم الأداء الوظيفي الا أنه يخلو من مجموعة من العيوب أهمها

- **مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقييم:** يمكن أن يؤدي التقييم إلى مقاومة من الموظفين والمدراء إذا لم يتم تنفيذه بشكل عادل وشفاف، مما يؤثر سلباً على فعالية العملية وثقة الفريق بالنظام.¹
- **عدم توثيق الأداء:** في حالة عدم وجود توثيق واضح ودقيق، قد يصبح من الصعب فهم وتقييم الأداء بشكل صحيح، مما يقلل من فعالية العملية ويقلل من قيمتها كأداة لتطوير الأداء .
- **استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة:** إذا تم استخدام التقييم بشكل غير عادل أو عنيف، قد يؤدي ذلك إلى انعدام الثقة والاحتجاجات من قبل الموظفين، مما يؤثر سلباً على المناخ العملي والمشاركة الفعالة .
- **غياب التغذية العكسية المناسبة:** يمكن أن يقلل غياب التغذية العكسية من قيمة التقييم وفعاليتها، حيث يحتاج الموظفون إلى ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم بشكل فعال .
- **الشعور بالإحباط لدى الخاضعين للتقييم:** إذا لم يتم التعامل مع نتائج التقييم بشكل حساس ومهذب، قد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالإحباط والاستسلام، مما يؤثر على روح الفريق والإنتاجية .

وللتغلب على هذه العيوب، يجب تصميم نظام تقييم يكون عادلاً وشفافاً، ويشمل توثيقاً دقيقاً للأداء، وتوفير تغذية عكسية بناءة، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في العملية. كما يجب على الإدارة توفير الدعم والتدريب المناسب للموظفين والمدراء لضمان تنفيذ العملية بشكل فعال وإيجابي.

1-السعيد مبروك ابراهيم : ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ط1 ، الاسكندرية ، 2014 ، ص 122.

بالإضافة إلى¹:

- **التحيز الشخصي:** العلاقات الشخصية قد تؤثر على التقييم بشكل غير عادل وتحول دون العدالة في عملية التقييم .
- **التوجه نحو الوسط:** تقديم التقييمات بشكل عام يمكن أن يؤدي إلى تقديرات متوسطة، مما يمكن أن يخفض من دقة العملية .
- **التساهل والتشدد:** بعض المقيمين قد يكونون تساهلين في تقييم الأداء، بينما يكون آخرون تشددون، مما يؤثر سلبًا على العدالة والموضوعية في التقييم .
- **الحالة النفسية للمقيم:** حالة المقيم النفسية يمكن أن تؤثر إيجابًا أو سلبًا على نتائج التقييم، مما يجعل العملية غير موضوعية في بعض الأحيان.

13- نصائح لتحسين تقييم الأداء الوظيفي

لتجنب أخطاء التقييم أو لتخفيف حدتها يجب اتباع مجموعة من النصائح أهمها²:

- **استخدام معايير موضوعية:** ينبغي أن تكون المعايير التي تستخدم في التقييم مرتبطة بنوعية العمل ونتائج الأداء بدلاً من الصفات الشخصية .
- **تدريب الرؤساء المباشرين:** يجب تزويد الرؤساء بالتدريب اللازم لضمان أنهم يستخدمون طرق التقييم بشكل صحيح ويتقادون الأخطاء الشائعة .

1-السعيد مبروك ابراهيم: ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014، ص122.

2-أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص 310-311.

- **المشاركة المتعددة في التقييم:** يمكن تحسين موضوعية التقييم من خلال مشاركة أكثر من فرد في عملية التقييم لزيادة الحيادية والتوازن .
 - **مكافأة الرؤساء المشرفين على التقييم:** يجب تقدير ومكافأة الرؤساء الذين ينفذون عملية التقييم بشكل كامل وفعال .
 - **إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم:** يجب توضيح المعايير المستخدمة في التقييم للمرؤوسين لضمان فهمهم والعمل على تحقيقها .
 - **تهيئة نظام فاعل للاتصالات:** يسهل نظام فعال للاتصالات بين جميع الأطراف المشاركة في التقييم تبادل المعلومات وتحديثها بشكل فعال¹ .
- بإتباع هذه النصائح، يمكن تعزيز جودة عملية التقييم وضمان تحقيق أقصى استفادة منها في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة².

1- أحمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية - الادارة العصرية لرأس المال الفكري ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2004 ، ص 342.

2- المرجع السابق ، ص 342.

خلاصة:

إلى جانب كونها عملية أساسية لتحقيق أهداف المنظمة، فإن عملية تقييم الأداء تعكس التزام المنظمة بتطوير وتعزيز قدرات موظفيها. ومن خلال تقييم الأداء ومتابعته بشكل دوري، تستطيع الإدارة الاطلاع على أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. كما أنها تساهم في تعزيز الروح المنافسة بين الموظفين، وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تقييم الأداء الاتصالات داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بأهمية عملهم واهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والانتماء. كما يساعد أيضًا على وضع سياسات فعّالة لتطوير وتدريب الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم في تحقيق أهداف المنظمة. باختصار، يعد تقييم الأداء ومتابعته جزءًا حيويًا من إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على تعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وتعزيز الاتصالات الداخلية، وتحسين سياسات تطوير الموظفين.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. عينة الدراسة
5. صدق وثبات عينة الدراسة
6. خصائص عينة الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعد البحث الميداني جزءًا أساسيًا في العملية البحثية، حيث يوفر للباحثين الفرصة لاختبار الفرضيات وتحليل الظواهر الاجتماعية بشكل مباشر، ويتضمن البحث الميداني تحديد المجال الجغرافي والمجتمع البحثي المناسبين، بالإضافة إلى اختيار العينة المناسبة وجمع البيانات اللازمة، كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح أهمية البحث الميداني وتحديد الخطوات المنهجية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وتوجيه النتائج النهائية.

1. مجالات الدراسة:

البحث الميداني يشكل نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، حيث يسهم بشكل كبير في التحقق من موضوعية الدراسة وصدق الفرضيات والتساؤلات المطروحة، فمن غير الممكن الوصول إلى نتائج ذات مصداقية دون اللجوء إلى الميدان البحثي، حيث يتضمن هذا اللجوء جمع البيانات، هذه المجالات تسمح للباحثين بفهم الظواهر الاجتماعية بعمق وتفصيل، وتوفر بيانات تساعد في تحليل العلاقات بين المتغيرات وفهم العوامل المؤثرة على الظاهرة المدروسة.

أ- المجال الجغرافي للدراسة:

يشير إلى الحيز المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية لموضوع البحث، ويعتبر هذا المجال جزءاً هاماً من البحث الميداني، حيث يؤثر المكان والسياق الجغرافي على الظواهر الاجتماعية والمتغيرات المرتبطة بها، ويمكن أن يؤثر هذا الموقع على تفاعلات الفرد مع البيئة والمجتمع المحيط به. وبالتالي، يساعد المجال الجغرافي في توجيه عملية البحث الميداني وفهم السياق الذي تحدث فيه الظاهرة المدروسة.

تم إجراء الدراسة الميدانية في بلدية نقرين، والتي تقع على بعد حوالي 150 كيلومتر من مقر ولاية تبسة وحوالي 60 كيلومتراً من مقر دائرة بئر العاتر، وتتميز بلدية نقرين بموقع استراتيجي يتوسط كل من ولاية تبسة و ولاية وادي سوف و ولاية بسكرة، يحدها شمالاً دائرة بئر العاتر ومن الشرق الجمهورية التونسية من الجنوب ولاية الوادي ومن الغرب بلدية فركان وبلدية ثليجان. تتمتع بلدية نقرين بمساحة تقدر بحوالي 1406 كيلومتر مربع وتحتل المرتبة الثانية من حيث المساحة على مستوى الولاية، و يقدر عدد سكانها بحوالي 18000 نسمة حتى ديسمبر 2022.

• نشأة بلدية نقرين:

أنشأت بلدية نقرين بموجب المرسوم التنفيذي رقم 56/642 بتاريخ 20 جوان 1956 و قد كانت مؤسسة يقودها المستعمر و يتولى تسجيل المواليد و غيرها من الأعمال الخاصة بالحالة المدنية حيث أن السجلات الموجودة كان يكتب عليها المولود فلان في سنة 1920 كان عمره 09 سنوات و هذا يدل على وجود تمثيل للحالة المدنية في سنة 1920 ولا يزال مقر البلدية القديم بحي المحلة شاهدا على تلك الفترة .وفي سنة 1984 أنجز مقر جديد للبلدية بالحي الجديد بالقرب من الطريق الوطني رقم 16.

• أهداف البلدية:

تُعد البلدية مؤسسة حيوية ذات أهمية بالغة في جسم الدولة، إذ تسهم بشكل فاعل في جميع القطاعات وتخدم المواطنين بشكل شامل، ومن بين أهدافها :

- ✓ ضمان الأمن والاستقرار .
- ✓ إنشاء مشاريع اقتصادية واجتماعية ضرورية لتنمية البلدية .
- ✓ المحافظة على النظام العام .
- ✓ تنفيذ وتطبيق القوانين والتنظيمات المحلية .
- ✓ الحرص على النظافة والنظام العام .
- ✓ حل مشاكل المواطنين بطريقة فعّالة وحسنة .
- ✓ توفير جميع الوثائق الضرورية للمواطنين .
- ✓ تنظيم الانتخابات والأحداث الرسمية بكفاءة .

ب- المجال البشري للدراسة:

المجال البشري المشار إليه في دراستنا يرتبط بموظفي بلدية نقرين، حيث يبلغ عددهم 313 موظفًا، والموزعين كآلاتي:

- ✓ الدائمين: 108 موظفا .
- ✓ المتعاقدين بالتوقيت الكامل: 84 موظفا
- ✓ المتعاقدين بالتوقيت الجزئي: 124 موظفا

موزعة حسب مصالح البلدية الأربعة:

- ✓ مصلحة التسيير المالي و الإداري و الوسائل العامة: 245
- ✓ مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و الأرضية البيومترية: 42
- ✓ المصلحة التقنية: 09
- ✓ الهيكل البلدي المشترك لحفظ الصحة و النظافة العمومية: 17

يُعتبر المجال البشري لموظفي بلدية نقرين مكاناً مهماً للدراسة الميدانية، حيث يمكن استخدامه لفهم وتحليل موضوع الدراسة المتمثل في انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

ج- المجال الزمني للدراسة:

المجال الزمني يشير إلى الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في بلدية نقرين، والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين :

• المرحلة الأولى: بدأت بعد انعقاد المجلس العلمي للكلية في شهر ديسمبر 2023، حيث تم قبول مشروع البحث. وبدأنا مباشرة في جمع المواد العلمية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة بالتشاور مع الزملاء والأساتذة والمشرفين، وبعد تحديد مجال الدراسة وتحديد المتغيرات، بدأت الدراسة في شهر جانفي 2024 واستمرت حتى نهاية شهر أفريل، مما سمح لنا بصياغة مشكلة البحث وتحديد الفرضيات ووضع المؤشرات وتحديد حدود البحث.

• المرحلة الثانية: تتعلق هذه المرحلة بالجانب الميداني للدراسة، وبدأت في شهر أفريل 2024 حيث قمنا بزيارة إلى مقر بلدية نقرين. خلال هذه الزيارة، تم الاطلاع على ظروف العمل والتفاعل مع الموظفين ومراقبة سير العمل. وفي الزيارة الثانية التي تمت في يوم 14 أفريل 2024، تمت مقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي استقبلنا بحفاوة وأبدى اهتماماً بفكرة المشروع وموافقته عليه. كما قدم لنا الإرشادات والنصائح وأعطى الموافقة الرسمية على تنفيذ البحث. بعد ذلك، قمنا بالاطلاع عن قرب على مختلف المصالح والمكاتب في بلدية قاوس، وعقدوا لقاءات مع مسؤولي المصالح ورؤساء المكاتب والموظفين لجمع المعلومات

والوثائق والحقائق حول ظروف سير العمل والإمكانيات الإدارية الإلكترونية المتاحة في البلدية، بما في ذلك الأجهزة والحواسيب ونظام الاتصال والإشارة، وقمنا بتوزيع الاستبيانات على الموظفين في المصالح المعنية بتطبيق الرقمنة.

خلال هذه المرحلة، قمنا بتسجيل العديد من الملاحظات أثناء زيارتنا الميدانية، وبعد إعداد الاستبيان وإدخال بعض التعديلات، خاصة فيما يتعلق بتصحيح الأسئلة غير المفهومة والمبهمه وفقاً لتوجيهات الأساتذة المحكمين والأستاذ المشرف، قمنا بتوزيع 48 استمارة على الموظفين العاملين على أجهزة الحواسيب، وبعد استرجاعها، بدأنا مباشرة في عملية تفريغ البيانات في جداول وتحليل النتائج التي توصلنا إليها في بلدية نقرين.

• الهيكل التنظيمي لبلدية نقرين

▪ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

وهو قاضي المدينة والأمر بالصرف، ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، وهو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص إذ يمثل البلدية تارة ويمثل الدولة تارة أخرى، وبعد تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم باختيار نوابه ولرئيس المجلس الشعبي البلدي ثلاث نواب يساعده في أداء مهامه. ويكون لرئيس المجلس الشعبي البلدي الحق في تسيير شؤون البلدية اقتصادياً، واجتماعياً وثقافياً ورياضياً... الخ.

وله هيئة تنفيذية يرأسها، وإدارة بلدية ينشطها الأمين العام للبلدية، تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وكذلك تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق، و القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بالأموال البلدية من حيث اكتسابها، واستعمالها واستغلالها، والتصرف فيها والمحافظة عليها.

إبرام الصفقات والسهر على تنفيذها طبقاً للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم: 91-434 وتوظيف مستخدمي البلدية و الإشراف على تسييرهم وممارسة السلطة الرئاسية عليهم وهي السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

ويتمتع الرئيس بصفة ضابط الشرطة القضائية وذلك تحت سلطة النيابة العامة وانه يعتبر من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري لمحافظةه على النظام العام، ويتمثل هذا في تمثيله للدولة ويكون تحت السلطة الرئاسية.

■ الأمانة العامة:

يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها والكتابة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرياتها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد، ويتم إدراج المصالح المتواجدة بها على الشكل التالي:

✓ مصلحة الحالة المدنية :

تستخرج على مستواه حوالي 28 وثيقة مجانية للحالة المدنية كشهادة الميلاد الزواج، الدفاتر العائلية، الطلاق، الوفاة، شهادة ثبوت الشخصية، الشهادات العائلية والفردية، البطالة... الخ حيث يتم تحريرها على نوعين وثائق أصلية تستخرج بالاعتماد على السجل الأصلي كالزواج والميلاد، وغير أصلية تستخرج بواسطة الدفتر العائلي ثم تجتمع كل هذه الوثائق للمصادقة عليها، وهناك شبك المصادقة على الوثائق للتأكيد من مطابقة النسخ للأصل ثم التأشير عليها.

✓ مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : و تتولى ما يلي :

- إحصاء الفئات الاجتماعية و ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف.
- إحصاء السكنات التي تتوفر على الشروط الصحية للحياة وضبط وحصر طلبات السكن الوظيفي للمتعاملين.
- إعداد المحاضر و الملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم للمراكز المختصة.
- إنشاء و متابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.

وتظم المكاتب التالية:

✓ مكتب الانتخابات :

اسمه يدل على عمله، فهو يختص بتسجيل المواطنين في القائمة الانتخابية للبلدية، ويمنح للمواطنين الراغبين في مغادرة تراب البلدية شهادة الشطب من القائمة الانتخابية و شهادة تحويل، كما يقوم بإعداد بطاقات الانتخابات، والتحضير للعملية الانتخابية.

✓ مكتب المنازعات والشؤون القانونية :

يشرف على متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفاً فيها، و الرد على العرائض أمام الهياكل المختصة ، متابعة تنفيذ الأحكام ، وفحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية خاصة في ما يتعلق بمضمون القرارات.

كما تظم مكتب الإدماج المهني، مكتب حفظ الصحة، مكتب رخص السياقة، مكتب بطاقات التعريف وجوازات السفر، مكتب البطاقات الرمادية.

✓ مصلحة تسيير المستخدمين:

هي الخلية المسؤولة على تسيير الحياة المهنية للموظفين من تنصيبهم حتى إحالتهم على التقاعد أو عزلهم، ونشر وتبليغ القرارات الفردية وإعداد حصائل الشغل والفهارس السنوية للموارد البشرية في: المناصب المالية المشغولة والغير مشغولة، هرم الأعمار للمستخدمين، التوقعات للإحالة على التقاعد، تصنيف العمال إلى (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التحكم أعوان التحكم والتنفيذ مؤقتين ودائمين).

ويتكفل المخطط بجمع ووضع خطط: التوظيفات والترقيات، حركة المستخدمين، التكوين والتربصات... الخ

إذ يتم إعداد المخطط بمجرد تبليغ المصلحة بدفتر الميزانية وينتهي قبل 15 مارس ويتم التأشير عليه من مفتشيه الوظيف العمومي حيث يهدف إلى إعادة النظر في هيكله المستخدمين كما ونوعا وفقا لنشاطات الإدارية وتطويرها.

وتعد المصلحة جداول (الخصم، الإنذار والاستفسار) جداول الترقية في الدرجات وقراراتها، قرارات الترسيم، المسابقات المهنية، واستقبال ملفات المترشحين عند شغور المناصب، تقارير شهرية عن العطل المرضية والعلاقات الاجتماعية المهنية .

✓ المصلحة التقنية: وتتولى ما يلي:

- * التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير وتنفيذها
- * العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات
- * جمع كل معطيات المتعلقة بالتعمير، قصد ضبطها وفقا لتطور هذا القطاع
- * التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء، رخصة التجزئة، رخص الهدم.
- * السهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال.
- * متابعة التجديد الحضري.
- * متابعة قواعد التعمير والبناء.
- *التكفل بالنشاط الفلاحي.

✓ مصلحة المحاسبة:

▪ مكتب الصفقات العمومية:

تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالميكانيزمات المسطرة من طرف الإدارة

خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية، وتبرم الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي ومكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي :

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.
- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها.
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض، وكذلك الصفقات العمومية.

▪ مكتب الممتلكات البلدية

يعمل هذا المكتب من أجل حسن تسيير ممتلكات البلدية من أملاك عقارية أو منقولة سواء كانت هذه الأملاك العقارية منتجة للمداخل أو غير منتجة .

الأملاك غير المنتجة: هي كل عقار قار تعود ملكيته للبلدية لا يترتب على استغلاله أي مداخل مالية للبلدية، مثل المقرات الإدارية والملاعب الجوارية والمقبرة والمدارس الابتدائية وقاعات العلاج... الخ

▪ **الأملاك المنتجة للمداخل:** هي كل عقار تعود ملكيته للبلدية و تستغله أو تؤجره البلدية لمن يستغله ويعود من استغلاله عائد مالي مثل الأكشاك والمحلات التجارية والحرفية والمهنية والمخازن البلدية والسوق الأسبوعية والمذبح البلدي والمحشر البلدي والبستان البلدي والمقاهي والمطاعم البلدية ... الخ

▪ مكتب الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي:

ويسهر على إعداد الميزانيات الأولية والإضافية والحساب الإداري، كما يعمل على تسوية الفواتير وإنجاز الأجور والمخلفات لعمال البلدية، وكما يقوم بمتابعة الحالة الفيزيائية والمالية للمشاريع .

تعد عملية إعداد الأجرة الشهرية للمستخدمين سواء الدائمين أو المتعاقدين من أكثر الأعمال تعقيدا في مكتب المحاسبة البلدية ويترتب على هذه الأجرة مخلفات و منح وعلاوات تزيد من تعقيد العمل وتترك المحاسبة إذ يتوجب عليه الربط بين هذه المهام و متابعتها وتحيينها شهريا و سنويا وكل ثلاثي أيضا.

2. منهج الدراسة :

يُعتبر المنهج دورًا هامًا وأساسياً في كشف مختلف الظواهر، حيث يمكن للباحث من خلاله فهم الحقيقة المحيطة به، ويشمل المنهج الإجراءات والخطوات الخاصة بالبحث المعين أو الترتيب الخاص بمهام البحث، مثل البحث عن العلاقات الممكنة بين المتغيرات في المشكلة لاكتشاف الحقيقة، كما يُعرف أيضًا بأنه أحد أساليب البحث العلمي، حيث يهدف لوصف الظواهر أو الواقع كما هو والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع، ويشمل المنهج الوصفي خطوات تركز على وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات الدقيقة عنها، سواء بشكل كمي أو كيفي، مما يجعله أحد المناهج الرئيسية في الدراسات الاجتماعية. بالنظر إلى هذا التعريف، فإن المنهج الوصفي يُعتبر مناسبًا لدراستنا الحالية، حيث تم استخدامه في البحث للوصول إلى وصف دقيق للظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل كمي وكيفي، وتحقيق العلاقات السببية .

3. أدوات جمع البيانات :

تُعتبر أدوات جمع البيانات أساسية في عملية البحث الاجتماعي، حيث تساعد في الحصول على المعلومات والحقائق الضرورية لإكمال الدراسة بشكل شامل وتفصيلي. تستخدم هذه الأدوات لجمع المادة العلمية وتسهم في إجراء الدراسة بشكل موضوعي.

• الملاحظة :

تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية، بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر استخدام الملاحظة كأداة لجمع المعلومات وسيلة مهمة للباحث، حيث تمنحه الفرصة لملاحظة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتفاعلات البشرية في بيئة الدراسة. وقد اعتمدت الملاحظة التي تمت على الميدان على عدة جوانب منها: طبيعة العلاقات السائدة في مجال الدراسة، وملاحظة سلوكيات وتفاعلات الموظفين أثناء أداء مهامهم، بالإضافة إلى

استطلاع الأجهزة الإلكترونية المتاحة داخل بلدية نقرين، والتعرف على مدى استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل وتحسين الأداء. يعتبر استخدام الملاحظة هذه الجوانب المختلفة كوسيلة لجمع البيانات يساعد الباحث في فهم أعمق لأجواء مجتمع البحث والديناميات التي تحدث فيه.

• الوثائق والسجلات:

وهي من الأدوات الهامة في البحث، حيث تسهم في توفير المعلومات التي يحتاجها الباحث، ويقتصر دوره على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه، بدلاً من جمع هذه المعلومات مثل الأدوات السابقة. وقد حصلنا على وثائق وسجلات خاصة ببلدية نقرين، والتي ساعدتنا في :

- ✓ التعرف على التطور التاريخي للبلدية.
- ✓ التعرف على المجال البشري والجغرافي للبلدية.
- ✓ الاطلاع على الهيكل التنظيمي للبلدية وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.
- ✓ الاطلاع على قوانين البلدية ونظامها الداخلي وكيفية إدارتها.
- ✓ التعرف على مدى أهمية ودور البلدية في ضوء الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

• الاستثمار:

هي أداة مهمة في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوع البحث والمشكلة المحددة، وتعد الاستثمار وسيلة فعالة للتحقيق والجمع بين البيانات من عدة مشاركين. تم صياغة أسئلة الاستثمار لتشمل أربعة محاور رئيسية :

- أ- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويتألف من 05 أسئلة.
- ب- **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة متعلقة بالمتغيرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ويتضمن 04 أسئلة .
- ج- **المحور الثالث:** يتضمن أسئلة تتعلق بالمتغيرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ويتضمن 07 أسئلة.
- د- **المحور الرابع:** يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة ويتضمن 09 أسئلة .

تم تصميم الاستمارة بهذه الطريقة لضمان تغطية جوانب مختلفة من موضوع البحث وتحقيق الأهداف المحددة بشكل شامل ومنطقي.

تم صياغة أسئلة الاستمارة وفقاً للشروط المنهجية المتبعة، حيث بدأت بالبيانات الشخصية ثم تبعثها الأسئلة المتعلقة بكل فرضية جزئية ومؤشراتها. وتم السعي لجعل معظم الأسئلة مغلقة لتسهيل عملية التحليل في مرحلة تفريغ وتحليل البيانات. وبعد إنهاء بناء الاستمارة عرضت على الأساتذة المحكمين.

📌 صدق وثبات الاستمارة:

• تحكيم الاستمارة:

- الأستاذ بوعزة عبد الرؤوف: الذي أبدى بعض الملاحظات فيما يخص البيانات السوسيوديمغرافية (المحور الأول للاستبيان)، حيث وجهنا بضرورة إدراج متغيري السن و الجنس ضمن هذا المحور، و الذين كنا قد أهملناهما في التصميم الأولي للاستبيان، بالإضافة إلى تجنبت أسئلة الرأي في صياغة أسئلتنا، كما ساعدنا في إعادة صياغة بعض الأسئلة، لتكون أكثر وضوحاً.
 - الأستاذة سنوسي سمية: جاءت توجيهاتها فيما يخص الابتعاد عن مصطلحات الاختصاص و ذلك لرفع اللبس عن المشاركين في الإجابة على أسئلة الإستبانة، كما قامت بإقتراح بعض الأسئلة التي تخدم الدراسة.
 - الأستاذ قايدي مختار: الذي أبدى بدوره ملاحظات فيما يخص تبسيط بعض المصطلحات، كما قام بإقتراح بعض الأسئلة التي تخدم الدراسة.
 - الأستاذة بوعفان أمينة: قامت الأستاذة بتوجيهنا فيما يخص ترتيب بعض الأسئلة، و ذلك لضمان تسلسل الأفكار بسلاسة لدى الموظفين المشاركين في الإستبيان، و إقتراح بعض الأسئلة التي تخدم الدراسة.
- وبعد استيفاء الملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون، تمت عملية التعديل والتحسين بناءً على هذه الملاحظات، وتم ذلك بهدف تحسين جودة الاستمارة وضمان جاهزيتها للتطبيق وجمع البيانات بشكل فعال ودقيق.

بناءً على الخطوات التي اتخذناها، يمكننا القول أن هذه الاستثمارة الآن تم تحسينها وثبتت بشكل أفضل، وبفضل التحليل الذي قمنا به، يمكننا الآن قياس مؤشرات الموضوع بدقة أكبر وفهمه ميدانياً بشكل أعمق، وعليه يمكننا القول أن هذه الاستثمارة ثابتة.

وزيادة في التحقق من صدق وثبات الاستثمارة وللحصول على بيانات موثوقة وقابلة للاعتماد عليها، قمنا بتوزيع الاستثمارات التجريبية يساعد في تقييم الأداء الفعلي للأداة قبل استخدامها على نطاق واسع.

• صدق الاستثمارة: يعبر صدق الاستثمارة عن مدى قدرتها على قياس ما تهدف إلى

قياسه فعلاً، وهناك أنواع مختلفة من الصدق

- الصدق الظاهري: يعتمد على تقدير الخبراء ما إذا كانت الاستثمارة تبدو كما

لو كانت تقيس ما يُفترض أن تقيسه

- الصدق المحتوى: يقيم مدى شمولية الاستثمارة لكل جوانب الموضوع

المدرّوس.

- الصدق التلازمي: يقارن نتائج الاستثمارة مع أدوات قياس أخرى تُعتبر

معيّاراً.

- الصدق التنبؤي: يقيس قدرة الاستثمارة على التنبؤ بنتائج مستقبلية مرتبطة بما

تقيسه.

ثبات الاستثمارة يشير إلى مدى قدرة الاستثمارة على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار القياس تحت

نفس الظروف. ويمكن قياس الثبات من خلال عدة طرق:

- إعادة الاختبار: حيث تُوزع نفس الاستثمارة على نفس العينة في وقتين مختلفين، ثم تقارن

النتائج.

- التجزئة النصفية: حيث تُقسم الاستثمارة إلى نصفين وتُقارن نتائج النصفين للتأكد من

التوافق.

- الاتساق الداخلي: يقيس مدى توافق البنود المختلفة داخل نفس الاستثمارة، وعادة يستخدم

معامل كرونباخ ألفا لهذا الغرض.

- توزيع الاستثمارات التجريبية: هو خطوة حيوية في عملية التحقق من صدق وثبات

الاستثمارة، ويشمل الآتي:

- اختيار عينة تجريبية: يجب أن تكون مماثلة للعينة المستهدفة من حيث الخصائص.
- توزيع الاستثمار: يتم توزيع الاستثمار على العينة التجريبية.
- جمع البيانات: يتم جمع البيانات من العينة وتحليلها.
- تحليل النتائج: يتم تحليل البيانات للتحقق من صدق وثبات الاستثمار، قد يتطلب الأمر تعديل بعض البنود بناءً على النتائج.
- التغذية الراجعة: يتم جمع التغذية الراجعة من المشاركين حول وضوح البنود ومدى ملاءمتها، وبتنفيذ هذه الخطوات، يمكن لنا التأكد من أن الاستثمار لديهم ذات جودة عالية وقادرة على تحقيق أهداف البحث بفعالية ودقة.

قمنا بخطوة مهمة في تقييم موثوقية وصدق الاستثمار التجريبية التي وضعناها، في البداية، قمنا بتحديد عينة تجريبية مكونة من 15 فرداً، ومن ثم قمنا بتوزيع الاستثمارات عليها، بعدها، جمعنا الاستثمارات وتأكدنا من اكتمالها، ثم انتظرنا لمدة أسبوع قبل أن نقوم بتكرار العملية مع نفس العينة، وأثناء تحليل النتائج، لاحظنا تطابقاً كاملاً في إجابات أفراد العينة بين الاختبارين الأول والثاني، هذا التطابق الكامل يشير إلى استقرار الأسئلة ودقتها، وهذا بدوره يجعلنا نثق بأن الاستثمار تعكس بدقة ما نريد قياسه أو دراسته.

هذه النتيجة المشجعة تعزز الثقة في الأداة التي نستخدمها لجمع البيانات، فباعتبارنا متخصصين، يهنا جودة الأدوات التي نستخدمها في أبحاثنا ودراساتنا، ويُعدّ هذا التطابق الكامل في الإجابات إشارة إيجابية بأن الأسئلة في الاستثمار ثابتة ودقيقة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لجمع معلومات دقيقة وموثوقة.

4- عينة الدراسة:

عملية اختيار العينة هي عملية أساسية في البحث العلمي، حيث تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا لم يكن بالإمكان تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاق العينة، حتى لو كان بشكل بسيط، فإن البحث لن يضيف شيئاً جديداً إلى المعرفة. يواجه الباحث غالباً صعوبات وتحديات متعلقة بتحديد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر حجم المجتمع أو عدم تجانسه، وضيق الوقت المخصص للدراسة، وغيرها، لذلك، يجب على الباحث اختيار العينة بعناية وفقاً للأساليب العلمية المعتمدة، وضمان أنها تمثل بشكل صحيح السكان المستهدفين للدراسة.

تتكون المؤسسة (البلدية) محل الدراسة من 313 عاملاً، من بينهم 48 موظفاً يعملون في المصالح والمكاتب المعنية بعملية الرقمنة والإدارة الإلكترونية، وتوزعوا على النحو التالي:

- 04 موظفين في مكتب الإعلام الآلي والإحصاء ورقمنة المعلومات.
- 03 موظفين في مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والتمهين (فرع التشغيل والتمهين)
- 03 موظفين في مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والتمهين (فرع الأجور).
- 02 موظفين في مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والتمهين (فرع التجهيز).
- 03 موظفين في مكتب تسيير المستخدمين والتكوين والتمهين (فرع التسيير).
- 02 موظفين في مكتب التنظيم العام (فرع الانتخابات).
- 07 موظفين في مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.
- 05 موظفين في مكتب الأرضية البيومترية (فرع جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيومترية).
- 05 موظفين في مكتب الأرضية البيومترية (فرع تسجيل ومراقبة المركبات).
- 05 موظفين في مكتب الأرضية البيومترية (فرع رخص السياقة البيومترية).
- 09 موظفين في مكتب الشؤون التقنية والتعمير.

وقد قمنا بإستخدام العينة القصدية وتم توزيع 48 إستمارة على الموظفين العاملين على أجهزة الحواسيب الآلية، و تمكنا من استرجاعها جميعا.

5- خصائص عينة الدراسة:

- المحور الأول : الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (01): جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
		الجنس
37,5	18	ذكر
62,5	30	أنثى
100,0	48	المجموع

من خلال جدول البيانات الخاص بتوزيع الجنس في العينة (الجدول رقم 01)، يظهر أن 30 فرداً من بين العينة الإجمالية هم إناثاً، مما يشكل نسبة تقدر بحوالي 62.5٪، في حين يبلغ عدد الذكور 18 فرداً، بنسبة تقدر بحوالي 37.5٪. هذه الفروقات في توزيع الجنس يمكن تفسيرها بعدة عوامل:

فقد يعود هذا التوزيع إلى تفوق الإناث في المجال التعليمي، مما يعزز فرصهن في الحصول على وظائف في القطاع الإداري، بالإضافة إلى ذلك، قد تكون تفضيل النساء لهذا النوع من الوظائف نتيجة لتوفر ظروف عمل مرنة تتناسب مع متطلبات حياتهن الشخصية، كما يمكن أن تكون الظروف الاجتماعية والاقتصادية القاسية دافعاً للنساء للانخراط في سوق العمل بهدف دعم أنفسهن وعائلاتهن، ومن الملاحظ أيضاً أن هذا التوزيع يعكس ثقافة المجتمع المحلي التي ترى فيها دور المرأة في العمل بشكل طبيعي، مما يعزز دورها ويؤكد على تقبل المجتمع لهذا النوع من التنوع في العمل، وهذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في تفسير التوزيع الجنسي في العينة، وتبرز الدور المهم الذي تلعبه العوامل الثقافية والاجتماعية في تشكيل هذا التوزيع.

الجدول رقم (02): السن

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
		السن
58,3	28	من 20-30
31,3	15	من 30-40
8,3	4	من 40-50
2,1	1	من 50-60
100,0	48	المجموع

تحليلاً للأرقام الموجودة في الجدول، نجد أن غالبية العمال في المؤسسة ينتمون لفئة الشباب، أي أن أعمارهم تتراوح بين 20 و 40 سنة، حيث يبلغون نسبة تقدر بحوالي 89.6٪. هذا التوزيع يمكن أن يرتبط بعدة عوامل منها :

- التمكن في مجال التكنولوجيا الحديثة: حيث أن العمال في هذه الفئة عادة ما يتمتعون بقدرتهم على استيعاب التطورات التكنولوجية المستحدثة، مما يجعلهم قادرين على قيادة التحول الرقمي و الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية.
- الشغف و روح المبادرة: حيث أن هذه الفئة العمرية من الموظفين تتميز بديناميكية و نشاط، مرتبط بالطموح إلى التدرج السريع في السلم الوظيفي، و إثبات وجودهم في جو تنافسي، يخدم المؤسسة في الغالب.

بالمقابل، نجد أن نسبة 08.3% من العمال ينتمون لفئة من 40 إلى 50 سنة، و هي الفئة التي تتميز عن الفئة الأولى بالخبرة المهنية، التي تساعد على تأطير الشباب و توجيهه، والاستفادة من نشاطه و القدرة الكبيرة على التعلم التي يتميز بها، و بذلك مزجت المؤسسة بين عنصري الشباب و الخبرة.

أما بالنسبة لفئة الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 50 إلى 60 سنة، فإنهم يشكلون نسبة ضئيلة جدًا تقدر بحوالي 2.1%، ويمكن أن يرجع ذلك إلى:

- التقاعد: قد يكون العمال في هذه الفئة قرروا التقاعد نتيجة لاكمال سن التقاعد أو لرغبتهم الشخصية.
- طبيعة العمل الشاقة: قد يصعب على الأشخاص في هذه الفئة مواصلة العمل بسبب الطبيعة الشاقة للوظائف التي قد تتطلب بذل جهد كبير.

أما فئة أقل من 20 سنة، فهم معدومون بنسبة 0%، ويرجع ذلك إلى قواعد التوظيف التي تفرضها المؤسسة وتتطلب سن العمل أكثر من 20 سنة، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة في توظيف أشخاص ذوي مستوى تعليمي محدد وكفاءات معينة.

بشكل عام، يمكن القول إن المجتمع العامل في المؤسسة يتميز بالتنوع العمري والخبرات المتنوعة، لكن يغلب عليه عنصر الشباب، الذي تتلاءم مؤهلاته و قدراته البدنية و الذهنية مع هذا النوع من المهام، مما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية في العمل.

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
		المستوى التعليمي
6,3	3	متوسط
20,8	10	ثانوي
72,9	35	جامعي
100,0	48	المجموع

من خلال تحليل أرقام الجدول رقم 03، نجد أن غالبية عمال المؤسسة يحملون شهادات ثانوية وجامعية بنسبة تصل إلى 93.7%، بينما تبلغ نسبة العمال الحاصلين على شهادات التعليم المتوسط 6.3%، ولا توجد أي نسبة لحملة الشهادات الابتدائية.

توجد نسبة عالية من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 72.9%، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب:

- الكفاءة والفعالية: يساهم المستوى التعليمي الجامعي في تمكين العمال من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة .
- التكيف مع التطورات العلمية: يتمتع حملة الشهادات الجامعية بالقدرة على مواكبة التطورات العلمية، مما يجعلهم أصولاً بشرية فعّالة في المؤسسة.
- متطلبات الوظائف: توظف المؤسسة عمالاً جامعيين في مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات محددة مثل الإدارة والتخطيط.
- الحاجة إلى المعرفة والخبرة: يحتاج العمل في المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في مجال عملهم .

أما النسبة المنخفضة من حملة الشهادات المتوسطة بنسبة 6.3%، فقد يعود ذلك إلى :

- طبيعة العمل التنفيذي: حيث لا يتطلب العمل التنفيذي مستوى تعليمي وشهادات عالية بل يعتمد على الجهد العضلي وبرامج التدريب التي تساعد العمال على أداء العمل بكفاءة .

من هنا، يمكن استنتاج أن عملية التوظيف في المؤسسة تأخذ في اعتبارها مستوى الشهادة التعليمية للموظفين، حيث توفر الشهادة دليل على مستوى التعليم والكفاءة المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة في المؤسسة في مجال الرقمنة و الإدارة الإلكترونية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة بلدية نقرين تراعي التوازن بين طبيعة العمل ومستوى الشهادة المطلوبة لأداء الوظائف.

الجدول رقم (04): الرتبة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة العمل
		الإحتمالات
77,1	37	إطار
16,7	8	عون إدارة
6,3	3	عامل مهني
100,0	48	المجموع

استنادًا إلى أرقام الجدول، يظهر أن 77.1% من موظفي العينة إطارات (متصرفين إداريين و مهندسين)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل:

- طبيعة العمل الإداري: المؤسسة تتطلب مهارات عالية في التعامل مع متطلبات العمل، مثل إتقان بعض اللغات الأجنبية واستخدام التكنولوجيا، مما يجعل العمال ذوي المهارات العالية والخبرة أساسيين في هذه الفئة.
 - حاجة المؤسسة إلى الخبرة والمعرفة الداخلية: توفر العمال ذوو المستوى العالي من التحكم الخبرة والمعرفة بنظام المؤسسة، مما يساهم في سلاسة تشغيلها.
- أما نسبة 16.7% من العمال الذين يعملون في التنفيذ، فيمكن أن يرجع ذلك إلى :

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

- طبيعة العمل الشاقة: يحتاج العمال في هذه الفئة إلى مجهود أكبر نظرًا لطبيعة العمل التنفيذي.

أما نسبة 6.3% عمال مهنيين، لا يوجد مبرر مقنع لتواجد هذه الفئة ضمن الطاقم الإداري المعني بالإدارة الإلكترونية، إلا أن التحقيق الميداني توصل إلى أن عنصرين من 03 عناصر ينتمون لهذه الفئة من العينة المدروسة، تم تحويلهم إلى مصالح الإدارة الإلكترونية لأسباب صحية، و العنصر الثالث حول تحويلًا مؤقتًا لتدعيم عملية المسح الضوئي للوثائق اللازمة لاستكمال عملية رقمنة المصالح المعنية بالعملية.

بناءً على ذلك، تحرص المؤسسة على توظيف عمال إداريين ومهندسين و أعوان إدارة لضمان تنفيذ وظائف متكاملة، وللحفاظ على النظام الداخلي وتنسيق الأقسام والمصالح المختلفة.

الجدول رقم (05): الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية: الإحتمالات
50,0	24	أقل من 5 سنوات
27,1	13	من 5-9
12,5	6	من 10-19
8,3	4	من 20-30
2,1	1	من 30 سنة فما فوق
100,0	48	المجموع

استنادًا إلى الجدول، نجد أن الموظفين الذين تقل خبرتهم على 05 سنوات يمثلون أغلبية الموظفين بنسبة 50%، و ذلك لعدة اعتبارات منها:

- إدماج حاملي الشهادات الذين كانوا يعملون بعقود مؤقتة، بعد قرار السيد رئيس الجمهورية، و تحويل أغليبيتهم إلى المصالح و المكاتب المعنية بعملية الرقمنة و التحول إلى الإدارة الإلكترونية، و ذلك لتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات العملية

الموظفين الذين لديهم أقدمية في الخدمة في المؤسسة بين 5 وأقل من 20 سنة يمثلون نسبة 39.6% من العمال، ويمكن أن يرجع ذلك إلى :

- الإحساس بالانتماء للمؤسسة: عندما يشعر العمال بالانتماء والتمسك بالمؤسسة، فإنهم يبقون في مناصبهم لفترات طويلة .
- تباين المناصب الوظيفية: قد يكون هناك تباين في المناصب الوظيفية والفرص الوظيفية داخل المؤسسة، مما يجعل العمال يفضلون البقاء في مناصبهم الحالية.
- التحفيز والمكافآت: قد تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت مثل الترقيات والعلاوات لتحفيز العمال وضمان بقائهم في المؤسسة .

بالمقابل، نسبة العمال الذين لديهم أقدمية في الخدمة من 20 إلى سنة 30 يمثلون نسبة 8.3%، ويمكن أن يعود ذلك إلى:

- تدريب الشباب ونقل الخبرات: يمكن للعمال ذوي الخبرة الكبيرة أن يساهموا في تدريب الشباب ونقل الخبرات لهم، مما يساعد في تحفيزهم وتنمية قدراتهم .
- محافظة المؤسسة على الخبرات القيّمة: تحتاج المؤسسة إلى الحفاظ على العمال ذوي الخبرة الكبيرة للاستفادة من خبراتهم في تحسين أداء العمل وتحمل المسؤولية .

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤسسة تحرص على الحفاظ على العمال ذوي الخبرة والمسؤولية، مع الاعتماد الكبير على الكفاءات الشابة بما يتوافق مع أهدافها الرامية إلى دعم و تجسيد الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تحقيق أداء متميز وتفادي المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل أحد الأقسام الرئيسية في البحث، حيث يتناول أهم الخطوات والإجراءات المنهجية المستخدمة في البحث. فهو العنصر الأساسي والجانب المهم لأي بحث اجتماعي، حيث يساعد في الإجابة على تساؤلات البحث من خلال المنهج والأدوات المستخدمة، وفي هذا البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث حاولنا إيجاد وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي على التوالي، وقد استخدمنا أدوات الاستبيان والملاحظة المباشرة لمحاولة الإجابة على فروض البحث.

الفصل الخامس

قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل البيانات

2- مناقشة نتائج الدراسة

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

2-3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة

بموضوع الدراسة

3- النتيجة العامة

4- المواضيع التي تثيرها الدراسة

1-قراءة وتحليل البيانات:

- المحور الثاني:(قراءة وتحليل بيانات الفرضية الأولى)

الجدول رقم (06): تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من

طرف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
93,8	45	نعم
6,3	3	لا
100,0	48	المجموع

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم 06: يظهر أن 45 فردًا أجابوا بـ "نعم" على سؤال ما إذا كانت المؤسسة تشجع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. نسبة الإجابات "نعم" تبلغ 93.8%، فيما % 6.3 من الأفراد الذين أجابوا اختاروا الإجابة "لا".

بناءً على هذه البيانات، يمكن التوصل إلى التالي :

- التشجيع على استخدام التكنولوجيا: يبدو أن هناك تأييد قوي من قبل الأفراد لسياسة المؤسسة في تشجيع استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، حيث أن 93.8% من الأفراد أجابوا بـ "نعم".
 - التحفيز للاعتماد على التكنولوجيا: يمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية للمؤسسة، حيث يمكن أن تعكس استعداد العمال للاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها في سياق عملهم، و سعي المؤسسة إلى اكتساب موظف متمكن من التكنولوجيا الحديثة .
- النسبة المنخفضة من الإجابات "لا": تتعلق بـ 03 عمال مهنيين ليست لديهم أي مؤهلات تساعد على الاندماج ضمن فريق العمل المعني بالإدارة الإلكترونية بصفة مباشرة.

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

بناءً على هذه النتائج، فإن المؤسسة تدعم وتشجع استخدام التكنولوجيا والتحفيز لتطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين.

الجدول رقم (07): يسهل استخدام الحاسوب من انجاز الأعمال الإدارية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
97,9	47	نعم
2,1	1	لا
100,0	48	المجموع

يبدو أن 97.9% من المشاركين أجابوا بـ "نعم" على سؤال ما إذا كان استخدام الحاسوب يسهل إنجاز الأعمال الإدارية، فيما 2.1% من المشاركين أجابوا بـ "لا" وبناءً على هذه البيانات، يمكن التوصل إلى التالي :

يتضح من النتائج أن أغلبية المشاركين أجابوا بـ "نعم" على سؤال ما إذا كان استخدام الحاسوب يسهل إنجاز الأعمال الإدارية، وهذا يعكس فهمهم للفوائد التي يمكن أن يوفرها الحاسوب في تيسير وتسريع عمليات الإدارة، مثل الإدارة الإلكترونية للملفات، والتواصل الفعّال عبر البريد الإلكتروني، واستخدام البرمجيات المتخصصة لتحسين التخطيط والتنظيم، وتبسيط عمليات المراقبة والتقارير، وغيرها من الأدوات التي تساعد في تحسين كفاءة الأعمال الإدارية.

في حين يمكن تفسير النسبة الضئيلة للمجيبين بـ "لا" و التي تمثل فرد واحد من مجموع العينة المدروسة، بكون هذا العنصر ينتمي إلى فئة العمال المهنيين الذين لا يملكون مؤهلات تمكنهم من الاستفادة من الحاسوب في تسهيل عملهم.

الجدول رقم (08): تسريع استخدام الحاسوب من انجاز العمل

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
91,7	44	نعم
00	0	لا
8,3	4	أحيانا
100,0	48	المجموع

الجدول رقم 08 يوضح أن 91.7 % من العينة أكدوا أن الحاسوب الآلي يساهم بشكل دائم في إنجاز المهام بسرعة، ويشير ذلك إلى أن الحاسوب الآلي يعتبر أداة فعالة في تسريع عمليات إنجاز المهام وتحسين كفاءتها، ومن الأسباب التي يشير إليها المشاركون لهذا الأثر الإيجابي تشمل سهولة استخدام الحاسوب، وتبسيط عمليات العمل، وسرعة معالجة المعلومات واسترجاعها، وقدرة الحاسوب على استقبال وتنفيذ البيانات بفعالية، في حين أن 8.3 % أشاروا إلى أن الحاسوب يساهم في بعض الأحيان في إنجاز المهام، وهذا يشير إلى أن استخدام الحاسوب قد يكون متغيرًا باختلاف نوعية المهام واحتياجاتها.

ولم يشير أحد من المشاركين إلى أن الحاسوب لا يساهم أبدًا في إنجاز المهام، مما يوضح أهمية وفعالية استخدام التكنولوجيا في سير العمل.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الحاسوب الآلي يلعب دورًا مهمًا في تحسين كفاءة إنجاز المهام الإدارية بشكل عام، ويسهم في تسريع العمليات وتحسين الأداء العام للموظفين حسب تصريحهم.

جدول رقم (09): يساعد استخدام الحاسوب على حل بعض مشكلات العمل

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الإحتمالات	
56,3	27	إنجاز العمل في وقته المحدد	نعم
8,3	4	التقليل من الأخطاء في العمل	
14,6	7	تسهيل اتخاذ القرار المناسب	
79,2	38	المجموع	
20,8	10	لا	
100,0	48	المجموع	

من خلال الجدول رقم 09، يظهر أن 79.2% من المشاركين أكدوا أن الحاسوب الآلي يساهم بشكل كبير في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل، وهذا يعكس التأثير الإيجابي الذي يمتلكه الحاسوب في تسريع العمليات وتسهيل معالجة المشكلات، وتوضح النسب الكمية المختلفة أن 56.3% من المشاركين يرون أن الحاسوب يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد، مما يعزز فعالية وسرعة إنجاز المهام وتحسين الدقة في العمل.

بينما أكد 8.3% منهم أن الحاسوب يساهم في التقليل من الأخطاء، مما يعكس قدرته على معالجة الأخطاء وتجنب المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الأخطاء، ومن جهة أخرى، أشار 7% من المشاركين إلى أن الحاسوب يساعدهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يدل على دوره في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الرؤساء والموظفين.

وبالرغم من ذلك، أبدى 20.8% من المشاركين - البالغ عددهم 10 أفراد - عدم اعتقادهم بأن الحاسوب يساهم في معالجة مشكلات العمل، ويرجع ذلك في بعض الحالات إلى تعقيد المشاكل التي قد لا يستطيع الحاسوب حلها، وقد يتطلب حلها التدخل اليدوي.

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

واستنادًا إلى هذه النتائج، يمكن القول إن استخدام الحاسوب يلعب دورًا مهمًا في تسريع معالجة مشكلات العمل، وتحسين أداء الموظفين بشكل عام، مما يؤكد على أهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمل وتسهيل سير العمليات الإدارية.

• المحور الثالث: (قراءة و تحليل بيانات الفرضية الثانية):

جدول رقم (10): الاستفادة من دورات تكوين على استخدام الحاسوب من قبل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
39,6	19	نعم
60,4	29	لا
100,0	48	المجموع

من خلال تحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم 10، يظهر بوضوح أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين، تبلغ 60,4%، لم يخضعوا لأي دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية، ويعود ذلك إلى غياب التدريب الداخلي أو الخارجي من قبل المؤسسة، مما يعتبر عائقًا لتحسين كفاءة العمل الإداري وأداء الموظفين، ومن جهة أخرى، أكد 36.6% من المشاركين أنهم تلقوا دورات تدريبية حول أنظمة الحاسوب الآلي وبرمجياته الإلكترونية، ويعود ذلك إلى وجود برامج تدريبية متاحة تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم في استخدام تقنيات الاتصال الإلكتروني، وبالتالي فإن هذه الدورات توفر للموظفين المعرفة والمهارات الضرورية للتعامل مع أنظمة الحاسوب الآلي بفعالية وسرعة.

من الواضح أن سياسة التدريب والتأهيل للعاملين تلعب دورًا هامًا في تطوير مهاراتهم وكفاءتهم، مما يوفر كوادر مؤهلة قادرة على تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام بفعالية. ومع ذلك، يظهر أيضًا

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أن المؤسسة قد لا تولي الاهتمام الكافي بتوفير التدريب اللازم لموظفيها، على الرغم من أهميته الكبيرة بالنسبة لتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم.

جدول رقم(11) مساهمة التدريب الذي تحصلت عليه في الرفع من كفاءتك اتجاه العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
57,89	11	موافق جدا
42,11	08	موافق
00	0	غير موافق
100,0	19	المجموع

من خلال تحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم 11، يظهر أن التدريب يلعب دورًا هامًا في رفع كفاءة الموظفين نحو العمل. تظهر النتائج أن 57.89% من المشاركين المستفيدين من تكوين سابق، وجدوا أن التدريب الذي تلقوه قد ساهم بشكل كبير في رفع قدراتهم نحو العمل، حيث يصقل التدريب مهاراتهم ويمنحهم المؤهلات اللازمة للتعامل مع تقنيات الاتصال داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك، يسمح التدريب لهم بالاطلاع على التطورات الجديدة في مجال التكنولوجيا المستخدمة في مكان العمل، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغييرات .

من جهة أخرى، يشير 42.11% من المشاركين إلى أن مستوى التدريب قد ساهم بشكل مقبول في رفع قدراتهم نحو العمل، وهذا يعود جزئيًا إلى قلة البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم .

بناءً على النتائج، يمكن القول بأن التدريب الجيد يوفر تشكيلة واسعة من المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل بكفاءة، مما يساعد في تحسين الأداء العام ورفع مستوى الكفاءة في مكان العمل، لذا، ينبغي على المؤسسات الاهتمام بتقديم برامج تدريبية فعالة ومتنوعة لموظفيها لضمان تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم وتطويرها بشكل مستمر.

جدول رقم(12): التزام المؤسسة بوضع برنامج للتكوين و التدريب الدوري

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
2,1	1	دائما
72,9	35	أحيانا
25,0	12	أبدا
100,0	48	المجموع

من خلال تحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم 12، يظهر أن الأغلبية الساحقة، والبالغة نسبتها 72.9٪، صرحت أن المؤسسة تلتزم أحيانا بوضع برنامج للتكوين والتدريب، ويمكن تفسير هذا بأن التزام المؤسسة بالتدريب والتكوين غير دائم بشكل كافٍ، بالمقابل، أكد 25٪ من المشاركين أن المؤسسة لا تلتزم أبداً بوضع برنامج للتدريب والتكوين الدوري، وهذا يشير إلى فشل المؤسسة في توفير الفرص اللازمة لتطوير وتحسين مهارات موظفيها بشكل منتظم، و تشير هذه النسبة إلى الأفراد الذين لم يسبق لهم أن تلقوا تكويناً أو تدريباً عن طريق المؤسسة، في حين صرحت نسبة ضئيلة جداً تقدر بـ 2.1٪ من الموظفين أي فرداً واحداً من العينة المدروسة، أن المؤسسة تلتزم دائماً بوضع برنامج للتكوين و التدريب الدوري، و هي النسبة التي لا يمكن أن نعتبرها مهمة في تحديد التزام المؤسسة فعلاً.

وعليه فإن المؤسسة تحتاج إلى تحسين جودة وتنظيم برامج التدريب والتكوين لضمان تحقيق الفوائد القصوى لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل.

جدول رقم(13): مساهمة توفير الدورات التدريبية المناسبة في الرفع من كفاءة العاملين

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

72,9	35	القدرة على تنمية المهارات	نعم
6,3	3	القدرة على العمل الجماعي	
2,1	1	القدرة على مواصلة العمل دون ملل	
16,7	8	جميعا	
97,9	47	المجموع	لا
2,1	1		
100,0	48	المجموع	

يظهر التحليل الكمي الذي تمثله النتائج في جدول (13) أن نسبة تصل إلى 72.9 % من المشاركين أكدوا أن توفير البرامج التدريبية الملائمة لاحتياجاتهم يسهم بشكل كبير في تنمية قدراتهم، وتمثل هذه النسبة العالية الإقبال الكبير من قبل الموظفين على البرامج التدريبية، مما يعكس الأهمية البالغة لهذه البرامج في تحسين مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى ذلك، أكد 6.3% من المشاركين أن التدريب يسهم في تعزيز القدرة على العمل في فريق، مما يساعد في تعزيز التعاون والتماسك بين أعضاء الفريق وتحقيق أهدافهم بنجاح. وأشار 2.1% من المشاركين إلى أن البرامج التدريبية تساعد في المحافظة على حيوية العمل والاستمرارية في الأداء، مما يعكس أهمية توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين، كما يعتقد 16.7% بأن توفير البرامج التدريبية الملائمة يساهم في جميع الجوانب المذكورة مجتمعة.

على الجانب الآخر، أبدى 2.1% من المشاركين اعتقادهم بأن توفير البرامج التدريبية لا يساهم في تنمية قدراتهم، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى عدم توفر البرامج الملائمة وضيق الميزانية المخصصة لهذه البرامج، مما يقلل من فرص المشاركة فيها رغم الحاجة الملحة إليها.

بشكل عام، يوضح التحليل الكمي الذي تمثله هذه النتائج أهمية توفير البرامج التدريبية المناسبة في تطوير وتعزيز قدرات الموظفين، ويبرز دور المؤسسة في تلبية احتياجات موظفيها ودعم تطويرهم المهني بشكل فعال ومستمر.

جدول رقم(14): مساهمة التدريب على استخدام الحاسوب في زيادة دافعية الموظف نحو

العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الإحتمالات	
70,8	34	السرعة في تنفيذ العمل	نعم
4,2	2	تعزيز روح المبادرة	
8,3	4	الرضى عن العمل	
16,7	8	جميعا	
00	0	لا	
100,0	48	المجموع	

تظهر النتائج في جدول رقم (14) أن 100% من المشاركين أكدوا أن التدريب على الحاسوب الآلي يساهم في زيادة دافعتهم نحو العمل، وتعكس هذا النسبة العالية الاعتراف بأهمية التدريب على الحاسوب الآلي في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

من بين المشاركين، أكد 70.8% أن التدريب على الحاسوب الآلي يساهم في زيادة السرعة في العمل، حيث يساعد التدريب في اكتساب مهارات جديدة وتطوير معارف متنوعة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين وتقليل عدد الأخطاء.

وأشار 8.3% من المشاركين إلى أن التدريب يساهم في زيادة الرضا عن العمل، حيث يعكس ذلك استجابة إيجابية لتأثير التدريب على جودة البيئة العملية وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، حيث يعكس ذلك الاعتراف بدور التدريب في تحقيق الأداء المتميز وتقديم خدمات أفضل للعملاء، فيما صرح 16.7% من المشاركين يساهم في زيادة دافعية الموظف نحو العمل لجميع الأسباب المذكورة مجتمعة، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بشكل ملحوظ.

ومن ناحية أخرى، لم يبدي أي موظف من المبحوثين المشاركين اعتقادهم بأن التدريب على الحاسوب الآلي لا يساهم في تعزيز روح المبادرة وزيادة دافعية الموظف نحو العمل.

جدول رقم(15): التدريب الخارجي في مؤسسة أخرى أفضل من التدريب الداخلي في

البلدية في مجال الإعلام الآلي

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
66,7	32	نعم
33,3	16	لا
100,0	48	المجموع

تظهر النتائج في الجدول رقم (15) أن 66.7% من المشاركين يرون أن التدريب خارج البلدية له مميزات أكبر من التدريب داخل البلدية من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة. يعكس هذا الاعتراف بأهمية التدريب خارج البلدية في تطوير مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومن بين المشاركين، أكد 33.33% أن التدريب الخارجي ليس له مميزات أكبر من التدريب الداخلي، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى التكلفة الإضافية المرتبطة بالتدريب الخارجي. يشير هذا إلى أن بعض المؤسسات قد تكون مفضلة للاعتماد على التدريب الداخلي كبديل بسبب تكاليف التدريب الخارجي.

من هذه النتائج، يمكن استنتاج أن التدريب، سواء كان داخلياً أو خارجياً، يلعب دوراً حاسماً في تطوير مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير كوادر مؤهلة لتحمل المسؤوليات وتقديم أداء ممتاز في العمل.

جدول رقم(16): ما الذي يميز أداءك عن زملائك في العمل؟

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
39,6	19	سنوات الخبرة
25,0	12	المستوى التعليمي
35,4	17	التدريب على إستخدام الأجهزة الإلكترونية
100,0	48	المجموع

يعكس الجدول رقم (16) أن 39.6% من عينة الدراسة يرون أن سنوات الخبرة هي سبب التميز عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة في أداء مهامهم الإدارية، ويعزو المشاركون هذا الاعتراف بالكفاءة الناتجة عن الخبرة التي اكتسبها الموظفون طوال فترة عملهم في المؤسسة، حيث أظهر تحليل البيانات أن 22.9% من المشاركين الذين أجابوا على الاستبيان لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات في المؤسسة، وتوضح النتائج أنه كلما زادت فترة العمل لدى الموظف، زادت خبرته في معظم الحالات وزاد تميزه عن الآخرين، تليها نسبة 25% من المشاركين، الذين أكدوا أن سبب تميزهم عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة المستوى التعليمي. يرجع هذا إلى اعتبارهم لشهاداتهم الجامعية مهمة رغم افتقارهم للخبرة، حيث يعتبرون أن المؤهل العلمي يمنحهم التميز وتحقيق الكفاءة المطلوبة. ويؤكدون أيضًا أن التدريب يسمح بكشف طرق أكثر فعالية لتوفير الوقت والجهد، ويساهم في تحقيق جودة الأداء حيث أن نسبة 35.4% من المشاركين الذين أكدوا أن سبب تميزهم وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة كثرة استخدام الأجهزة الإلكترونية. يعتبرون أن التكنولوجيا تحقق الكفاءة والتميز عن طريق كفاءة الموظفين في استخدامها وكفاءة أساليب العمل.

وبالتالي، يمكن استنتاج أن الخبرة والتعليم والتدريب يسهمون بشكل كبير في تميز الموظفين عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة في أداء مهامهم الإدارية .

• المحور الرابع: (قراءة و تحليل بيانات الفرضية الثالثة)

جدول رقم(17): هل مقر عملكم مربوط بشبكات الاتصال المختلفة(أنترنت، أنترانات،

إكسترانات)؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
100,0	48	نعم
00	0	لا
100,0	48	المجموع

تظهر النتائج في الجدول رقم 17 أن 100% من المشتركين في الإجابة على الإستبيان صرحوا بأن مقر العمل مرتبط بشبكات الاتصال المختلفة (الإنترنت، الإنترانت، الإكسترانت)، حيث أن الشبكات الإلكترونية تلعب دورًا حاسمًا في إنجاز العمل وتوفير الاتصالات، كما يمكن أن تسهم هذه الشبكات في تيسير تدفق المعلومات داخل المؤسسة وتمكين التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة والشركاء الخارجيين.

وفي ظل الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية، فإن هذه الاندماجات المتعددة للشبكات تعزز الفعالية والكفاءة في العمل وتدعم التواصل المستمر والتعاون على نطاق واسع.

جدول رقم(18): كيف يتم التنسيق بينك و بين رئيسك في الإدارة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
72,9	35	الإتصال المباشر أثناء إنجاز العمل
22,9	11	عن طريق تقارير ترفع إلى عمله
4,2	2	عن طريق المراقبة الإلكترونية

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

100,0	48	المجموع
-------	----	---------

من خلال الجدول رقم (18)، نجد أن 72.9% من المشاركين، والذين يمثلون 35 فردًا، يؤكدون أن الرئيس يقوم بمتابعة العمل عن طريق التدخل أثناء إنجاز العمل، ويُعزى هذا التدخل إلى الرقابة الصارمة داخل المؤسسة، التي تُعتبر فعّالة في تحقيق الانضباط والالتزام بقواعد العمل، وهو ما تُؤكده النظرية البيروقراطية، ومن جانب آخر، أكد 22.9% من المشاركين، والذين يُمثلون 11 فردًا، أن الرئيس يقوم بمتابعة العمل عن طريق رفع تقارير العمل إلى المكتب، يُعزى هذا الأسلوب إلى ترك مجال للحرية للموظف للاعتماد على نفسه وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى ذلك، أكد 4.2% من المشاركين، والذين يُمثلون 2 فردًا، أن الرئيس يقوم بمتابعة العمل عن طريق المراقبة الإلكترونية، ويُعزى هذا إلى وجود بعض الأنظمة الإلكترونية في محيط العمل تساعد الرئيس في متابعة العمل بشكل فعّال من مكتبه دون التدخل المباشر أثناء العمل أو رفع التقارير.

من هذه المعطيات، يمكن استنتاج أن الرئيس يتبع أساليب متعددة في متابعة العمل، بما في ذلك التدخل المباشر، رفع التقارير، واستخدام المراقبة الإلكترونية، وهذا يبرز مزيجًا من الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية، بهدف ضبط العمل وتحقيق أداء متميز وانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم(19): هل تتلقى ملاحظات من طرف رئيسك إن تأخرت في إنجاز عملك في

وقته؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الإحتمالات	
10,4	5	نقص التنسيق بينك وبين رئيسك	لا
2,1	1	نقص وسائل الإتصال	
2,1	1	وجود حواجز تعيق الإتصال	
14,6	7	المجموع	

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

85,4	41	نعم
100,0	48	المجموع

من الجدول رقم (19)، يظهر أن 85.4 % من المشاركين، البالغ عددهم 41 فردًا، أكدوا تلقيهم لملاحظات من طرف رئيسهم في حال التأخر في إنجاز العمل في الوقت المناسب، و ذلك يعود للحرص على تحقيق أهداف المؤسسة، و التعرف على الأسباب الفعلية لهذا التأخر ، في حين أن 14.6 % من هؤلاء المشاركين يؤكدون على عدم تلقيهم لملاحظات في حال التأخر في الإنجاز 2.1% أشاروا إلى أن سبب عدم تقديم الملاحظات هو نقص وسائل الاتصال، مما يعرقل وصول المعلومات ويؤدي إلى عدم تلقي الموظفين للمعلومات في الوقت المناسب، 2.1 % أكدوا أن سبب عدم تقديم الملاحظات من الرئيس هو وجود عوائق في الاتصال، فيما أشار 10.4 % إلى أن سبب عدم تقديم الملاحظات هو غياب التنسيق بينهم وبين الرئيس، ويرجع هذا الوضع إلى نقص وسائل الاتصال وغياب التنسيق حيث يعرقل وصول المعلومات، مما يؤثر على أداء الموظفين و ارتفاع معدل الأخطاء بسبب نقص الأجهزة التكنولوجية.

وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن سبب نقص الملاحظات التي يقدمها الرئيس للموظفين إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب يعود في الغالب إلى نقص الجاهزية الإلكترونية داخل المؤسسة وعدم توفر التكنولوجيا، وتعميمها على العمل الإداري، وبالتالي، توفير هذه الوسائل قد يساعد على تحسين أداء الموظفين وتجنب الأخطاء الإدارية وتحسين الأداء العام.

جدول رقم(20): هل يساعد الاتصال عبر الشبكات على وصول المعلومة في الوقت

المناسب ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
91,7	44	نعم
8,3	4	لا

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

100,0	48	المجموع
-------	----	---------

من الجدول رقم (20)، يبين أن 91.7% من الموظفين، والذين يبلغ عددهم 44 فردًا، أكدوا أن وصول المعلومات من طرف رؤساء المصالح يتم في الوقت المحدد، ويعزى ذلك إلى: امتلاك رؤساء المصالح للمهارات الإدارية الكافية فيما يتعلق بتقنيات الاتصال الحديثة في العمل، والتحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات، مما يسهل فهم طبيعة العمل الإداري ويساعد في الدقة والسرعة في الإنجاز، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب. والمرونة في الاتصال والتنسيق بين رؤساء المصالح والموظفين، وتليها نسبة 8.3% من المشاركين، الذين يبلغ عددهم 04 أفراد، الذين نفوا وصول المعلومات في الوقت المناسب من قبل رؤساء المصالح، ويعزون ذلك إلى نقص وسائل الاتصال التي تربط بين الرئيس والموظفين، وكذلك كثرة الانشغالات الوظيفية لرؤساء المصالح التي تمنعهم من توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن أغلبية الموظفين يتلقون المعلومات في الوقت المناسب من رؤساء المصالح، وذلك بفضل التحكم الجيد في آليات العمل وتقنيات الاتصال الحديثة، مما يسهم في تعزيز الانسجام والتنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وبين الرئيس والموظفين، ويسهم في تحقيق فعالية الأداء المتميز.

جدول رقم(21): هل وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة طور المعاملات

الإدارية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
100,0	48	نعم
00	0	لا
100,0	48	المجموع

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

النتائج تظهر أن وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة قد أدى إلى تطوير وتحسين عمليات المعاملات الإدارية بنسبة 100 % ، وهذا يعكس أهمية البنية التحتية الإلكترونية في تيسير التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، باستخدام الشبكات الإلكترونية، يصبح من الأسهل للموظفين إتمام المهام بسرعة ودقة، ويمكنهم من التواصل بفعالية أكبر مع الزملاء والمشرفين داخل المؤسسة، وهذا بدوره يعزز التنظيم والتنسيق بين الأقسام المختلفة ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

جدول رقم(22): هل تصلك تعليمات رؤسائك في العمل في الوقت المحدد؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
85,4	41	نعم
14,6	7	لا
100,0	48	المجموع

النتائج الموجودة في الجدول رقم (22) توضح مدى توافر وصول المعلومات من قبل رؤساء المصالح في الوقت المحدد، وفقاً للبيانات المقدمة : نسبة 85.4% من الموظفين أكدوا أن وصول المعلومات من رؤساء المصالح يتم في الوقت المناسب، ويعززون ذلك إلى :امتلاك رؤساء المصالح للمهارات الإدارية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والتحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في فهم العمل الإداري وزيادة الدقة والسرعة في الإنجاز، والمرونة في التواصل والتنسيق بين رؤساء المصالح والموظفين، فيما نسبة 14.6% من الموظفين نفوا وصول المعلومات في الوقت المناسب، ويرجعون هذا الأمر إلى نقص وسائل الاتصال التي تربط بين الرئيس والموظفين، بالإضافة إلى كثرة الانشغالات الوظيفية لرؤساء المصالح التي تمنعهم من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من هذه المعطيات، يمكن استنتاج أن أغلبية الموظفين يعتقدون أن وصول المعلومات من قبل رؤساء المصالح يتم في الوقت المناسب، ويرون أن هذا يعود إلى التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات والمرونة في التواصل، ومع ذلك، هناك نسبة أخرى من الموظفين يعتقدون بعكس ذلك ويرجعون ذلك إلى نقص وسائل الاتصال وكثرة الانشغالات الوظيفية لرؤساء المصالح.

جدول رقم(23): هل يساهم الاتصال عبر مختلف الشبكات الإلكترونية برفع من درجة

التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
91,7	44	نعم
8,3	4	لا
100,0	48	المجموع

من البيانات المقدمة في الجدول رقم (23)، نجد النقاط التالية:

نسبة 91.7%: من الموظفين أكدوا أن تقنيات الاتصال الإلكتروني تساهم بشكل فعال في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح، ويرجعون ذلك إلى: أهمية شبكات الاتصال في ربط المصالح مع بعضها البعض، وتيسير تبادل الأفكار والابتكارات في مجال العمل، وهذا ما يتماشى مع النظريات الحديثة في الإدارة، بالإضافة إلى كثرة استخدام الأجهزة الإلكترونية في بيئة العمل.

نسبة 8.3%: من الموظفين أكدوا أن وسائل الاتصال لا تساهم بشكل كبير في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح، ويرجعون ذلك إلى أن بعض الأعمال التي يقومون بها لا تتطلب الاعتماد على تقنيات الاتصال الإلكتروني في المؤسسة، ومن خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الإدارة الإلكترونية وتقنيات الاتصال الإلكتروني تساهم بشكل كبير في تعزيز التنسيق

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

والتواصل بين مختلف المصالح الإدارية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.

جدول رقم(24): ينعكس استخدام الوسائل الالكترونية على مستوى التنسيق في عملك

من خلال:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
62.5	30	سرعة تدفق المعلومة
20.83	10	القدرة على التعلم و تنمية القدرات
16.66	8	تحسين وتيرة سير العمل
100,0	48	المجموع

من البيانات المقدمة في الجدول رقم (24) نجد النقاط التالية :

نسبة 65.5%: من المشاركين أكدوا أن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات يأتي بالعديد من الإيجابيات، ويرجعون ذلك إلى: تنفيذ المهام بسرعة وسهولة ودقة، بالإضافة إلى تنظيم أفكار العمل بشكل أفضل بعد استخدام التقنيات الحديثة. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين على الفور، والقضاء على ظاهرة التأخير في استخدام الوثائق والبحث السريع في الوثائق من خلال أرشيف الحواسيب، مما يوفر الوقت والجهد ويسهل إنجاز العمل في الوقت المحدد .

نسبة 20.83%: من المشاركين أكدوا أن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهم في تحقيق القدرة على التعلم و تنمية القدرات، ويرجعون ذلك إلى : قلة ارتكاب الأخطاء الإدارية

الفصل الخامس : قراءة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أثناء تقديم الخدمة، والسرعة في الأداء وتوفير الوقت والجهد، وتطوير أسلوب العمل واكتساب معارف وخبرات جديدة، مما يمكن الموظفين من الإبداع والتجديد والابتكار في مجال العمل.

نسبة 16.6%: من المشاركين أكدوا أن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهم في تحقيق تحسين وثيرة سير العمل ، ويرجعون ذلك إلى : ضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة وتحقيق الأمن الوظيفي، وتحقيق أداء جيد، مما يؤدي إلى الترقيات والعلاوات وتولي المناصب الأعلى في هرم السلطة.

من هذه النتائج، يمكن استنتاج أن استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال يلعب دوراً إيجابياً في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق رضا المستفيدين والمستخدمين.

جدول رقم(25): هل وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة يدعم التعاون مع فريق

العمل؟

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
87,5	42	نعم
12,5	6	لا
100,0	48	المجموع

يمكن تفسير النسبة العالية (87.5%) التي أكدت أن وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة تدعم التعاون مع فريق العمل بمايلي:

تسهيل التواصل: الشبكات الإلكترونية توفر وسائل فعالة للتواصل مثل البريد الإلكتروني، الدردشة، والمنصات الاجتماعية الداخلية، مما يسهل التواصل بين أفراد الفريق وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة .

تعزيز التعاون عن بعد: يمكن للأفراد في الفريق العمل بشكل متعاون على المشاريع والمهام برغم البعد الجغرافي، مما يزيد من فعالية العمل ويسمح للفرق المنتشرة جغرافياً بالتعاون والتنسيق بشكل فعال .

مشاركة المعلومات: يمكن لأفراد الفريق مشاركة الملفات والمعلومات عبر الشبكات الإلكترونية بسهولة، مما يساهم في زيادة التعاون والتنسيق بينهم .

إدارة المشاريع: يمكن استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية لإدارة المشاريع وتتبع تقدم العمل، مما يعزز التعاون ويسهل تنظيم أنشطة الفريق .

أما بالنسبة للنسبة للنسبة الصغيرة (12.5%) التي أكدت أن وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة لا تدعم التعاون مع فريق العمل، فقد يكون ذلك ناتجاً عن عوامل محددة مثل :

قلة التواصل الفعال: في بعض الحالات، قد لا تكون الشبكات الإلكترونية قادرة على توفير التواصل الفعال بين أفراد الفريق مما يؤثر سلباً على التعاون .

ضعف إدارة المشاريع: قد يكون هناك نقص في إدارة المشاريع عبر الشبكات الإلكترونية، مما يؤدي إلى عدم كفاية التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق .

قلة الثقة بين الأعضاء: في بعض الحالات، قد يؤدي استخدام الشبكات الإلكترونية إلى قلة الثقة بين أفراد الفريق مما يعوق التعاون ويقلل من فعاليته.

2-مناقشة نتائج الدراسة:

سنركز على مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها بعد تحليل البيانات وتفسيرها بالاعتماد على الدراسة الإحصائية، كما سنقوم بوضع النتائج في إطار الفرضيات الفرعية والفرضية العامة التي تم تحديدها في بداية الدراسة، محاولين فهم كيفية تأكيد أو نفي هذه الفرضيات بناءً على النتائج الحالية، وبعد ذلك، سنقوم بمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها ومناقشتها في الجانب النظري من الدراسة، مما سيساعد في تحديد مدى توافق النتائج مع الأبحاث السابقة أو تحديد الاختلافات إذا ما وُجدت.

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

✚ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

▪ الفرضية الجزئية الأولى: يدعم التحكم في تقنيات الحاسوب سرعة الإنجاز ببلدية نقرين.

بناءً على نتائج التحليل للبيانات التي جاءت من استمارة الاستبيان والتي كانت تتعلق ببند المحور الثاني، يمكن أن نستنتج أن الفرضية التي تفيد بأن الحاسب الآلي يسهم في إنجاز المعاملات الإدارية بشكل فعال قد تم تأكيدها بشكل كبير، فقد أكدت غالبية الموظفين بنسبة تصل إلى 97.9% أن الحاسب الآلي يسهم في إنجاز المعاملات الإدارية، وذلك بسبب فوائده العديدة مثل توفير الوقت، واختصار إجراءات العمل، وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية التقليدية .

كما أكدت غالبية الموظفين بنسبة (91.7%) أن الحاسب الآلي يساهم بصفة دائمة في إنجاز المهام بسرعة، وذلك بسبب القدرة على معالجة المعلومات بسرعة وسهولة، وتخزينها، واسترجاعها في الوقت المناسب، وذلك مما يسهل عملية تنفيذ العمليات المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل جهد وتكلفة.

تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من طرف المؤسسة:

غالبية الموظفين (93.8%) أكدوا أن المؤسسة تشجعهم على استخدام الوسائل التكنولوجية. ويرجع ذلك إلى قدرة الوسائل التكنولوجية الحديثة على التقليل من الأخطاء وتسريع عمليات الإنجاز والمساعدة في اتخاذ القرارات.

يساعد استخدام الحاسوب على حل بعض مشكلات العمل: غالبية الموظفين (79.2%) أكدوا أن استخدام برامج الحاسب الآلي يسهم في حل بعض مشكلات العمل. وهذا يعكس التأثير الإيجابي الذي يمتلكه الحاسوب في تسريع العمليات وتسهيل معالجة المشكلات .

وعليه و من خلال النتائج المذكورة تستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى، التي تقترض أن "التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يؤدي إلى السرعة في الإنجاز"، هي فرضية محققة بناءً على البيانات والتحليل المقدم، فالمعطيات تظهر تأكيداً واسعاً من قبل غالبية الموظفين على أن استخدام التقنيات الحاسوبية يسهم بشكل كبير في زيادة سرعة إنجاز المهام وتحسين الأداء، وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذه الفرضية كأحد النتائج الموثوقة والتي تمثل إسهاماً مهماً لتحقيق الأهداف الإدارية ورفع مستوى الكفاءة في بيئة العمل.

الفرضية الجزئية الثانية: ساهمت صناعة المعرفة في تثمين و تشجيع التدريب والتكوين بهدف رفع مستوى كفاءة العاملين ببلدية نقرين.

جاءت هذه الفرضية موضحة في بنود المحور الثالث من استمارة الاستبيان، وقد تبنى في ضوء التحليل للمعطيات النتائج التالية :

غالبية الموظفين أكدوا أنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الالكترونية قبل شغل الوظيفة بنسبة 60.4 % وهذا راجع إلى: غياب التدريب الداخلي أو الخارجي على استخدام التكنولوجيا من طرف المؤسسة الذي من شأنه أن يعيق مسار فعالية العمل الإداري إضافة إلى تكلفة الدورات التدريبية بالنسبة للموظفين

أجمع كل الموظفين المتحصلين على التدريب أن التدريب الذي تحصلوا عليه قد رفع من قدراتهم نحو العمل بشكل كبير ذلك بنسبة 100 %، وهذا راجع إلى: كون التدريب يسهل ويمنح الموظفين مؤهلات ترفع من قدراتهم وتكسبهم مهارات ومعارف جديدة تؤهلهم للتحكم في تقنيات الاتصال وترفع من كفاءتهم داخل العمل إضافة إلى ذلك يسمح لهم التدريب بالإطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل .

غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة لا تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة دائما وذلك بنسبة 72.9% وهذا راجع إلى: ارتفاع تكاليف التكوين و عدم تخصيص ميزانية خاصة بالتكوين ، حيث أن 25 % من الموظفين المشاركين في الاستبيان صرحوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين من قبل.

غالبية الموظفين أكدوا مساهمة توفير الدورات التدريبية المناسبة في الرفع من كفاءة العاملين: 97.9 % وهذا راجع إلى: أن البرامج التدريبية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز القدرة على التنمية الذاتية وتحفيز العمل في فريق، مع تمكين المشاركين من المضي قدماً في أداء مهامهم دون الشعور بالملل. تلك البرامج توفر الفرصة لاكتساب مهارات جديدة ومعارف متنوعة وضرورية لتنفيذ المهام بسلاسة وبدقة، مما يساهم في التكيف السريع مع الأحداث الطارئة داخل بيئة العمل. تعزز هذه البرامج لدى المشاركين القدرة على التعلم المستمر وتطوير الذات، وتمكنهم من الاستجابة بفعالية لتحديات العمل المتغيرة بسرعة وثقة .

غالبية الموظفين أكدوا أن البرامج التدريبية توفر لهم مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء مهامهم أحيانا وذلك بنسبة 72.9 % وهذا راجع إلى: البرامج التدريبية توفر الوقت والجهد لأداء المهام، كما أنها تساهم في تطوير الأساليب الإدارية والفنية لأداء المهام بشكل جيد .

جميع الموظفين أكدوا أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل وذلك بنسبة إجابة "نعم" 100% وهذا راجع إلى: الرضا والسرعة والتميز في العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، مثل الحصول على ترقية وتولي مناصب قيادية

نتيجة للأداء المتميز والتفاني في العمل، وعندما يظهر الموظفون التفاني في أداء مهامهم بفعالية ويتجاوزون التوقعات، يمكن أن يثير ذلك إعجاب الإدارة ويفتح الباب أمام فرص الترقية والمسؤوليات الأعلى.

أكدت الغالبية من الموظفين أن التدريب خارج البلدية يحمل مزايا أكبر من التدريب الذي يُقام داخل البلدية، خاصة فيما يتعلق بفهم والتحكم في التكنولوجيا الحديثة. وذلك بنسبة 66.7 % وهذا راجع إلى: أن التدريب الخارجي يمنح الموظفين فرصة لتغيير الروتين داخل المؤسسة، ويساعدهم على اكتساب خبرات جديدة ومعارف متنوعة، مما يساهم في تطوير المهارات الفردية.

غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من مستوى الأداء وذلك بنسبة 71.42 % وهذا لكون التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الوصول إلى درجة الإتقان المطلوبة أثناء العمل من خلال المعرفة بالمعلومات الخاصة بالعمل المكلف به والاستفادة من سياسة العمل عبر تكنولوجيات المعلومات والاتصال سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف أو الطابعات والحاسبات الالكترونية .

غالبية الموظفين أكدوا أن سبب تميزهم عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة سنوات الخبرة بنسبة 35.6 %، المستوى التعليمي 25 %، التدريب 39.4 % هذا يعود إلى أن كلما زادت خبرة الموظف وأقدميته، زاد تميزه عن غيره، بالإضافة إلى أهمية المؤهل العلمي والتدريب في تحقيق الأداء المتميز والكفاءة، كما أنه يساعد على اكتشاف سبل أكثر فعالية لتوفير الوقت والجهد، مما يساهم في تحسين جودة الأداء والتميز عن الآخرين في بيئة العمل.

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمشور الثالث من استمارة الاستبيان وعمليات التفرغ، يظهر أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يلعب دورًا مهمًا في تعزيز القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لأداء المهام بفاعلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن البرامج التدريبية المتاحة تلبي احتياجات العمال وتساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في مجال التكنولوجيا .

استنادًا إلى البيانات المتاحة ونتائج التحليل، يمكن القول بأن القدرة على التنمية الذاتية وتطوير الأساليب الإدارية والفنية من خلال صناعة المعرفة وتخصيص برامج تدريبية فعالة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المهام بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكن من استخدام برامج الكمبيوتر يقلل من الأخطاء ويسهل إنجاز المهام بدقة أكبر وبأقل جهد ووقت وتكلفة. و عليه، يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تفيد بأن صناعة المعرفة قد ساهمت في تعزيز وتشجيع التدريب والتكوين لرفع مستوى كفاءة العاملين ببلدية نقرين كفرضية محققة.

الفرضية الجزئية الثالثة: يرفع الاتصال الإلكتروني من مستوى التنسيق الإداري ببلدية نقرين.

جاءت هذه الفرضية موضحة في بنود المحور الرابع من استمارة الاستبيان، وقد تبين في ضوء التحليل للمعطيات النتائج التالية:

يساعد الاتصال عبر الشبكات على وصول المعلومة في الوقت المناسب: غالبية الموظفين (91.7%) يؤكدون أن الاتصال الإلكتروني يساعد في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، مما يعزز التواصل بين الموظفين والرؤساء ويسهم في السرعة والدقة في العمل .

وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة طور المعاملات الإدارية : يجمع كل المشاركين في الاستبيان الخاص بالدراسة وبنسبة 100% على أن وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة طور المعاملات الإدارية ببلدية نقرين ، وهذا يعكس أهمية البنية التحتية الإلكترونية في تيسير التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، باستخدام الشبكات الإلكترونية، يصبح من الأسهل للموظفين إتمام المهام بسرعة ودقة، ويمكنهم من التواصل بفعالية أكبر مع الزملاء والمشرفين داخل بلدية نقرين.

يساهم الاتصال عبر مختلف الشبكات الإلكترونية برفع من درجة التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة: غالبية الموظفين (91.7%) يؤكدون أن الاتصال عبر مختلف الشبكات الإلكترونية

برفع من درجة التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، ويرجعون ذلك إلى أهمية شبكات الاتصال في ربط المصالح مع بعضها البعض، وتيسير تبادل الأفكار والابتكارات في مجال العمل، وهذا ما يتماشى مع النظريات الحديثة في الإدارة.

ينعكس استخدام الوسائل الالكترونية على مستوى التنسيق في عملك من خلال :

سرعة التدفق: حيث يرى (65.5%) من المشاركين في الاستبيان أن استخدام الوسائل التكنولوجية ينعكس على التنسيق في العمل من خلال سرعة تدفق المعلومة و بالتالي استخدامها في وقتها و مكانها المناسبين، و تسهيل التنسيق بين مختلف مصالح البلدية، و كذلك التنسيق الخارجي، مع مختلف المؤسسات.

وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة يدعم التعاون مع فريق العمل: يرى معظم الموظفين (87.5%) أن وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة يدعم التعاون مع فريق العمل، حيث تعتبر شبكات الاتصال الإلكترونية أداة حيوية في عالم الإدارة الحديثة، وتلعب دوراً أساسياً في تعزيز التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق، من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية الداخلية، كما يمكن لأعضاء الفريق تبادل المعلومات والأفكار بسهولة وفعالية، مما يعزز التواصل ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى ذلك، تمكن شبكات الاتصال الإلكترونية الفرق المنتشرة جغرافياً من العمل معاً بشكل متعاون على المشاريع والمهام، مما يزيد من فعالية العمل ويحقق نتائج أفضل في وقت أقل، مع إمكانية مشاركة المعلومات بسرعة وسهولة، يتسنى للفرق الاستفادة من تجارب بعضها البعض والتعلم المستمر، مما يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل بشكل مستمر.

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها من تحليل بيانات الاستبيان، يمكن الاستنتاج بأن فرضية "يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في زيادة التنسيق الإداري" تم تحقيقها بنجاح. فقد أظهرت النسب المرتفعة للموافقة من قبل المشاركين في الاستبيان أن الاتصال الإلكتروني يلعب دوراً مهماً في تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة. ومن المهم أيضاً

أن نلاحظ أن استخدام تقنيات الاتصال الإلكتروني يساهم في تحقيق الأداء المتميز وزيادة سرعة تدفق المعلومات، مما يعزز القدرة على إنجاز المهام في الآجال المحددة. بالتالي، يمكن التأكيد بثقة على صحة الفرضية الجزئية الثانية وأنها تمثل جزءاً مهماً وفعالاً من التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات في تعزيز التنسيق الإداري داخل بلدية نقرين.

■ 2-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال دراسة النتائج الحالية للدراسة ومقارنتها بالأبحاث السابقة المشابهة، يتبين أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، لذلك، يجب علينا العودة إلى الأبحاث السابقة لمناقشة ومقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة، من خلال هذه المقارنة، يمكننا التحقق من توافق النتائج وتأكيد انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين، بالإضافة إلى ذلك، يمكننا استخدام الأبحاث السابقة لتحديد نقاط القوة والضعف في دراستنا الحالية، واستكشاف العوامل التي يجب مراعاتها في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإدارة الإلكترونية، ومن المهم أيضاً التحقق من أساليب البحث المستخدمة في الدراسات السابقة ومقارنتها مع الأساليب المستخدمة في دراستنا الحالية، لتحديد أفضل الممارسات والخطوات التالية لتطوير البحث في هذا المجال.

من حيث المنهج: المنهج الوصفي هو أحد الأساليب البحثية التي تركز على وصف الظواهر والضوابط كما هي دون التركيز على التفسير أو التحليل، وقد لاحظنا أن هذا المنهج قد استخدم بشكل شائع في دراستنا الحالية، وهو أمر يتماشى مع الدراسات السابقة مثل دراسة " دراسة بوغلاشي عماد " في دراسة " دراسة بوغلاشي عماد "، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف والتحليل لفهم أفضل للظواهر المدروسة، وهذا يعني أنه جرى وصف الظاهرة المدروسة بالتفصيل، ثم تم تحليلها بعمق لفهم أسبابها وتأثيراتها .

الجدير بالذكر أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتيح فرصة للباحثين لاستكشاف العلاقات بين العوامل المختلفة وفهم السياق بشكل أعمق. وبالتالي، فإنه يعزز الفهم والتفسير الشامل للموضوع المدروس.

من حيث أدوات الدراسة: في هذه الدراسة، تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات من الميدان، منها:

الملاحظة: تمثل الملاحظة أحد الأساليب التي تسمح بجمع البيانات عن طريق مراقبة سلوكيات وأنشطة الأفراد أو المجموعات في البيئة الطبيعية

الاستمارة: هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات من الأفراد من خلال تقديم مجموعة محددة من الأسئلة أو البيانات التي يتعين على المشاركين الإجابة عليها.

الوثائق والسجلات: تشمل هذه الأدوات جمع المعلومات من المصادر المكتوبة مثل التقارير الرسمية، والوثائق الداخلية، وسجلات الأداء، وما إلى ذلك.

استخدمت الدراسات السابقة، مثل دراسة " دراسة نبشي إسرائ "، أداة الاستمارة أيضًا كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهذا يتوافق مع استخدام الاستمارة كأداة بحثية أساسية في مختلف التخصصات والبيئات البحثية، وتبعًا لذلك، استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في فهم كيفية استخدام الأدوات المعتمدة عليها وكيفية تطبيقها بفعالية في جمع البيانات وتحليلها.

من حيث النتائج: تشير نتائج دراسة "بوغلاشي عماد" إلى أن الإدارة الإلكترونية تُعتبر آلية هامة لبناء وتطوير مجموعة متكاملة من الخدمات العامة الإلكترونية، مما يسهم في تعزيز النزاهة، وتعزيز المراقبة، وتحسين سرعة الاستجابة لخدمات الجمهور، مما يؤدي إلى رفع مستوى وضوح الخدمة العامة وتعزيز إشراك المواطنين، بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة "فاطمة محمود رزق زعرب" إلى دور التدريب في تطوير قدرات العاملين في الوزارات الحكومية، وتحديد

الآليات اللازمة لتعزيز تطبيق الأتمتة، وتؤكد نتائج دراسة دراسة "نبشي إسرائ" على أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم، وهو ما يتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية التي تبرز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة وتحسين الأداء، بالإضافة إلى أهمية التدريب على تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز التنسيق الإداري بين المصالح المختلفة.

تبرز دراسة "أحمد بن بشير بن أحمد المدني" بتركيزها على المتغير المستقل، وهو التدريب، دون التركيز على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي. في الدراسة الحالية، تم التركيز على كلا المتغيرين في آن واحد، مما أتاح فهماً شاملاً للعلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، وكشف عن جوانب إيجابية وسلبية تؤثر على الأداء الوظيفي. الاختلاف الرئيسي في النتائج يعود إلى نقص واضح في عدد البرامج التدريبية في الدراسات السابقة، بينما كانت نتائج الدراسة الحالية تشير إلى توفير بعض البرامج التدريبية، سواء داخلية أو خارجية، لتلبية احتياجات الموظفين في التدريب وإعادة التأهيل من أجل تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، كما أكدت الدراسة على أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في اكتساب معارف جديدة وخبرة في مجال العمل، مما يساعد في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز التنسيق الإداري بين المصالح المختلفة، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

2-3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة بموضوع الدراسة

2-3-1- نظرية النسق السوسيوفني:

وهي نظرية تناولت تأثير التكنولوجيا على العمل بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية. تقترح هذه النظرية أن الأعمال الإدارية تتطور كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، وأن تطبيق الحلول المبتكرة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الفعّال في المؤسسات.

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في هذه النظرية، حيث تتأثر المؤسسات بالتطورات التكنولوجية الخارجية وتتعامل معها لتحسين أدائها ومخرجاتها. بجانب ذلك، تشير النظرية إلى أهمية

التواصل المرن والتنظيم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون هناك تفاعل بين عدة عوامل تنظيمية، منها التكنولوجيا، والتي تنعكس على المرونة والاتصالات الفعالة داخل المؤسسة، وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم والتكيف مع التطورات الخارجية. أي أن هذه النظرية تبرز أهمية تكامل العوامل الثقافية والاجتماعية مع التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز فعاليتها في بيئة الأعمال الحالية.

إن تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات يمكن أن يحقق أداء أفضل ويقلل من نسبة الأخطاء الإدارية، هذا التحول يؤثر على هيكلية المؤسسة، حيث يمكن رؤية تطبيق هياكل شبكية تركز على وحدات متخصصة تعمل بشكل متصل وتقدم خدمات متنوعة ومتراصة، ويعتمد هذا النهج على استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة، حيث يتم التركيز على أن التكنولوجيا هي المتغير المستقل الذي يتم استغلاله لتحقيق أهداف تحسين الأداء، أي أن هذا النهج يركز على أداء الموظفين داخل المؤسسة كمتغير تابع يتأثر بتطبيق التكنولوجيا، ويعزز أهمية دراسة التنظيم وتأثير التكنولوجيا عليه، حيث يركز على كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال داخل التنظيم لتحقيق أقصى استفادة منها وتحسين أداء العاملين.

2-3-2- مدخل النظم:

نظريّة النظم تقدم إطاراً مفيداً لفهم كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئتها الخارجية وكيفية تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات مرغوب فيها، وتعتبر الإدارة الرقمية استجابة ملحة لمفهوم التحديث التنظيمي، حيث تسمح بتحسين عمليات المؤسسة وتحقيق أداء متميز باستخدام الإدارة الرقمية، ويمكن للمؤسسة استيعاب المدخلات البشرية، المادية، التكنولوجية، والمعنوية من بيئتها الخارجية. حيث أن هذه المدخلات تتحول إلى مخرجات مرغوب فيها من خلال سلسلة من الأنشطة والعمليات الإدارية.

يتم تنفيذ هذه العمليات بواسطة النظام الإداري للمؤسسة، الذي يعمل على تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لتحقيق أهداف محددة بعد إنتاج المخرجات، وتحصل المؤسسة على

التغذية العكسية، وهي المعلومات التي تعطي ردود فعل حول مدى مطابقة المخرجات لمتطلبات البيئة الخارجية وتساهم في تحديد نقاط القوة والضعف. وفقاً لدراستنا، يظهر أن تحويل الوظائف الإدارية إلى أساس إلكتروني يوفر التغذية العكسية التي تحتاجها المؤسسة لاتخاذ القرارات السليمة وتصحيح الأخطاء بشكل فعال، ويعتبر رضا المستخدمين عن مخرجات المؤسسة الخدماتية مؤشراً على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأداء المتميز، لذا، يمكن القول إن استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز رضا المستخدمين.

3- النتيجة العامة:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلنا إليها من الدراسة، تظهر أن التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدماتية. وتُظهر البيانات الكمية التي تم جمعها باستخدام الاستمارة أن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يساهم بشكل كبير في زيادة سرعة الإنجاز وتحسين الكفاءة في أداء المهام الإدارية، بالإضافة إلى ذلك، إن التدريب المنتظم على تكنولوجيا المعلومات يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى كفاءة الموظفين وزيادة قدراتهم على التعامل مع الأدوات والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في العمل.

من ناحية أخرى، يبين الاستخدام الفعال لنظام الاتصال الإلكتروني أنه يساهم في تحقيق التنسيق الإداري الفعال داخل المؤسسة، وبفضل هذا النظام، يصبح من السهل على الموظفين التواصل وتبادل المعلومات والبيانات بشكل فعال، مما يعزز التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة متناسقة.

ومن خلال تحليل النتائج، نجد أن الفرضيات الجزئية الثلاثة التي تمت دراستها في البحث قد تحققت بشكل إيجابي، مما يعزز الفرضية العامة للدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدماتية. ويعتبر العمل الإلكتروني

وسيلة لتحديث وتحسين الخدمات المقدمة من خلال تقليل التكاليف والوقت، وتحسين جودة الخدمات، وتلبية احتياجات وتوقعات المتعاملين بشكل أكثر فعالية وسلاسة، ولضمان نجاح الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، يجب توفير الأصول البشرية المؤهلة التي يمكنها صياغة إستراتيجية بعيدة المدى تحقق التنمية الإدارية المستدامة، ومن ثم، يمكن أن يسهم الاستثمار في البنية التحتية اللازمة في تعزيز الأداء الخدماتي بشكل شامل وفعال داخل المؤسسة الخدماتية.

خاتمة

خاتمة

في إطار التطورات العالمية المتسارعة التي تشمل جوانب السياسة والاقتصاد والاجتماع والثقافة والتكنولوجيا، أصبحت الدول متأثرة بشكل كبير بالضغوط الداخلية والخارجية، ولا يمكن لها ببساطة التعامل في نطاقها الضيق، بل يتوجب عليها مواجهة التحديات المتزايدة التي تفرضها عليها هذه التحولات، وفي هذا السياق، تأتي العولمة والمنافسة كضغط خارجي، بينما تأتي حاجات المجتمع المتزايدة إلى الرفاهية والتقدم كضغط داخلي. تحت هذه الظروف، تواجه الحكومات والمؤسسات كما معتبرا من التحديات في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الحكم الرشيد وتعزيز العمل الإلكتروني، فعلى سبيل المثال، تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، أساسا لتطوير الإدارة الإلكترونية، فهي تمثل مفهوماً ومنظومة وبنية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأعمال والمهام الإدارية بشكل فعال.

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الأداء العملي من خلال استخدام أساليب إلكترونية حديثة وفعالة، والتي تتميز بالكفاءة والفعالية والسرعة في إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد، والدقة في تحديد المفاهيم، بالإضافة إلى قدرتها على التغلب على مشاكل الإدارة التقليدية.

إذاً، يمكن استنتاج أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الإنترنت، بل هي استجابة حكيمة لتحديات العولمة والتطور التكنولوجي، وتعتبر وسيلة فعالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز العمل الإلكتروني بشكل شامل.

تتيح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فرصاً للتعليم والتدريب عن بعد من خلال استخدام الوسائل والطرق الحديثة التي توفرها هذه النظم، ومع ذلك، يجب على الموظف المتميز في المؤسسة أن يتمتع ببعض الخصائص الأساسية، كأن يكون لديه القدرة على استيعاب

المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والتعلم بسرعة وامتلاك المهارات اللازمة لذلك، كما يجب أن يكون قادراً على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في بيئة العمل .

على الرغم من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الجودة الخدمائية وتحسين الأداء الوظيفي، إلا أنها تظل مرتبطة بطبيعة الموارد البشرية ومستواها التأهيلي. فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لصنع الابتكار والتميز في المؤسسات، وهم الذين يمكنهم الارتقاء بمستوى العمل ووضع خطط فعالة لتحقيق التنمية الإدارية والبشرية ، بالإضافة إلى أن هناك حاجة ملحة للاهتمام برأس المال المعرفي، والذي يمكنه التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة في بيئة غير مستقرة، ولذلك، قبل وضع أي خطط عمل لتطوير المؤسسات، يجب أن نكون على دراية بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية وضرورة تحديث الاستراتيجيات بناءً على هذه التغيرات.

تعتبر الجزائر من بين الدول التي سعت نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها، بهدف التغلب على المشاكل التقليدية وزيادة كفاءة العمل الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وتُعتبر بلدية نقرين من بين الإدارات العمومية التي سعت نحو تطبيق الخدمات الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي بها، نظراً لأن البلدية تُعتبر أقرب إدارة للمواطن، حيث تقدم خدمات إدارية عديدة تلبي احتياجات المواطن في المجتمع المحلي، وقد أكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النقاط التالية:

1. التحكم في تقنيات الحاسوب الآلي يساهم في زيادة سرعة إنجاز الأعمال التدريب على تكنولوجيا المعلومات يرفع كفاءة الموظف.
2. يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في تحقيق التنسيق الإداري .
3. الإدارة الإلكترونية تعتبر نمطاً جديداً من الإدارة يحدث تغييراً عميقاً في بيئة الإدارة في مختلف المنظمات الاجتماعية، حيث توفر خدمات أفضل للمستفيدين وأداءً أفضل للموظفين .

4. أحدثت الإدارة الإلكترونية تحولًا كبيرًا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة .

5. من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه: زيادة حجم العمل، تكوين عناصر مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، توفير فرص كبيرة للإبداع والابتكار، وتقليل عدد المستويات الإدارية، وتحسين مرونة المعلومات، وتوفير التقييم الآلي، وتدريب الموظفين بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري وغيرها من الجوانب.

ومما سبق وبناءً على نتائج الدراسة، يمكن التأكيد على صدق الفرضيات الجزئية الثلاث للبحث، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في بلدية نقرين، كما أظهرت الدراسة أن التحكم في تقنيات الحاسوب الآلي يساهم في زيادة سرعة الإنجاز وتقليل الوقت والجهد وتكلفة العمل، وبالتالي تلبية احتياجات المتعاملين وتحسين الخدمات والإدارة العمومية، وأظهرت الدراسة أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يعزز كفاءة الموظفين، وأن نظام الاتصال الإلكتروني يساهم في تحقيق التنسيق الإداري بين مختلف الأقسام والمصالح، وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على صدق الفرضية العامة للدراسة، التي تشير إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية نقرين.

✚ توصيات ومواضيع تثيرها الدراسة:

هذه الدراسة أثارَت قضايا مهمة تتطلب دراسة وتحليل أعمق باستخدام النظريات والأسس الإمبريقية لفهمها بشكل أفضل، فقد كشفت الدراسة عن مدى أهمية التحكم في تقنية الحاسوب وتدريب الموظفين على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رفع كفاءة العمل وتحسين أداء المؤسسة، كما أظهرت أيضًا أن نظام الاتصال الإلكتروني يمكن أن يساهم بشكل كبير في زيادة

التنسيق الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة ورضا الموظفين، وعليه، يمكن أن تنشأ بعض التساؤلات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل الإمبريقي، مثل :

كيف يمكننا تحسين سياسات المؤسسة لتشجيع التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟
ما هي أفضل الممارسات لتطبيق التحكم في تقنية الحاسوب لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية في العمل؟

كيف يمكن تحسين استخدام نظام الاتصال الإلكتروني لتحقيق التنسيق الإداري بشكل أفضل؟
ما هي العوامل التي قد تعوق تطبيق هذه التقنيات في بيئات العمل المختلفة؟ كيف يمكن قياس تأثير تطبيق هذه التقنيات على أداء المؤسسة بشكل أكثر دقة؟

هذه التساؤلات تمثل نقاط انطلاق مهمة للأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعزيز فهمنا لتأثير التكنولوجيا على العمل وأداء الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرة والتطبيق، دار جدير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
2. أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين، 2008.
3. أبو هاشم عمر أحمد و آخرون: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013.
4. أحمد بن بشير بن أحمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة "، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، بحث لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2010 بجامعة النيلين بالسودان.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 2004.
6. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
7. أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن
8. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
9. إسماعيل، محمد صادق: الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
10. بختة بطاهر: الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، ألفا للوثائق، 2021 .
11. بلجيلح شاهيناز: الإدارة الإلكترونية و ترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة و حكامه محلية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر، 2012_2013.
12. بهاء شاهين: العولمة و التجارة الإلكترونية ، الفاروق للنشر، القاهرة، 2000 .

13. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009 - 2008.
14. بوغلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر - 3 - 2011.
15. حديد نوفيل، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2007.
16. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 84، شارع زكريا غنيم الإبراهيمية، الإسكندرية، 2000.
17. حسين أحمد الطروانة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012.
18. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
19. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنش، ط1، عمان، 2010.
20. حماد مختار: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2007 .
21. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004 .
22. خالد الحقييل، محمد العمري: فعالية تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القصيم، السعودية، 2014
23. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010.
24. خولة رشيد حسين، الإبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية، كلية الزراعة جامعة البصرة -العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 30، 2014.
25. درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

26. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.

الرسائل الجامعية:

27. روية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .

28. سامية زويش: محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013.

29. سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى: إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2018 .

30. سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مص، 2000.

31. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق: الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

32. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014 .

33. سلمان زيدان: إستراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، دارالمناهج للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011.

34. سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، بسكرة، 2005.

35. السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994 .

36. شنان فريدة هجرسي ومصطفى هجرسي المعجم التربوي PEDAGOGIQUE LEXIQUE الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية (د.س).

37. طارق بن قسمي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الإستشفائية العمومية، "مجلة اقتصاد المال و الأعمال" المجلد الثاني، العدد الثاني، ديسمبر، 2017 جامعة حمة لحضر، الوادي، الجزائر

38. طرطار أحمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
39. طلال عبد المالك شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، 2004 .
40. عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، 2007 .
41. عادل حريزي: دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، 2020 .
42. عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمراني: شبكات المعلومات والاتصال، عمان، دار المسيرة.
43. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبور الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 100، العراق، 2010.
44. عبد الكريم عاشور: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
45. عبد الكريم محمد حسين الروضي: نبذة حول نظريات الأداء الوظيفي، 07-01-2021، تم الاطلاع عليه في: <https://portal.arid.m> 24-02-25
46. عبد المؤمن بن صغير، إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات-الأفاق"، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، سعيدة ، الجزائر، 2016.
47. العبد، منصور بن فهد صالح: الانترنت استثمار المستقبل، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1 الرياض، 1996.
48. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل ، عمان ، 2008.
49. علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2005 .
50. علاء فرج الطاهر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الياض للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2010.

51. علي حسن باكير: المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006 .
52. علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، ط 2، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1997.
53. علي، محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنو اجتماعية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005 .
54. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
55. عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عماني، 2011.
56. عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
57. عمر محمد تومي الشيبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
58. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
59. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
60. فاطمة محمودي رزقر عرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة غزة، سنة 2016 .
61. فائز عبد الحسن جاسم، استخدام الرقابة الالكترونية في الحد من تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية، نموذج مقترح لبرنامج رقابة الكترونية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 3، 2018.
62. فداء حامد: الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتب الكندي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
63. فوزية عبد أحمد نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال، مطابع الولاء الحديثة، المنوفية، مصر، 2004 .

64. ماجد بن عبد الله الحسن: الإدارة الالكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي : ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية، المكتب الجامعي الحديث، 2011.
65. مازن عبد العزيز نياض، عصام ربحي النداف: مقدمة إلى الشبكات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض.
66. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط 2، الرياض.

المجلات :

67. محمد إبراهيم محجز، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة غزة، سنة 2017.
68. محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة غزة، سنة 2018.
69. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، ط 1، لبنان، 2000.
70. محمد بن عبد الله الثبيتي: إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء، زمرة ناشرون و موزعون، عمان، الأردن.
71. محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، فرع التسويق ، جامعة المسيلة، 2006-2007.
72. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
73. محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
74. محمد شوقي شادي الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات دار النهضة، بيروت، 1983.
75. محمود قدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010 .
76. مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب.

77. مريم عبد ربه أحمد، السميري: درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة 19 وسبل التطوير، رسالة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
78. مزهودة عبد المليك : آليات تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دورية، العدد 01 نوفمبر 2001 .
79. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

المعاجم :

80. معجم المعاني الجامع: معجم عربي ، <http://almany.com/.ar/dict/ar/ar>.
81. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد - مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن . 1998

مواقع الأنترنت :

82. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
83. موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2008.
84. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
85. موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
86. نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة- بسكرة -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير محمد خيضر بسكرة، 2013 .
87. نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
88. نجم عبود نجم : الإدارة و المعرفة الالكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

89. نوال شنافي: الأداء البشري بين التقييم والأسس، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2020 .
90. الوليد ، بشار يزيد : نظم المعلومات الإدارية ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، 2009.
91. وهيبة غراممي : الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
92. ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
93. _ algerie.pdf والاتصال الإعلام وتكنولوجيا البريد وزارة موقع على المنشور 2013-e Algérie مشروع-
<http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e>
94. , Oxford learner's pocket dictionary , oxford ,third edition , press , Oxford, 2003.

الملاحق

القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين للاستمارة:

الجامعة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
جامعة العربي التبسي_ تبسة_	أستاذ محاضر-ب-	الأستاذ بوعزة عبد الرؤوف
جامعة العربي التبسي_ تبسة_	أستاذة مساعدة	الأستاذة سنوسي سمية
جامعة العربي التبسي_ تبسة_	أستاذ محاضر-أ-	الأستاذ قايدي مختار
جامعة العربي التبسي_ تبسة_	أستاذة مساعدة	الأستاذة بوعفان أمينة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان البحث

الإدارة الإلكترونية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية ببلدية نقرين - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة :

د. بن زاوي إبراهيم

• قطيش علاء الدين

• محمودي آية

ملاحظة: نرجو من سيادتكم ملاً الاستمارة بكل شفافية، مع العلم أن محتوى الاستمارات سيكون سرياً جداً بين الباحث و المبحوث، ولا يستخدم إلا لأغراض علمية

نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2023 - 2024

وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة:

المحور الأول: الخصائص السوسيوديمغرافية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

- أقل من 20 سنة
- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة
- من 60 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4- طبيعة العمل:

- إطار (مهندس، متصرف إداري)
- عون إدارة
- عامل مهني

5- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات
- من 05 سنوات إلى أقل من 9 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 19 سنة
- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
- من 30 سنة فما فوق

المحور الثاني: (انعكاسات التحكم في تقنيات الحاسوب على سرعة الإنجاز)

6- هل تشجع المؤسسة الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة:

- نعم - لا

7- هل يسهل استخدام الحاسوب من إنجاز الأعمال الإدارية:

- نعم - لا

8- هل يسرع استخدام الحاسوب من إنجاز العمل:

- نعم - لا - أحيانا

9- هل يساعد استخدام الحاسوب على حل بعض مشكلات العمل: نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة نعم برر ذلك:

- انجاز العمل في وقته المحدد
- تسهيل اتخاذ القرار المناسب
- تقليل الأخطاء في العمل

المحور الثالث: (علاقة صناعة المعرفة بالتدريب و التكوين):

- 10- هل استفدت من دورات تكوين على استخدام الحاسوب من قبل: نعم لا
- 11- هل ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في الرفع من كفاءتك اتجاه العمل: موافق جدا موافق غير موافق
- 12- هل تلتزم المؤسسة بوضع برنامج للتكوين و التدريب الدوري: دائما أحيانا أبدا
- 13- هل يساهم توفير الدورات التدريبية المناسبة في الرفع من كفاءة العاملين: نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم :لأن ذلك يساعد على:

- القدرة على تنمية المهارات
 - القدرة على العمل الجماعي
 - القدرة على مواصلة العمل دون ملل
 - تنمية روح الإبداع و الابتكار
- 14- هل يساهم تدريبك على استخدام الحاسوب في زيادة دافعيتك نحو العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- السرعة في تنفيذ العمل
 - تعزيز روح المبادرة
 - الرضى عن العمل
- 15- هل التدريب الخارجي في مؤسسة أخرى أفضل من التدريب الداخلي في البلدية مجال الإعلام الآلي؟ نعم لا

16- ما الذي يميز أداءك عن زملائك في العمل؟

- سنوات الخبرة
- المستوى التعليمي
- التدريب على استخدام الأجهزة الإلكترونية

المحور الرابع: (تأثير نظام الاتصال الإلكتروني على مستوى التنسيق الإداري)

17- هل مقر عملكم مربوط بشبكات الاتصال المختلفة (أنترنت، أنترانات، إكسترانات)؟

- نعم - لا

18- كيف يتم التنسيق بينك و بين رئيسك في الإدارة؟

- بالاتصال المباشر أثناء انجاز العمل
- عن طريق تقارير ترفع إلى مكتبه
- عن طريق المراقبة الإلكترونية

19- هل تتلقى ملاحظات من طرف رئيسك إن تأخرت في إنجاز عملك في وقته؟

- نعم - لا

إذا كانت الإجابة لا حدد السبب:

- نقص التنسيق بينك و بين رئيسك
- نقص وسائل الاتصال
- وجود حواجز تعيق الاتصال

20- هل يساعد الاتصال عبر الشبكات على وصول المعلومة في الوقت المناسب ؟

- نعم - لا

21- هل وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة طور المعاملات الإدارية

- نعم - لا

22- هل تصلك تعليمات رؤسائك في العمل في الوقت المحدد؟

- نعم - لا

23- هل يساهم الاتصال عبر مختلف الشبكات الإلكترونية يرفع من درجة التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة؟

- نعم - لا

24- ينعكس استخدام الوسائل الإلكترونية على مستوى التنسيق في عملك من خلال:

- سرعة تدفق المعلومة
- القدرة على التعلم و تنمية القدرات
- تحسين وتيرة سير العمل
- 25 هل وجود شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة يدعم التعاون مع فريق العمل؟
- نعم - لا

الملاحق

الأمانة العامة	المصالح	المكاتب	الفروع
الأمين العام للبلدية	مصالح التسيير المالي و الإداري و الوسائل العامة	- مكتب الإعلام الآلي و الإحصاء ورقمنة المعلومات	/
		- مكتب التوثيق والمحفوظات	
		- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين و التمهين	- فرع التشغيل و التمهين
		- مكتب التسيير المالي والمحاسبي	- فرع الأجور
			- فرع التجهيز
			- فرع التسيير
		- مكتب الصفقات العمومية	- فرع تسيير المطاعم المدرسية
		- مكتب أملاك البلدية والتحصيل و الوسائل العامة	- فرع تسيير المخزون
			- فرع الحظيرة و عتاد النقل
		مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و الأرضية البيومترية	- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية
- مكتب المنازعات و الجمعيات	/		
- مكتب التنظيم العام	فرع الإنتخابات		
- مكتب النشاط الاجتماعي	/		
- مكتب الأرضية البيومترية	- فرع جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية البيومتريين		
	- فرع تسجيل و مراقبة المركبات		
	- فرع رخص السياقة البيومترية		
المصلحة التقنية	- مكتب الشؤون التقنية والتعمير		/
	- مكتب السكن و الإحصاء		
	مكتب الوقاية و مكافحة الأمراض المتنقلة و الأنشطة الجوارية		/
	مكتب التحاليل المخبرية	فرع تحليل نوعية المياه	
فرع تحليل المواد الغذائية			

المصدر: وثائق رسمية من بلدية نقرين.

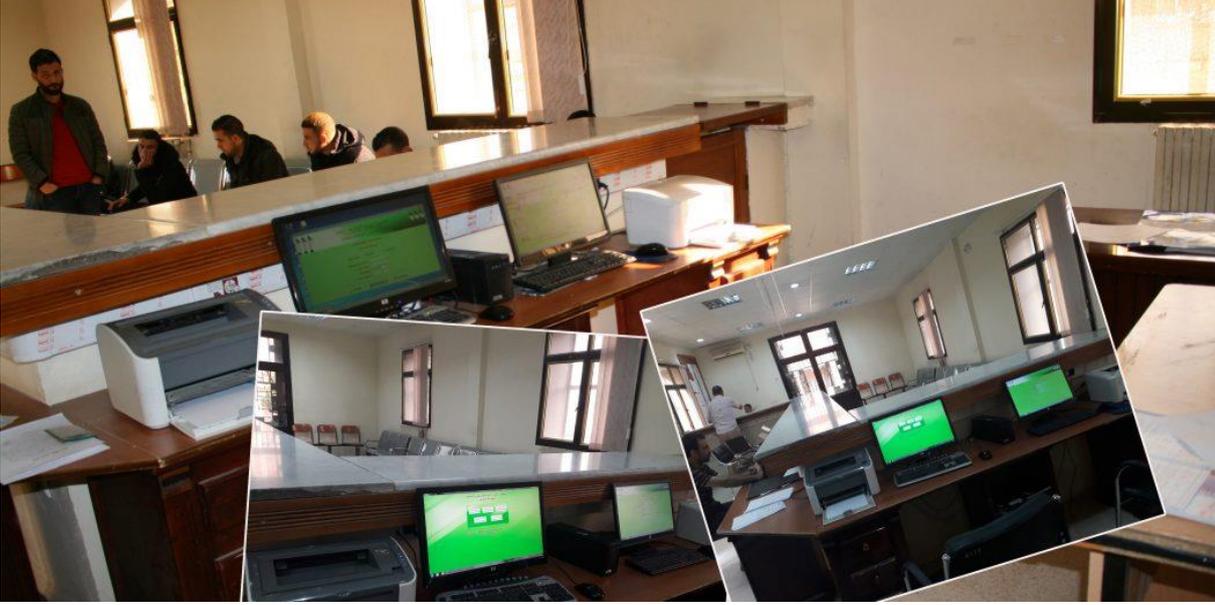
ملحق الصور:



صورة لأول مقر لبلدية نقرين التي أنشئت في جوان 1956



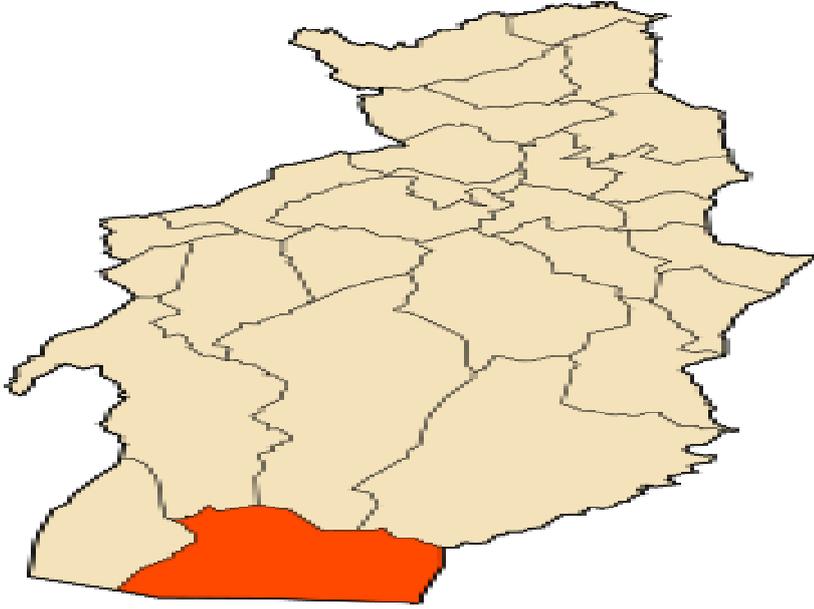
صورة للمقر الحالي بلدية نقرين



صورة لشباك الحالة المدنية و البرنامج المستخدم في استخراج الوثائق



صورة بمكتب التصحيحات القضائية و الإدارية ببلدية نقرين



خريطة توضح موقع بلدية نقرين بالنسبة لولاية تبسة

المخلصات

ملخص الدراسة بالعربية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المجالات الحديثة التي تسعى التنظيمات لاستخدامها في تحسين أداء موظفيها وتعزيز كفاءتهم في العمل، ومن هنا جاءت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، التي تستفسر عن انعكاسات الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في بلدية نقرين، وهو ما يمثل تحدياً مهماً.

ومن أجل فهم عمق تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، تم تحديد ثلاثة تساؤلات فرعية تتعمق في تحليل العوامل المحددة التي قد تؤثر على هذا التأثير:

1. ما هي تأثيرات التحكم في تقنيات الحاسوب على سرعة الإنجاز في بلدية نقرين؟

2. كيف يؤثر نظام الاتصال الإلكتروني على التنسيق الإداري في بلدية نقرين؟

3. ما هي الآثار المترتبة عن صناعة المعرفة على التدريب والتطوير في بلدية نقرين؟

تمت الدراسة في بلدية نقرين بولاية تبسة، حيث تم اختيار 48 موظفاً ليكونوا العينة. وتم تقسيم الدراسة إلى جزئين رئيسيين: الجانب النظري والجانب الميداني.

في الجانب النظري، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تم التركيز في الفصل الأول على بناء الإشكالية وتوضيح التساؤلات الفرعية للدراسة، وكذلك استعراض النظريات المتعلقة بتوظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء الوظيفي، وفي الفصل الثاني، تم التركيز على استعراض مفهوم الإدارة الإلكترونية وتوضيح ماهيتها وأهميتها في بيئة العمل الحديثة، أما الفصل الثالث، فكان مخصصاً لدراسة المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وأهميته في سياق البحث، أما الجانب الميداني، فقد تم تقسيمه إلى فصلين، حيث تم التركيز في الفصل الرابع على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بما في ذلك تحديد المجال الميداني والزمني والبشري للدراسة، وبعد ذلك تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، والفصل الخامس، كان

مخصصًا لعرض وتحليل وتفسير البيانات المجموعة، بما في ذلك تحليل البيانات المأخوذة من استمارات الاستبيان المعدة لموظفي البلدية، وختامًا، تم مناقشة النتائج وطرح بعض المواضيع القابلة للتفكير والتوصيات والاقتراحات المستقبلية، ومن خلال النتائج العامة للدراسة، تم التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية التي تفترض أن الإدارة الإلكترونية تحسن من الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية نقرين، وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة مهمة إلى فهمنا لدور التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة في العمل في المؤسسات الخدمائية.

Abstract :

Electronic management is among the modern fields that organizations strive to utilize to enhance the performance and efficiency of their employees. Hence arose the main problem of this study, which inquires about the implications of electronic management on the performance of employees in the municipality of Négrine, representing a significant challenge. To deeply understand the impact of electronic management on job performance, three sub-questions were identified to delve into analyzing the specific factors that may affect this impact:

1. What are the effects of computer technology control on the speed of accomplishment in the municipality of Négrine?
2. How does the electronic communication system affect administrative coordination in the municipality of Négrine?
3. What are the consequences of knowledge creation on training and development in the municipality of Négrine?

The study was conducted in the municipality of Négrine, Tabessa province, where 48 employees were selected as the sample. The study was divided into two main parts: theoretical and practical. In the theoretical part, the study was divided into three chapters, focusing in the first chapter on building the problem and clarifying the sub-questions of the study, as well as reviewing the theories related to the use of technology to improve job performance. In the second chapter, the focus was on reviewing the concept of electronic management and explaining its nature and importance in the modern work environment. As for the third chapter, it was dedicated to studying the dependent variable, which is job performance, and its importance in the research context. As for the practical aspect, it was divided into two chapters, with the fourth chapter focusing on the methodological procedures of the field study, including identifying the field, time, and human scope of the study, and then determining the study methodology and data collection tools. The fifth chapter was devoted to presenting, analyzing, and interpreting the collected data, including analyzing the data obtained from the questionnaires prepared for the municipality's employees. Finally, the

results were discussed, and some thought-provoking topics, recommendations, and future suggestions were presented. Through the overall results of the study, the validity of the main hypothesis was confirmed, assuming that electronic management improves the job performance of employees in the municipality of Négrine. Thus, this study provides a significant addition to our understanding of the role of technology in improving employee performance and enhancing efficiency in service institutions.