



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الإجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علم إجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي -الحمامات -
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة:

د. فيروز صولة

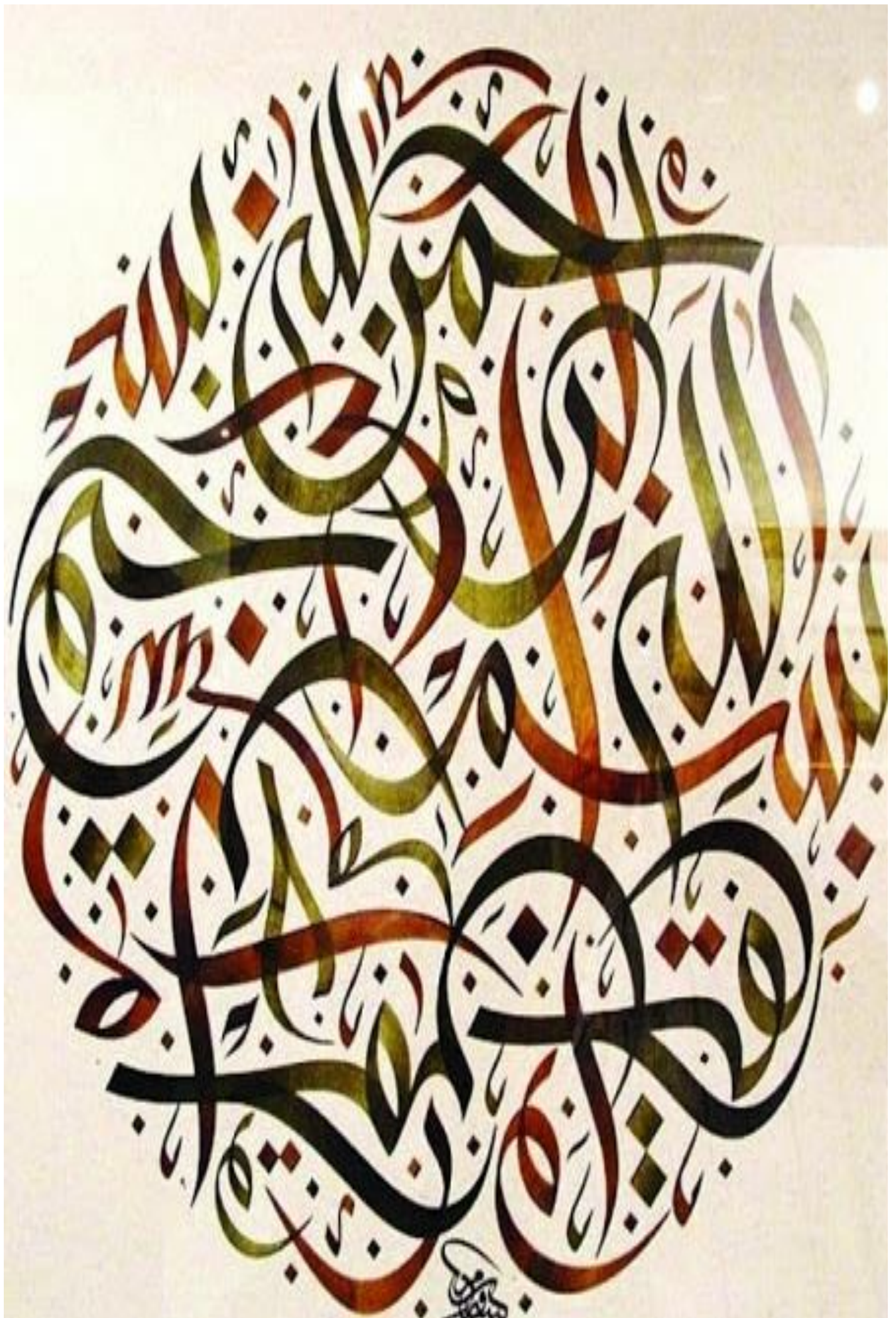
إعداد الطالب:

✓ زكرياء غرابيية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مزبوة بلقاسم	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
صولة فيروز	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
ميهوب نور الدين	أستاذ مساعد -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



قال تعالى:

«يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ»

سورة المجادلة: الآية 11

« فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ
وَخِيئُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا»

سورة طه: الآية 114

وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم: «إن الله لا يقبض العلم
انتزاعاً ينتزعه من الناس ولكن يقبض العلم بقبض العلماء حتى إذا لم
يبق عالم اتخذ الناس رؤوساً جهالاً فسئلوا فأفتوا بغير علم فضلوا
وأضلوا»

حديث شريف

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه و تعالى على جوده ومنه و فضله وإحسانه بتوفيقه لي بإنجاز هذا العمل المتواضع.

وأقدم بخالص الشكر والامتنان :

إلى أمي الحبيبة رحمها الله و أسكنها فسيح جناته .

إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره .

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أ.د صولة فيروز التي كانت لي خير مشرف من خلال ما قدمته لي من أفكار و آراء سديدة و

توجيهات صائبة ...

جزيل الشكر و التقدير لكل من علمني حرفا أساتذتي الأفاضل .

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع موظفي بلدية الحمامات . تبسه . و أخص بالذكر أصحاب العينة الذين تجاوبوا معي

خاصة التسهيلات التي قدموها لإنجاز هذا الجانب الميداني للدراسة .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل في صورته النهائية.....

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكورة.

إلى كل هؤلاء جميعا أوجه خالص الشكر والامتنان .

و أسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني خيرا لجزاء .

امداء

كفاني عزا أن تكون لي ربا وكفاني فخرا أن أكون لك عبدا، أنت لي كما أحب فوفقني ألى ما تحب . ربما تقال الكلمات لتخاد ما فات ، لكنني كتبتها في لحظات لأعيش بها كل ما هو آت عجزت الكلمات عن التعبير ، لكنها ركعت عشقا و عرفانا وتقدير لذا أهدي نجاح يومي على صفحات عمري إلى : الشمعة المقدسة التي أضاءت لي الحياة بتواضع ورقة إلى الملاك الأكثر أمانا إلى اللؤلؤة التي تضيء لي سماء الدنيا إلى رمز الحنان والنعاء وعنوان الأمومة إلى حبيبتي الغالية ونور عيني إلى من تزيد من قوتي وإيماني وصبري كلما نظرت إلى نور وجهها إلى من تطيب أيامي من قربها ويسعد قلبي بهنائها إلى من سهرت الليالي من أجلي وكان دعائها ورضاها عني سر نجاحي إلى صدر حنون حواني إلى لسان عذب الكلام واساني إلى امرأة سهرت الليالي لترعاني إلى الينبوع الذي سقاني و الحضان الذي دفاني والغيث الذي رواني إلى روح أمي الطاهرة " سألت المولى عز وجل أن يرحمها ويسكنها فسيح جناته "

إلى من علمني أن أول الغيث قطرة ، وأن التتويج بالنجاح يأتي ثمرة صبر ومشقة ، والذي أطال الله في عمره إلى من شاء القدر أن لا يكون بيننا ، لكن أبي القلب إلا أن يسكن فؤادنا أخي الغالي " لطفني " رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

إلى أختي الغالية واليامة العالية : " وداد" ، إلى سندي وفخري في الحياة إخوتي : فاتح ، نذير ، وائل (المجد) ، لطفني (عبد الله) ، والمشاعب " يعقوب " عقبال فرحتك بالبالوريا يا رب ، إلى من كانت سندا لي ولا أستطيع أن أوفيها حقها مهما كان " خولة" . مبروك شهادة الدكتوراه إلى المرحلة "فاطمة الزهراء " مبروك شهادة الليسانس عقبال الماستر والدكتوراه .

أهدي عملي إلى كل من ترك بصمة في حياتي و غير من مجراها ووسع من مداركي العلمية والعملية : معلمي ابتدائية " عقبة ابن نافع " ، أساتذة متوسطة الشهيد معلم العربي ، أساتذة ثانوية شريط لزهري ، وختام المحطة إلى كل من ينتمي إلى التشكيلة الرائعة التي تضمها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، خاصة دفعة علم اجتماع ماستر تنظيم وعمل .

إلى كل من أسقطه قلبي لكنه لا يزال يسكن قلبي ، ولكل من يسعده نجاحي، أهدي نجاحي .

و أخيرا إلى الحرة، الطاهرة ، العربية أمي التي تسكن فيا ، جزائري الحبيبة بلدي " الجزائر "

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

البسمة

آية قرآنية

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

1..... مقدمة

الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

5..... تمهيد:

6..... 01 - إشكالية الدراسة:

8..... 2 - فرضيات الدراسة :

8..... 3-أهمية الدراسة

9..... 4 - أسباب اختيار الموضوع :

9..... 5 - أهداف الدراسة :

9..... 6 - مفاهيم الدراسة :

13..... 7 - الدراسات السابقة :

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

19..... تمهيد :

فهرس المحتويات

- 1 -أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية : 20
- 02- أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية : 23
- 03 -عناصر الإدارة الإلكترونية: 29
- 04- وظائف الإدارة الإلكترونية:..... 32
- 5 - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:..... 36
- 41 : خلاصة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد..... 45
- 1 . أهمية الأداء الوظيفي: 46
- 2 . عناصر وأنواع الأداء الوظيفي والعوامل المحددة له : 47
- 3 . متطلبات الأداء الوظيفي الفعال :..... 51
- 4 . العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و مؤشراتته : 51
- 5 . تقييم الأداء الوظيفي: 53
- 62 : خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

1. مجالات الدراسة : 66
- 2 . منهج الدراسة : 67
- 3 . أدوات جمع البيانات : 68
- 4- عينة الدراسة..... 69
- 5-أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:..... 70

الفصل الخامس :عرض بيانات الدراسة و تحليلها

1. خصائص مجتمع الدراسة : 73

فهرس المحتويات

- 2 . عرض و تحليل نتائج الدراسة : 80
3. النتائج الجزئية للدراسة 111
- خاتمة: 116

قائمة الجداول



فهرس الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال ببلدية الحمامات	67
02	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	74
03	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	75
04	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	76
05	خصائص عينة الدراسة حسب متغير نمط التوظيف	77
06	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	78
07	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	79
08	تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي توفرها المؤسسة للموظفين	80
09	للإدارة بلا تنظيمات جامدة دور في دعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة الموظفين	81
10	عمل الإدارة بلا تنظيمات جامدة على تحسين أداء الموظفين من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن يريد	82
11	الإتصال المباشر للإدارة بالوزارة الوصية عبر البوابة الرقمية	83
12	مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة سرعة القرارات الوزارية و الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة	84
13	مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة سرعة القرارات الوزارية و الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة ومراقبون اثناء تطبيقها	85
14	مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة في خفض أخطاء العمل مقارنة بالتنظيم التقليدي	86
15	التدقيق الإداري عبر الأجهزة الرقمية بشكل أسرع	87
16	تسهيل الإدارة بلا تنظيمات جامدة عملية إتخاذ القرار من طرف المسؤولين	88
17	تمكين الإدارة بلا تنظيمات جامدة الموظفين من الحصول على المعلومات بسهولة أكبر وبأقل مجهود (من خلال وسائل البحث الآلي)	89
18	دور الإدارة بلا تنظيمات جامدة في تسهيل و تسريع وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و المراجعين مما يرفع من فعالية و كفاءة أداءهم	90
19	الخدمات الإلكترونية التي توفرها الإدارة بلا تنظيمات جامدة للموظفين	91
20	تنظيم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين للرفع من كفاءة و فعالية و تعاملهم مع الإدارة بلا تنظيمات جامدة	92

فهرس الجداول

93	سهولة دخول الموظفين على الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي زمان ومكان للقيام بالعمل و دوره في الزيادة من مرونة العمل	21
94	الدور الذي تلعبه الإدارة بلا مكان و زمان في تقليل الحاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها	22
95	إنجاز و اكتمال الأعمال خارج ساعات العمل المبرمجة	23
96	إتمام و إنجاز العمل في حالة سفر أحد الموظفين خارج المكتب	24
97	دور الإدارة بلا مكان و زمان في التقليل من البيروقراطية الزائدة	25
98	مساعدة الإدارة بلا مكان و زمان على توفير البيانات للمستفيدين بصورة فورية	26
99	دور الإدارة بلا مكان و زمان في تبسيط الإجراءات و تسريع الإنجاز و رفع مستوى المؤسسة	27
100	دور الإدارة بلا مكان و زمان في توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا	28
101	الإدارة بلا مكان و زمان تؤدي إلى تعزيز الكفاءة و تحسين الأداء بشكل عام	29
102	الإدارة بلا مكان و زمان تؤدي إلى الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة و رفع مستوى الكفاءة بها	30
103	مساعدة الإدارة بلا مكان و زمان الإدارة العليا في إدارة أفعال مواردها البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية بشكل أسرع و أفضل	31
104	دور الإدارة بلا مكان و زمان في توفير المرونة فائقة في التعامل مع المعلومات و التحديث الدوري لها	32
105	الحالات التي تعززها الإدارة تعزز فيها الإدارة بلا مكان و زمان	33
106	النظام الإلكتروني الحديث فعال أكثر من النظام التقليدي	34
107	الأساليب النتجهة في تقديم الخدمة للمواطن تخفف من التذمر و الضغط الممارس من طرف الموظف	35
108	مواجهة الصعوبات أثناء إستخدام النظام الإلكتروني في أداء المهام	36
109	إستخدام النظام الإلكتروني سريع في وتيرة الخدمات المقدمة للمواطن	37
110	التعامل مع النظام الإلكتروني يزيد من القدرة على الإبداع	38
111	توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة	39

قائمة الأشكال



قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهداف الإدارة الإلكترونية	27
02	عناصر الإدارة لإلكترونية	31
03	مراحل عملية تقييم الأداء	58
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	76
07	توزيع أفراد العينة حسب نمط التوظيف	77
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	78
09	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	79

قائمة الملاحق



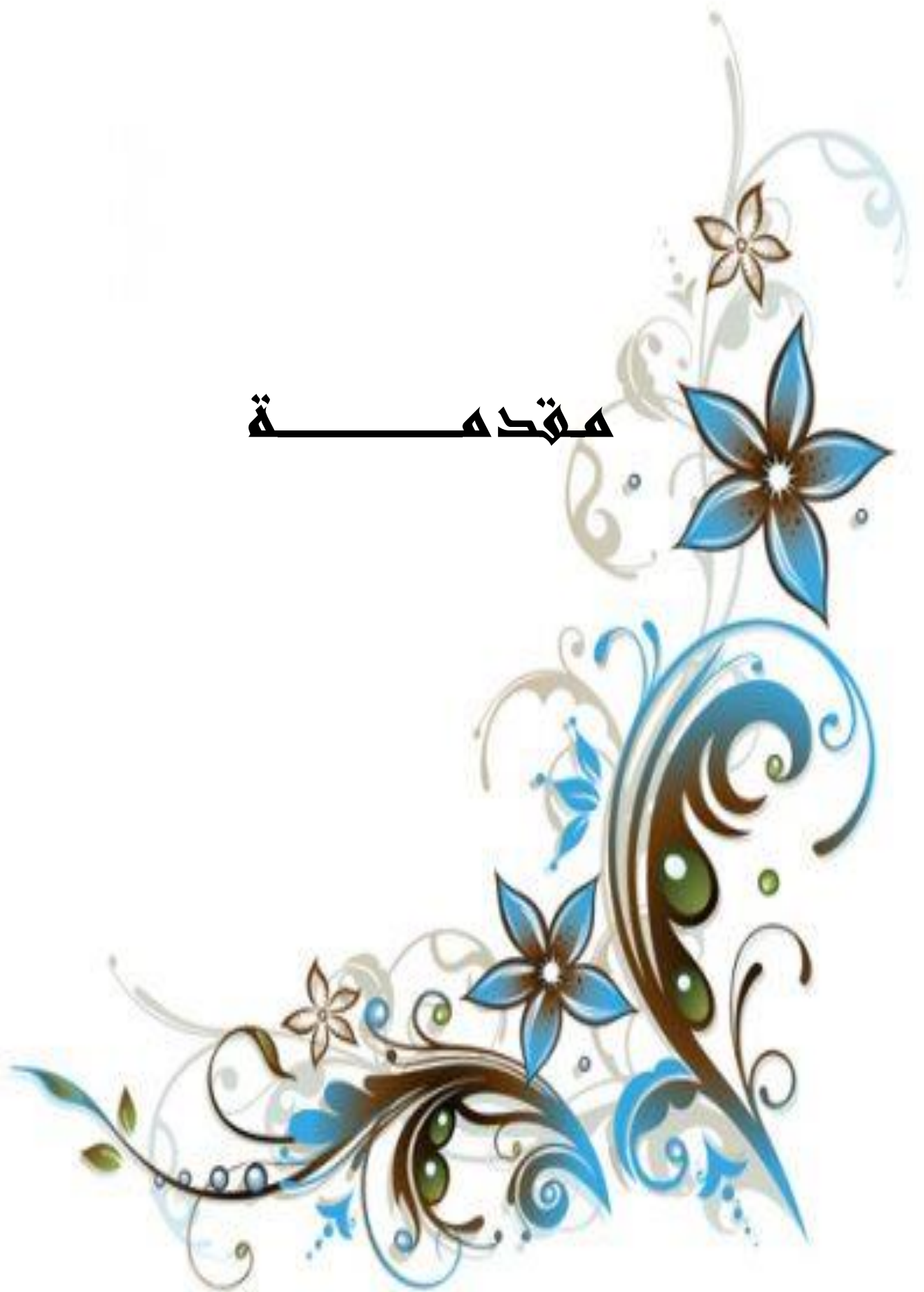
قائمة الملاحق

الملاحق	الرقم
إستمارة إستبيان	01
هيكل تنظيمي للبلدية – بلدية الحمامات- تبسة	02

الجانبة النظري



مقدمہ



أدى التطور العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت إلى بروز تأثيرات عديدة على طبيعة النظم الإدارية التي أعادت صياغة الخدمات و أساليب الإنتاج وفق نمط يرتكز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي ، كمفهوم يعبر عن السرعة و التفاعل واختراق الحدود المكانية . لقد أفرز التحول نحو النظم الإدارية الحديثة جملة من التغيرات على آلية التسيير داخل هذه الإدارات لقياس مدى الأداء الوظيفي داخلها لما توفره من فرص للنجاح و الوضوح و الدقة في تقديم الخدمات و إنجاز المعاملات.

أصبح التحول نحو تبني النظم الإلكترونية يمثل توجهها عالميا يقوم على تبني النظم افلكتروني بالموازاة مع الأداء للعنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لدعم وجود هذه النظم باعتباره المسير و القائم على المرحلة الانتقالية من النظام التقليدي إلى النظام الحديث ، عبر التخطيط المنهج للتأقلم و تقبل التغيير، في هذا المجال نجد أن هناك عدة مبادرات دولية قدمتها دول و حكومات توجت بنجاحات بالمقابل وجدت معوقات تستدعي بحوث و دراسات تمكن من معرفة المرتكزات و العالم للكشف عن انعكاسات وجود الإدارة الإلكترونية ومدى قياسها للأداء داخل هاته المنظمة ، وفي هذا الصدد تفيد أحد تقارير الأمم المتحدة عن تطوير مجتمع المعرفة بأنه القدرة على تحقيق المنافع من ثروات المعلومات و المعرفة و تقنيات الاتصال بإتباع سياسات واستراتيجيات تخلق بيئة توفر المعلومات و نشر البيانات من خلال تقنيات المعلومات .

ومن واقع التجربة الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات نحو بناء نموذج متطور من واقع الجاهزية ، نتوقف للنظر فيما تم تحقيقه من استعداد و مستوى فاعلية الإنجاز . ومن ما دفعنا إلى تسليط الضوء على هذه الدراسة من خلال التطرق إلى الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي خاصة إذا كان يتعلق الأمر بمنظمة خدماتية تعد من أهم الركائز التي تقوم عليها دولة ما ألا وهي المجلس الشعبي البلدي لبلدية الحمامات حيث

مقدمة

أن اعتمادها النموذج الإلكتروني في الإدارة باعتبارها تقوم على الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات من الطريقة اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للجهد والوقت .

ومن هنا جاء هذا البحث لدراسة الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي ، فقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول فيها 3 فصول نظرية وفصلين في الجانب الميداني .

حيث تناول الفصل الأول موضوع الدراسة، أين تم طرح إشكالية البحث وبناء عليها تم صياغة جملة من الفرضيات للإجابة عليها من خلال البحث الميداني ، كما تطرقنا إلى توضيح أهمية وأهداف البحث و المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث ليختتم بالدراسات السابقة .

و تضمن الفصل الثاني ماهية الإدارة الإلكترونية من خلال الإحاطة بأهم عناصرها و الوظائف و معوقات الإدارة الإلكترونية .

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي وعناصره و محدداته ومعاييرته وتقييم الأداء الوظيفي.

في حين تم في الفصل الرابع توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج ن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إضافة إلى مجالات الدراسة و أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

وخصص الفصل الخامس لعرض و مناقشة نتائج البحث و ختم البحث بخاتمة لتحمل جملمن الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة



تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بالنظر للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار التصوري و المفاهيمي في توضيح الإطار النظري للبحث ، فإني أسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد أبرز فيه إشكالية الدراسة و الفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة التي تعتبر بمثابة القاعدة التي أنطلق منها في معالجة الموضوع الذي اخترته ، كما أبرز أهمية ومبررات اختياري لهذا الموضوع بالإضافة إلى أهداف الدراسة ، ثم تحديد المفاهيم التي تتعلق بموضوع الدراسة ، إضافة إلى عرض الدراسات التي تطرقت لنفس الموضوع سابقا من أجل المقارنة ، وكذلك توظيفها في بعض العناصر .

01 - إشكالية الدراسة:

أصبح الأداء الوظيفي شغلا شاغلا حاز على اهتمام جل الباحثين و الممارسين باعتباره مفهوما جوهريا هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام.

حيث يرجع هذا الاهتمام إلى البحث على الأداء المرتفع باعتباره مقياسا للنجاح. ذلك لشموله لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية وبالتالي تحقيق نتائج قياسية يقع أساسا على عاتق المسيرين.

وبالتالي أصبح الموضوع يشكل أهم أهداف أي مؤسسة بناءا على أن كفاءة أداءها في مختلف المجالات وعلى كل المستويات يتوقف على أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها المسندة إليها بكل فعالية ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمهمة تقييم أداء العاملين من أجل تحقيق التطور و التميز في مؤسسة العمل .

وعرف تطور المؤسسات تغيرات مختلفة يشهدها العالم اليوم قفزة نوعية في أساليب العمل تقوده تقنية المعلومات التي انتشرت في كافة قطاعات الأعمال لتقدم إمكانيات جديدة تزيد من الحاجة إليها والسعي نحو استخدامها.

إن الانتشار الواسع لها في كل القطاعات يتطلب تطوير النظم الإدارية بها ، من خلال إدخال مختلف التغيرات الإدارية والمؤسسة عينها ، ولكي تحقق ذلك يجب عليها أن تكون قادرة على التكيف والتأقلم مع تغيرات التقنية ومواكبتها .

وتعتبر تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات و التكنولوجيات الحديثة، لذا أخذت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها .

هذه الأخيرة التي تأثر كغيرها بما أفرزته ثورة الانترنت من تداعيات فهي من المواضيع الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي إذ أن الإنسان منذ القدم سعى إلى ترتيب نظام حياته و إشباع حاجاته مما جعله يسعى إلى ابتكار العديد من الإستراتيجيات تمكنه من تحقيق ذلك وأولها التنظيم ، فقد أدرك أهميتها مبكرا نظرا لحاجته للتعاون الذي أصبح عنوانا

للمجتمع الحديث الذي يصبوا إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية ، ثم الأداء الوظيفي ، إذ أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع إذ تقوم على قاعدة إلكترونية وتكنولوجية و تستند إلى تفاعلات بين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية يُوَظِّرها أشخاص محترفين وفق تنظيم مسطر مسبقا .

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها ، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة ،مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو التطور ، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المؤسسة. وعلى هذا الأساس اعتمدت معظم المؤسسات على امتلاك أفضل الأدوات و الكفاءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الأداء الوظيفي والتفوق و التميز في الأداء .

فالمؤسسات الجزائرية كغيرها ليست بعيدة عن هذه الظروف والمتغيرات فإنه بات من الضروري عليها التطلع على استخدام تقنيات حديثة ، وهذا ما نجده في واقع وتطلعات الحكومة الجزائرية من خلال تبني تقنية الحكومة الرقمية و الإدارة الإلكترونية حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأدوات القادرة على تلبية تلك الضروريات .

ومن هذا المنطلق تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها في كافة نواحي الحياة لتسهيل عملية التسيير حيث أن الدراسة الحالية سعت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي الشيء الذي يفرض نفسه على كافة الإدارات الوطنية و المحلية وأخص بالذكر هنا كيفية تفعيل الإدارة الإلكترونية في المجالس الشعبية البلدية التي تعتبر قاعدة معلومات بالنسبة للإدارة الوطنية و يعتبر المجلس الشعبي البلدي بلدية

الفصل الأول.....الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الحمامات أحد هذه الدعائم بالنسبة للإدارة الإلكترونية الوطنية والتي من خلالها تبلورت

إشكالية الدراسة على طرح السؤال الرئيسي التالي :

كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي ؟

و عليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت ، والاتصالات التكنولوجية

(تؤدي

إلى المرونة و الفعالية و كفاءة الموظفين ؟

2- هل تطبيق إدارة بلا مكان وزمان يؤدي إلى زيادة المرونة و الفعالية وكفاءة الموظفين

؟

2 - فرضيات الدراسة :

1 - الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت ، والاتصالات التكنولوجية

(تؤدي إلى المرونة و الفعالية و كفاءة الموظفين .

2. تطبيق إدارة بلا مكان وزمان يؤدي إلى زيادة المرونة و الفعالية و الكفاءة .

3-أهمية الدراسة :

يحتل موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة بالنسبة للموظف و المواطن على حد سواء ،

فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي ساهمت

في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

. معرفة ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وما هي الإضافة التي لامسها المواطن و الموظف

على حد سواء ,

. بيان أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المؤسسات عامة و دورها في

الاستفادة منها لإحداث الأداء الوظيفي و تغيرات تكنولوجية متجددة دائما.

الفصل الأول.....الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

. الميل لدراسة المواضيع التي تتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في القطاعين العام والخاص،

وما مدى

تأثيرها على الأداء الوظيفي

4 - أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في الإطلاع أكثر على الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به .
- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية و محدودية الأبحاث و الدراسات التي تعني بها .
- . البحث عن كيف تهتم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف في الإدارة المحلية.
- . الإدارة الإلكترونية تهدف إلى توسيع دائرة الاتصال بين المواطن والمؤسسة الحكومية .

5 - أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية .
- تسعى إلى التعرف إلى الدرجة التي وصلت إليها تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية و الوثائق التي تم تحويل الحصول عليها إلكترونياً.
- معرفة العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- توضيح أهمية العنصر التكنولوجي في جميع المجالات .
- التأكيد على ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي .

6 - مفاهيم الدراسة :

الفصل الأول.....الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أكثر الخطوات حساسية و أهمية في البحث ، وذلك لتبسيط فهم الموضوع وضبط الإشكالية و تدقيقها وهو ما سنحاول الأخذ به في دراستنا هذه .

1-6 - الإدارة:

لغويا من الفعل يدير بمعنى يدير و يوظف ويستخدم و يحرك ويقتصد و يوجه، هذا هو معنى الإدارة.

وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير .

فريدريك تايلور : الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية .

هنري فايول : الإدارة هي عملة تنبؤ و تخطيط وتنظيم ، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة¹.

كونتوزواودانول : الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

وبالنسبة لتشيستر برنارد يقول : في كتابه المدير الإدارة ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة .

أما جلوفر : فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز و تقيم و تراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف².

في تعريف آخر به نوع من التفصيل والشمولية قال أولين جونز الإدارة عملية وأسلوب عمل يستهدف تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود للسير بالمؤسسات نحو تحقيق الموضوعية³.

تشارك هذه التعريفات في الإشارة إلى سعي الإدارة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام رغم الاختلاف الواضح حول سبل الإدارة لتحقيق ذلك يكون على أساس التعاون و

¹ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 16.

² محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر، ص 15.

³ محمد بهجت، الإدارة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 35

التنسيق وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو عن طريق القيادة و التوجيه واتخاذ القرارات المناسبة.

• **التعريف الإجرائي:**

الإدارة هي الجهاز الذي يتولى مهمة تنظيمية باعتباره العملية المنظمة والمخططة التي تتم في إطار تنظيم معين ساعيا لتحقيق أهداف محددة.

6-2- الإدارة الإلكترونية:

تأثر تعريف الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات و المميزات التي يوفرها من حيث السرعة و الدقة و تقليل استخدام الأوراق إلى أقصى حد ممكن من حيث أن مصطلح الإدارة الإلكترونية مركب من قسمين أساسين هما:

أ -الإدارة: وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال و المعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب -الإلكترونية : أنه يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل و الوسائط الإلكترونية المختلفة ، ويشير ذلك إلى استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتحسين و تطوير العمليات الإدارية المختلفة¹.

- هي عملية مكننة جميع المهام و الأنشطة الإدارية للمؤسسة بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الحديثة المتمثلة في تقليل استخدام الورق ، تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع والدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية².

يعرفها آخرون أنها المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات

¹ ماجد بن عبدالله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل المدرسي، 2009، ص 45.

²فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار البلدية، 2012، ص 72.

وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة للعمل على توفير الجهد ، الوقت ، والتكاليف .

6-3- الأداء :

يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه بعمله وكيفية وجودة العمل المقدم من طرفه².

-الأداء : كل ما يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية³ .

يعرف الأداء حسب الباحث دركر : على أنه التوازن بين رضا المساهمين والعمال⁴ .

-سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال⁵ .
تعريف الأداء من الناحية الإدارية : فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه ، وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، و التمكن من ترقية الموظف تجرى

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية، 2005، ص 06.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، بجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص123

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ، ص209

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين التطبيق ، ط1 ، دار جرير للتوزيع ، 2013 ص105

⁵ عبد الباري ابراهيم دره ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المؤسسة العربية ، مصر ، 2003، ص

له اختبارات أداء و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في فترة زمنية محدودة¹ .

3-1- الوظيفة : ويشمل ذلك أسم الوظيفة و مستوياتها التنظيمي ، والقسم و الإدارة التابعة له ، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ، ومن الذي قام بإعداد التوظيف ، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوظيف.

3-2- الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، وإدراك الدور والمهام) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي :

هو كمية و نوعية الإنجازات الوظيفة التي يحقق بها الفرد المهام المكونة لوظيفته و متطلباته و كذلك بما يتوافق مع قدراته و مهاراته .

7 - الدراسات السابقة :

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في مختلف البحوث و الدراسات لما لها من دور كبير في مساعدة الباحث على التحكم في موضوع بحثه و طرح إشكاليته بالشكل الصحيح و تكوين خلفيته النظرية على الظاهرة محل البحث و الدراسة كما أنها تبصره بمختلف الصعوبات التي يمكن أن تواجهه سواء كانت في الجانب النظري أو الجانب الميداني .

وقد اطلع الباحث على العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد تم اختيار أهم الدراسات التي لها علاقة بالبحث الميداني واستوجب ذلك مراجعتها للتعرف على الأمور التي تم التركيز عليها و إجراءاتها و أدواتها وأهم نتائجها من جهة و علاقتها بالدراسة الحالية من جهة ثانية .

الدراسة الأولى: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المورد البشرية

¹احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتب لبنان، بيروت 1992، ص 312.

الفصل الأول.....الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أ . الباحثة : سميرة مطر المسعودي جامعة نايف (2010) بالقطاع الصحي الخاص
لمدينة مكة المكرمة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية الإدارة بجامعة نايف للعلوم الأمنية بالسعودية
.

ب . إشكالية الدراسة: انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها ما المعوقات التي تحول دون
تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدير و موظفي الموارد
البشرية ؟

ت . تساؤلات الدراسة:

. ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد
البشرية ؟

. ما أهم المعوقات التقنية ؟

. ما أهم المعوقات المالية ؟

. ما أهم المعوقات البشرية ؟

. ما أبرز الآليات التي تمكن من التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في غدارة
الموارد البشرية؟

ج . منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي .

د . العينة: اختارت الباحثة مفردات الدراسة من خلال اختيار عينة تتمثل في المدير و
موظفي الموارد البشرية وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

و . أدوات جمع البيانات : اعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

ي . نتائج الدراسة : توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها :

. المعوقات الإدارية فاعلة و تتمثل في الإجراءات الروتينية كنقص الدورات التدريبية في

مجال الإدارة الإلكترونية و ضعف التحفيز و الافتقار إلى البيانات الدقيقة .

. المعوقات البشرية تمثلت في قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية و نقص المختصين في صيانة أجهزة الحاسب و ضعف مهارات اللغة الإنجليزية.
. المعوقات المالية تمثلت بضعف المخصصات المالية بإدارة الموارد البشرية لتنظيم دورات و ندوات و فرص عمل دعم البحوث و الدراسات في تقنية المعلومات.

الدراسة الثانية: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر.

الباحث : حشور عبد الكريم (2010) جامعة منتوري قسنطينة .

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

أ. الإشكالية: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية ومن خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية ؟
ب . التساؤلات الفرعية:

. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

. ما هي توجهات تطبيقاتها في الولايات المتحدة الأمريكية ؟

. كيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة بالجزائر ؟

ت . الفرضيات:

. التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل الإدارة التقليدية في ترشيد الخدمة .

. تحسين مستوى الاستجابة و الفعالية في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.

. عرفت الخدمة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية .

ث . المنهج:

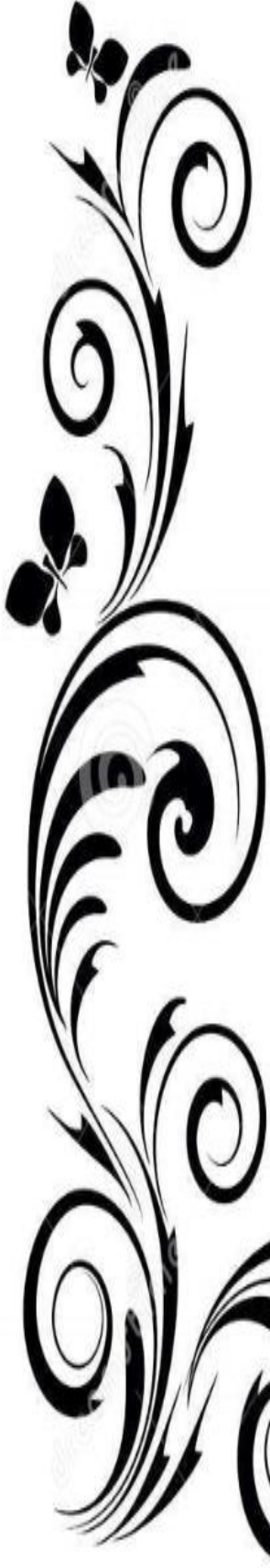
أستخدم الباحث المنهج الوصفي و منهج تحليل المضمون لتحليل المضامين و القوانين و التشريعات و منهج دراسة حالة جمع الفرضيات حول الحالة المدروسة .

ي . النتائج:

. الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الخدمات العمومية و تحسين مستواها و قدم تكاملا منطقيا بين مستوى التخطيط و التقنية انطلاقا من تركيزه على خدمات المواطن.
. ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية.

الفصل الثاني:

الإدارة الالكترونية



تمهيد

- 1- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- 2- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
- 3- عناصر الإدارة الإلكترونية
- 4- وظائف الإدارة الإلكترونية
- 5- معوقات إدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

تمهيد :

في ضوء التحولات الجديدة التي شهدتها العالم و إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المؤسسات هو ثورة حقيقية ، حيث تعتبر هذه التحولات قفزة نوعية في مجال العمل الإداري التي أحدثت تغيير حذري في المعاملات الإدارية مما دعي إلى بروز أسلوب عمل جديد و ظهور مصطلح ما يسمى بالإدارة الإلكترونية .

تعد الإدارة الإلكترونية تقنية حديثة في مواكبة التطورات و عصرنتها ، وهذا من خلال أهمية الخدمات التي تقدمها الإدارة للمؤسسات بصفة عامة و المواطنين بصفة خاصة، و هذا ما يستدعي ضرورة انتقالها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدامها لتقنيات ووسائل إلكترونية بغية تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها ، مع توفير الوقت و الجهد.

1-أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية و إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة.

وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات ، فلم يعد من المقبول تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين و التجويد و ذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت ، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط الآتية ¹ :

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
 - القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
 - ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
 - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .
- 1-1- أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية:**
- أ- إزدياد التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة به :**

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد و الحكومات و منظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة ، إن حجم الاستثمارات المتزايدة بصورة كبيرة في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة و تحقيق الرفاهية الإنسانية عموما .

ب- توجهات العولمة و ترابط المجتمعات الإنسانية:

فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط و التكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة و التي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية و إدارية وقانونية و بيئية متكاملة .

وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة و تحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع علمي ملموس .

حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت و الاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية و يشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية و الخدمات و العلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية و الإدارية و العلمية و غيرها¹.

ت- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية:

لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح و الحرية و المشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية و الاجتماعية على وجه الخصوص وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي و التوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده .

¹ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010، ص 49

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

و يأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية و الإدارية و القضائية و يشمل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة السياسية في الانتخابات و غيرها من الوسائل و حرية الرأي و تأسيس الأحزاب و تفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة و غيرها .

كما يشمل ذلك تطوير فاعلية القطاع العام و الارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كما ونوعا وتمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في الحكومة و القطاع العام. أهم بنود دواعي التحول للإدارة الإلكترونية :

1/ تسارع التقدم العلمي و التطور التكنولوجي مع انتشار الثقافة الإلكترونية ، و تطور الحاسوب و تطبيقاته و تطور الاتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية ، الدواعي العالمية و تتضمن العديد من النقاط أهمها :

- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة و التكيف معها.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات و توقعات احتمالية.
- تزايد شح الموارد و الاتجاه نحو الخصخصة و أزمات القطاع العام.
- التحول إلى التقنية الجديدة المتجددة و التحول إلى المعاملات الإلكترونية.
- ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- 2/ التحول من النمط الإدارة التقليدي إلى نمط الفكر الإداري الجديد القائم على تقنيات الاتصالات و المعلومات واستيعابها من منظور إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واكتشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها ، ويمكن حصر بعض الدواعي للإدارة في النقاط التالية¹:
- تصميم هياكل تنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين مستويات التنظيم .

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 75 .

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية .
 - استخدام تدفق المعلومات كأساس لإعادة بناء الهياكل التنظيمية .
 - تنظيم علاقات العمل بدلا من التخصص الوظيفي ، و تغيير الإجراءات و العمليات .
 - تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على أوسع نطاق العمل .
 - إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات.
 - التحول من منظومات المعلومات المحسوبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية .
 - الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية .
- 3/ التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة
- الدواعي المرتبطة بالتقنية الجديدة لنظم المعلومات و الحاسبات¹:
- تطبيق أساليب متطورة لنظم دعم واتخاذ القرارات وتقديم التوصيات الفورية .
 - الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية .
 - العمل من خلال الشبكات المحلية القطرية و العالمية .
- وبذلك يتضح لنا أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات و نظم الشبكات الاتصالات و برمجيات نظم تكنولوجيا المعلومات رغم أنها أحد الركائز الداعمة للإدارة الإلكترونية ، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تحتاج إلى فكر إداري متطور و قيادة إدارية واعية تستهدف التطوير و تسانده وتدعمه بكل قوة لتحقيق مسؤوليتها الرئيسية لخدمة المستخدمين و تحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة و الإتقان في العمل .

02- أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية :

2-1 - أهداف الإدارة الإلكترونية:

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف،مرجع سابق، ص 76.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات و المواطن و الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بعض النظر عن الأهمية و الأولوية :

- 1- تقليل كافة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات .
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .
- 3- استيعاب أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة¹
- 4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .
- 5- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقطرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان .
- 6- تسهيل تقسيم العمل و التخصص به².
- 7- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الفيديوكونفرانس ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .

¹ مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار و مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، جرمانا، 2011، ص 69.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ص 73.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

- 8- إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة ، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .
- 9- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت و تقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 10- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءاتها و مهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء و التطبيق.
- 11- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحريرها لكي تستجيب و متطلبات الخدمات اللازمة بالحجم و النوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية¹.
- 12- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول و أنظمة و التي من شأنها تطوير العمل الإداري، و بالتالي رفع كفاءة و إنتاجية وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
- 13- محاربة البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- 14- توفير المعلومات و البيانات لأصحاب القرار بالسرعة و الوقت المناسب و رفع مستوى العملية الرقابية.
- 15- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات و الخزائن لحفظها و كميات الأوراق المستخدمة و الإنجاز السريع للمعاملة .
- 16- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة و الذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- 17- إدارة و متابعة المقار المختلفة بالمؤسسة و كأنها وحدة مركزية .
- 18- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
- 19- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .

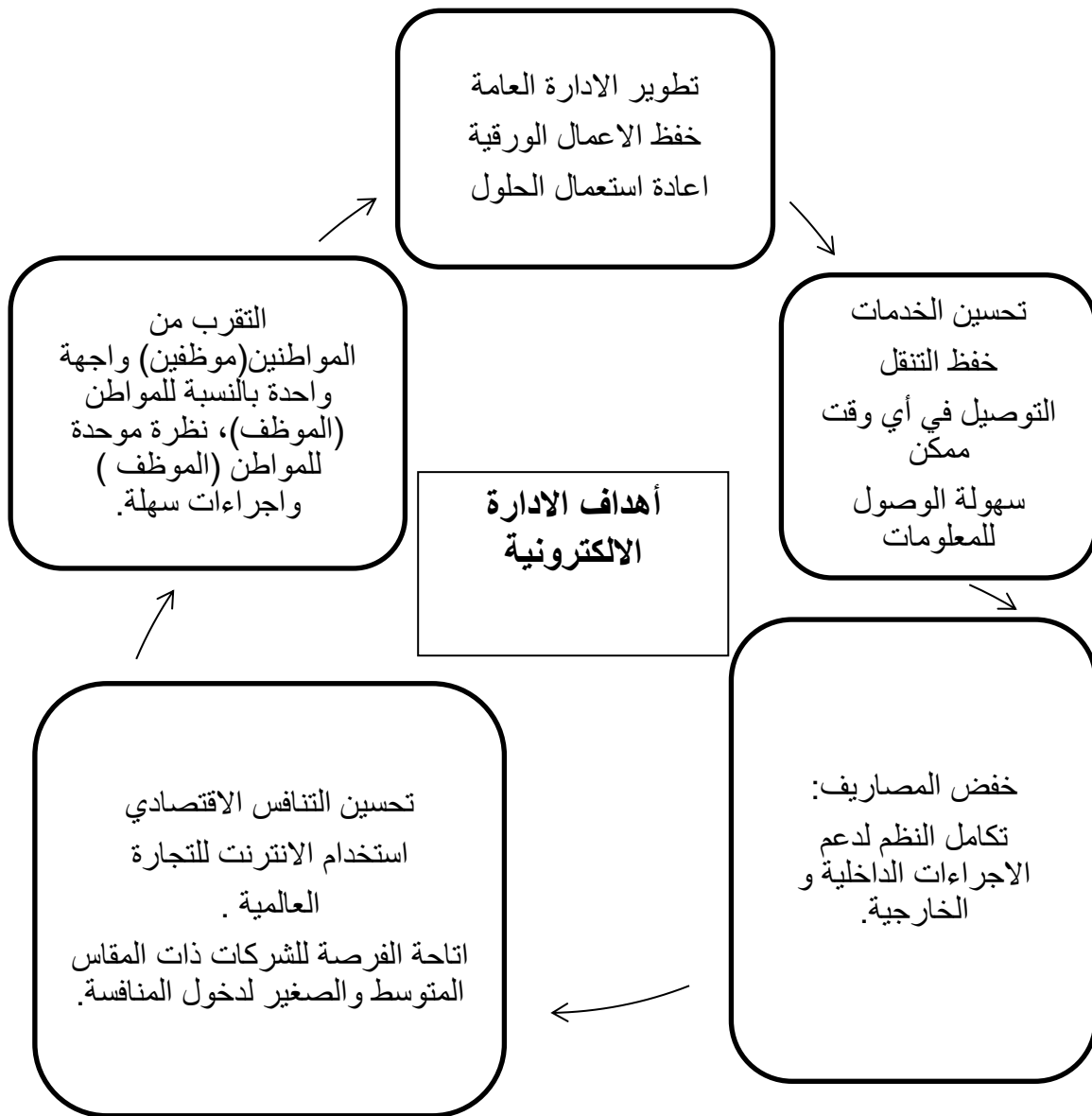
¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ذكره، ص 70.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

- 20-توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- 21- توفير البيانات و المعلومات للمستفيدين بصورة فورية .
- 22- التعلم المستمر و بناء المعرفة .
- 23- زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة و إدارة كافة الموارد¹.
- 24 - مناقشة التشريعات و الأنظمة القانونية و محاولة و وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية.
- 25- الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وأخيرا وليس آخر من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث
- فالجودة كما في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة و عرفتها مؤسسة أودي الأمريكية المتخصصة ... بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت و الزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن².

¹ الهوش أبو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2006، ص 422.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ذكره، ص 71.



2-2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الانترنت¹.

¹ ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 2005، ص28

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

بسبب وجود فوائد كبيرة ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد:

- 1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات و هذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3- الدقة و الموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- 5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل مؤسسة.
- 6- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- 7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة و الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء و الغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد¹.
- 8 -تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أَرادها، و تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- 9 -المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت و المكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب

¹ السالمي علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 66

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية أكثر مرونة و سهولة في عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا¹.

10- سهولة و سرعة و صول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و الزبائن و المراجعين .

11 -سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال نافذة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

12 -سهولة تخزين و حفظ البيانات و المعلومات و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .

13 -الفرص و المزايا التي توفرها تلك الغدارة لهذه المنظمات التي تتمتع بصفة عامة:
أ-انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

ب-اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

ت- توجيه الإنتاج وفقا للاحتياجات ورغبات العملاء و المستهلكون .

ث- تحسين جودة المنتجة وزيادة درجة تنافسية المنظمة .

ج- تلافي مخاطر التعامل الورقي².

03 -عناصر الإدارة الإلكترونية:

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط و تنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم بالأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الانترنت و المعرفة ، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير إستراتيجي في مكونات أنشطة أعمال

¹محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء 1، 1995، ص 22.

² عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 35.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

المنظمة و خاصة نقل الارتباطات المادية لسلسلة القيمة الكاملة للمنظمة إلى الإدارة الإلكترونية¹.

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي :

3-1- عتاد الحاسوب: Hard Ware

يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب و نظمه و شبكاته و ملحقاته .

3-2 -البرمجيات: Soft Ware

تعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام و برامج التطبيقات تضم برامج التطبيقات العامة : مستعرضات الويب ، برامج البريد الإلكتروني ،برامج الدعم الجماعي Groupe Ware ،رسوم الحاسوب ، الجداول الإلكترونية Spread Sheet و قواعد البيانات Data Bases.

أما برامج التطبيقات الخاصة: تكون بحكم طبيعتها متنوعة و متباينة نذكر منها : البرامج المحاسبية ، حزم البرامج المالية ، برامج التجارة الإلكترونية ، برامج تخطيط موارد المنشأة Enterprise Resource Planning ، برامج إدارة المشروعات وغيرها .

3-3-الشبكات : هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Enternet الإكسترانت Extranet و شبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة و لإدارتها الإلكترونية .

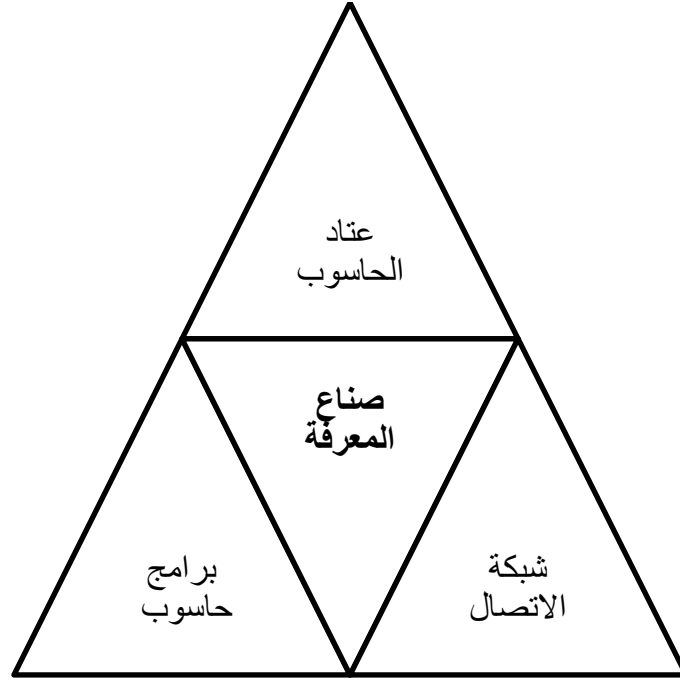
● **-صناع المعرفة :** تمثل القيادات الرقمية و كل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرين و المحللون للموارد المعرفية فدور صناع المعرفة يمكن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير و ترقية أساليب العمل الإداري ' وفق ما يتمتعون به من خبرات و معارف في مجال المعلوماتية و تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية ، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحد من

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 26.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

خلالها أنظمة المعلومات و مناهج العمل ، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح بالتوجه نحو شباك واحد¹.

عناصر الإدارة الإلكترونية



أيضا تقوم الإدارة الإلكترونية على عناصر رئيسية :

- 1 -إدارة بلا أوراق: حيث أنها تستخدم أنظمة الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة الإلكترونية و المفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوت، ونظم تطبيقات المتابعة المالية الآلية، والتوقيع الإلكتروني، وهذا يعني بالمحطة عدم الاعتماد أو استخدام الأوراق فيها².
- 2 -أدارة بلا مكان : وهي تعتمد في الأساس على الهاتف المحمول ، والهاتف الدولي الجديد ، والمؤتمرات الإلكترونية و العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية .
- 3 -إدارة بلا زمان : حيث تعمل و تستمر 24 ساعة متواصلة ، وبالتالي فإن فكرة الليل والنهار ، والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الإلكتروني الرقمي الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ ، وتوفر تقنيات الانترنت و التي بدورها تجعل العمل

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 31،32.

² صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص 79.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

متاحا و متوفرا على مدار 24 ساعة في اليوم ، سواء في أماكن العمل أو في المنزل ، أو في أي مكان .

4 -إدارة بلا تنظيمات جامدة: لأنها بالأساس تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، و المؤسسات الذكية والتي تعتمد على عمال و موظفي المعرفة.

04- وظائف الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات و مجالات عملها و خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية ، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على إستراتيجيتها الرئيسية كما ذكرها ياسين ومنها¹: الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى معلومات شبكية تعمل و تستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصال و التبادل الإلكتروني للبيانات .

الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية ، أي أنه بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظمات و تقنيات محسوبة تتضمن القدرة على التفكير و الرؤية و التعلم والفهم .

الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية حيث تعتبر نظم المعالجة الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي تعد تتناسب و الطبيعة المتغيرة و السريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات و إنتاجا مستمرا للمعلومات. العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة.

¹ ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية و تجويد العمل الإداري المدرسي - ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية"، المكتب الجامعي الحديث، 2011، ص ص 58،59.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئة حيث حدث تغيير جوهري في بيئات منظمات الأعمال فتحوّلت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل الجماعية لأمن خلال العمل الفردي مهما بلغ من نبوغ الفرد و قدرته .

4-1- التخطيط الإلكتروني:

يعرف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة و الأهداف التفصيلية للإدارة بينما التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر¹ خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط .

إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر .

ونلاحظ فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط و عمال ينفذون ، قد تم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرع في كل موقع وكل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل .

4-2- التنظيم الإلكتروني:

التنظيم هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية ، ولذلك كان لابد أن يظهر ما يسمى بالتنظيم الإلكتروني كمحطة للتغيير في المكونات التنظيمية ونتيجة لإعادة هندسة نظم المعلومات التي تعتمد على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، إن التنظيم كوظيفة إدارية

¹ نصرالله حناء ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، ط1، 2002، ص15

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

يتضمن العديد من الأنشطة والمهام التي يجب أن تتناسب مع واقع المنظمة والتغيرات التي تحيط بها¹.

فبالرغم من التغيرات التي شاهدها التنظيمات الحديثة من التخلي عن الهرمية، زيادة التفويض، التوجه إلى الهياكل المسطحة و الشبكية تقليص حجم المؤسسات نتيجة للتطور التكنولوجي و تغير المفاهيم الإدارية و العولمة و غيرها من العوامل إلا أن هذا ليس كافيا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية. كما يمكن القول أنه الإطار الفضفاض لتوسيع واسعة للسلطة و المهام ، إن التنظيم الإلكتروني والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآتي و في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم².

4-3- القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية³:

أ- القيادة التقنية العلمية:

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

ب- القيادة البشرية الناعمة:

¹ ماجد بن عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص 62

² النجار فريد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2008، ص 22

³ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 83.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

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

ج - القيادة الذاتية:

تتركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و التركيز على إنجاز المهمات و الرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .

4-4- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة كما يعرفها المغربي وظيفة إدارية تنطوي على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد تحققت ونفذت . و ذكر نجم أن الرقابة الإلكترونية تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول و الوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ و الإطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح ، كما أن تحقيق المدارس لأهدافها و قياس مدى الإنجاز مرتبط بالوظيفة الرقابية التي تتأثر بتطبيقات الإدارة الإلكترونية ، ويمكن إبراز أهم العناصر التي تشكل تميزاً في هذا المجال كما أشار إليها الطويل¹.

أ- سهولة الوصول إلى المعلومات و تقنين الدخول عليها .

ب- إمكانية نشر اللوائح و الإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية و معايير تقديمها و إتاحة الإطلاع عليها.

¹ ماجد بن عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 67،68،69

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

ج- إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذي القرار و القدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء .

د - إتاحة قنوات اتصال متعدد لتبادل المعلومات .

هـ - التمكن من إنهاء الخدمات إلكترونيا عبر الشبكة المعلوماتية ، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية و متطلباتها مما يسهل عملية المتابعة .

و إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.

ز- تعزيز مبدأ المساءلة و المحاسبة الإدارية.

أما براون فيشير إلى أن الرقابة الإلكترونية تكاد تكون مركزية من خلال التنسيق في كل الجهود و الأنشطة المبذولة بحيث تكون نابعة من مصدر رئيسي و مركزي واحد مسؤول في المنظمة .

5 - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق و تنفيذ الإستراتيجية بسهولة و سلامة وبشكل سليم ، وذلك لأن العديد من العوائق و المشاكل ستعيق تطبيق الخطة .

5-1- المعوقات الإدارية: تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى

الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل من أبرزها¹:

* عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية .

* ضعف التخطيط و التنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع سواء من جانب تجديد

الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه .

¹ موسى بن عبدالله مهدي حمدي، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنينمكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلاها، ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

* اختلاف نظم الإدارة داخل المؤسسة الواحدة .

* عدم تهيئة الأفراد نفسيا و إشعارهم بأهمية دورهم، و أنهم جزء من عملية التحول و النجاح.

* عدم اقتناع القيادات العليا للمؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته ، وغموض مفاهيم العمل الجديدة لديهم.

* الانصراف عن التركيز على بعض العمليات التي تعد محاور رئيسية و جوهرية للتحول المفيد للمؤسسة.

* التصور و الاعتقاد الخاطئين بأن التغيير يحدث فقط في العمليات و الإجراءات الإدارية ، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة ، وكثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية كالشفافية ، و المرونة ونبذ المركزية وغيرها .

5-2-المعوقات البشرية:

يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العنصر الرقمي من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات عند ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ، ومن أبرز تلك المعوقات البشرية مايلي¹ :

● الأمية المعلوماتية :

فانعدام ثقافة الحاسوب لدى الأفراد وخصوصا أصحاب الحل والعقد في المؤسسة يؤدي إلى جعل خيار الإدارة غير محبذة بالنسبة لهم وقد يلغي الفكرة من أساسها .

● مقاومة التغيير :

تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المؤسسات، وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير و طبيعته، وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل مؤسساتهم.

¹ وسام بن صالح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر، ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014، ص 68.

• العائق اللغوي:

تعتمد معظم البرمجيات الإلكترونية على اللغة الإنجليزية ، ما يشكل عائق أمام الذين لا يجيدون هذه اللغة ، بالإضافة إلى أنها من التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء ، وبين العديد من المواقع الإلكترونية الأمر الذي يؤدي إلى عزوف الأفراد عن استخدام التقنية الحديثة و التعامل بها .

• النقص في الموارد البشرية المؤهلة :

و هو من أهم المعوقات التي تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فالعمل الإلكتروني يحتاج إلى مهارات عالية وكوادر متخصصة في مجال الحاسوب ، تشغيل وصيانة أنظمة المعلومات و الاتصالات ، وكل هذا يؤثر في مسار عملية التطبيق .

• هاجس أمن المعلومات:

هناك خوف لدى الأفراد من العبث بسرية معلوماتهم و خاصة المعلومات الشخصية مثل أرقام الحسابات البنكية ، هذا الأمر يجعل الأفراد يحجمون عن الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم من جرائم القرصنة المعلوماتية .

5-3- المعوقات التقنية:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تقدما واضحا في العديد من المؤسسات ، وكان لها دور إيجابي في تطورها في المقابل هناك أخرى لم تستفد من مزاياها بسبب وجود معوقات تقنية تقف حجر عثرة في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي ، ومن أهم المعوقات التقنية¹ : صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة مواصفاتها وشروط عملها مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق .

¹ حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم- الخصائص المتطلبات- عمان ، مؤسسة الوراق 2011، ص

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

مشكلات الصيانة أجهزة الحاسوب ، إصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة .
ضعف تقنية دعم اللغة العربية ، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية .

عدم الالتزام بمعايير موحدة و محددة لأجهزة الحاسوب .
سرعة تقادم أجهزة الحاسوب مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغيرات كبيرة في الأنظمة الحالية .

4-5- المعوقات المالية:

تحول بعض العوائق المالية دون تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أو تأخر تنفيذ هذا المشروع، ومن بين تلك المعوقات¹:

قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا بسبب الارتباط بمميزات ثابتة و محدودة .
التكلفة العالية للبرمجيات و الأجهزة الإلكترونية .
قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و خاصة إنشاء الشبكات و ربط المواقع و تطوير الأجهزة و البرامج .
قلة توفير المتخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب و التأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

5-5- المعوقات التشريعية:

تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات و هي معوقات يمكن القول أنها تحتاج إلى تدخل علو مستوى الدولة ، ومن تلك المعوقات التشريعية مايلي² :

¹ ساري عوض حسنة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 55.

² حسن محمد الحسن، مرجع سابق ذكره ص ص 195، 196.

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلامة في وجود هذه التشريعات و تحقق الفائدة المرجوة منها.

احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين و التشريعات التي تضبط علاقته و تضع الأطر القانونية لممارساته، بالإضافة إلى الحاجة إلى تعميم التشريعات على المستوى الدولي أو الاعتراف بها دوليا.

قصور التشريعات و القوانين ، مثل قواعد الإثبات و الحجية والمصادقية .

خلاصة :

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد ، حيث نشأت كمفهوم حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديث وربط الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطورها ، كما أن لها ثلاث أبعاد أساسية ألا وهي بعد الزبون ، بعد الأعمال و بعد الدولة ، قد تساهم في وضع إستراتيجيات تهدف إلى التحديث الكامل لشكل المؤسسة في المستقبل و إعادة ضبط طريقة تعاملها مع الزبائن ، وللانتقال من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في زيادة الإلتقان ، المرونة ، السرعة في تحقيق الأهداف و الشفافية بالإضافة إلى أنها إدارة بلا أوراق ، بلا مكان ، بلا زمان، وهذه الأخيرة تعتبر ضرورة وركيزة أساسية للمؤسسات من خلالها تسعى إلى تحسين مستوى أدائها و التي تهدف إلى بناء ثقة بين الأفراد والمواطنين .

أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً حيث يعتبر الزمن ، التعليم الإلكتروني ، تطور الحاسوب و الارتفاع في مستوى الوعي لدى المواطنين من أبرز دوافع هذه التحولات ، في حين أنها تقوم على مجموعة من المبادئ من أجل العمل بطريقة ناجحة ومثالية ، مع توفر عناصر رئيسية هي عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، شبكة الاتصال و صناع المعرفة واستعراض أبرز وظائفها الإدارية و المتمثلة في التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني ، الرقابة الإلكترونية ، القيادة الإلكترونية .

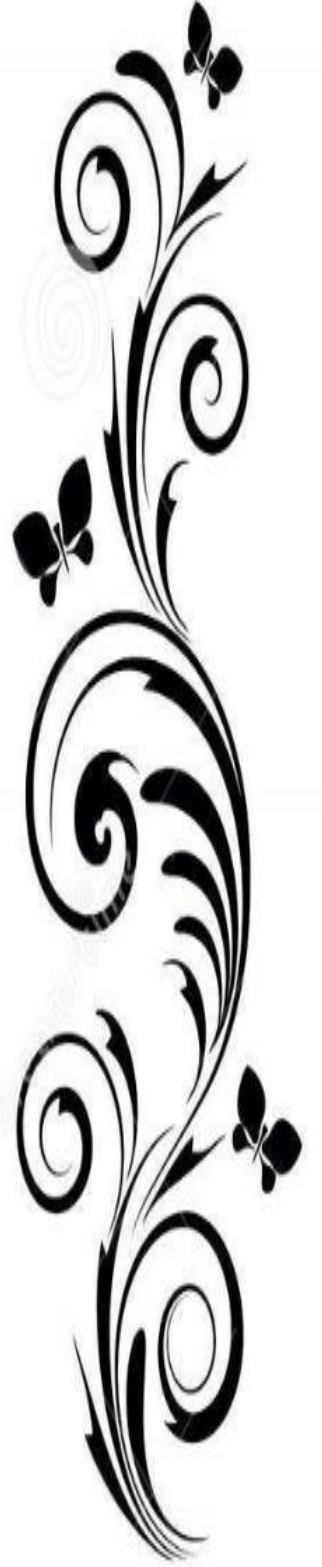
و لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب تبني مجموعة من الخطوات التي بدايتها إعداد الدراسة الأولية مروراً بوضع خطة التنفيذ و المتمثلة في تحديد المسار والتي تنتهي بمتابعة التقدم التقني ، حيث يجب توفير متطلبات من أجل الحفاظ عليها واستمرار أدائها سواء كانت متطلبات إدارية ، بشرية ، تقنية و أمنية ، ومما لا شك فيه بأنه من الممكن أن يتعثر

الفصل الثاني.....الإدارة الإلكترونية

تطبيق أي مفهوم من المفاهيم الإدارية داخل أي مؤسسة كما في الإدارة الإلكترونية و التي تضمنت معوقات إدارية ، بشرية ، مالية ،اجتماعية و تقنية ، وللد من هذه المعوقات يتوجب توفير مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح و ضمان صيرورة الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي



تمهيد

- 1- أهمية الأداء الوظيفي
- 2- عناصر وأنواع الأداء الوظيفي والعوامل المحددة له
- 3- متطلبات الأداء الوظيفي الفعال
- 4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و مؤشرات
- 5- تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

تمهيد:

يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دورا مهما و أساسيا في تحديد و قياس المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

حيث أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الأفراد و المنظمة و الدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزا.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

1 . أهمية الأداء الوظيفي:

يعطى الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ من جميع المستويات انطلاقاً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة ، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة. وفي مايلي أهمية الأداء الوظيفي كمايلي¹ :

1-1- بالنسبة للعاملين :

إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً على النحو التالي :
يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء.

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

1-2- بالنسبة إلى المؤسسة:

وهنا تكمن هذه الأهمية في :

يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها .

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل المؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحطة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة.

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص:تنظيم وعمل، جامعة خيضر، بسكرن كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، السنة الجامعية

2013-2014 ص،ص 64،63

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

ترجع أهمية الأداء بالنسبة إلى المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ،مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التمييز ، مرحلة الزيادة) .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى تلك الأهمية إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

2. عناصر وأنواع الأداء الوظيفي والعوامل المحددة له :

يتطلب تحديد الأداء الوظيفي معرفة عناصره والعوامل المحددة له

أولا /عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أساسية تضمن فعاليتها ، ويمكن الإشارة إليها فيمايلي¹ :

أ- كفايات الموظف :

وهي تعني ما لدى الموظف من : (معلومات ، مهارات ، اتجاهات ، وقيم) وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءا فعالا يقوم به ذلك الموظف

ب - متطلبات العمل (الوظيفة) :

وهي تشمل المسؤوليات أو الأدوار ، المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

ج - بيئة التنظيم:

وهي تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم وهيكله ، أهدافه ، موارده ، مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة) .

¹ صباح بنوناص، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 34.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

أما العوامل الخارجية فمنها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية و القانونية).

د - المثابرة والوثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثانيا/ أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى أهميته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. فإن أنواع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، وحسب معيار الشمولية¹.

أ - حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن أن يقسم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي، والأداء الخارجي.

أ-1 - الأداء الداخلي:

و يطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسي مما يلي :

*الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

*الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

¹ عادل عشي، الإداء المالي للمنظمة، قياس وتقسيم الاداء، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 05،06.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

*الأداء المالي:

ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

أ-2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها .

ب- حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، ويمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية الربح والنمو .

ب الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة التمرين ، أداء وظيفة الإنتاج ، وأداء وظيفة التسويق¹.

ثالثا / العوامل المحددة للأداء الوظيفي :

¹ مرجع سبق ذكره ص 6.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

العوامل المحددة للأداء الوظيفي هي محصلة دافعية الفرد للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي، ومن ثم يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي :

أ الدافعية :

ينعكس الاختلاف الموجود بين الجهد المبذول من قبل الأفراد على كفاءة كل منهم نتيجة التفاوت الموجود في درجة الاهتمام والرغبة في أداء العمل ،والدافعية هي العملية الذهنية المستمرة التي يحدد بها نظام السلوك التنظيمي رغباته وحاجاته ويستخدمها في توجيه باقي العمليات الذهنية¹ .

ب القدرة:

يشير مصطلح القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد تأديته في الوقت الحاضر من أعمال، سواء كانت ذهنية أو حركية ، فهي صفة تتحدد بما يمكن أن يؤديه الفرد أو يقوم بفعله ،لذلك ينظر إليها على أنها تلك الاستعدادات والقدرات العقلية والغير العقلية ، وهي ترتبط بالأداء سواء تعلق هذا الأخير بحركات أو نشاط عقلي .

ج الجهد المبذول:

يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة².

د إدراك الدور أو المهمة:

أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور³.

¹ جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، 2008، ص ص 44،45.

² أحمد صقر عاشوري، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص ص 41،41.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 210.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

3 . متطلبات الأداء الوظيفي الفعال :

- يستلزم الأداء الوظيفي مجموعة من المتطلبات التي تضمن فعاليتها و منها مايلي¹ :
1. معرفة كاملة ودقيقة بتفاصيل نظم إجراءات العمل والمساهمة في تطويرها .
 2. فعالية العمل الإداري من خلال الدقة ، التفوق ، تنظيم الأعمال ، ترتيب الأولويات بوضوح تام تتبنى الاقتراحات على أسس علمية ، واستخدام الإمكانيات بكفاءة .
 3. الحرص على إدراك المهارات وقدرات المرؤوسين ، التخطيط والعمل على تطويرها ،متابعة توجيههم و تدريسهم و تشجيعهم باستمرار .
 4. الإبداع وتطوير طرق وأساليب العمل على إنجاز الأهداف المرسومة بدقة.
 5. التمتع بقدرات عالية من الثقة في النفس ، ومن ثم المبادرة بحماس إلى أداء الأعمال الجديدة ذاتيا ، وإلى حل مشاكل العمل فور ظهورها مع تحمل مسؤولية تنفيذ مقترحاته .
 6. دعم روح الفريق الواحد، و إبراز دور العمل الجماعي على حساب الإنجازات الشخصية والحرص وإقامة علاقات تزيد التقدير والاحترام، بالإضافة إلى الجدية في منافسة الرؤساء.
 7. حجم الإنتاج يفوق المعدل المألوف ، ومع السرعة في الأداء وإنجاز الأعمال دائما قبل الموعد .

4 . العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و مؤشراتته :

4-1 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي ، وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها²:

¹ عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، 2004، ص ص 69،71.

² بصيوني محمد البرادعي، الشخص المناسب للوظائف، في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ايتراك للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2006، ص ص 20،21.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

- 1 اختيار المدير القائد المنوط به إدارة الأداء للاختيار الصحيح.
- 2 المدير يحدد بدقة المتطلبات الوظيفية للوظائف الخالية في إدارته، مع إعداد بطاقة وصف مستحدثة عن الوظيفة الخالية.
- 3 المدير يختار الفرد المناسب لشغل الوظيفة، والذي لديه مهارات ومعارف وقيم تتوافق بشكل كبير مع متطلبات الوظيفة، وعنده الرغبة والدافع للقيام بهذه الوظيفة.
- 4 المدير يوفر للفرد الذي يتم اختياره جميع مساعدات الوظيفة التي تغنيه على أداء هذه الوظيفة طبقاً لنوعيتها و متطلبات أدائها.
- 5 العامل يبدأ في تأدية وظيفته تحت إشراف وتوجيه المشرف (المدير) القائد فإذا تم اختيار المديرين والمشرفين والقيادات بطريقة صحيحة ، فإنه سيقوم بتوجيه الموظفين الذين يعملون معه بطريقة صحيحة تؤدي إلى الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

4-2- مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد و الوحدات الإدارية والمؤسسات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها¹:

- 1 الإنتاجية.
 - 2 الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل .
 - 3 مدى إنجاز المهام و الواجبات بدقة و إتقان وسرعة .
 - 4 القدرة على الإبداع والابتكار.
 - 5 درجة الإنضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع العاملين .
 - 6 مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة و القدرة على إنجاز القرارات .
- و هناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي :

أ / الفعالية:

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية، مجلة المباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، العدد 2012/10، ص323.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب و على أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا ، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .

ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية :

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة .

ب / الكفاءة:

وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد المبذول .

ويمكن التعبير عن الكفاءة وفق العلاقة التالية :

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

5 . تقييم الأداء الوظيفي:

5-1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل : نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقييم العاملين ، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل¹ .

يعرف أيضا : العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم والنهوض بأعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحقيق كفاءاتها في تحقيق الأهداف² .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص284.

² مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008، ص297.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

- أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الفرد الوظيفية (كما ونوعا) خلال مدة محددة سابقا لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة لأهدافها من فترة التقييم¹.

- عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين ، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم وتمييتهم أو تأديتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم².

5-2- خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء تتميز بأربعة خصائص³:

- 1 أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
- 2 أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3 أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- 4 إن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

أي أنها عملية يومية و ليست موسمية وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي للعامل .

5-3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

إن قياس الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة ، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ، ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين

¹ رولا نايف معايطة، صلاح سليم حمودي، إدارة الموارد البشرية دليلي عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان 2013، ص 116.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 259.

³ عادل حرحوش صالح مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2009، ص102.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

للبقاء في العمل ، واستحقاقهم للترقية ، وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو الاستغناء عنهم ، وذلك لسبب هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ، ولا بدا لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه¹ .

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي²:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية خاصة، إذ كانت المؤسسة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

ب- تحسين الأداء وتطويره :

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها .

ث- تحديد الإحتياجات التدريبية :

مما لاشك فيه أن التقييم السليم للأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

ج- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت :

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة.

ت- انجاز عمليات النقل و الترقية:

¹ نوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 320،319.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص ص 154،152.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقبليات ، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء .

و- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرصة المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج والإجراءات و التعليمات .

5-4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية¹:

1 العدالة والدقة في التعويضات و المكافآت .

2 تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم .

3 تحديد الاحتياجات التدريبية.

4 العمل على تحسين الأداء الحالي .

5 تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين على مستوى أدائهم.

6 المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

7 المساعدة في تخطيط القوى العاملة .

5-6- مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تتمثل أهم مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي² :

أ- وضع توقعات الأداء :

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، من منظوري، اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي، للنشر و التوزيع، عمان،2014، ص .

² خالد عبد الرحيم الهاتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2005، ص ص 204،206.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

تعد هذه الخطوة أولى خطوات تقييم أداء العاملين ، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

ب- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي هنا عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تقادي الوقوع في مثل تلك الخطاء أو الانحرافات مستقبلا .

ث- تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

ج- التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية

و- اتخاذ القرارات الإدارية:

القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل والتعيين والفصل.....الخ

ي- وضع خطط تطوير الأداء :

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل .

شكل -1- مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2005 ، ص206.

5-7- طرق تقييم الأداء الوظيفي :

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي يمكن التمييز بينها من خلال مايلي :

أ- الطرق التقليدية : تشمل مايلي :

• طريقة التدرج البياني:

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

تقوم هذه الطريقة على أساس تقرير أداء العامل أو صفاته على خط متصل يبدأ بتقرير منخفض و ينتهي بتقرير مرتفع ، وكأن تكون التقديرات (ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز) ، وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه ، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات ، ويصبح المجموع مثلا للمستوى الذي يعتقد القائد بعملية التقييم بأنه يمثل هذا الفرد وتتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة¹.

• طريقة الترتيب العام :

بموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التقييم (الرئيس المباشر) بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأحسن متدرجا إلى الأسوء ، وفي ضوء المستوى العام للأداء ويعطى لكل منهم تقدير أو درجة كما أن هذه الطريقة يمكن أدائها عن طريق تحديد الصفات الخاصة بكل وظيفة ، وعلى مستوى كل صفة ، ويقارن بين كل عامل وزملائه في العمل ويعطيه درجة تقدير ، ثم يتم جمع الدرجات أو التقديرات التي حصل عليها العامل ثم يحدد ترتيبه العام².

• طريقة المقارنة المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل فرد بجميع العاملين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه ، وبموجب هذه المقارنة التي تجرى بين أداء كل اثنين من العاملين ويحدد المشرف أيا منهم الأكثر تميز في الأداء عن غيره من الآخرين³.

• طريقة قوائم المراجعة :

تستند هذه الطريقة إلى دراسة جميع الوظائف في المؤسسة بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن عبارات وصفية يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل ، وتشمل قوائم المراجعة أسئلة تتعلق بسلوك الفرد عند قيامه بأداء عمل معين ، وتطلب هذه الأسئلة ب (نعم) أو

1 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005، ص ص 908، 909.

2 أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2011، ص 268.

3 نجم عبدالله العزاوي، عباس حسن جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، 2010، ص 378.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

ل(لا) ، كما تتضمن القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة ، وتقوم الإدارة بالاحتفاظ بالدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرعة والسرية¹.

و - طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي ، وموزعين بنسب متساوية الأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي².

ب- الطريقة الحديثة:

• طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصف أو انطباق على الفرد العامل مثل الحرص بجد على العمل أو التأخر عادة في العمل ، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية و تعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم ، فإننا نجد في هذه الطريقة أن المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية ، إن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية ، حيث أن المقيم لا يعرف أي عبارات لها أهمية أكبر من غيرها³.

• طريقة الوقائع الحرجة :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة أيضا و الأساس التي ترتكز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، والتي تؤثر في أداء الفرد سواء حيث نجاحه أو إخفاقه ، وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد

1 طارق محمود الكلالدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 87.

2 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 285.

3 علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 93.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

كفاءة الفرد و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، واحتساب قيمتها في القائمة السرية و بذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد¹.

• طريقة التقرير المكتوب :

هذه الطريقة أكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية ، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في العالم بتقرير يعده المسؤول المباشر ، يبدي رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا وقد يكون تفصيليًا بحيث يشمل على وصف المهام التي قام بأدائها ، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله².

• طريقة الإدارة بالأهداف :

تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الركائز وهي:

- وضع الأهداف المحددة للعامل، وتحديد آليات لتنفيذ كل هدف.
- فسح المجال للعامل لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها و متابعة تنفيذ الخطة لدى العامل.
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة ، وتطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة .
- كذلك يتعين لتنفيذ هذه الطريقة قابلية الأهداف للقياس وواقعية الهدف .
- وضوح الهدف وابتعاده عن الغموض، وأن يكون تحريريًا.

¹ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 210.

² منير النوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 140، 141.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي و الذي يتمثل في مجموعة الوظائف والمهام و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة وذلك من أجل تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة أثناء العمليات الإنتاجية ، وعلية تم التطرق إلى الأداء الوظيفي بمختلف جوانبه ن من مفهوم ، أهمية ، عناصر ، و العوامل المحددة له ، التي تتفاعل مع بعضها البعض في تحديد الأداء الوظيفي للفرد ، ومتطلباته التي تتضمن فعاليتها ، وبما أن الأفراد بطبيعتهم يميلون و يطمحون إلى الرقي و التطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أدائهم الوظيفي و ذلك للوصول إلى مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم ووظائفهم ، و إجراءات تحسين أداء الأفراد ليكون تقييم الأداء ضرورة لابد منها لمعرفة مدى كفاءة و تمكين الموظفين ، عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية الأداء البشري في العملية الإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة ، وهذا من خلال الاهتمام بالعامل و تمكينه من تحقيق أهدافه في العمل ، فنجاح المنظمة مرتبط بمستوى أداء موظفيها.

الجانب التطبيقي



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة



- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- عينة الدراسة
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

1. مجالات الدراسة :

1.1- المجال المكاني للدراسة : تم إجراء الشق الميداني من هذه الدراسة ببلدية الحمامات ولاية تبسة والتي تم تسييرها من طرف المجالس المنتخبة لآفلان بعد الاستقلال إلى غاية 1989 وفاز حزب الفيس بالانتخابات المحلية سنة 1990 وسير المجلس الشعبي البلدي حتى سنة 1992، وسيرت البلدية من طرف المجلس البلدي المؤقت سنة 1989 و المندوبيات الخاصة من سنة 1992 حتى ديسمبر 1997 وبالضبط في 10 / 10 / 1997 تحول التسيير السياسي للمجلس الشعبي البلدي إلى حزب النهضة وبعده على التوالي أحزاب (FLN.PTRND)

وهي بذلك تعد منظمة ذات طابع إداري عمومي مهيكلة تنظيميا وفق البنية التنظيمية الموضحة في الملحق رقم (01) .

2.1-المجال الزمني للدراسة:

يتمثل المجال الزمني في الفترة التي قضاها الباحث في التربص والتي ابتدأت من شهر جانفي 2020

إلى غاية شهر جوان 2020 وقد تم تقسيم هذه المدة على فترات متفاوتة.

المرحلة الأولى : بعدما تم اختيار الموضوع و أخذ الموافقة عليه من طرف فريق التكوين تم الشروع في إنجاز الفصول النظرية للبحث إبتداءا من شهر جانفي إلى الفترات الأخير من إنجاز البحث.

المرحلة الثانية : قام فيها الباحث بزيارة استطلاعية و إجراء أول مقابلة حرة مع رئيس البلدية و إعطائه فكرة عن موضوع البحث وأخذ الموافقة بإجراء الجانب الميداني من الدراسة بالمنظمة و أخذ الإذن بالدخول .

المرحلة الثالثة: قام الباحث بعدة زيارات لميدان الدراسة أين سمحت له الفرصة لإجراء أول مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و الحصول على معلومات متعلقة بمجتمع الدراسة إضافة إلى الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

المرحلة الرابعة: و التي دامت مدة أسبوع من :12 / 07 / 2020 إلى غاية 19 / 07 / 2020 والتي تمت فيها عدة مقابلات مع العمال و ذلك لتوزيع الاستمارات .

3.1 المجال البشري للدراسة :

يمكن تحديد المجال البشري لهذه الدراسة على أنه يشمل عمال البلدية أما مجتمع الدراسة فقد شمل شريحتي الموظفين و المتعاقدين موزعين كآآتي :

جدول رقم (01) يوضح توزيع العمالبلدية الحمامات

العمال المتعاقدين	العمال المهنيين	الموظفين	
94	16	57	بلدية الحمامات
167			المجموع

المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين لبلدية الحمامات .

2 . منهج الدراسة :

يعد اختيار المنهج من الخطوات الأساسية لإجراء أي بحث أو دراسة اجتماعية فلكل موضوع بحث منهج خاص يلائم طبيعته و يخدم أغراضه العلمية .

و يعرف المنهج بأنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشافها للحقيقة¹.

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه ومن هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، وقد تم اختياري لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع هذه الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة

علي غربي: ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سیرتا قسنطينة

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي حيث يعتمد هذا الأخير على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويضم و صفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً مما يوضح حجمها و هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعدى للوصول إلى الاستيعاب في فهم الواقع و تطويره¹ومن خلال المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، تم إتباع الخطوات التالية: - الإطلاع على ما شابه من دراسات و آراء ذات علاقة بموضوع البحث .

- بناء الاستبيان إنطلاقاً من الدراسات و الاتجاهات السابقة .
- القيام بدراسة استطلاعية قصد تعديل الاستبيان.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختيار صحة فرضيات الدراسة .

3 . أدوات جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان و خاصة البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صدقها و تطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات و إذا كانت أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث. لذا فإن الباحث استعان بالأدوات التالية:

3 . 1 الملاحظة المباشرة :

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الاجتماعية وصفاً دقيقاً يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها و قد تمكن الباحث من ملاحظة بعض الأمور من خلال زيارته الاستطلاعية و أثناء توزيعه للاستمارات

¹ عبيدات ذوقان واخرون: البحث العلمي (مفهومه وادواته واساليبه)، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط6، 2001، ص ص 187،188

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

ما ساعده على الحصول على جملة من المعلومات بالإضافة إلى ملاحظة بعض السلوكيات والتصرفات التي صاحبها الاستياء الكبير لبعض العمال و الإداريين .

3 . 2 الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات التي تساعد الباحث على تكيم الظاهرة و يمكن تعريفها على أنها وعاء يضم مجموعة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية منظمة و محورة بصيغة تترجم أهداف البحث¹ .

و قد تم اعتماد الاستمارة في هذا البحث كأداة أساسية لجمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة المدروسة.

3 . 2 . 1: تصميم الاستمارة:

قبل عرض الاستمارة في شكلها النهائي تجدر الإشارة إلى الخطوات التي سبقت ذلك وقد كانت على النحو التالي

تحديد شكل الاستمارة و نوع المقياس المناسب للإجابة عن أسئلتها

تصميم الاستمارة في شكلها النهائي و قد وزعت على ثلاث محاور:

المحور الأول: يحتوي على ستة أسئلة متعلقة ببيانات شخصية و مهنية للمبحوثين (مجتمع الدراسة).

المحور الثاني: متعلق بالاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت و الاتصالات التكنولوجية) تؤدي إلى المرونة والفعالية و كفاءة الموظفين ويضم العبارات من 7 إلى 21.

المحور الثالث: متعلق بتطبيق إدارة بلا مكان و زمان يدي إلى زيادة المرونة والفعالية و الكفاءة من 22 إلى 38.

¹ سلطان بلغيث: اضاءات منهجية في العلوم الانسانية، دار ابن طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 162.

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

والملحق رقم (1) يوضح الاستمارة في شكلها النهائي و تدرج الإجابة على عبارات (بنود) وفق البدائل "نعم" أو "لا" أو "أحيانا".

3-2-2- توزيع الاستمارة وجمعها: تم توزيع الاستمارة على أفراد مجتمع الدراسة من طرف الباحث نفسه واسترجعت كلها.

4- عينة الدراسة :

حسب المؤسسة إنمجتمعالدراسة الكلي يمثل 167 وباستثناء عمال خارج نطاق الإدارة، النظافةوالأمن، يصبح مجتمعالدراسة اقل، ولكون العينة المناسبة هي عينة احتمالية غير أن الظروف الاستثنائية للمداومة اليومية للعمال تعذر الوصول لكل العمال الإداريين، وعليه تم تغيير العينة لعينة مقصودة تستهدف فقط العمال الإداريين الحاضرين، والذين يتعاملون مباشرة مع البيانات الرقمية ، وكان عددهم 17 عامل موزعين كالتالي: 13موظف(ة) دائم، و4 متعاقدين.

5-أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد عملية استرجاع الاستمارات الموزعة على المبحوثين قمنا بتفريغ الاستمارة لتحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاء الوصفي البسيط والمتمثل في :

- التكرارات

- النسب المئوية

الفصل الخامس :

عرض بيانات الدراسة و تحليلها



- 1- خصائص مجتمع الدراسة
2. عرض وتحليل بيانات الدراسة
3. النتائج الجزئية للدراسة
4. النتائج العامة

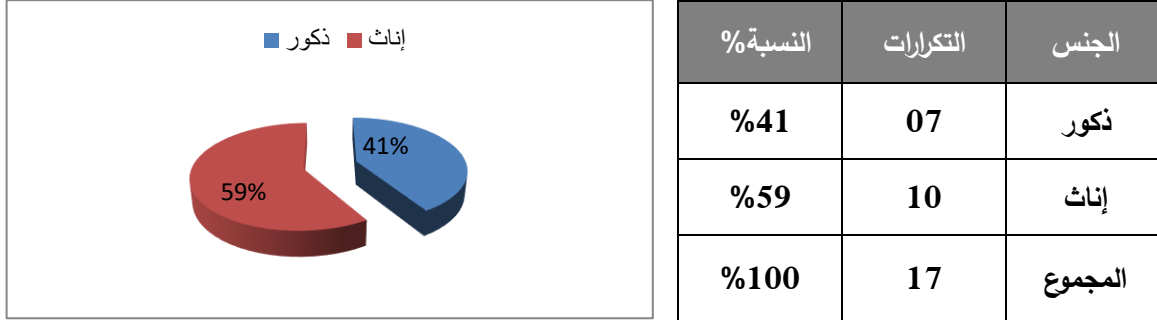
الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

1. خصائص مجتمع الدراسة :

تضمنت الدراسة ستة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لذا سوف نتناول وصف هذه المتغيرات الشخصية و ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (02) يوضح خصائص عينة الدراسة

حسب متغير الجنس :



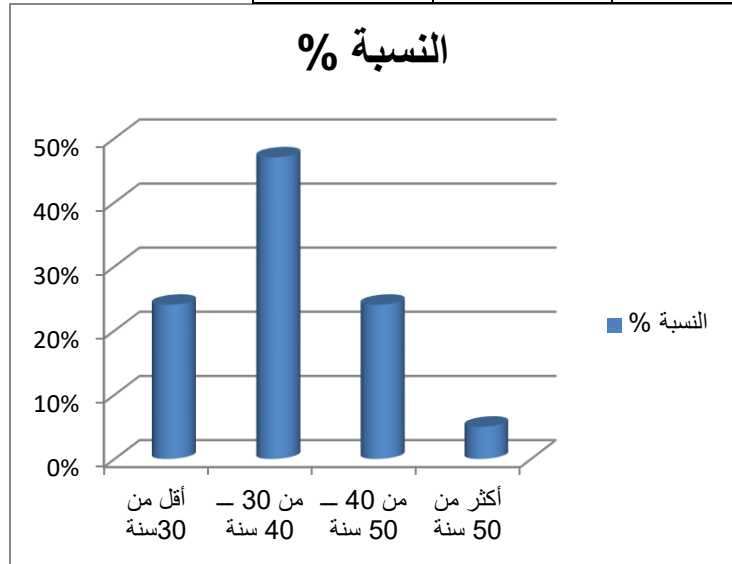
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور في العينة تقدر بـ (41%) في حين تقدر نسبة الإناث بـ (59%) وعليه يمكن القول أن عدد الإناث يفوق بقليل عدد الذكور و هذا قد يكون راجع إلى طبيعة العمل في المجلس الشعبي البلدي الحمامات المناسب للذكور والإناث على السواء، مما يدل على أن التحول إلى فكرة الإدارة الإلكترونية يتجسد من خلال تضافر جهود الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة .

الجدول رقم (03) خصائص عينة الدراسة

حسب متغير العمر :

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	04	24%
من 30 - 40 سنة	08	47%
من 40 - 50 سنة	04	24%
أكثر من 50 سنة	01	5%
المجموع	17	100%



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

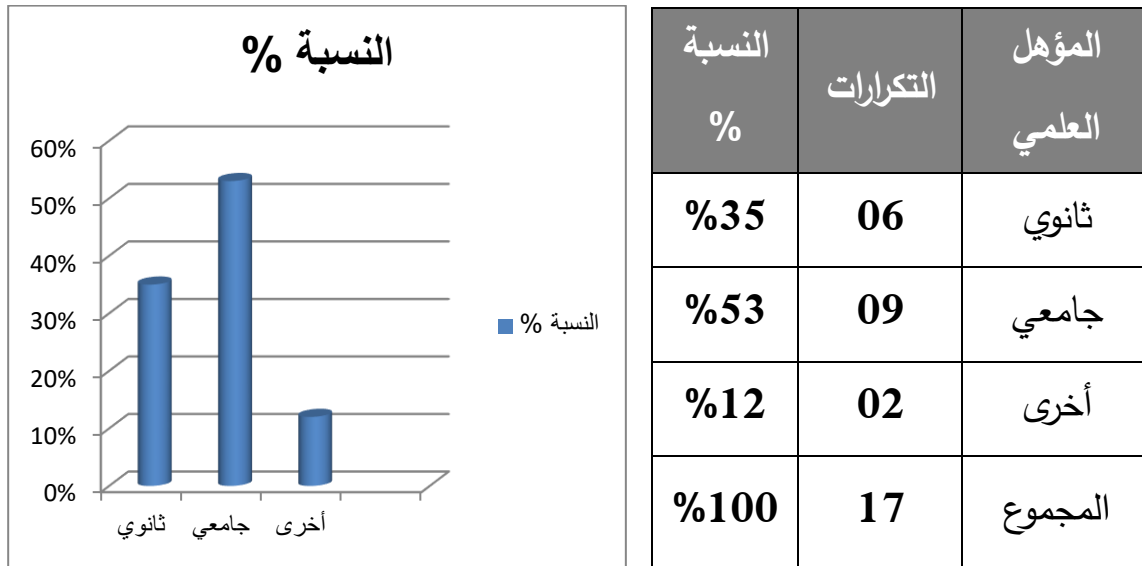
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة [30. 40]، حيث قدرت نسبتها (47%) بالدرجة الأولى و تليها الفئتين أقل من 30 سنة و الفئة من [40 . 50] سنة بنسبة (24%) في المرتبة الأخيرة الفئة أكثر من 50 سنة حيث قدرت نسبتها بـ (05 %) ، و يمكن تفسير النسبة المرتفعة للشباب إلى أن المؤسسة تعتمد على توظيف هذه الفئة كون طبيعة العمل تتطلب ذلك، إضافة إلى أن هذه الفترة يتمتع فيها الأفراد بطاقات عالية و نشاط و حيوية و يمكن أن نطلق عليها فترة العطاء، بحيث يمكن للمؤسسة الاستفادة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

منها لتحقيق أهدافها، لأنها أكثر تجاوبا و تكيفا مع التكنولوجيا الحديثة أكثر من غيرها من الفئات الأخرى

الجدول رقم (04) يوضح خصائص عينة الدراسة

حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

ما يمكن قراءته من الجدول رقم(04) والشكل رقم (06) هو أن نسبة (53 %) من المبحوثين هم أصحاب المؤهل العلمي (جامعي) في حين يمثل أصحاب المؤهل العلمي (ثانوي) نسبة 35 % ، وتليها نسبة (12 %) ممن مؤهلهم العلمي دراسات أخرى تتمثل في (الإعلام الآلي، المدارس الخاصة في التكوين) ومن الملاحظ أن التوزيع السابق يعكس المؤهل العلمي العالي للمبحوثين نظرا لطبيعة المناصب التي يشغلونها كما يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تسعى من خلال سياسة توظيفها إلى استقطاب حاملي الشهادات الجامعية،

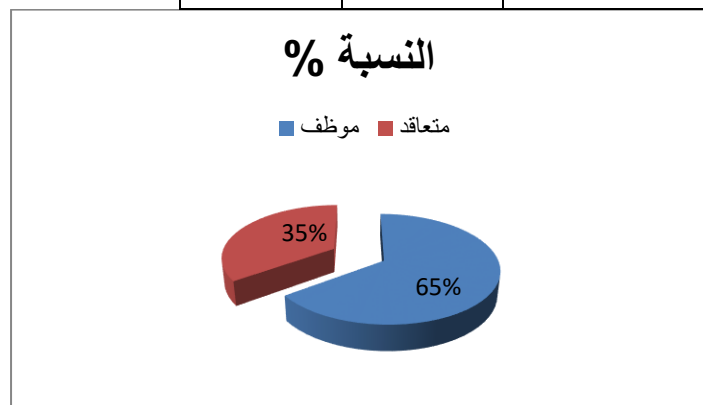
الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

كون طبيعة العمل بالبلدية تتطلب كفاءات عالية تتماشى و توجهها نحو تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (05) يوضح خصائص عينة الدراسة

حسب متغير نمط التوظيف:

النسبة %	التكرارات	نمط التوظيف
65%	11	موظف
35%	06	متعاقد
100%	17	المجموع



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

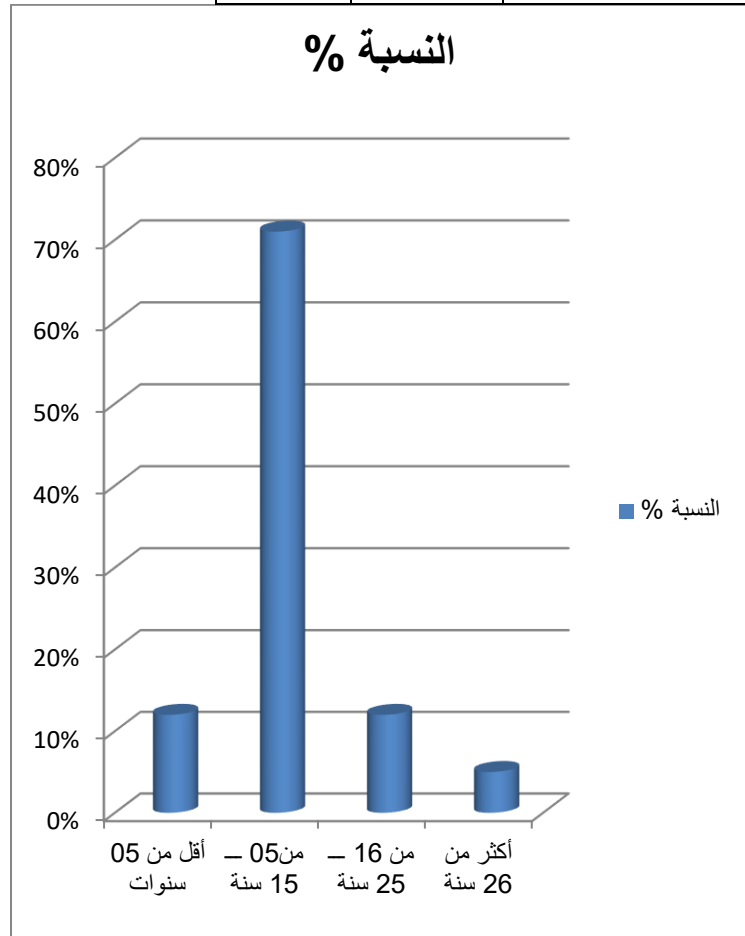
من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد الموظفين المثبتين يمثل 11 فردا ما يقدر بنسبة (65 %)، فيما كان عدد المتعاقدين 06 فردا ما يمثل نسبة (35 %)، وهذا ما يدل على اعتماد المنظمة على العنصر البشري الدائم من أجل تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية خاصة وأن الموظف الذي يشغل منصب دائم يشعر بالاستقرار مما يجعله يستثمر معارفه وجهوده من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

الجدول رقم (06) يوضح خصائص عينة الدراسة
حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة %	التكرارات	سنوات الخدمة
12%	02	أقل من 05 سنوات
71%	12	من 05 - 15 سنة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من 16 - 25 سنة	02	%12
أكثر من 26 سنة	01	%05
المجموع	17	%100



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن ما نسبته (71%) من مجتمع البحث تتراوح خبراتهم بين [5 و 15] سنة في حين تأتي و بنسبة أقل و قدرت بـ 12% خبرتهم أقل من 5 سنوات و من [16. 25] سنة، و نسبة 05% خبرتهم أكثر من 26 سنة و هذه النتائج تدل على أن أغلبية الموظفين في بداية مسارهم المهني مما قد يجعل لديهم قابلية أكثر

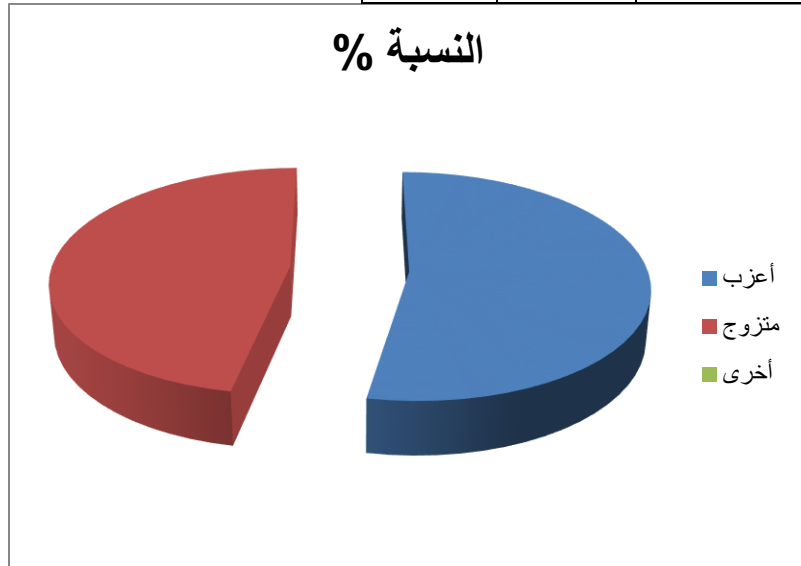
الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

لاستيعاب التغيير في الخطط و الإستراتيجيات و بالتالي إمكانية العمل على تحسين الأداء و تنمية المهارات من أجل مواكبة مختلف التطورات على جميع الأصعدة .

جدول رقم (07) يوضح خصائص عينة الدراسة

حسب متغير الحالة المدنية :

النسبة %	التكرارات	الحالة المدنية
53%	09	أعزب
47%	08	متزوج
00%	00	أخرى
100%	17	المجموع



المصدر : من إعداد الباحث على نتائج الاستمارة:

من خلال الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة هم من غير المتزوجين حيث قدرت نسبتهم بـ 53% بينما بلفة نسبة أفرادها المتزوجين 47% ، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الذهنية السائدة في المجتمع اليوم و عزوف الشباب على الزواج و بالرغم من هذا لعل ما يمكننا القول أن الموظف الغير متزوج تكون لديه مسؤوليات أقل من الموظف المتزوج مما يجعله يسخر جل وقته للعمل مما يمكن المنظمة من استثمار هذه الجهود من أجل تحقيق الأداء الوظيفي .

2. عرض و تحليل نتائج الدراسة :

1.2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى القائلة الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت والاتصالات التكنولوجية) تؤدي إلى المرونة والفعالية و كفاءة الموظفين .

الجدول رقم (08) يوضح تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي توفرها المؤسسة للموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
أجهزة الحاسوب	07	41%
ماسحات ضوئية	04	24%
الكاميرات الرقمية	02	12%
آلية تسجيل الوثائق	01	06%
آلية تسليم الوثائق	03	17%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من خلال الجدول تبين أن الأغلبية الساحقة من مفردات عينة البحث وقدرت بنسبة 41% ترى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي توفرها المؤسسة للموظفين تتمثل في أجهزة الحاسوب ونسبة 24% ماسحات ضوئية في حين 17% منهم صرح بأن ما توفره المؤسسة التكنولوجية الاتصال الحديثة للموظفين آلية تسليم الوثائق أما مانسبته 12% الكاميرات الرقمية أما النسبة الضئيلة والمتبقية والمتمثلة بنسبة 6% آلية تسجيل الوثائق .

ما نستنتجه من تصريحات عينة البحث باعتبار أن إستراتيجية الإدارة الإلكترونية كخيار جوهري للجهات الوصية على البلدية يحتم على المسؤولين توفير المتطلبات الفنية اللازمة واختيار الأفضل والأحدث مما يسهل السير الحسن للمؤسسة وعلى أي حال لا يمكننا تجاهل الذين صرحوا بعدم كفاية وتوفر بعض تكنولوجيا الاتصال الحديثة،ويمكنإرجاع هذا التباين في الآراء إلى تعدد المصالح واختلاف احتياجاتها للأجهزة من أجل إنجاز المهام حيث لاحظنا حاجة بعض المصالح إلى دعم أكثر من حيث التجهيز خاصة في مصلحة الحالة المدنية و الشؤون العامة نظرا لارتباطها المباشر بالمواطنين و كثافة الخدمات المطلوبة مما يحتم توفر الأجهزة الكافية و الجاهزية التامة للعاملين من أجل أداء أفضل.

الجدول لرقم (09) يوضح دور الإدارة بلا تنظيمات جامدة في بناء ثقافة إيجابية لدى كافة الموظفين :

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	59%
لا	04	23%
أحيانا	03	18%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من خلال نتائج الجدول تبين أن الأغلبية الساحقة من مفردات عينة البحث و قدرت بنسبة 59% ترى أن الإدارة بلا تنظيمات جامدة لها دور في بناء ثقافة إيجابية لدى كافة الموظفين، في حين نجد أن ما نسبته 23% ترى عكس ذلك، أما نسبة 18 % فقد أجابوا أنه أحيانا تبني الإدارة بلا تنظيمات جامدة ثقافة إيجابية لدى كافة الموظفين.

من خلال الجدول يتضح لنا إدارة المؤسسة بالثقافة الإيجابية نأخذ المتطلبات الإدارية التي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية عبر تأهيل العامل اجتماعيا ونفسانيا للتغيير و تقبله و التأقلم معه لذا فإن الأغلبية الساحقة للعمال ترى بوعي الإدارة بأهمية الثقافة لدى كافة الموظفين من خلال تجاوز النظرة التقليدية إلى تصور نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية. الجدول رقم (10) يوضح عمل الإدارة بلا تنظيمات جامدة على تحسين أداء الموظفين

من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن يريدها

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	71%
لا	03	18%
أحيانا	02	11%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن أغلبية من مفردات عينة البحث بنسبة 71% ترى بأن الإدارة الإلكترونية تفعل عملية اتصال المورد البشري في المؤسسة و تبادل المعلومات بما يساعد على تطوير أداء العامل وتفعيله .أما فيما يخص نسبة 18% ترى العكس من ذلك أي أن الإدارة الإلكترونية لا تسهل عملية الاتصال أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 11% ترى أنه ليس دائما و إنما أحيانا.

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

يرى المبحوثين في كون الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الاتصال و تبادل المعلومات بأنها فعالة و مجدية، وذلك يعود لصغر حجم البلدية و عدد العاملين بها من جهة و لطبيعة النظام السائد الذي يوفر الوسائل الاتصالية اللازمة لنقل و حفظ و تبادل المعلومات بين مختلف مصالح البلدية الأمر الذي يعد إنجازا عمليا في اختصار الزمان و المكان و الجهد المبذول .

الجدول رقم (11) يوضح الاتصال المباشر للإدارة بالوزارة الوصية عبر البوابة
الرقمية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاحتمالات
41%	07	نعم
59%	10	لا
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

تراوحت إجابات المبحوثين حول اتصالهم بالوزارة الوصية بين 59 % من الذين أجابوا بـ "لا" و 41 % من الذين أجابوا بـ "نعم" و كانت أغلب الإجابات بـ "لا" لأن الموظف لا يملك أي اتصال بالوزارة الوصية إلا فيما يتعلق بالمراسلات و التجديدات الإدارية فحسب، وهذه الأخيرة يتم إرسالها عن طريق سلم إداري أي من والي الولاية إلى رئيس الدائرة ثم إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي لتصل في نهاية المطاف ون أجل تطبيقها و العمل بمحتواها إلى الموظف إلا أن البوابة الخاصة بالإدارات المحلية و التي تشرف عليها " وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية " تقوم بنشر مختلف الإجراءات و الوظائف و التعليمات و الإعلانات الخاصة بقطاعها ويتم الاستفادة منها من قبل المواطنين لاسيما

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الشؤون العامة، كالتسجيل في القوائم الانتخابية، التسجيل في الخدمة الوطنية، تجديد الملفات، وغيرها من الشؤون العامة التي تقوم البلدية بتقديم خدماتها للمواطن .

الجدول رقم (12) مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة سرعة القرارات الوزارية و
الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة :

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	64%
لا	03	18%
أحيانا	03	18%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

يعتبر تطبيق القرارات من الأمور التي تستدعي الجدية و العمل و التنفيذ بالسرعة و الإحكام، هذا وقد تسهم الإدارات بلا تنظيمات جامدة حسب إجابات المبحوثين لتسريع لتنفيذ القرارات بنسبة إجابات بلغت 64%، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين أجابوا أن هذه التنظيمات لا تسهم في تسريع تطبيق القرارات الوزارية، وهذا حسب رأيهم تكون القرارات تأخذ وقتا في تنظيمها ودراستها وتطبيقها وكذا إرسالها إلى الجهات المعنية، أما المبحوثين الذين أجابوا أن أحيانا ما تسهم الإدارة بلا تنظيمات جامدة في سرعة اتخاذ أو تنفيذ القرارات الوزارية و الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة أو الإدارة المحلية فإن هذا يرجع إلى طبيعة الموضوع أو نمط القرار و كذا أهمية أو الظروف .

الجدول رقم (13) يوضح مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة سرعة القرارات الوزارية و الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة ومراقبون أثناء تطبيقها من طرف البوابة الرقمية

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	76%
لا	04	24%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

لا يمكن نفي أن الإدارات الجزائرية في وقتنا الراهن تعرف نوعا من التقدم التكنولوجي في أداء مهامها حيث استعملت الإدارة هذا التطور قصد تطوير خدماتها الداخلية والخارجية، حيث بلغت الإجابات التي أكدت أن مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة سرعة القرارات الوزارية و الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة و مراقبون أثناء تطبيقها من طرف البوابة الرقمية 76% و هي تمثل الأغلبية من مفردات العينة التي تؤكد ذلك، أما نسبة 24% تقول عكس ذلك، حيث أن آراء الموظفين حول هذه الأسئلة عرفت تباينا من حيث الإجابات، وكذا اختلفت حسب نظرة كل موظف إلى الإدارة بلا تنظيمات جامدة.

الجدول رقم (14) يوضح مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة في خفض أخطاء العمل مقارنة بالتنظيم التقليدي

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	76%
لا	01	6%
أحيانا	03	18%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76 % من مفردات العينة يقرون بأن الإدارة بلا تنظيمات جامدة تساهم في خفض أخطاء العمل مقارنة بالنظام التقليدي، أما نسبة 6% منهم يرون أنها غير قادرة على خفض أخطاء العمل مقارنة بالنظام التقليدي، في حين 18% منهم صرحوا بأنه أحيانا تساهم الإدارة بلا تنظيمات جامدة في خفض أخطاء العمل مقارنة بالنظام التقليدي .

غن ما وضحته نتائج الجدول تؤكد أن كل إدارة أو كل تنظيم له سلبيات و إيجابيات و يبقى التنفيذ الفعلي لهذه التنظيمات يرجع إلى مدى قابلية المؤسسة لذلك أي لديها إمكانيات لتسييرها هكذا تنظيمات أم لا.

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الجدول رقم(15) كيف يتم التدقيق الإداري عبر الأجهزة الرقمية بشكل أسرع:

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%100
لا	00	%00
أحيانا	00	%00
المجموع	17	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

لقد كانت إجابات عينة الدراسة حول كيف يتم التدقيق الإداري عبر الأجهزة الرقمية بشكل أسرع فكانت كل إجابات عينة الدراسة بـ "نعم" أي ما نسبته %100 لأن رقمنة الإدارات العمومية سهل ولخص العديد من المهام الصعبة و سهل العديد من الإجراءات وقام باختزالها من أجل ضمان أفضل الخدمات و تسريعها و رقمنتها.

الجدول رقم (16) يوضح تسهيل الإدارة بلا تنظيمات جامدة عملية اتخاذ القرار من طرف المسؤولين .

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	65%
لا	02	12%
أحيانا	04	23%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستمارة

من خلال إجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أن ما نسبته 65% من الإجابات أن الإدارة بلا تنظيمات جامدة تسهل عملية اتخاذ القرار من طرف المسؤولين خاصة فيما يتعلق بالمصلحة العامة للمواطن أو فيما يتعلق بالظروف استثنائية التي تحصل، و نسبة 12% صرحوا أ، الإدارة بلا تنظيمات جامدة لا تسهل في عملية اتخاذ القرار من طرف المسؤولين، خاصة إذا كانت القرارات المراد تنفيذها مقسمة بين العديد من الإدارات الأخرى و التي قد تكون لا تعمل بمثل هذه التنظيمات، أما نسبة 23% فقد صرحوا أنه أحيانا ما تسهل الإدارة المعاصرة عملية اتخاذ القرار من قبل المسؤولين فإنه يتم حسب الوقت والموضوع و كذا نوعية الإدارة .

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الجدول رقم (17) يوضح تمكين الإدارة بلا تنظيمات جامدة الموظفين من الحصول على المعلومات بسهولة أكبر و بأقل مجهود (من خلال وسائل البحث الآلي)

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	82%
لا	02	12%
أحيانا	01	06%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

صرح 82% من مفردات مجتمع البحث بأهمية الإدارة بلا تنظيمات جامدة في تمكين الموظفين من الحصول على المعلومات بسهولة أكبر وبالمجهود لأن هذه الأخيرة ساهمت و بشكل إيجابي في تقديم خدمات على مستوى الشبابيك لا سيما فيما يتعلق بالحالة المدنية لأن هذا النوع من الإدارة خفف العناء من تنقل المواطنين من كل مكان إلى مكان آخر، أما نسبة 12% من مفردات العينة ترى عكس ذلك ،في حين نجد أقل نسبة 06% ترى بأنه أحيانا لأن هذه الآراء تعبر على الصعوبات التي لا تزال قيد الدراسة و قيد التطوير إلا أن الآثار السلبية للإدارة التقليدية تبقى هي العائق الذي يحول أمام تطبيق مبادئ الإدارة بلا تنظيمات جامدة.

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الجدول رقم (18) يوضح دور الإدارة بلا تنظيمات جامدة في تسهيل وتسريع وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و المراجعين مما يرفع من فعالية و كفاءة أداءهم

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	82%
لا	00	00%
أحيانا	03	18%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الموظفين الذين أجابوا بأن الإدارة بلا تنظيمات جامدة تساعد في تسهيل و تسريع و وصول التعليمات و المعاملات للموظفين و المراجعين مما يرفع من فعالية و كفاءة أداءهم ،أي أن هناك تسهيلات واضحة أكد عملها أفراد عينة الدراسة بنسبة 82%، في حين أجاب 03 من مفردات العينة بأنه أحيانا ما تقوم الإدارة بلا تنظيمات جامدة في تسهيل و تسريع وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و المراجعين مما يرفع من فعالية وكفاءة أدائهم.

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الجدول رقم (19) يوضح ما يمكن أن تفيد الخدمات الإلكترونية التي توفرها الإدارة بلا تنظيمات جامدة للموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
تسمح لهم بالحوار والمناقشة	02	12%
تمكنهم من التعليم الذاتي	06	35%
تمكنهم من التواصل الإلكتروني	09	53%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أنه ما نسبته 53% ترى أن ما يمكن أن تفيد الخدمات الإلكترونية التي توفرها الإدارة بلا تنظيمات جامدة للموظفين تمكنهم من التواصل الإلكتروني و نسبة 35% تمكنهم من التعليم الذاتي، في حين 12% تسمح لهم بالحوار والمناقشة. إن ما وضحته نتائج الجدول تؤكد أن الخدمات الإلكترونية التي توفرها الإدارة بلا تنظيمات جامدة تختصر على تمكينهم من التواصل الإلكتروني فقط وذلك راجع إلى صغر حجم البلدية و عدد العاملين بها من جهة و لطبيعة النظام السائد من جهة أخرى.

الجدول رقم (20) يوضح تنظيم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين للرفع من كفاءة و فعالية و تعاملهم مع الإدارة بلا تنظيمات جامدة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	71%
لا	02	12%
أحيانا	03	17%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

صرح 12 مفردة من عينة البحث بنسبة 71 % أن المؤسسة تعمل على خلق فرص لتدريبهم في حين نسبة 12% صرحت بعدم تنظيم الدورات التدريبية بينما ترى نسبة 17% أنه أحيانا تنظم الدورات التدريبية .

ومن خلال نتائج الجدول الإحصائية يتبين لنا أن المؤسسة تنظم الدورات التدريبية للموظفين وأنه عملية تدريب العاملين يعتبرونها بأنها كافية لتحسين خدماتهم و الرفع من كفاءة وفعالية تعاملهم معها ومن خلال هذا تبين لنا أن للتدريب أهمية في تزويد العمال بالمعلومات الجديدة المتعلقة بمجال عملهم و إكسابهم معارف جديدة بما يتماشى مع الإستراتيجيات الجديدة في العمل و التسيير مما يمنحهم مهارات تساعد على التأقلم مع المتغيرات . أما البقية من العمال اعتبروا أن هذه الدورات غير كافية باعتبار أن المؤسسة لن تنظم الدورات أو أحيانا.

لذا يمكن القول أن العامل لا يمكنه الاعتماد على البرامج التدريبية فحسب بل يسعى دائما إلى تنمية مهاراته و قدراته و معرفة كل الأساليب الحديثة لكل ما هو جديد بالاجتهاد الشخصي فالعالم اليوم أصبح قرية صغيرة يستطيع العامل التطلع على كل التطورات و التغيرات بأقل التكاليف و بسرعة أكبر .

الجدول رقم (21) يوضح سهولة دخول الموظفين على الشبكة الداخلية للمؤسسة في

أي مكان و زمان للقيام بالعمل ودوره في الزيادة من مرونة العمل

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%94
لا	01	%06
أحيانا	00	%00
المجموع	17	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

صرح 16 من مفردات مجتمع البحث أنهم يوضحون سهولة الدخول على الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي زمان ومكان للقيام بالعمل وأنه لذلك دور كبير في الزيادة من مرونة العمل وهذا راجع إلى التحول المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية وذلك يمكن إرجاعه إلى مدى إدراكهم حيث هذه الأخيرة تمثل أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين بهدف زيادة مرونة العمل من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، فهي بذلك تساهم في القضاء على تعقيدات العمل اليومية و تعمل على تحسين فاعلية الأداء، أما النسبة الضئيلة التي قدرت بـ 06% فهي تمثل من هم اعتادوا على النظام القديم ووجدوا أنفسهم مجبرين على التأقلم مع التغيرات الجديدة في الأهداف و الأداء مما يحتم عليهم بذل جهد إضافي للتكيف هم في غنى عنه.

الجدول رقم (22) الدور الذي تلعبه الإدارة بلا مكان وزمان في تقليل الحاجة للعدد

الكبير من خزائن الملفات و بالتالي توفير مساحتها

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	%65
لا	04	%23

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

أحيانا	02	%12
المجموع	17	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يوضح الجدول معطيات الإجابة الدور الذي تلعبه الإدارة بلا مكان وزمان في التقليل الحاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات و بالتالي توفير مساحتها وذلك بوجود برمجيات تسمح بذلك حيث عبر عن ذلك %65 عن وجود هذه الإمكانية بينما يرى %23 بعدم وجودها ،أما ما صرحت به نسبة %12 فهي ترى أنه أحيانا ما يمكن تطبيق ذلك أو توفره.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية القائلة تطبيق إدارة بلا مكان وزمان يؤدي إلى زيادة المرونة والفعالية و الكفاءة

الجدول رقم (23) يوضح إنجاز واكمال الأعمال خارج ساعات العمل المبرمجة

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	%29
لا	04	%24
أحيانا	08	%47

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

المجموع	17	%100
---------	----	------

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلبية مفردات البحث الساحقة ترى بنسبة 47% من أن اكتمال الأعمال خارج الساعات العمل المبرمجة يكون أحيانا ، هذا حسب حاجات المصلحة ووزارة الداخلية ونسبة 29% ترى أن إنجاز و اكتمال الأعمال قد يكون خارج ساعات العمل المبرمجة، لأن مصالحهم لا تحتاج إلى المواصلة الأشغال الوظيفية خارج أوقات العمل أما فيما يخص نسبة 24% فهي ترى أنه لا يمكن إنجاز و اكتمال الأعمال خارج ساعات العمل المبرمجة ، هذا يتضح في مصالح الانتخابات فهي تحتاج إلى العمل خارج أوقات العمل الرسمية.

الجدول رقم (24) يوضح إتمام وإنجاز العمل في حالة سفر أحد الموظفين خارج

المكتب

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%71
لا	05	%29
أحيانا	00	%00
المجموع	17	%100

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مانسبته 71% و هي تمثل الأغلبية من مفردات العينة يوضحون إتمام و إنجاز العمل في حالة سفر أحد الموظفين، أما نسبة 29% يرون عكس ذلك تماما، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية كخيار جديد للمؤسسات يستلزم توفر الموارد البشرية اللازمة و المؤهلة لتطبيق هذه الإستراتيجية و هذا ما جعل البلدية تستقطب ذوي المؤهلات العلمية المناسبة لاحتياجاتها، وكذا الخبرات المكتسبة و كذا الاعتماد على بعض التدريبات الداخلية كوسيلة للاستثمار في المورد البشري الذي تملكه من أجل الوصول إلى الأفضل،أما الأقلية من مفردات العينة فقد صرحوا أنهم لا يقومون بإنجاز العمل في حالة سفر أحد الموظفين خارج المكتب ، وذلك بسبب طبيعة كل مكتب وعمله وكذا كل مؤهل علمي وما يقابله من وظيفة، مما يجعلهم غير قادرين على التعامل مع مداومة المكاتب في حالة الغياب أو السفر.

الجدول رقم (25) يوضح دور الإدارة بلا مكان وزمان في التقليل من البيروقراطية

الزائدة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاحتمالات
76%	13	نعم
24%	04	لا
00%	00	أحيانا
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

أجاب معظم أفراد العينة بنسبة 76% أنهم يوضحون دور الإدارة بلا زمان ومكان في التقليل من البيروقراطية في حين 24% يرون عكس ذلك أي أن الإدارة بلا مكان وزمان ليس لها دور في التقليل من البيروقراطية.

مما يفسر أكثر أنه توجد هناك قاعدة بيانات تتحكم في مثل هذه الأمور أي في حالة ما كانت الملفات صحيحة فهي تمر بعدة مراحل لدراستها وقبولها والذين لا يواجهون أخطاء، وهذا راجع إلى المحرك الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسة بحيث يتم تبادل المعلومات وإرسالها مع باقي المؤسسات والبلديات وذلك اختصارا للوقت و التكلفة و الجهد.

الجدول رقم (26) يوضح مساعدة الإدارة بلا مكان وزمان على توفير البيانات للمستفيدين بصورة فورية

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	94%
لا	01	06%
أحيانا	00	00%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

صرح 94% من مفردات مجتمع البحث أنهم يوضحون مساعدة الإدارة بلا مكان وزمان على توفير البيانات للمستفيدين بصورة فورية فهي تعمل على تحسين فاعلية الأداء من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن يريدتها و تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة وكذا المرونة في العمل من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة من أي مكان يتواجد فيه العامل للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية أكثر مرونة و سهولة في عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا وكذا سهولة وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين والزبائن و المراجعين. أما النسبة الضئيلة والمتمثلة في نسبة 06% فهي ترى عكس ذلك حيث عبروا عن ذلك بسبب عدم إتقان استخدام التكنولوجيا وعدم تلقيهم تكوين أكاديمي في هذا المجال .

الجدول رقم (27) يوضح دور الإدارة بلا زمان ومكان في تبسيط الإجراءات و تسريع الإنجاز و رفع مستوى المؤسسة

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	94%
لا	00	00%
أحيانا	01	06%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن الأغلبية من مفردات عينة البحث بنسبة 94% ترى أن للإدارة بلا مكان وزمان دور في تبسيط الإجراءات و تسريع الإنجاز و رفع مستوى المؤسسة وهي كذلك تفعل عملية اتصال المورد البشري في المؤسسة و تبادل المعلومات بما يساعد على تطوير الأداء العامل و تفعيله، أما النسبة الضئيلة والمتبقية و المتمثلة في 6% ترى العكس من ذلك أي أن الإدارة بلا مكان وزمان ليس لها دور في تبسيط الإجراءات و تسريع الإنجاز و رفع مستوى المؤسسة.

الجدول رقم (28) يوضح دور الإدارة بلا زمان ومكان في توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	82%
لا	00	00%
أحيانا	03	18%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 82% يرون بأن للإدارة بلا مكان وزمان دور في توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا في حين نسبة 18% يرون أنه أحيانا وجدير

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

بالذكر أن البلدية و رغم توجهها للعمل بنظام الإدارة الإلكترونية إلا أنها تعتمد على المكان والزمان على نظام توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا وهذا ما أكدته آراء الموظفين في البلدية.

الجدول رقم(29) يبين الإدارة بلا مكان وزمان تؤدي إلى تعزيز الكفاءة و تحسين الأداء بشكل عام

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	65%
لا	02	12%
أحيانا	04	23%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من خلال المعطيات الإحصائية يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 65% من مفردات العينة صرحت بأن الإدارة بلا مكان وزمان تؤدي إلى تعزيز الكفاءة و تحسين الأداء بشكل عام في حين صرح 23% منهم بأن الإدارة بلا مكان وزمان أحيانا تؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء أما النسبة الضئيلة والمقدرة بـ 12% صرحت بأن الإدارة بلا مكان وزمان لا تؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء بشكل عام .

يمكننا القول أن البلدية كغيرها من المؤسسات الجزائرية لا تولي أهمية كبيرة في الإدارة بلا مكان وزمان بالرغم من الدور الذي تلعبه في الدقة والجهد واختصار الوقت ، وعلى ما يكفل الزيادة في الأداء و بالتالي التأثير بصورة أو أخرى على تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (30) يبين الإدارة بلا مكان وزمان تؤدي إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة و رفع مستوى الكفاءة بها

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	71%
لا	05	29%
أحيانا	00	00%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من خلال الجدول رقم(30) يتبين لدينا أن أكبر نسبة من المبحوثين قدرت بـ 71% و هي الأغلبية الساحقة ترى أن الإدارة بلا مكان وزمان تؤدي إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة و رفع مستوى الكفاءة بها و هي بذلك تدعم الإدارة الإلكترونية في حين مثلت و بنسبة 29% أن الإدارة بلا مكان وزمان لا تؤدي إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وهي بذلك لا تدعم الإدارة الإلكترونية .

من خلال الجدول يتضح لنا اهتمام إدارة المؤسسة باستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع المستوى الكفاءة بها نأخذ المتطلبات الإدارية التي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية عبر تأهيل العامل اجتماعيا و نفسيا للتغيير وتقبله والتأقلم معه لذا فإن الأغلبية الساحقة للعمال ترى بوعي الإدارة إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من خلال تجاوز النظرة التقليدية إلى تصور نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية ويتم ذلك من خلال طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الرؤساء و المرؤوسين و جل المستويات من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و بالتالي رفع مستوى الكفاءة بها .

الجدول رقم (31) يبين مساعدة الإدارة بلا مكان وزمان الإدارة العليا في إدارة أعمال مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية بشكل أسرع و أفضل

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	94%
لا	01	06%
أحيانا	00	00%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من خلال الجدول رقم(31) يتضح أن هناك اتفاق شامل بين جميع أفراد العينة على أن الإدارة بلا مكان وزمان تساعد الإدارة العليا في إدارة أعمال مواردها بشكل أسرع و أفضل فهي بذلك تعبر عن استخدام الوسائل و الوسائط الإلكترونية المختلفة ، ويشير ذلك إلى استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة ، وهي أيضا مكنة جميع المهام والأنشطة الإدارية للمؤسسة للاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الحديثة وكذا استخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة للعمل على توفير الجهد والوقت و التكاليف

الجدول رقم (32) يبين دور الإدارة بلا مكان وزمان في توفير المرونة فائقة في التعامل مع المعلومات و التحديث الدوري لها

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	76%
لا	01	06%
أحيانا	03	18%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الأغلبية من مفردات عينة البحث بنسبة 76% ترى أن دور الإدارة بلا مكان وزمان في توفير المرونة فائقة التعامل مع المعلومات و التحديث

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

الدوري لها بما يساعد على تطوير أداء العامل وتفعيله ، في حين نسبة 18% ترى أنه أحيانا يمكن ذلك، أما النسبة الضئيلة والمقدرة بـ 06% فهي ترى عكس ذلك أي أن الإدارة الإلكترونية ليس لها دور في توفير المرونة فائقة التعامل مع المعلومات و التحديث الدوري لها وبالتالي لا تسهل عمليات الاتصال

الجدول رقم (33) يبين الحالات التي تعزز فيها الإدارة بلا مكان وزمان

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
53%	09	حالات العمل اليومي
47%	08	الحالات الطارئة
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه أن مفردات البحث والتي بلغت 09 مفردات تشكل نسبة 53% من إجمالي العينة البحث صرحت أن الحالات التي تعزز فيها الإدارة بلا مكان وزمان حالات العمل اليومي، في حين نجد نسبة 47% وهي نسبة متقاربة بالنسبة للأولى ترى بأن الحالات التي تعزز فيها الإدارة بلا مكان وزمان الحالات الطارئة.

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

هذه النتائج ليست متفاوتة النسبة هذا ما يعني أنه في الحالتين لا غنى عنهما حسب تصريحات المبحوثين ووضوح سياسة البلدية و المنظمة في نمط التسيير الذي يتميز باعتماده على المورد البشري الغير موجود داخل المؤسسة لخدمة متطلبات الإدارة الحديثة

الجدول رقم (34) يبين النظام الإلكتروني الحديث فعال أكثر من النظام التقليدي

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	94%
لا	01	06%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الأغلبية الساحقة من عينة البحث والمقدرة نسبتهم بـ94% أنهم يفضلون النظام الإلكتروني نظرا لما يقدمه من تسهيلات في العمل و تخفيض الضغط حيث أن المعاملات تتم عبر الكمبيوتر دون الحاجة إلى التنقل بين المصالح المختلفة لإنهاء

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

المعاملة فلا يتطلب الأمر إلا وقت محدود في تدوين المعلومات ناهيك عن دور وسائل الاتصالات الحديثة في اختصار التكاليف والوقت و الزمان والمكان و من جهة أخرى يسمح النظام الإلكتروني بترسيخ مبدأ الشفافية في التعامل وكذا توفر المعلومات كاللوائح التنظيمية و القوانين والتعليمات لدى كل موظف مما يختصر الوقت و التكلفة في حين أن نسبة ضئيلة ترى العكس و ذلك راجع لتراكم السنين فيما اعتادوا عليه من نمط وأثر الثقافة التنظيمية السابقة لا يزال راسخا في تعاملاتهم الإدارية.

الجدول رقم (35) يوضح الأساليب المنتهجة في تقديم الخدمة للمواطن تخفف من التذمر و الضغط الممارس من طرف الموظف

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	100%
لا	00	00%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

تبين نتائج الجدول أعلاه أن جميع مفردات مجتمع الدراسة و بنسبة 100% يوضح أن الأساليب المنتهجة في تقديم الخدمة للمواطن تخفف من التذمر و الضغط الممارس من طرف الموظف ، فالنظام الإلكتروني وفر عناء البحث في الوثائق و الملفات وما يتطلبه

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

من الوقت كما كان سائد في الإدارة الورقية حيث أصبح بإمكان العامل وبمجرد ضغط زر أن يبحث في الأرشيف الإلكتروني على مستوى المؤسسة، وكذا الاتصال بمؤسسات و بلديات أخرى دون عناء مما يجعله قادر على إنهاء أكثر من معاملة في وقت قياسي، إضافة إلى ذلك أن الإدارة الإلكترونية جعلت المواطن جزء من العملية الإدارية حيث أصبح و بإمكانه أن يساهم في إنجاز جزء من معاملاته خارج إطار المؤسسة، و هذا ما شكل الفارق بين النظام القديم و الجديد لدى الموظفين و المواطنين على حد سواء.

الجدول رقم (36) يبين مواجهة الصعوبات أثناء استخدام النظام الإلكتروني في أداء المهام

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	17	%100
المجموع	17	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع أفراد العينة تنفي مواجهتها للصعوبات أثناء استخدامها للنظام الإلكتروني في أداء مهامها، و يمكن إرجاع هذا الاتفاق إلى أن الإدارة الإلكترونية في البلدية قطع عدة أشواط مما جعله كفى عن التجربة والخطأ هذا إضافة إلى أن جل العاملين الذين يمثلون مجتمع الدراسة لديهم مستوى علمي عالي و ينتمون إلى فئة الشباب مما يجعلهم أكثر قدرة على استيعاب كل ما هو جديد في ميدان عملهم هذا من

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة عملت على جانب التدريب كما وضحتة النتائج السابقة باعتبارها السبيل الوحيد للتكيف مع التغيرات الجديدة .

الجدول رقم(37) يبين استخدام النظام الإلكتروني سرع في وتيرة الخدمات المقدمة للمواطن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاحتمالات
100%	17	نعم
00%	00	لا
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يرى جميع أفراد العينة أنه النظام الإلكتروني سرع في وتيرة الخدمات المقدمة للمواطن فقد مكنهم من الاستغلال الأمثل للمعلومات بجهد أقل ووقت أقصر . خاصة وأن تجربة الإدارة الإلكترونية في البلديات واحدة من التحديات التي رفعتها السلطات العمومية للبلاد لإحداث تغيير عميق في علاقتها مع المواطن وذلك لما لهذه الآلية من أهمية بالغة في ترقية و

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

تطوير الخدمة العامة و هذا ما يدعمه أيضا نتائج الجدول الذي يبين مدى فعالية استخدام النظام الإلكتروني في تخفيف تضرر المواطنين على الموظف .

الجدول رقم (38) يوضح إذا ما كان التعامل مع النظام الإلكتروني يزيد من القدرة على الإبداع

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	71%
لا	05	29%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلبية مفردات البحث الساحقة ترى بنسبة 71% أن النظام الإلكتروني يزيد من قدرة المورد البشري على الإبداع، و نسبة 29% ترى بأن الإدارة الإلكترونية لا تزيد من قدرة العامل على الإبداع.

إن توجه الأغلبية من المبحوثين يبين أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير بالغ على أداء المورد البشري باعتبارها تزيد من قدرته على الابتكار و ذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات الذي يعطي ديناميكية جديدة للعمل الإداري، بداية بتحمس المستخدمين لاكتشاف

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

خبيا هذه الطريقة الجديدة، إضافة لما تفرضه هذه الطريقة من طرق عمل جديدة، فبعض المستخدمين يأخذهم حماس التكنولوجيا الحديثة، غير أن البعض الآخر خاصة من يعمل بالإدارة التقليدية لهم رؤية معادية للتكنولوجيا الحديثة لأنها وببساطة تكسر الهيمنة والتسلط الإداري، و تقضي على البيروقراطية .

الجدول رقم (39) توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	71%
لا	05	29%
المجموع	17	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول تبين أن الأغلبية الساحقة من مفردات عينة البحث وقدرت بنسبة 71% ترى توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة في حين نجد ما نسبته 29% ترى بعدم توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة

باعتبار أن تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية كخيار جوهري للجهات الوصية على البلدية يحتم على المسؤولين توفير المتطلبات الفنية اللازمة واختيار الأفضل و الأحدث من عتاد وبرمجيات مما يكفل السير الحسن للعملية ويجعل المؤسسة تتميز بتوفير تكاليف التطوير

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

المستمرة و تكاليف الصيانة هذا من جهة ومن جهة أخرى ملائمة هذه الأجهزة للتطورات البرمجية و برمجيات نظم المعلومات .

وعلى أي حال لا يمكننا تجاهل الأفراد الذين صرحوا بعدم توفر الأجهزة اللازمة حيث يمكن إرجاع هذا التباين في الآراء إلى تعدد المصالح واختلاف احتياجاتها للأجهزة من أجل مواجهة الأزمات الطارئة .

3. النتائج الجزئية للدراسة

1.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

تتعلق الفرضية الأولى ببحث العلاقة بين متغير الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامد (شبكة الانترنت والاتصالات التكنولوجية) و أداءها إلى المرونة والفعالية و كفاءة الموظفين. أفرزت إحصائيات العلاقة بين المتغيرين أن الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة فقد كانت النسب دالة على عدم توفر الأجهزة المستخدمة لتطبيق النظام الإلكتروني ومدى جاهزيتها لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ، إضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة للموظفين. إضافة إلى ذلك مساهمة الإدارة بلا تنظيمات جامدة في سرعة القرارات الوزارية المتعلقة بالخدمات التي توفرها المؤسسة

أما فيما يخص التدريب فنجد أن هذا المطلب الإداري ذو تأثير قوي على رضا الموظفين لكن إستراتيجية المؤسسة لا تعتمد عليه بالقدر اللازم الأمر الذي يخلق بالمتطلبات الإدارية معوقات تستدعي الوقوف عندها ودراستها وتحليلها هذا ما يتفق و دراسة سميرة مطر

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

المسعودي جامعة نايف (2010) التي أشارت إلى أبرز المعوقات الإدارية التي تحول دون التطبيق الفعال للإستراتيجية الجديدة .

حيث أن سياسة البلدية في تسيير آلية التدريب لتنمية المورد البشري تتميز بكونها تعنى بفتة معينة من الموظفين لكي يصبحوا مؤهلين لتدريب غيرهم من العمال بالمؤسسة قصد اختصار الجهد و الوقت و المال ومن جهة يساهم في اكتساب خبرات و مختصين من داخل المؤسسة .

كما أن النتائج أكدت اتجاهالمبجوثين نحو فعالية النظام الحديث مقارنة بالنظام التقليدي و ذلك لما يوفره من تسهيلات في الأداء وبالتالي رفع معدل الأداء لدى العاملين مما يكفل رضاهم.

أيضا وجود معوقات أفرزها البحث والنتائج الإحصائية بوجود عقبات وهفوات يطرحها النظام التقليدي و التي لازالت تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما يتفق مع دراسة حشور عبدالكريم (2010) التي هدفت إلى تبيان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية حيث وصلت إلى نتيجة مفادها أن ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية و إن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد لاقى إرهاصات أولية أفرزها النظام التقليدي.

2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

تتعلق الفرضية الثانية ببحث العلاقة بين تطبيق إدارة بلا زمان ومكان تؤدي إلى المرونة والفعالية والكفاءة

من خلال النتائج الإحصائية لتحليل أسئلة الاستمارة المتعلقة بالفرضية الثانية تبين أن جل المبجوثين لديهم القدرة على استخدامالتكنولوجيا الحديثة في مجال عملهم ويمكن إرجاع هذه الإيجابية في الآراء إلى أن أغلبية المبجوثين هم ذوي مؤهل علمي عالي جعلهم قادرين على التأقلم مع كل ما هو جديد في العمل في أي مكان وزمان ، مما أعطاهم القدرة على دعم

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

تحول المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية لوعيهم بمدى مساهمتها في تحسين سبل العمل في أي مكان وزمان وخارج ساعات العمل المبرمجة. كما أكدت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وما تكفله من تسهيلات في تقديم الخدمة للمواطن مقارنة بالنظام القديم جعله قادر على كسر الحواجز التي عملت على ترسيخها الإدارة الورقية بينها وبين المواطن مما أدى إلى تحسين صورة الإدارة العمومية. مما سبق نستنتج أن المتطلبات البشرية ذات أهمية قصوة في ترسيخ مبدأ الإدارة الإلكترونية باعتبارها الركيزة الأساسية والمحرك للعملية، ولكن في ظل التسيير الوطني و الإمكانيات المتاحة نجد أن هناك قصور في مواكبة هاته التغيرات و ذلك لاعتبارات مادية و تنظيمية تتعلق بسياسات و نظم الإدارة العامة.

4-النتائج العامة :

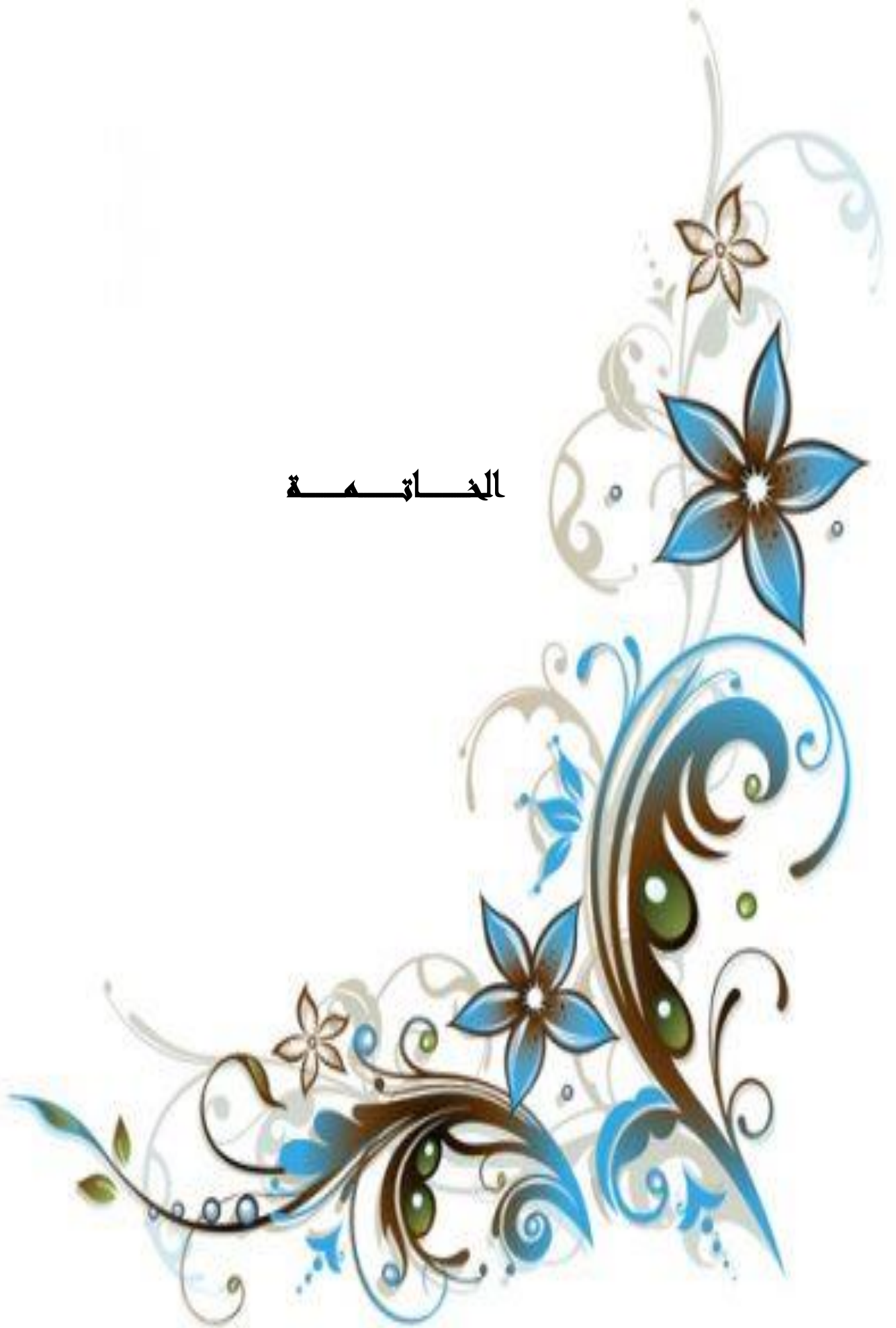
لقد أسفرت نتائج الدراسة على جملة من النتائج نوجزها فيمايلي:

- .أغلبية أفراد العينة هم من الإناث حيث يمثلون 59 %
 - .كانت أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب [30 . 40] وذلك بنسبة 47%
 - .معظم أفراد العينة ذوي مؤهلات جامعية وقدرت نسبتهم الإجمالية بـ 53%
 - .أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الموظفين و قدرت نسبتهم بـ 65%
 - .سجلت أعلى نسبة فيما يتعلق بسنوات الخدمة من [5 . 15] سنة وكانت قيمتها 71%
 - .أغلبية أفراد العينة هم غير متزوجين حيث يمثلون 53 %
1. بالنسبة للفرضية الأولى للدراسة و القائلة : الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت و الاتصالات التكنولوجية) تؤدي إلى المرونة و الفعالية و كفاءة الموظفين يمكن القول بأنها لم تتحقق نسبيا حيث عملت البلدية على توفير الأجهزة والتقنيات التي تبني إستراتيجية الإدارة الإلكترونية مما لم يزد في الأداء الوظيفي الحسن
 2. بالنسبة للفرضية الثانية القائلة : تطبيق إدارة بلا مكان وزمان يؤدي إلى زيادة المرونة و الفعالية و الكفاءة. يمكن القول بأنها تحققت فالبلدية كغيرها من المؤسسات الجزائرية لازال

الفصل الخامس.....عرض بيانات الدراسة و تحليلها

العمل الإداري بالنسبة لها يشوه بعض النقائص التي من شأنها أن تؤثر على كفاءة المورد البشري ورضاه بصفة خاصة وبالتالي على الأداء الوظيفي. فالمورد البشري في البلدية عبر على ارتياحه بالعمل بالنظام الإلكتروني الذي خفف عليهم الكثير من الأعباء على غرار العمل بنظام الإدارة الورقية المحددة المكان والزمان .
وعليه يمكننا القول أن كل مطلب له تأثيره الخاص على الأداء الوظيفي ولا يمكن إهمال أي عنصر عن الثاني.

الذاتمة



خاتمة:

إن هدف كل باحث في العلوم الاجتماعية خاصة، هو ربط الجانب النظري بالميداني، والاحتكام إلى الواقع في محاولة تطبيق الموروث النظري، كذلك الأمر بالنسبة إلى هذه الدراسة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي الحمامات حيث عالجا فيه إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية في الدول النامية ومنها الجزائر لنستنتج أنها تحتاج إلىتهيئة البيئة المناسبة و المواتية لطبيعة عمل هذا النوع من المؤسسات كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقق الأداء الذي تصبوا إليه، فالإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات من شأنها أن تكفل سلامة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة. وضمن هذا السياق واستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب و أخفقت في معالجة بعض الجوانب الأخرى وهذه طبيعة أي دراسة لاسيما في الدراسات السسيولوجية ، وبعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الهادفة لمعالجة الوجود الإلكتروني و دوره في تحسين الأداء الوظيفي.

1. الاهتمام بالتدريب المتخصص في مجالات تقنية المعلومات لجميع الموظفين.
2. دعم نشاط الموارد البشرية بوسائل تقنية مثل الانترنت و الأكسترنات وغيرها لتكون في متناول الجميع وتسخيرها في النشاط الإداري لرفع مستوى الأداء واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في الوحدات و الأقسام والعمل على تقدير العاملين المتميزين في الأداء.

قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظري و التطبيق، دار جرير للتوزيع، ط1، 2013.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
- 3- أحمد صقر عاشوري: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 5- علاء عبد الرزاق: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 6- الهوش أبوبكر محمود: الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006
- 7- النجار فريد: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008
- 8- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011
- 9- بصيوني محمد البرادعي: مدراء الشخص المناسب للوظائف في إختيار الشخص المناسب للوظائف، إيتراك للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2006
- 10- حامد ماهر: التنظيم الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005
- 11- حسن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، عمان، مؤسسة الوراق، 2011
- 12- خالد حامد: منهج البحث العلمي: دار ريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- 13- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005
- 14- خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010
- 15- خصيم طاضم محمود، ياسين كاسب الخريشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009
- 16- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مديرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003
- 17- رولا نايف معاينة، صلاح سليم حمودي: إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 18- ساري عوض حسنة: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011

قائمة المصادر والمراجع

- 19- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 20- سلطان بلغيث: إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، دار غين طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011
- 21- صدام الخمايسية: الحكومة الإلكترونية، الطريق نحو الإصلاح لإداري، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2013
- 22- طارق محمود الكلالدة: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 23- عادل حرحوش صالح مؤيد عبد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009
- 24- عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007
- 25- عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
- 26- عبد الله إبراهيم درة، زوهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 27- عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، 2004
- 28- عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي (مفهومه وأدواته و أساليبه)، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط6، 2001
- 29- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006
- 30- علي محمد ربايعية: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 31- عمر أحمد هاشم أبو الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013
- 32- فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013

قائمة المصادر والمراجع

- 33- ماجد عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية و تجويد العمل الإداري المدرسي، ضرورة ملحة في ظل الثورة التكنولوجية، المكتب الجامعي الحديث، 2011
- 34- محمد بهجت: الإدارة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
- 35- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007
- 36- محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان لمطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء 1، 1995
- 37- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة
- 38- محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر
- 39- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012
- 40- مصطفى محمد أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008
- 41- مصطفى نجيب شايوش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005
- 42- مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، جرمانا، 2011
- 43- مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 44- نجم عبد الله غراوي، عباس حسن: جواد الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان 2010
- 45- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004
- 46- نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، ط1، 2002
- 47- نوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2001
- 48- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004
- 49- ياسين سعد: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 50- بوقطف محمد: التكوين أثناء الخدمة ودوره في أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصصك تنظيم وعملن جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2014
- 51- جبارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008
- 52- صباح بنوناسك النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008
- 53- عادل عشي: الأداء الوظيفي المالي للمنظمة قياس و تقييم الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002

ملحق رقم 01:

استمارة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الإجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علم إجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي -الحمامات-

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل
دفعة: 2020

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

د. فيروز صولة

✓ زكرياء غرابيية

ملاحظة: نرجو من السادة ملئ الاستمارة بكل شفافية، مع العلم ان محتوى الاجابات سيكون سري جدا بن الباحث والمبحوث، ولا يستخدم الا لاجراض علمية وبيداغوجية. ونشركم مسبقا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2020/2019

الملحق رقم (01) : استمارة الدراسة

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية : أقل من 30 سنة من 30 سنة - 40 سنة
- من 40 سنة - 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي أخرى تذكر
- 4- نمط التوظيف : موظف مهني
- منتخب متعاقد
- 5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنة
- من 16 - 25 سنة أكثر من 25 سنة
- 6- الحالة المدنية: أعزب متزوج أخرى تذكر

المحور الثاني : الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت و الاتصالات التكنولوجية) تؤدي إلى المرونة و الفعالية و كفاءة الموظفين .

7- ما هي تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي توفرها المؤسسة للموظفين ؟

- أجهزة الحاسوب - مساحات ضوئية
- الطابعات - الكاميرات الرقمية
- آلية تسجيل الوثائق - آلية تسليم الوثائق

8- هل للإدارة بلا تنظيمات جامدة دور في دعم و بناء ثقافة إيجابية لدى كافة الموظفين ؟

نعم لا أحيانا

9- هل تعمل الإدارة بلا تنظيمات جامدة على تحسين أداء الموظفين من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن يريدھا ؟

نعم لا أحيانا

10- هل أنتم على اتصال مباشر بالوزارة الوصية عبر بوابة رقمية ؟

نعم لا

11- هل تساهم الإدارة بلا تنظيمات جامدة سرعة تفعيل القرارات الوزارية و الجهوية المتعلقة بالخدمات التي توفرھا مؤسستكم ؟

نعم لا أحيانا

12- هل أنتم مراقبون أثناء تطبيقھا من طرف البوابة الرقمية نفسها ؟

نعم لا

13- هل تساهم الإدارة بلا تنظيمات جامدة في خفض العمل مقارنة بالتنظيم التقليدي؟

نعم لا أحيانا

14- هل يتم التدقيق الإداري عبر الأجهزة الرقمية بشكل أسرع؟

نعم لا أحيانا

15- هل تسهل الإدارة بلا تنظيمات جامدة عملية اتخاذ القرار من طرف المؤولين؟

نعم لا أحيانا

16- هل تمكن الإدارة بلا تنظيمات جامدة الموظفين من الحصول على المعلومات بسهولة أكبر و بأقل مجهود (من خلال وسائل البحث الآلي)؟

نعم لا أحيانا

17- هل للإدارة بلا تنظيمات جامدة دور في تسهيل و تسريع وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و المراجعين مما يرفع من فعالية و كفاءة أدائهم؟

أحيانا

لا

نعم

18- بما يمكن أن تنفيذ الخدمات الإلكترونية التي توفرها الإدارة بلا تنظيمات جامدة للموظفين؟

- تسمح لهم بالحوار والمناقشة

- تمكنهم من التعليم الذاتي

- تمكنهم من التواصل الإلكتروني

19- هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين للرفع من كفاءة و فعالية تعاملهم مع الإدارة بلا

تنظيمات جامدة؟

أحيانا

لا

نعم

20- هل سهولة دخول الموظفين على الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي مكان وزمان للقيام بالعمل دور

في الزيادة من مرونة العمل؟

أحيانا

لا

نعم

21- هل لعبت الإدارة بلا مكان وزمان في تقليل الحاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات و بالتالي

توفير مساحتها؟

أحيانا

لا

نعم

في حالة نعم : هل يساعد ذلك على استرجاع الأرشيف و الملفات القديمة بسهولة ؟

.....
.....

الحوار الثالث : 2 تطبيق إدارة بلا مكان وزمان يؤدي إلى زيادة المرونة و الفعالية و الكفاءة.

22- هل يتم إنجاز و اكتمال العمل خارج ساعات العمل المبرمجة؟

أحيانا

لا

نعم

23- هل يتم إنجاز و مواصلة العمل في حالة سفر أحد الموظفين خارج المكتب؟

أحيانا

لا

نعم

حالات الضرورة فقط

في حالة نعم : هل يكون ذلك بشكل روتيني

24- هل للإدارة بلا مكان وزمان دور في التقليل من البيروقراطية الزائدة؟

نعم لا أحيانا
25- هل تساعد الإدارة بلا مكان وزمان على توفير البيانات و المعلومات للمستفيدين بصورة فورية؟

نعم لا أحيانا

26- هل للإدارة بلا مكان وزمان دور في تبسيط الإجراءات و تسريع الإنجاز و رفع مستوى

المؤسسة؟
نعم لا أحيانا

27- هل للإدارة بلا مكان وزمان دور في توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا؟

نعم لا أحيانا

28- هل تؤدي الإدارة بلا مكان وزمان تعزيز الكفاءة و تحسين الأداء بشكل عام؟

نعم لا أحيانا

في حالة نعم : أعطي أمثلة على ذلك

.....
.....

29- هل تؤدي الإدارة بلا مكان وزمان إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة و رفع مستوى الكفاءة بها؟

نعم لا أحيانا

30- هل تساعد الإدارة بلا مكان وزمان الإدارة العليا في إدارة أعمال مواردها سواء البشرية أو

المعلوماتية بشكل أسرع وأفضل؟
نعم لا أحيانا

31- هل للإدارة بلا مكان وزمان دور في توفير المرونة فائقة في التعامل مع المعلومات و التحديث

الدوري لها؟
نعم لا أحيانا

32- ما هي الحالات التي تعزز فيها الإدارة بلا زمان ومكان؟

- حالات العمل اليومي - الحالات الطارئة

33- حسب رأيك هل النظام الإلكتروني الحديث فعال أكثر من النظام التقليدي؟

نعم لا

34- حسب رأيك هل الأساليب المنتهجة في تقديم الخدمة للمواطن خفتت من التدمير و الضغط

الممارس من طرف الموظف؟
نعم لا

35- هل تواجه صعوبات أثناء استخدام النظام الإلكتروني في أداء مهامك؟

لا

نعم

إذا كان الجواب بـ :نعم ما نوعها ؟

.....

.....

36- هل استخدام النظام الإلكتروني سرع في وتيرة الخدمات للمواطن؟

لا

نعم

37- هل التعامل مع النظام الإلكتروني يزيد من القدرة على الإبداع؟

لا

نعم

38- هل تتوفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة؟

لا

نعم

ملحق رقم 02:

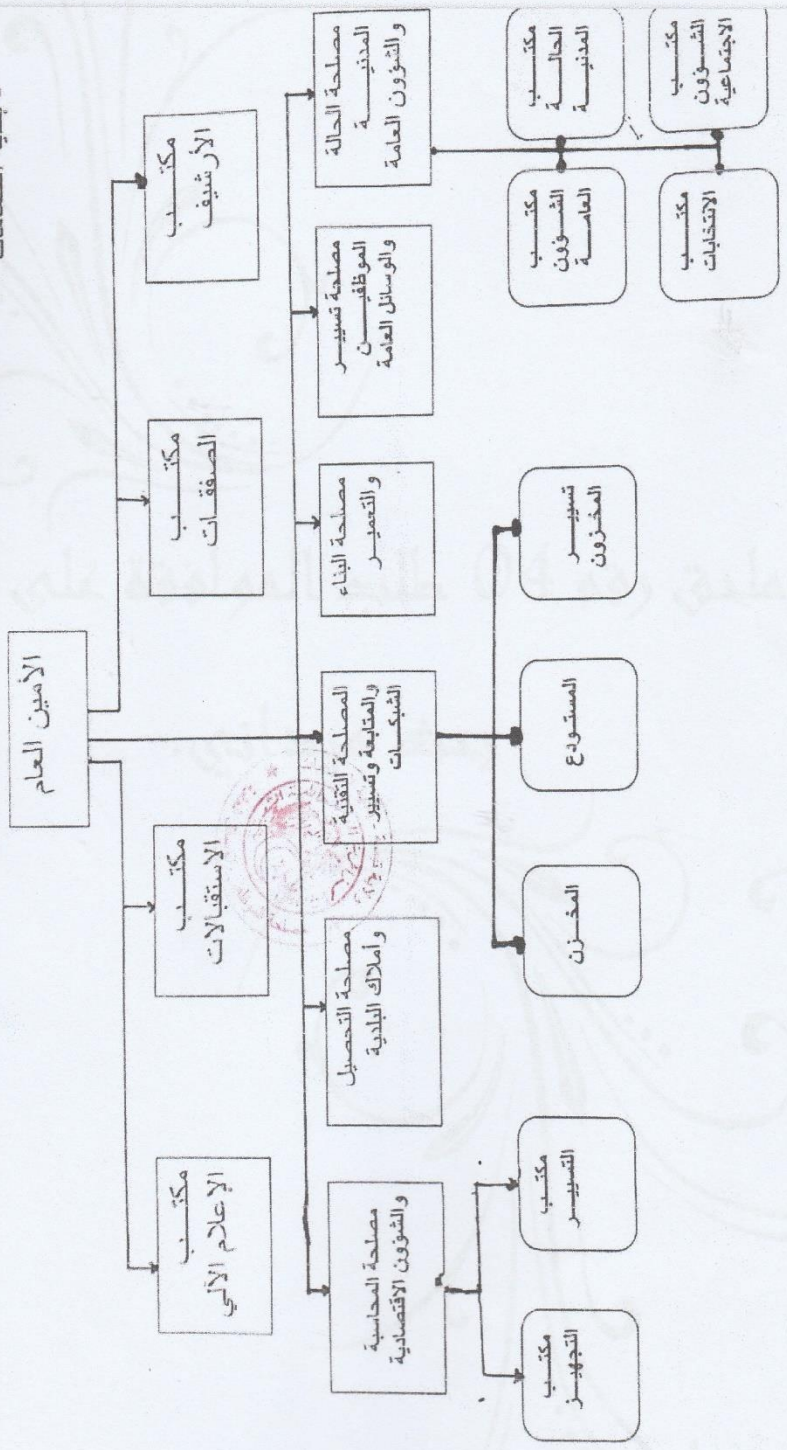
المهكل التنظيمي

للبلدية - بلدية

الحمائم - تبسة

* هيكل تنظيمي للبلدية *
 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية *

- ولاية تبسة
- دائرة بئر مقدم
- بلدية الحمامات



ملحق رقم 03:

إذن بالدخول



الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : 4.....5.6 / ق.ع.ج / 2020

إلى السيد (ة) : رئيس المجلس الشعبي البلدي - الحمامات -

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة
الآتية أسمائهم بإجراء زيارة لمؤسستكم والاستفادة من خدماتها في حدود ما يسمح به القانون

الطالب : زكرياء غراسية

الطالب :

المستوى : السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 2020 / 07 / 12



Avis favorable
رئيس المجلس الشعبي البلدي
إمضاء :
جمبوري



طلمق رقمه 04:

إذن بالطبع



ملحق رقم 05:

تعمد



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية و أهميتها في المؤسسة و كيفية تحسينها للأداء الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي " الحممامات " ، من خلال التركيز على :

- إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت، و الاتصالات التكنولوجية) وأدائها إلى المرونة و الفعالية و الكفاءة.
- تطبيق إدارة بلا مكان و زمان وأدائها إلى زيادة المرونة و الفعالية و الكفاءة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي .

و قد أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة من خلال عينة قصدية و قدر مجتمع الدراسة بـ : 17 موظف .
كما تم الاستعانة بالملاحظة و الاستمارة كأدوات للبحث في العلوم الاجتماعية كونها ملائمة للمنهج الوصفي ،
وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية البسيطة المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها للوصول إلى:

1 - الاعتماد على إدارة بلا تنظيمات جامدة (شبكة الانترنت و الاتصالات التكنولوجية) تؤدي إلى المرونة و الفعالية و كفاءة الموظفين .

2- تطبيق إدارة بلا مكان و زمان يؤدي إلى المرونة و الفعالية و الكفاءة .
و عليه يمكن القول أن كل مطلب له تأثيره الخاص و انعكاساته على الأداء الوظيفي.

Résumé

Cette étude vise à identifier la réalité de la gestion électronique et son importance dans l'institution et comment elle améliore les performances professionnelles du Conseil Municipal du Peuple "Hammamet", en se concentrant sur:

- Une gestion sans réglementation rigide (Internet, et communications technologiques) et ses performances en termes de flexibilité, d'efficacité et d'efficience.

- L'application de la gestion sans lieu ni temps et ses performances pour accroître la flexibilité, l'efficacité et l'efficience et son rôle dans l'amélioration des performances au travail.

L'étude de terrain a été menée au niveau de l'établissement à travers un échantillon intentionnel, et la population étudiée est estimée: 17 employés

L'observation et le questionnaire ont également été utilisés comme outils de recherche en sciences sociales, car ils sont appropriés pour l'approche descriptive. Des méthodes statistiques descriptives simples représentées dans les occurrences et des pourcentages appropriés pour le traitement et l'analyse des données ont été utilisées pour atteindre:

1 - Dépendance à une gestion sans réglementation rigide (Internet et communications technologiques) qui conduit à la flexibilité, l'efficacité et l'efficience des employés.

2- L'application d'une gestion sans espace ni temps conduit à la flexibilité, l'efficacité et l'efficience.

Par conséquent, on peut dire que chaque exigence a son propre impact et ses implications sur le rendement au travail.