جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الإدارة الالكترونية و تأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية

دراسة حالة بلدية المدية

نوقشت و أجيزت بتاريخ : 2018/06/02

إعداد الطالبتين:

- مقراني نوال
- العربي صبيحة

إشراف الدكتور:

سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

إسم الاستاذ	الجامعة	الملاحظات
أ. شكرين محمد	جامعة المدية	رئيسا
د. سلام عبد الرزاق	جامعة المدية	مشرفا
أ. شراطي نسيمة	جامعة المدية	ممتحنة و مناقشة

السنة الجامعية 2017-2018

الشكر

كلمة شكر

نحمد الله تعالى و نشكره عز و جل الشكر الجزيل على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع مصداقا لقوله تعالى:

"لئن شكرتم لأزيدنكم "

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف الدكتور "سلام عبد الرزاق " الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و إسهاماته المفيدة

كما نتقدم بالشكر و التقدير لأساتذة اللجنة الذين وافقوا على مناقشة و تقييم هذه الرسالة .

الإهداء

الإهداء

في البداية أشكر الله عز وجل الذي سهل دربي و سير امري وأعطاني من القوة و المقدرة ما احتاجه حتى أنجز عملي هذا.

وأهدي ثمرة بحثي الى والديا العزيزين حفضهما الله و رعاهما و اطال عمريهما.

الى إخوتي و أخواتي وكل أفراد عائلتي كل بإسمه خاصة اخي الصغير يوسف.

الى أساتذتي الكرام و خاصة الاستاذ "برابح محمد" الذي كان السبب في وجودي بينكم .

الى صديقاتي و أصدقائي وخاصة صديقي أحمد

الى من تقاسمت معها عناء العمل "صبيحة "

الى كل من شق دربه نحو طلب العلم

نوال

الإهداء

إلى من كانا الملاذ و المأوى ،سر السعادة

و النجوى إلى أحلى كلمة يرددها لساني

إلى أجمل من عرفت عيوني إلى شمعة النور

التي تضيء دربي إلى من أحيا من أجلهما

والديا الغوالي

إلى كل أفراد عائلتي كل باسمه

إلى أساتذتي الكرام و صديقاتي

إلى من تقاسمت معها عناء العمل "نوال"

إلى كل طيب عرفته طوال مشواري الدراسي

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث و

لو بكلمة تشجيع

صبيحة

الملخص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية حيث تم تقسيمها إلى إطارين، إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالإدارة الالكترونية وكذا تقييم أداء العاملين ،أما الإطار التطبيقي فقد تم استهداف بلدية المدية وذلك قصد الوصول إلى ما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الالكترونية بها على أداء عمالها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة إذ تم توزيعه على عينة الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي(spss)،لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ،توصلت نتائج الدراسة إلى أن بلدية المدية تتوفر على إدارة إلكترونية عالية مع استجابة عمالها لتطبيقاتها كما أنها تواجه بعض المعوقات .

الكلمات الدالة : الإدارة الإلكترونية ، أداء العاملين ،تقييم أداء العاملين

Abstract:

This studyaimed to identify the level of application of electronic management in public institutions, which was divided in to two frame works, a theoretical frame work that defines and defines the various concepts and dimensions related to electronic management as well as the evaluation of the performance of the employees. The practical frame work was targeting the Municipality of Medea in order to reach what the application process Electronic management of the performance of its workers.

In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for collecting the necessary information. It was distributed to the sample of the study. The statistical analysis program (spss) was used to analyze the data and test the validity of the hypotheses of the study. The results of the studyfoundthat the Municipality of Medea has high electronic management with the response of itsworkers to its applications They face somehurdles.

Keywords:electronic management, employee performance, employee performance evaluation

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

البسملة

الشكر

الاهداء

الملخص

فهرس المحتويات.....II

قائمة الاشكال و الجداول.....VII

مقدمة عامة ..... أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية 3

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها 5

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية 7

المطلب الرابع: فوائد الإدارة الالكترونية وسلبياتها 9

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية 11

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية و عناصرها 17

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية 21

المطلب الرابع: مواصفات المدير الإلكتروني 22

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: أسباب التحول الإدارة الالكترونية.....22

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.....23

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية 27

المطلب الرابع: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية 27

خلاصة الفصل 29

الفصل الثاني: تقييم الأداء العاملين

تمهيد 31

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء 32

المطلب الثاني: مفهوم الأداء وخصائصه 33

المطلب الثالث: محددات الأداء ومكوناته 35

المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه 36

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه 44

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه.....47

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.....52

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه.....58

المبحث الثالث: فاعلية تقييم الأداء ومعوقاتها

المطلب الأول: الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء.....62

المطلب الثاني: مقومات فاعلية تقييم الأداء.....63

المطلب الثالث: الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء.....65

المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم الأداء.....67

خلاصة الفصل 71

الفصل الثالث: دراسة إستطلاعية لمدى تاثير الادارة الالكترونية على أداء العاملين لبلدية المدية

تمهيد 73

المبحث الأول: مدخل حول بلدية المدية

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية المدية.....74

المطلب الثاني: تعريف البلدية وحدودها الجغرافية.....74

المطلب الثالث: الجانب الإداري للبلدية.....75

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية 77

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج و مجتمع وعينة الدراسة.....81

المطلب الثاني: أداة الدراسة.....81

المطلب الثالث: ثبات وصدق اداة الدراسة.....83

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.....89

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....96

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة 101

خلاصة الفصل.....102

الخاتمة العامة.....104

قائمة المراجع.....107

قائمة الملاحق.....113

قائمة

الاشكال

و الجداول

قائمة الاشكال و الجداول

1- قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	تطور المدارس الادارية	04
(2.1)	مقارنة بين التخطيط الالكتروني و التخطيط التقليدي	11
(3.1)	الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية و في الرقابة الالكترونية	15
(4.1)	عناصر الادارة الالكترونية	18
(5.1)	المكونات الاساسية لعتاد و برامج الحاسوب	19
(6.1)	الوصايا العشر لتطبيق الادارة الالكترونية	28
(1.2)	انواع الاداء حسب معيار المصدر	38
(2.2)	أنواع الاداء عموما	40
(3.2)	العوامل المؤثرة في الاداء	43
(4.2)	أهمية تقييم الاداء	48
(5.2)	أهداف تقييم الاداء	51
(6.2)	خطوات عملية تقييم الاداء	58
(7.2)	منظومة تقييم الاداء	65
(8.2)	أخطاء عملية تقييم الاداء	70
(1.3)	الهيكل التنظيمي لبلدية المدية	76

2- قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	من القولعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني	12
(2.1)	التحولات الادارية من أسلوب التنظيم التقليدي الى أسلوب التنظيم الالكتروني	13
(3.1)	مقارنة الادارة بالاهداف مع الطرق الاخرى	56

مقدمة

مقدمة :

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الراهن جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة، وفي ضوء ذلك لا بد للمؤسسات من تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية، ومن بين هذه الأخيرة أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر كمصطلح معاصر يتلاءم والتطورات التكنولوجية الحديثة في الآونة الأخيرة.

وتشتمل الإدارة الإلكترونية على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات وأجهزة فاكس وأجهزة إدخال المعلومات السلكية و اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية الروتينية اليومية، وهي حقل جديد انبثق ليزيد التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والانترنت وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية، وتعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجية وتقنيات إدارية متخصصة تتطلب خبرات وتخصصات رائدة.

وباعتبار أن الجزائر دولة من الدول النامية فهي تسعى باستمرار إلى زيادة النمو والتطور في كافة المجالات، وذلك باعتمادها على شبكة الانترنت وتبنيها للأنشطة الحديثة للإدارة الإلكترونية من خلال الإصلاحات التي انتهجتها الدولة في قطاع العدالة والتعليم وكذلك إصلاحات الإدارة العامة.

إشكالية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالإدارات العمومية، وهذا المحور يشكل الحجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية وفق السؤال الرئيسي التالي:

"هل للإدارة الإلكترونية تأثير على أداء العاملين ببلدية المدية ؟"

وللإلمام بهذا الموضوع أكثر يمكن تجزئه السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وهل تطبيقها عملية سهلة؟
- ما هي الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين في المؤسسات؟
- ما هو مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية المدية؟

فرضيات الدراسة:

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تبنى على أساسها الدراسة وذلك قصد الإجابة عن الأسئلة المطروحة كالتالي:

- الإدارة الإلكترونية هي عملية آلية تعتمد على تقنيات المعلومات في تحقيق أهدافها وهي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات حتى تؤدي مهامها على الوجه المطلوب والمرجو.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات يمكن استخدام طريقة ترتيب العاملين من الأحسن إلى الأسوء من قبل الرئيس المباشر أو طريقة المقارنة بين العاملين مقارنة زوجية.
- باعتبار أن بلدية المدية مؤسسة عمومية تستقبل يوميا عدد كبير من المستخدمين، وبسبب الضغوطات التي يتلقاها العمال من قبلهم يمكن القول أن استخدام الإدارة الإلكترونية بها لم يصل إلى مستوى المرغوب.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة الإلكترونية لدى الطاقم الإداري.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.
- التعرف على درجة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات العمومية.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- واقع تطبيق الادارة الالكترونية ببلدية المدية .

أهمية الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية موضوع حديث في وقتنا الراهن، ونظرا لأهمية الكبيرة وجب على المسؤولين والمدراء تطبيقها وتفعيلها وتفادي بعض العيوب كالأخطاء الإدارية واقتصاد الوقت.

دوافع الدراسة:

- تماشي موضوع الإدارة الإلكترونية مع تخصص إدارة الأعمال.
- موضوع الإدارة الإلكترونية اصبح واقعا مهما في كثير من دول العالم.
- الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.

منهج الدراسة:

من أجل فهم وتحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات.

الدراسات السابقة:

- رسالة دكتوراه من إعداد فرحة ليندة تحت عنوان: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، بجامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016-2017 أبرزت هذه الدراسة إثراء المعرفة حول دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة تنافسية المؤسسات.
- رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري الجيلالي تحت عنوان الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، بجامعة المدية سنة 2015 والتي ركز فيها على أساسيات الإدارة الإلكترونية وسبل دعمها وضرورة تبني مؤسسات لهذه التقنية.
- رسالة ماجستير من إعداد عبد الرحمان سعد القرني تحت عنوان تطبيقات الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، جامعة نايق للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2007، خلصت هذه الدراسة إلى أهمية الحفاظ على أمن المعلومات واستخدام تقنية متطورة في حماية الخصوصية خلال المراسلات الإلكترونية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري على بلدية المدية وذلك لإعتبارها مؤسسة عمومية.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا ما يلي:

- قلة المراجع الخاصة بموضوع تقييم أداء العاملين.
- الاستهزاء من طرف العمال وعدم التجاوب في ملء الاستبيان.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة مع قلة الحواسيب المخصصة للبحث البيداغوجي في المكتبة.

هيكل وتقسيمات الدراسة:

تم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة

حيث تناولنا في فصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والذي يحتوي في طياته ثلاث مباحث قسمت كالتالي حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية و في المبحث الثاني أساسيات الإدارة الإلكترونية أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أما الفصل الثاني فقد تناولنا تقييم أداء العاملين والذي بدوره احتوى على ثلاث مباحث قسمت كالأتي :

المبحث الأول تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للأداء والمبحث الثاني تناولنا مفاهيم أساسية لتقييم أداء العاملين

و المبحث الثالث تطرقنا فاعلية تقييم الأداء لننهي دراستنا بفصل ثالث وأخير والذي تضمن دراسة استطلاعية لمدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية من خلال ثلاث مباحث مقسمة كالتالي:

تناول المبحث الأول مدخل حول بلدية المدية و المبحث الثاني منهجية الدراسة أما المبحث الثالث فتناولنا تحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

لقد أصبح عامل الوقت يمثل احد الموارد الإدارية المهمة التي تمنح مميزات تنافسية للمنظمات، لأن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين و الجودة أصبح غير مقبول لكونه يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق والانجاز، كل هذا يدعو إلى البحث على أساليب حديثة في الإدارة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن السكون، ويتمتع مديروها بمهارات فكرية وتقنية عالية، وهذا ما أدى إلى ظهور الإدارة الالكترونية، حيث أخذت تشغل حيزا واسعا في حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها، ولكن تطبيقها يتطلب وعيا وإدراكا، إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في بيئة المنظمات الداخلية.

على ضوء هذا قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (BTM*) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمات، وإن البرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST*: حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن المعلومات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه.[1]

كما أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة، بدءًا من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج ومن ثم استخدام الآلات التي حلت محل العمل اليدوي، مرورًا بالأتمتة عندما ترتبط الآلات ببرمجة ورقابة العمل والإنتاج، ومن ثم إستخدام الآلات التي تقلد السلوك الإنساني وهي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية، وصولاً إلى استخدام شبكة الإنترنت لإنجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد.[2]

كما أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية عبر مسارها التاريخي متصاعدًا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] جمعة إسماعيل العياط، "الإدارة الالكترونية"، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2015، ص 18

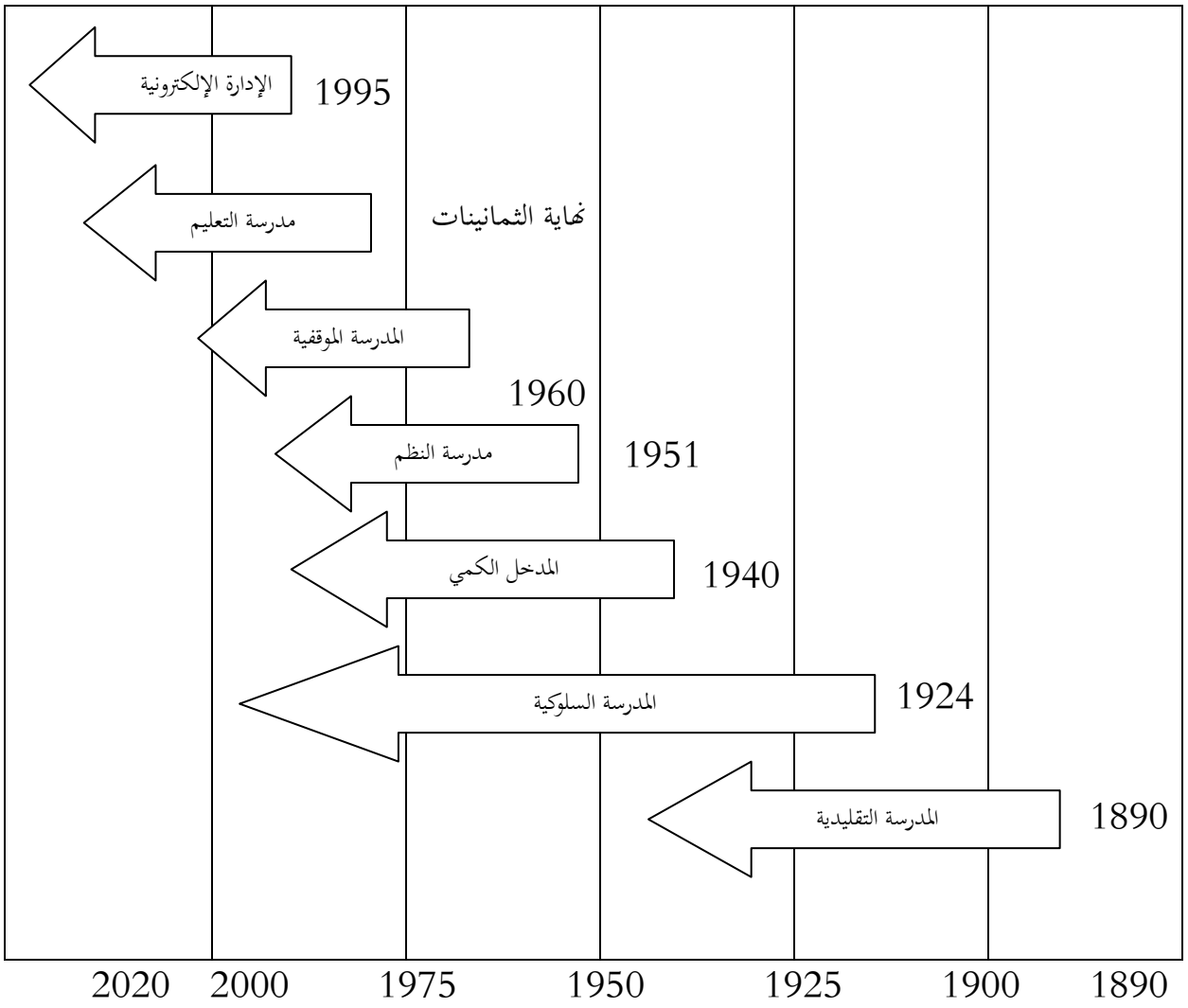
[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الإدارة الالكترونية، مدخل إلى المدينة الالكترونية"، بحوث وأوراق عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربية، أعمال المؤتمرات-كوالا لامبورغ، ماليزيا، أكتوبر 2010، ص 107

ST: الشريط الممغنط

MT: جهاز الطابعة المختارة

BIM: شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصحيح وتطوير الحواسيب والبرمجيات

الشكل رقم(1-1) تطور المدارس الإدارية



المصدر:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الإدارة الالكترونية، مدخل إلى المدينة الالكترونية"، بحوث وأوراق عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربية، أعمال المؤتمرات- كوالالامبورغ، ماليزيا، أكتوبر 2010، ص 107

إن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للمدارس الإدارية كما هو موضح في الشكل رقم (1)

وإن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددو مسارًا تاريخيا متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لما كس وبير ومبادئ الإدارة العلمية لفريديرك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثورن للفترة (1924-1933) والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في

بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، فمدخل منظمة التعلم[1]، في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نوضح الإدارة بمفهومها التقليدي والتي تعتمد في انجاز وظائفها من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة بالاعتماد على المجهود البشري بشكل أساسي مما يجعل من الخدمات التي تقدمها بطيئة ومكلفة وتستغرق وقتا كثيرًا إضافة إلى تفشي ظاهرة الروتين الذي سبب ظهور الفساد الإداري والمالي في أغلب المؤسسات التي تستخدم الأساليب التقليدية في إدارتها مقارنة مع تلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات في عملها والتي يطلق عليها الإدارة الإلكترونية، حيث تعرف هذه الأخيرة كالآتي:

أولا:« هي مجموعة من التعليمات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير».[2]

ثانيا:« هي عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق».[3]

ثالثا: استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة.[4]

رابعا: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية.[5]

---

[1] نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004، ص 128

[2] جمعة إسماعيل العياط، "الادارة الالكترونية "، مرجع سابق، ص 10

[3] جمعة إسماعيل العياط " الادارة الالكترونية "،نفس المرجع ص 11

[4] احمد ناصف، "ندوة عن منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الالكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الالكترونية"، القاهرة 22-24 أفريل 2003

[5] علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008، ص 32

خامسا: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة.[1]

سادسا: هي وسيلة لرقع أداة وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها، ولا تهدف إلى أن دورها هو إدارة بلا أوراق، وإنما تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان، وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان، حيت تعمل (365/7/24) أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة، وأصبحت اليوم صناعات اللاّ معرفة تقذف إلى الجنوب و إلي العرب والى العالم النامي.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل حيث:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، وتقديم خدماتها لزبائنها و بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة مع المؤسسات المماثلة، ويجعل كفة المنافسة راجحة لها، وتحقق رضا الجمهور المتعامل لها، مما يمدها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

تنجلي أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:[3]

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني لمرونته العالية في الأداء والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة عالية، وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الوقت والمكان المحدد.
- سهولة متابعة وإدارة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة كرمزية واحدة.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على المعلومات دقيقة ومباشرة.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تقنيا.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الانجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.

[1] نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية – الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 127

[2] فداء حامد، "الإدارة الالكترونية– الأسس النظرية التطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 194

[3] جمعة إسماعيل العياط، "الادارة الالكترونية "مرجع سابق، ص 23

- استيعاب اكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد، حيث أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى انجاز معاملاتهم تبقى محدودة.
- إضافة إلى ذلك يوجد خصائص أخرى وهي:[1]
- هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها.
- السعي لإدخال التكنولوجيا في كل مفاصل المنظمة.
- إمكانية استرجاع المعلومات وتخطي عقبات الاندثار.
- توفر المعلومات حسب الطلب وفقا للصلاحيات المفوضة، وبالزمن الحقيقي.
- مساهمة الإدارة الالكترونية في توفير السرية للمعلومات.
- الاستغناء عن كل ما يعيق مسار العمل في المنظمة.
- كما أن هناك خصائص أخرى نذكر منها:[2]
- تركيز نقطة اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين.
- صفة التواصل الدائم، فهي إدارة بلا زمان (365/7/24) الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنبها المسؤولين في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.
- ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الالكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه.

[1] مزهر شعبان العاني، "الإدارة الالكترونية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 188

[2] رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية- الإدارة و المتغيرات العالمية الحديثة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة-مصر، 2004، ص4

[3] حسين بن محمد الحسن، " الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2009

- ربط وسائل المؤسسة بوسائل اتصال الكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وبالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.
- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق.
- ترشيد الأيدي العاملة، وفرز الأفراد غير الفاعلين.
- ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد نية تلاعب، لأن برنامج الإدارة الالكترونية سيرفض المعاملة الثانية ولن يسمح بإجرائها.
- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها.
- فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية وتيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الانترنيت.
- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء أعمال المؤسسات، تجاوز حالة العاملين النفسية أو الصحية أو المزاجية والتي تؤثر على جودة الخدمة.
- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل ودعمها بالثقة اللازمة، مع توافر ميزة التقييم والمراجعة والتصويت بشكل مستمر.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار في ضل توافر البيانات.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة واحدة.
- كما أن هناك أهداف أخرى وهي:[1]
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما فيها الإجازة الأسبوعية.
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

[1] محمد سمير احمد، "الإدارة الالكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009،ص 73

المطلب الرابع: فوائد الإدارة الالكترونية وسلبياتها

الفرع الأول: فوائد الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها، ويمكن تصنيف هذه الفوائد على النحو التالي:

أولا– الفوائد للمجتمع:

توفر الإدارة الالكترونية للمجتمع فوائد وهي: [1]

- تساهم في زيادة شفافية الحكومة فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينهما وبين جميع فئات المجتمع.
- تساهم في توفير البيانات والمعلومات، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المؤسسات.
- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

ثانيا– الفوائد للعاملين في المؤسسة:

توفر الإدارة الالكترونية للعاملين في المؤسسة الفوائد التالية:[2]

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات في ضل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونيا.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق اللاّمركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم على الإبداع والتميز.

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، " الادارة الالكترونية – مدخل الى المدينة الالكترونية "مرجع سابق، ص 111

[2] عادل حرحوش المفرجي وآخرون، " الإدارة الإلكترونية– مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 34

ثالثا– الفوائد للمؤسسات:

توفر الإدارة الالكترونية فوائد للمؤسسات وهي:[1]

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال للمؤسسات.
- توفر برمجة تدفق سير المعاملات الكترونيا.
- توفر معلومة دقيقة وموثقة.
- تقلل من الأعباء الورقية.
- تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
- تساهم في تحقيق التميز، من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، وفي الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة.

الفرع الثاني: سلبيات الإدارة الالكترونية

بالرغم من الفوائد المتعددة للإدارة الإلكترونية إلا أن تطبيقها قد ينطوي عليه بعض السلبيات ومن أهمها:

- رداءة البرمجيات المطورة وضعف الصيانة البرمجية.
- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.
- البطالة: حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين نتيجة تطور الإدارة واعتمادها على الآلات والوسائل الالكترونية.
- المساس بالصحة العامة: مثل نقص النظر للعاملين بسبب استخدام الحاسوب لساعات طويلة.[2]

[1] عادل حرحوش المفرجي وآخرون" الادارة الالكترونية _ مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية " مرجع سابق ، ص 35

[2] عصام عبد الفتاح مطر، " الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الأزابطة، 2008، ص 60

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الالكترونية عدة وظائف نذكرها كما يلي:

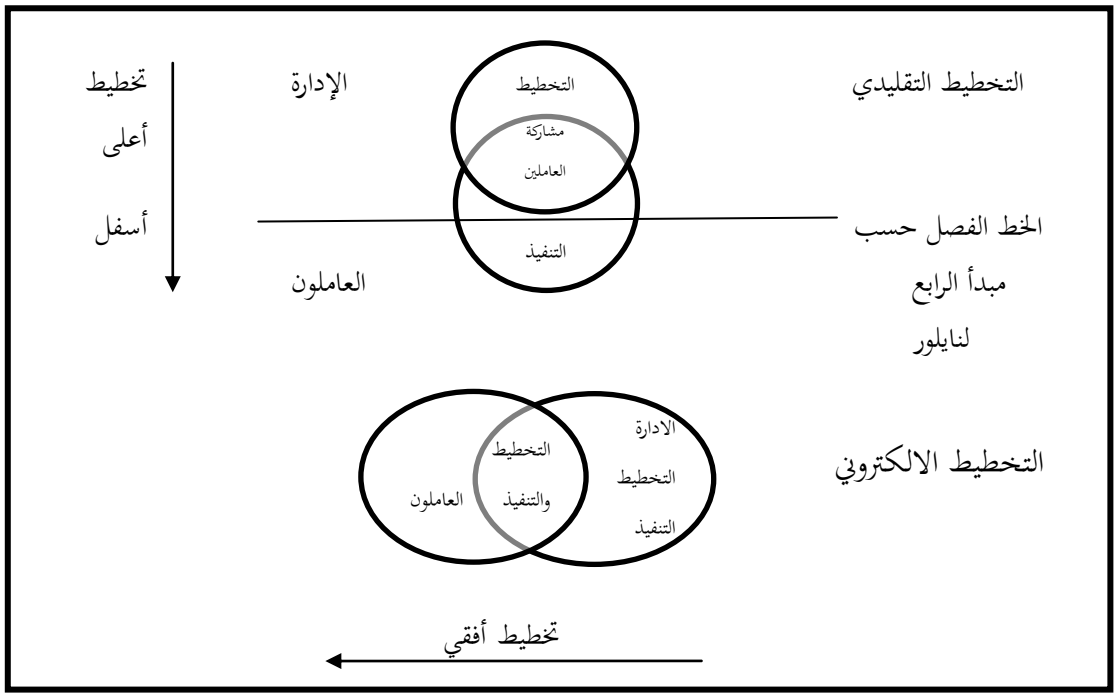
أولا– التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلاّ أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات وهي:[1]

1) إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآتية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر حلافًا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

2) التخطيط الإلكتروني عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدقيق.

3) إن تقسيم العمل في الإدارة التقليدية كان يقوم على فكرة الإدارة تخطط والعمال ينفذون بينما في الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يمكنهم أن يساهموا في التخطيط الإلكتروني.

الشكل رقم (1–2): مقارنة بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي



المصدر: محمد سمير أحمد" الادارة الالكترونية "دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان – الاردن ،ط1 ،2009 ص 250

[1] نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 236

يوضح الشكل رقم (1-2) أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطار العام ومتداخل بشكل كبيرين الإدارة والعاملين، ففي الماضي كانت التوصية الأولى للمستشارين المقدمة للشركات القائمة أو الجديدة من أجل بقاء ونمو الشركة تتمثل بأهمية تحديد الأهداف ووضع الخطة طويلة الأمد بما لا يقل عن 3 سنوات، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط.[1]

أما التخطيط الالكتروني فيعني تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة، بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد.[2]

جدول رقم (1-1): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني

خطة واحدة توجه أعمال واتجاه	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى (لا تقل عن سنة)	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل و وسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق و وحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدًا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة ترتكز على الأسواق، المتغير والزبائن وحاجتهم الآنية المحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
الأهداف محددة، واضحة، وقابلة للقياس	الأهداف عامة غمضة واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب العريضة في السوق وفي الزبائن
معايير الخطة أداء رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

المصدر: محمد سمير أحمد" الادارة الالكترونية "دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان – الاردن ،ط1 ،2009 ص 254

[1] نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 237

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، " الادارة الالكترونية – مدخل الى المدينة الالكترونية " ، مرجع سابق، ص 115

ثانيا– التنظيم الالكتروني:

في ضل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى العرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.[1]

جدول رقم (1–2): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	– التنظيم الهرمي – التنظيم العمودي من أعلى إلى أسفل – الهيكل المحدد	– التنظيم الشبكي – التنظيم الأفقي – الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري	– التقسيم الإداري على أساسالأقسام أو الوحدات	– التنظيم القائم على الفرق والمجموعات
سلسلة الأوامر	– السلطة الخطية (الإدارة مركز منحكم وموجه) – مركزية السلطة (رئيس مباشر واحد) – سلسلة الأوامر الإدارية الخطية	– السلطة الاستشارية – تعدد مراكز السلطة – الوحدات المستقلة والفرق والمدرة ذاتيا
الرسمية	– تعليمات حرفية – قواعد الإجراءات المحددة – اللوائح وجداول العمل التفضيلية	– سياسات مرنة – إدارة الذات أو الفرق المدراة ذاتيا – جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	– المركزية: السلطة في القمة – اللامركزية: السلطة موزعة	– تعدد مراكز السلطة – الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان" الادارة الالكترونية " ،زمزم ناشرون و موزعون ، عمان –الاردن ط1 ، ص 108

[1] بابا علي أمينة، "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية– بلدية المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية الجزائر، 2016-2017، ص 18

ثالثا– الرقابة الالكترونية:

الرقابة هي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال، والتأكيد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تكمن المراقبة من المراجعة الوظائف للتأكيد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللاّزمة لتصحيحها، والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، وهي الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية، وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات، وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها.[1]

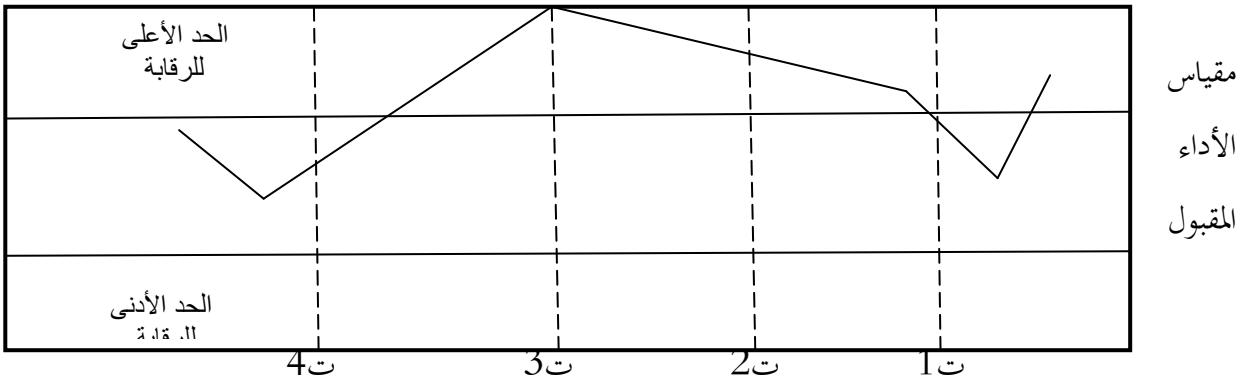
تميزت الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ لتحديد الانحراف وأسبابه، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، كما أن نظام التقارير (جمع البيانات والمعلومات وجدولتها وتحليلها كتابة التقرير النهائي) يستغرق وقتا طويلا، ويجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرًا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير، أما الرقابة الالكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، وهي عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، وبالتالي فإن الرقابة الالكترونية تحفز استخدامًا فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة عن الانترنت.[2]

[1] حكيم بن جروة، سامي ين خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، ديسمبر 2014، ورقلة – الجزائر، ص 181

[2] ولد معمر سمية، "دور الإدارة الالكترونية في أداء النظام المصرفي الجزائري– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية ـالجزائر، 2016-2017، ص 19

الشكل رقم(1–3): الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الالكترونية

أ– الرقابة التقليدية



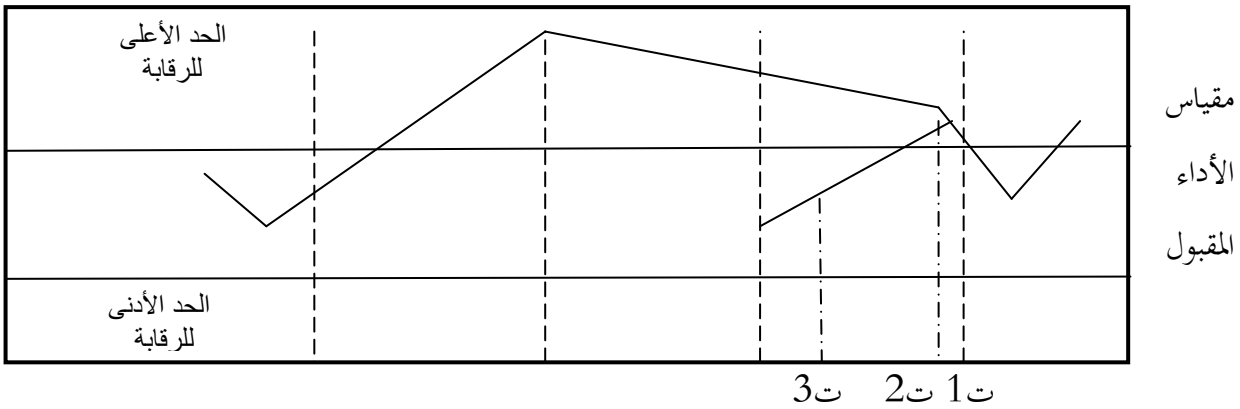
ت1: وقت الأداء غير المقبول الملاحظة

ت2: وقت الأداء غير مقبول في التقرير

ت3: وقت النشاط التصحيحي الملائم

ت4: وقت عوائد الأداء المقبول

ب– الرقابة الالكترونية



ت1: وقت الأداء غير المقبول الملاحظة

ت2: وقت النشاط التصحيحي الملائم

ت3: وقت عوائد الأداء المقبول

المصدر: محمد سمير أحمد" الادارة الالكترونية "دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان – الاردن ،ط1 ،2009 د ، ص 280

إن الشكل رقم (1–3) يظهر الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية مابين وقت اكتشاف الأداء غير المقبول (ت1) ومن ثم وقت كتابة التقرير عنه (ت2) وبين وقت النشاط التصحيحي (ت3) و وصولا إلى وقت عائد الأداء المقبول بعد التصحيح (ت4) وإعادة الأداء ليكون تحت السيطرة.

أما الشكل رقم (3-ب) فإنه يوضح الرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للشركة ومن ثم تقليص الفجوة بمساعدة الشبكة الداخلية للشركة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير بين وقت الأداء غير المقبول الملاحظة (ت1) حتى وقت عوائد الأداء المقبول (ت4).[1]

رابعا– القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية،والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:[2]

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

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

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

[1] محمد سمير أحمد، " الإدارة الالكترونية ،مرجع سابق، ص 279

[2] أمينة بابا علي" الإدارة الالكترونية و تأثيرها على أداء المؤسسة " مرجع سابق، ص 19

- **سمات وخصائص قادة الذات** :يتسم قادة الذات بالسمات التالية.[1]
- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل مشكلات.
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات
- البراعة المهارة والمرونة في التكييف للبيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وعناصرها

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تتجلى فيما يلي:[2]

1- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بالمواطن يتطلب خلف بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءة المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق رائد للجمهور تتمثل في تحقيق العبئ عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الإئتمان بدون تنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة).

3- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4- **تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض.

[1] محمد سمير أحمد "الادارة الالكترونية "،مرجع سابق ص 274

[2] ولد معمر سمية" دور الادارة الالكترونية في أداء النظام المصرفي الجزائري "، مرجع سابق، ص ص 14-15

5- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو يقصد التفوق في التنافس.

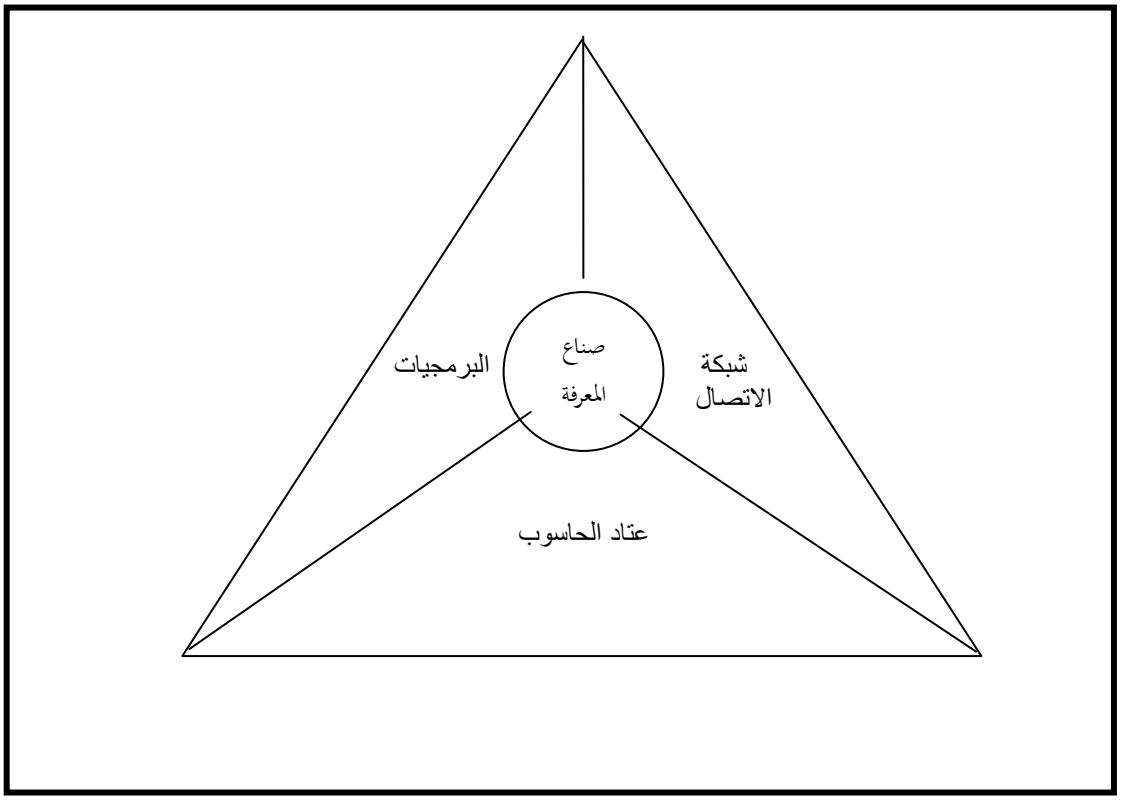
الفرع الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية

تتكون الإدارة الالكترونية من أربع عناصر أساسية هي:[1]

- عتاد الحاسوب
- البرمجيات
- شبكة الاتصالات
- صناع المعرفة

ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية الإدارة الالكترونية

الشكل رقم (1-4): عناصر إدارة الالكترونية



[1] سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 30

المصدر: سعد غالب ياسين "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010ص 31

وفيما يلي شرح لعناصر الإدارة الالكترونية حسب مصطفى يوسف الكافي:

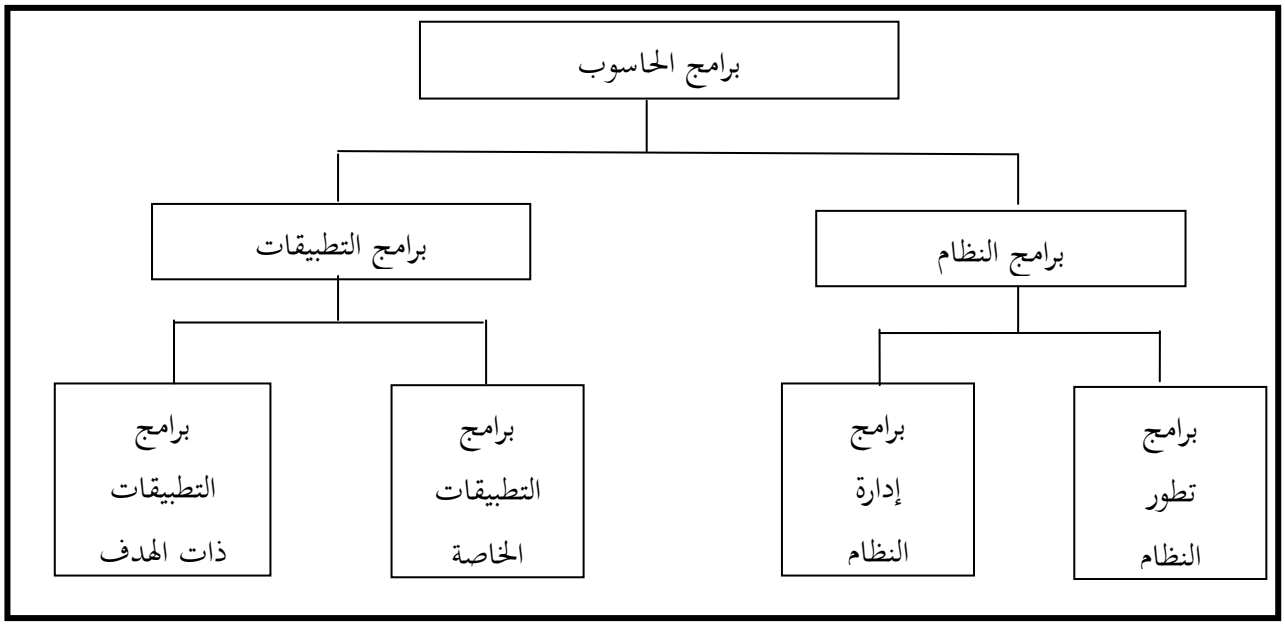
أولا–عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها

ثانيا– البرامج (البرمجيات): تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتنوع على فئتين رئيسيتين هما:

- برامج النظام
- برامج التطبيقات

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1–5): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27

ثالثا– الشبكات: وهي الوصلات الالكترونية بكل أنواعها (الانترانت، الاكسترانيت والانترنت وشبكة الاتصال المحلية)[1]

1– **الانترانت:** وهي الشبكة الخاصة للمؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويقتصر الشامل بها على موظفي المؤسسة.

2– **الاكسترانت:** هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية.

3– **الانترنت:** هي شبكة معلوماتية عالمية تظم مجموعة من الشبكات منتشرة بجميع أنحاء العالم، وهي العصب الرئيسي الذي تنهض عليه البنية الأساسية للإدارة الالكترونية.

4– **شبكة الاتصال المحلية:** هي شبكة اتصال تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود.

رابعا– صناع المعرفة: العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشرع

*كما أضاف الدكتور حسين محمد حسن في كتابه العناصر التالية:[2]

1– المجتمع: وذلك بمراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربها.

2– **الأنظمة والتشريعات:** تعد هذه الأخيرة الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقها وضبط ممارساتها الإدارية.

3– **الأنظمة الداعمة:** ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشرع الإدارة الالكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية.

[1] فريد كورتل أسيا نيش سليمان،" الادارة الالكترونية " زمزم ناشرون و موزعون عمان الاردن الطبعة الاولى ، ص ص 53-54

[2] حسين محمد الحسن،"الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 73-74

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطا مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، وهذه الأنماط هي:[1]

أولا– الحكومة الالكترونية: تعد الحكومة الالكترونية أحد أنماط الإدارة الالكترونية، وبقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، العلاقات بين الحكومة والموظف.

ثانيا– التجارة الالكترونية: التجارة الالكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الالكترونية.

ثالثا– الصحة الالكترونية: تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الالكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، كما أن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الانتصار للمراجعين فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لان الطبيب أرسل وصفة الدواء الكترونيا إلى الصيدلية.

رابعا– التعليم الالكتروني: في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر الانترنت.

[1] جمعة إسماعيل العباط، "الإدارة الكترونية"، مرجع سابق، ص ص 24-25

خامسا– النشر الالكتروني: من خلال النشر الالكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات، المعلومة من مصادرها الأصلية.

المطلب الرابع: مواصفات المدير الالكتروني

* يتصف المدير الالكتروني بالعديد من الصفات من أهمها:[1]

- الإبتكارية والمعلوماتية أي أن تكون لديه المعلومة حاضرة.
- التعددية: متعدد المعارف.
- الحيوية: يجب أن يتصف بالحيوية دائما.
- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسة لإدارة موارد المؤسسة الكترونيا.
- إدارة الأعمال عن بعد.
- حفظ كافة الأعمال والوثائق الكترونيا.
- التحول إلى المجتمع اللا ورقي.
- ضبط الحضور والانصراف والاجتماعية الكترونيا.
- اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد الكتروني.
- حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل تكلفة.
- منفتح ديناميكي واسع الاطلاع متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالاتية .

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: أسباب التحول الإدارة الالكترونية

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة يرفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية.

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، "الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2007، ص 41

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية:[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 للمعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

* توجد أسباب أخرى منها:[2]

- تحسين مستوى الخدمة.
- ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المتعمدة.
- التقدم الهائل في التكنولوجيا المعلومات.
- العولمة.
- انتشار الثقافة الالكترونية.
- تزايد اهتمام المنظمات بالتعبير والتطوير ومواكبة الأحداث التكنولوجية.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة

[1] فداء حامد، " الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية "، مرجع سابق، ص 221

[2] فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، " الادارة الالكترونية "مرجع سابق، ص 61

تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ومن أهم هذه المتطلبات:[1]

أولا– المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:

1– **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال إلى الإدارة الالكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما على مدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو داخلية.

2– **القيادة والدعم الإداري:** إن وجود قيادة إدارية قوته يساعد في تجاوز العقبات وتدليل الصعوبات، وعليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الالكترونية في المؤسساة التي يكتب بها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها.

3– **الهيكل التنظيمي:** يتطلب أسلوب الإدارة الالكترونية إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الالكترونية، وذلك عن طريق استخدامات إدارة تجديده أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية مما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الانجاز.[2]

4– **التعليم–التدريب– والتثقيف:** يجب تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وتثقيفهم بالتقنية، فكلما كانت المؤسسة ايجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة، بالتالي تقل مقاومتهم للتغيير.[3]

ثانيا– المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، حيث يعتبر هو المنشأة للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا، وادوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات،

[1] فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، " الادارة الالكترونية "مرجع سابق ، ص ص 60-72

[2] حسين محمد الحسن، " الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات "، مرجع سبق ذكره، ص 145

[3] فريد كورتل، اسيا تيش سليمان "الادارة الالكترونية "مرجع سابق، ص 62

وذلك لقدرتها على ذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات والمعرفة لتسهيل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب.[1]

ثالثا– المتطلبات المالية: مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير يحتاج إلى الأموال كبيرة و طائلة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.[2]

رابعا– متطلبات أمنية: لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصال والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق[3]، ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

السرية، التكامل وسلامة المحتوى، استمرارية توفير المعلومات، التشفير الالكتروني، التوقيع الالكتروني، التأمين والحماية ضد الفيروسات.

خامسا– المتطلبات التقنية: ضرورة توفير بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الالكترونية، ومن بين العناصر التي تمثل البنية التحتية لإدارة الالكترونية الآتي:

1– **عتاد الحاسوب:** ومن بين متطلبات الحاسوب:

أ– **جهاز الحاسوب:** يجب على المؤسسة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجها للتطبيق.

ب– **وحدات الإدخال:** ومنها: لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي وغيرها.

ت– **وحدات الإخراج:** تشمل أنواع مختلفة منها: الطابعات، أجهزة تكبير الصوت وغيرها.

2– **شبكات الاتصال:** يمكن اختزال شبكات الاتصال في ثلاث أنماط رئيسية هي: الشبكات الداخلية للمنظمة (الانترانت)، الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت، الشبكة العالمية (الانترنت)[4]، إضافة الشبكة الاتصال المحلية.

[1] فريد كورتل، اسيا تيش سليمان " الادارة الالكترونية "،مرجع سابق ، ص 63

[2] جمعة إسماعيل العياط " الادارة الالكترونية "، مرجع سابق، ص 53

[3] جمعة إسماعيل العياط، " الادارة الالكترونية "،نفس المرجع، ص 54

[4] حسين محمد الحسن " الادارة الالكترونية – المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات " مرجع سابق، ص 135

سادسا– متطلبات قانونية: ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الالكتروني وخصوصيته.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن أي مشروع يقام تصاحبه بعض المعوقات، ومن بين هذه الأخيرة للإدارة الالكترونية ما يلي:[1]

- الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلى النظام الالكتروني.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللّغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.
- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
- غياب التشريعات المناسبة.
- غياب الشافية.
- معوقات انتشار الانترنيت مثل التكلفة العالية.

*** إضافة إلى ذلك يوجد معوقات أخرى منها:[2]**

- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليها للعنصر البشري.

[1] طارق عبد الرؤوف عام ، "الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة" مرجع سابق، ص 54

[2] محمد سمير احمد، "الادارة الالكترونية "،مرجع سابق، ص 74

***كما أن هناك معوقات أخرى وهي:**[1]

- التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها.
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي.

*كما يمكن تقسيم وتبسيط هته المعوقات إلى: [2]

أولا– معوقات إدارية: مثل غموض المفهوم والأمية الالكترونية لدى بعض العلماني.

ثانيا– معوقات بشرية: انخفاض الخبرات التكنولوجية، غياب التدريب اللازم للعاملين.

ثالثا– معوقات مالية: قلة الموارد المالية، ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة.

رائعا– معوقات قانونية: عدم الاعتراف بالوثائق الالكترونية وعدم الاعتراف بمصداقيتها، غياب التشريعات التي تجرم وتعاقب مخترق شبكات الإدارة الالكترونية.

خامسا– معوقات تقنية: عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب،والافتقار إلى مهارات صيانة الأجهزة.

سادسا– معوقات أمنية: خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعددة.

المطلب الرابع: الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية

فيما يلي سنعرض الوصايا العشر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لبلوغ النتائج المرجوة الإدارة الالكترونية:[3]

- التثقيف المستمر بشأن البيئة الالكترونية و الإدارة الالكترونية.
- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الالكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
- استمرارية التدريب والتثقيف لهيئة الكادر المتعلم والكفئ في إدارة البيئة الالكترونية.

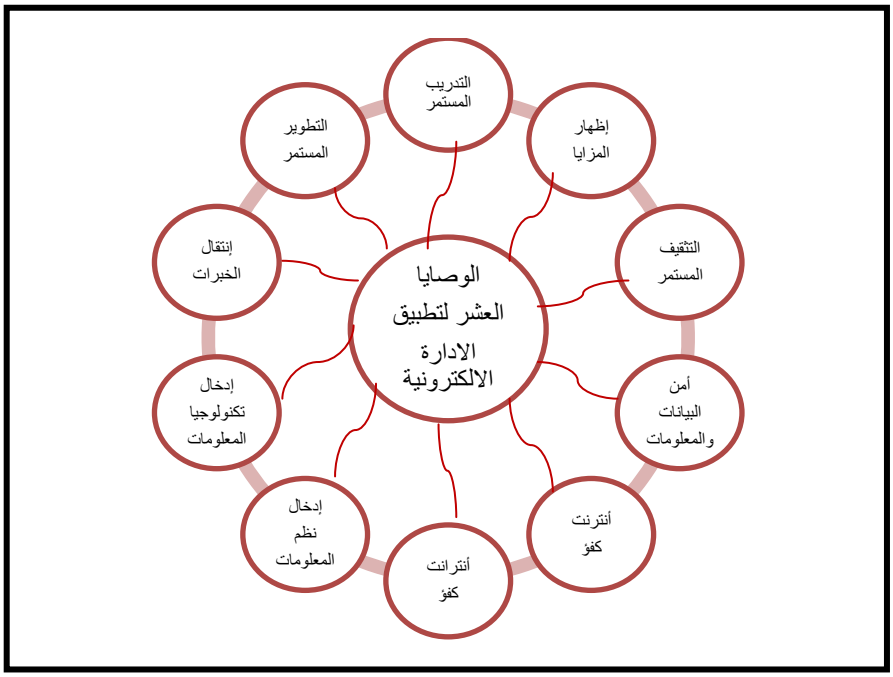
[1] فداء حامد، " الادارة الالكترونية _ الاسس النظرية و التطبيقية "،مرجع سابق ص 236

[2] فريد كورتل، أسيا تيش سليمان ،الادارة الالكتروني "، مرجع سابق، ص ص 73-76

[3] مزهر شعبان العاني، "الادارة الالكترونية " ،مرجع سابق، ص 190

- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحداث النظم والأطر العمليات لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد.
- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الالكترونية.
- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومواثق المنظمة كافة.
- السعي نحو مكتبة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
- ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسب كفأة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالانترنيت الداخلي.
- ربط المنظمة بالعالم الخارجي، ضمن حزمة إنترنيت كفأة.
- استخدام نظم وأدوات كفؤ لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

الشكل رقم (1–6): الوصايا العشر لتطبيق الإدارة الالكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني،" الادارة الالكترونية " دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،ط 2014 ، ص 191

من اجل بلوغ النتائج والأهداف المرجوة للإدارة الالكترونية لابد من تنفيذ وتطبيق الوصايا السابقة بشكل كفئ وفعال ذلك لأنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني.

خلاصة الفصل:

الإدارة الالكترونية هي حتمية تفرضها بيئة الأعمال، وهي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميز، وتعتبر الإدارة الالكترونية بنية وظائف وأنشطة تحوي كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الالكترونية، وهي المظلة التي تطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، وإنما أيضا القضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الالكتروني.

كما أن الإدارة الالكترونية تستخدم شبكات الاتصال وفي مقدمتها شبكة الانترنيت.

تقوم الإدارة الالكترونية بانجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (بيئة داخلية) كما تقوم بعمليات ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها.

إلا أن هذه التكنولوجيا الحديثة تحمل في طياتها مخاطر كبيرة حيث كلما زاد تطورها زادت وتعددت مخاطرها وهذا ما يدعو إلى وضع أساليب و وسائل للحد من هذه الظاهرة.

الفصل الثاني:

تقييم أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حضيت نصيبا كبيرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، كما يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي تالت إهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل للمنظمات، فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا أن غالبية المسؤولين الإداريين لمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا إنعكاس للأداء الفردي داخله.

وخير الكلام في تقييم الأداء قوله سبحانه وتعالى بسم الله الرحمن الرحيم:﴿ وقُل اعملوا فَسَيرى الله عَملكمْ وَرَسُولهُ والمؤمِنُونَ وسَتُردونَ إلى عالِمِ الغَيبِ والشهادةِ فَيُنبئُكم بما كُنْتُم تعملون﴾[1] التوبة "105"

وقوله تعالى: ﴿هَذا كتِابُنَا ينْطِقُ عَليْكُم بالحَقِ إنَّا كُنَا نَسْتَنْسِخُ ما كنتمْ تَعملونْ﴾[2] الجاثية "29"

وقوله صلى الله عليه وسلم: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»

على ضوء هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي الآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لأداء العاملين

المبحث الثالث: فاعلية تقييم الأداء ومعوقاتها

[1] القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105

[2] القرآن الكريم، سورة الجاثية، ص 29

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

رغم أن مفهوم الأداء غامض إلا أنه عرف تطورات عديدة لتطور الفكر التنظيمي فبدءًا بالمدرسة البيروقراطية وأفكار ماكس فيبر التي تقوم على الانضباط السرعة، الدقة في تطبيق مبدأ التخصيص في تقييم العمل، التسلسل الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء...الخ التي نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية، مرورا بالمدرسة العلمية مؤسسها "فريد يريك تايلور" الذي اتبع المنهج العلمي وركز على تنميط الأداء الفردي والتخصص في العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الحركة والزمن، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي تطورت من خلال أعمال "ألتون مايو" وزملائه في مصانع "هاوثورن" إذ ونتيجة مناداتها بتحسين ظروف العمل وتحقيق أهداف العاملين وتوفير متطلباتهم وحاجاتهم تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على اثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء وبرز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم.[1]

وبإنتقال المؤسسات إلى اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق أصبح المسير نبحث عن تبين استراتجيات متعددة تمكن المؤسسة من الحفاظ على خصتها السوقية، وذلك بالاعتماد على أفضل الخيرات والمهارات، ومع استمرار التطورات المتسارعة في محيط المؤسسات تطور الفكر التنظيمي أكثر، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة كتوسع العمل، إثراء العمل، إدارة الجودة الشاملة، واشتدت المنافسة بين المؤسسات وتطلبت التنافسية نوعا من الليونة للتأقلم مع متطلباتها فتغيرت النظرة وتطلبت التنافسية نوعا من الليونة للتأقلم مع متطلباتها فتغيرت النظرة إلى الأداء من الأداء ستتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، خاصة مع الانتقال إلى مرحلة اقتصاد المعارف التي تسارعت فيها وثيرة التحولات والتغيرات وبرزت متطلبات جديدة للتنافسية تمحورت أساسا حول الآجال، الليونة النوعية والتكلفة، ليصبح الأداء يقاس بهذا الرباعي، وأمر تحسينه يتطلب تحسين التسيير، الإهتمام برضا الزبائن، زيادة القيمة، ليصبح بذلك الحديث عن الأداء المتميز، الذي هو سر بقاء المؤسسة واستمرارها الناتج أساسا عن أداء المورد البشري لما له من دور مهم وأهمية متزايدة.[2]

---

[1] شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة– الجزائر، 2014–2015 ص 108

[2] سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة–الجزائر، 8–9 مارس 2005، ص 35

المطلب الثاني: مفهوم الأداء وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم الأداء

رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه، إلا أن ضبط مضمونه، وتحديد المجال الدلالي الذي يعطيه يبقى محل اختلاف وجدل بين جل الكتاب والباحثين، كل حسب رؤيته له ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

أولا: لغة واصطلاحا

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية performence والتي تعني انجاز العمل وتأدينه.

الأداء اصطلاحا: هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.[1]

ثانيا – القدرة على انجاز المهام.[2]

ثالثا – قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.[3]

رابعا – قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية منظورة أي لتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت.[4]

خامسا – هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين.[5]

---

[1] عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، رسالة دكتوره في علوم التسيير، تخصص علوم تسيير، بسكرة-الجزائر 2015/2014 ص 44

[2] Eco sip. Dialogue autour de la performance d'enterprise, les enjeux,ed l'harmattan(ovrage collectif),paris,1999,p16

[3] وائل إدريس، جاسر النسور، "الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة تحليلية)"، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة ، الأردن 27-28 أكتوبر 2005، ص 13

[4] عبد المليك مزهزدة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة- الجزائر، 8-9مارس2005، ص 487

[5] ابراهيم الخلوق الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع،عمان, الطبعة الأولى، 2009، ص 29

سادسا – درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[1]

سابعا – المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.[2]

ثامنا – هو تحقيق نتائج معينة.[3]

تاسعا : هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.[4]

نستنتج من خلال ما سبق بأن للأداء مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفعالية وغيرها من العوامل، لذلك فإن الأداء هو ذلك النشاط المخطط له والذي يكون بشكل مستمر، وهو الذي يحقق لمؤسسة نجاحها واستمراريتها أو فشلها وتدهورها، ويكون ذلك بناءا على خطة تم صنعها سابقا وفقا لمتطلبات النشاط والأداء يكون مرتبط بكفاءة وفعالية العامل.[5]

الفرع الثاني: خصائص الأداء

نظرا لإختلاف أداء الباحثين والمفكرين حول تحديد مفهوم موحد للأداء سنقوم بتحليل بعض الخصائص التوضيح معنى الأداء وتقريبه:[6]

أولا– الأداء كمفهوم واسع:

إن مدلول الأداء يختلف بإختلاف الأفراد والجماعات التي تستخدمه فبالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، وبالنسبة لمالكي المنظمة يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية لدى يبقى الأداء مسألة إدراك من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى.

---

[1] راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية،رواية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004، ص 2009

[2] وسيلة حملاوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة ورقلة –الجزائر، 2004، ص 123

[3] Yues-E mery, François Gonin , Dynamises les ressources humaines ,1ere édition-presse polytechniques et universitaire romande, France, 1999-p5

[4] توفيق محمد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2006،ص 03

[5] شابري ذهبية، سلام فتيحة، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، دراسة حالة المديرية الفرعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير–تخصص إدارة وتسيير مؤسسة المدية –الجزائر،2014–2015، ص 39

[6] بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، " دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير–تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية . الجزائر، 2016–2017، ص ص 32–33

ثانيا– الأداء كمفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، كما أنه توجد توليفة معينة عن العوامل البشرية تجعل الأداء مرتفع في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى.

ثالثا– الأداء كمفهوم شامل:

إن المعايير المالية والبشرية والاجتماعية تشكل معا أساس النجاح لأي منظمة في المستقبل كونها توفر نظرة شاملة وضرورية عند الأداء في مجالات متعددة.

رابعا– الأداء كمفهوم غني للتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقص، وبما أن مكونات الأداء ليس لها نفس الأهمية النسبية فعلى القائد الأخذ بعين الاعتبار الأولويات إضافة إلى محاولة التوفيق بينهما.

خامسا– الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الخيارات الإستراتيجية، فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه هدف إلى اتخاذ القرارات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومكوناته

الفرع الأول: محددات الأداء

الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام فكل عامل لا يؤثر على العمل بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

أولا– الجهد: هو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) على الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.[1]

[1] طه طارق، "سلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية–مصر، 2006، ص 302

ثانيا– القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد اكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.[1]

ثالثا– إدراك الدور أو المهام: أي مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الأفراد وهي:[2]

أولا– كمية الجهد: إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة حيث أن هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من الأجر.

ثانيا– نوعية الجهد: نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في إنجاز العمل بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا لمقاييس ومواصفات هذا العمل، ومتطلبات الوظيفية، ومؤهلات الفرد، ففي بعض الأنواع من الأعمال قد لا تهتم بسرعة الأداء وكمية بقدر ما يهتم بنوعية الجهد المبذول.

ثالثا– نمط الإنجاز: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العملي أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.

[1] سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثارها على الأداء الوظيفي"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع–تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة– الجزائر، 2014، ص 74

[2] عرايبية خلود، سايج أسماء، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مطاحن قصر البخاري، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية–الجزائر، 2016–2017، ص 10

المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:

أولا– حسب معيار الشمولية:[1]

1. الأداء الكلي (الشامل): هو المرآة التي تعكس نشاط المؤسسة من مختلف جوانبها، أي هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، فمثلا مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسبها إلى عامل أو عنصر لوحده من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل، ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث من مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالبقاء والاستمرارية النمو والتوازن.

2. الأداء الجزئي: وفقا للمقارنة التنظيمية التي جاءت كرد فعل للمقارنة التحليلية هذه الأخير التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام*،من خلال هذا المعيار ينظر إلى مختلف أداءات المنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي تجاري، أداء تجاري وأداء الموارد البشرية.

ثانيا– حسب معيار الطبيعة:[2]

1. الأداء الاقتصادي: يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية، من أهم الأدوات المستخدمة هي: التحليل المالي الذي يتماش مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج من حول الأداء الاقتصادي.

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان–الأردن، 2009، ص 39

* النظام: هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف، فالتسيير أو الإدارة يمكن اعتبار، بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة من الأنشطة التحتية (الهياكل والمكافآت والمهارات، الثقافية التنظيمية) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية

[2] عادل بومجان عادل ، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" ، مرجع سابق، ص 52

2. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والذي يتميز بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها، وبين الجهات التي تتأثر بها.

3. الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية للتنافسية والتميز في الأداء، لدى فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحيينها مع المستجدات لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

4. الأداء الإداري: يتعلق بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثالثا– حسب معيار المصدر:[1]

1. الأداء خارجي: يتعلق بالمحيط الخارجي وما يعززه من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يمكن تفاديها والتقليل من حدتها وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية.

2. الأداء الداخلي: يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ويتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده على الرغم من التكامل بين مختلف أداءاته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل، وينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

أ. الأداء البشري: وهو أداء الأفراد الموجودين داخل المؤسسة.

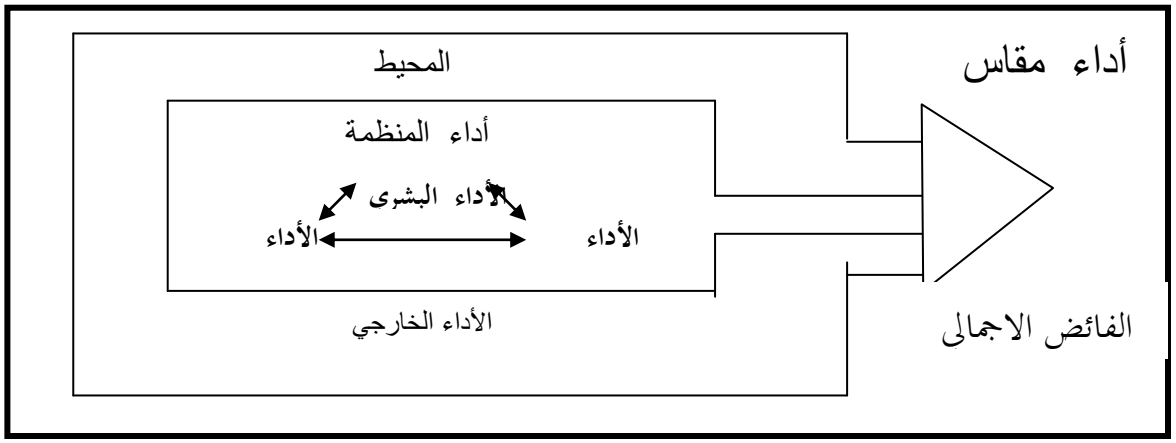
ب. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.

ج. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

والشكل التالي يوضح أنواع الأداء حسب معيار المصدر

[1] شابري ذهبية، سلام فتيحة، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، مرجع سابق، ص 44

الشكل رقم (2–1): أنواع الأداء حسب معيار المصدر



المصدر: شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة_الجزائر ،2014-2015 ص 101

من الشكل يتضح أن الأداء الخارجي يتعلق بجميع التطورات الخارجية ويظهر ذلك من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها، بمعنى آخر أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلالها تحقق المؤسسة أداءًا، أما الأداء الداخلي فيخص مختلف الأداءات الجزئية للمؤسسة مثل الأداء البشري والذي يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، والأداء التقني الذي يرتبط بالاستثمارات عموما وحسن استغلال المؤسسة لها والأداء المالي المتعلق بالإمكانيات المالية المستعملة.

رابعا– حسب المعيار الوظيفي:

1. **الأداء المالي:** يتعلق يتحقق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي والمردودية المناسبة، وهو بمثابة الهدفين الأساسين من بين الأهداف المالية ككل.[1]

[1] أحمد عرفة، سمية شلبي، "إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في علم العولمة، بدون دار النشر، وسنة النشر، ص 52

2. الأداء الإنتاجي: يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج، التنوع والتسليم والمرونة الإنتاجية* والقدرة على الإبداع * بالإضافة إلى التنوع في المنتجات وهذا التحقيق المهمة الأساسية لها.[1]

3. الأداء التمويني: يرتبط بمجموعة من الأنشطة المحتملة في الشراء والتخزين والإمداد، وهذا الضمان لضمان استمرارية العملية الإنتاجية حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة والجودة والآجال المناسبة، وتحقيق استقبال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد بما يضمن تحقيق التكاليف المتعلقة بالطلبيات والتخزين.[2]

4. الأداء التسويقي: يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، وجودة منتجاتها والمحافظة على زبائنها وتحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد وهذا التقديم قيمة للعملاء.[3]

خامسا– حسب مستويات التسيير:[4]

1. الأداء العلمي: يتعلق بالاستقلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.

2. الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير والمدى المتوسط.

3. الأداء الاستراتيجي: يتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطوير الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع مستويات، كما يعرف الأداء الإستراتيجية بأنه انعكاس لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو.

والشكل التالي يبين أنواع الأداء بصفة عامة

---

[1] أحمد عرفة، سمية شلبي "إدارة العمليات والانتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في غلم العولمة بدون دار النشر و سنة النشر ، ص 53

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي،"اساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ط1 الجزء الاول 2009، ص 202

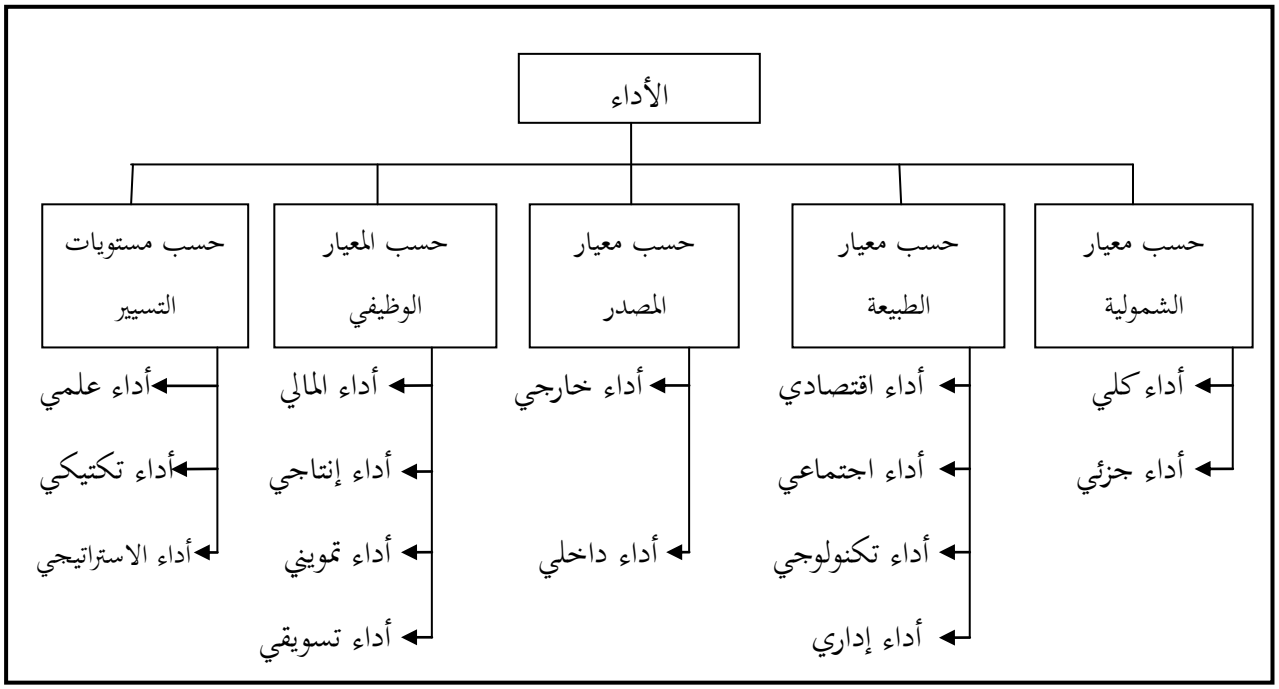
[3] نوائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي،"اساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " نفس المرجع، نفس الصفحة

* **المردودية الإنتاجية**: القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة والتنوع

* **القدرة على الإبداع**: منتوجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة

[4] عادل بومجان،"تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل " مرجع سابق، ص 55

الشكل رقم (2-2): أنواع الأداء عموما



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع بتصرف

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاء، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة تعددت أنواع الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختبار معايير لتحديد مختلف الأنواع السالفة الذكر وكل معيار تنطوي ضمنه أدوات محددة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء بعضها داخلي والآخر خارجي، وإن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، وتتجلى هذه العوامل فيمايلي:

أولا- العوامل الداخلية:[1]

من بين أبرز العوامل الداخلية ما يلي:

[1] عمر بلخير جواد، "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان- الجزائر ، 2014-2015، ص ص 165-166

1. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

أ. نوع التكنولوجيا المستخدمة (سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات)

ب. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقابلة مع عدد العمال.

ج. تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

د. نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج مثلا نوعية الأوراق.

هـ. الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والعمال وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص التابعون له وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يمكن التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

3. الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

أ. هيكل القوى العامله.

ب. نظام الاختيار والتعيين.

ج. التكوين والتأهيل والتنمية.

د. نظام الأجور والمكافآت.

هـ.نظم تقييم الأداء.

ثانيا– العوامل الخارجية:[1]

تصنف العواملالخارجية إلى عوامل خارجية مباشرة وأخرى غير مباشرة

1. العوامل المباشرة: هي العوامل الخاصة والتي لها تأثير مباشر على الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

[1] محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203

2. العوامل الغير مباشرة:

أ. عوامل سياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية، كالتأمينات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الحرب، الانقلابات، هذه كلها عوامل تؤثر على نشاط المؤسسة.

ب. عوامل اقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة ومعدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

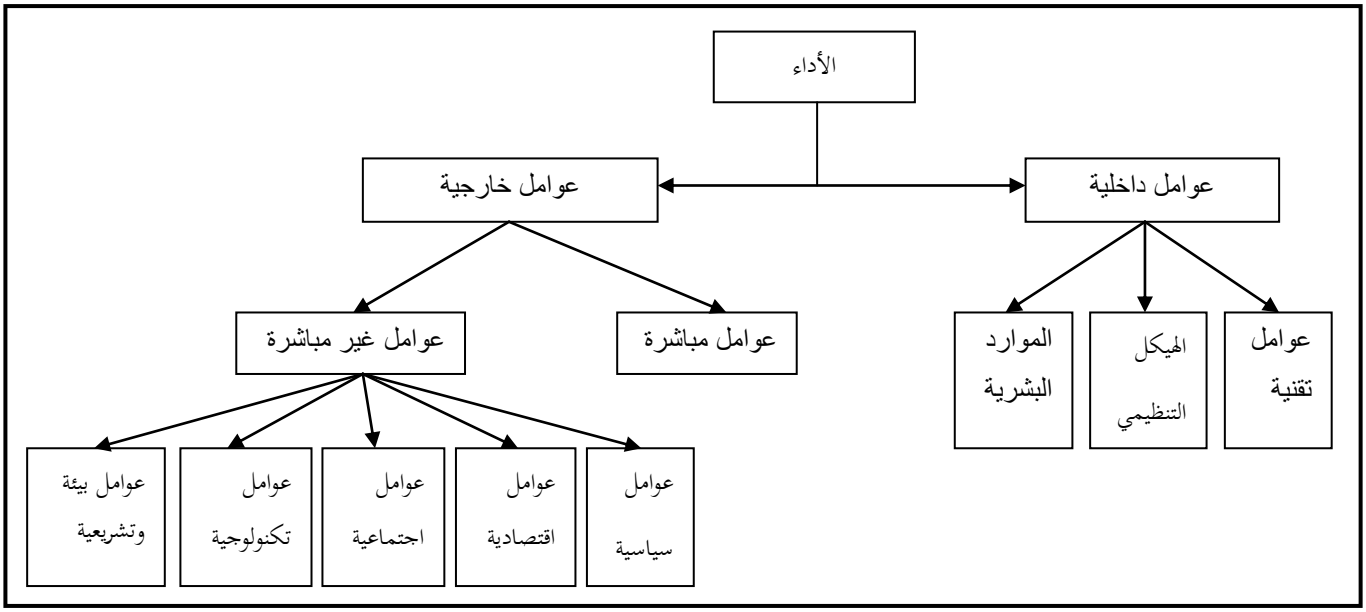
ج. العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

د. العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير، تطوير وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

هـ. العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعمال، والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء

الشكل رقم (2-3): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالأعتماد على المراجع بتصرف .

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود والموافق التي هي بعيدة على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها،بينما العوامل الداخلية فهر تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عن عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك تعريفات متعددة لمصطلح تقييم الأداء وهي كالآتي:

أولا– هو نشاط شامل ومستمر ومنتظم يهدف إلى تحديد مدى صلاحية العامل في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.[1]

ثانيا– نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء العمال أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء ونتائجه وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة.[2]

ثالثا– هو العلمية التي يستخدمها المستخدم أو المقيم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه أم لا أي قياس النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.[3]

رابعا– النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.[4]

خامسا– يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للترشيد والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.[5]

---

[1] سلمان الفارس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة دمشق–سوريا، 2000، ص 163

[2] عمر وصفي العقيلي، " إدارة الأفراد–الأصول–الأسس–المفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 1997، ص 191

[3] محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون–الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2010، ص 189

[4] كامل المغربي وآخرون، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 3

[5] محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة–الإسكندرية، 2014-2015، ص 252

سادسا– يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات.[1]

سابعا– هو العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات أو المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.[2]

ثامنا– هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي تبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا.[3]

المفهوم الشامل: من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء بمفهومها الشامل عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلا كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدريج الوظيفي، ويمكن تلخيص تلك التعاريف بالقول أن عملية تقييم الأداء تمكننا من الإجابة على التساؤلات التالية:[4]

- ما هو مستوى أداء العامل وسلوكه في العمل؟
- هل يتميز الأداء أو السلوك الوظيفي بنقاط قوة؟
- هل يعاني الأداء أو السلوك الوظيفي من نقاط ضعف؟
- هل يمكن استقرار الأداء والسلوك الوظيفي في المستقبل؟
- ما هو أثر السلوك والأداء الوظيفي للعامل على فاعلية المؤسسة؟
- ما هي الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء العامل مستقبلا؟

---

[1] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتب، القاهرة، 2004، ص 331

[2] زكلام يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"–دراسة حالة مجمع طهراوي–بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة–الجزائر، 2012–2013، ص 2

[3] صالحي عبد القادر، " تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"–دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري01 ورقلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة– الجزائر، 2013، ص 8

[4] إبراهيم محمد المحاسنة،"إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2013، ص 120

- هل يمكن توظيف قدرات العاملين ذوي الأداء المتميز في تحسين أداء زملائهم؟

الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء

إن لعملية تقييم الأداء مجموعة من الخصائص تتجلى فيما يلي:[1]

- هي عملية إدارية مخططة مسبقا.
- هي عملية ايجابية لأنها: لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
- هي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.
- كما أضاف بعض الباحثين خصائص أخرى وهي:[2]
- تقييم الأداء مقياس كمي ونوعي لإنجازات الفرد يعني من حيث الوحدات المنتجة والجودة والمواصفات والخصائص.
- عملية تقييم الأداء تقيس الجهد والأداء البدني والذهني لأداء العمل ومستوى المهارة والإتقان والدقة المطبقة.
- هي جزء من الرقابة فهي تعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا ومن ثم إصدار أحكام تقييمه تساعد على اتخاذ القرار.

[1] محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص 208

[2] قاسم أحمد، صايفي لخضر، "الرقابة ودورها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة"، دراسة حالة الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير-تخصص إدارة أعمال عمومية، المدية-الجزائر، 2016-2017، ص 32

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، وتسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة كالتعيين، الترقية التدريب، التحفيز وغيرها، ومنه تبدو أهمية العلمية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي نذكر أهمية تقييم الأداء:[1]

1. رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

2. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكأفات التشجيعية ومنح العلاوات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

4. استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقارير هم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيد، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8. تزود الإدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لإجراءات دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختبار والتعين التي تمت في المؤسسة.

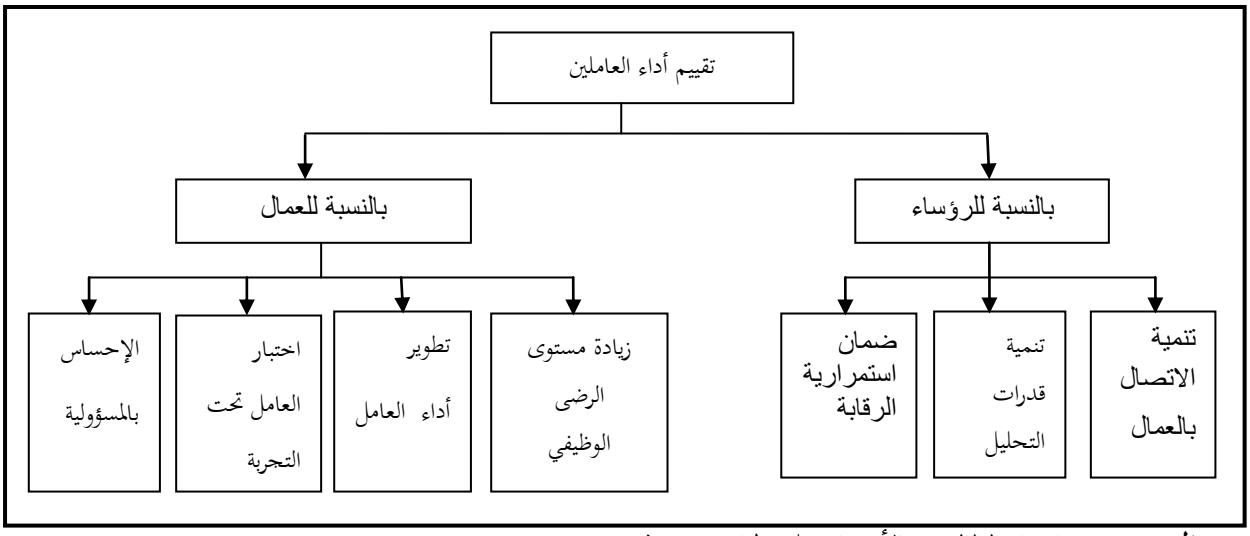
[1] محمد الباشا، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000، ص 76

كما توجد أهمية أخرى لتقييم الأداء وهي:[1]

- تساعد على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.
- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كإختبار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوء من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض، وكذا دوي الأداء الجيدين وتنمية المنافسة بين الأفراد ليحقيقوا نتائج أفضل باستمرار.
- يعد وسيلة لضمان عدالة والأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.
- رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

والشكل التالي يوضح أهمية تقييم الأداء

الشكل رقم (2–4): أهمية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالأعتماد على المراجع بتصرف

من خلال الشكل يتضح أن تقييم الأداء يتم بطرقتين فالأولى تكون بالنسبة للرؤساء وتتضمن تنمية الاتصال بالعمال وتنمية قدرات التحليل وضمان استمرارية الرقابة، أما الثانية فتكون بالنسبة للعمال وتتضمن زيادة مستوى الرضى الوظيفي وتطوير أداء العامل، اختبار العامل تحت التجربة والإحساس بالمسؤولية.

[1] قاسم أحمد، صايفي لخضر، "الرقابة ودورها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة"، ، مرجع سابق، ص 34

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها وذلك نظرا لأهمية ومكانته في تحديد جوانب القوة وضعف العاملين ومعالجتها، وفيما يلي تحديد أهداف تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والرؤساء والمنظمة:

أولا– أهداف تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف وللمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية، ويحقق تقييم الأداء العاملين عدة مزايا:[1]

1. تنمية الشعور بالمسؤولية: عندما يدرك الموظف أن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه عمله حيث يبذل كل جهوده لتأدية عمله على أكمل وجه.

2. رفع الروح المعنوية: شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية للقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

3. تحسين وتطوير الأداء: يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب.

ثانيا– أهداف تقييم بالنسبة للرؤساء

تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم ومن بين هذه الأهداف ما يلي:[2]

1. تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.

2. تنمية القدرات والمهارات على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

[1] بن عدة حفصة، "تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية–الجزائر، 2016-2017، ص 8

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"مرجع سابق، ص 122

3. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

4. التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

ثالثا– أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

من بين أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة ما يلي:[1]

1. الكشف عن المدى تحقيق أهداف المنظمة.

2. النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة.

3. الرقابة على تصرفات الرؤساء.

4. تحديد الاحتياجات التدريبية.

5. اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.

6. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

يمكن ذكر أهداف التقييم بصفة عامة كالآتي

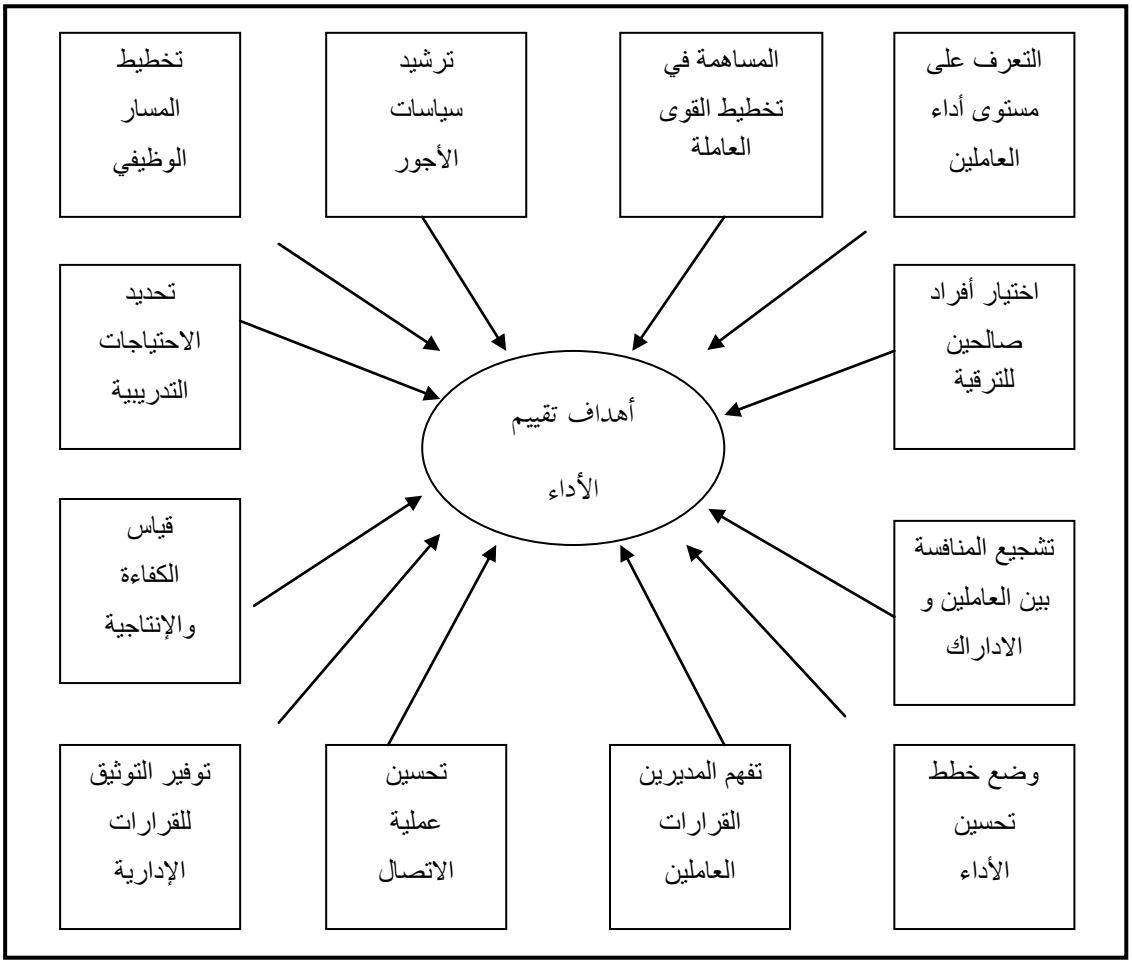
- التعرف على مستوى أداء العاملين.
- المساهمة في تخطيط القوى العاملة.
- ترشيد سياسات الأجور.
- تخطيط المسار الوظيفي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قياس الكفاءة والإنتاجية.
- توفير التوثيق للقرارات الإدارية.
- تحسين عملية الاتصال.

[1] بن عدة حفصة، "تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية"، مرجع سابق، ص 9

- تفهم المديرين لقرارات العاملين.
- وضع خطط تحسين الأداء.
- تشجيع المنافسة بين العاملين والإدارات.
- اختبار أفراد صالحين للترقية.

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم الأداء

الشكل رقم (2–5): أهداف تقييم الأداء



المصدر: بن عدة حفصة، "تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ،جامعة المدية –الجزائر 2016 ص 60

تمثل عملية تقييم الأداء عنصرا أساسيا في ترشيد استخدامها لتحقيق أهداف منظمات الأعمال لما يوفره هذا التقييم من بيانات على أداء تلك الموارد في الماضي والحاضر والأداء المتوقع في المستقبل.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة لتقييم الأداء

أولا– الطرق التقليدية:

هناك عدة طرق تقليدية لتقييم الأداء نذكر منها:

- التوزيع الإجباري
- التدرج البياني
- المقارنة بين العاملين
- الترتيب

1. التوزيع الإجباري:

بموجب هذه الطريقة تكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع الطبيعي (مثلا 10% إمتياز، 20% جيد جدا، 40% جيد، 20% مقبول، 10% ضعيف) وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض وبالرغم من أن هذه الطريقة تضع أساسا محددا لعملية تقويم الأداء، وتمنع المقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قد لا يتوافر عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات، أو لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بعضهم البعض في تقرير أقل.[1]

2. التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء الفرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوى على خصائص وصفات، مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفحة.[2]

[1] ابراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"مرجع سابق، ص 142

[2] محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"،مرجع سابق، ص 295

3. المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم وتحسب عدد مرات المقارنة وفقا المعادلة التالية:[1]

عدد المرات = عدد الأفراد $\left[\frac{\text{عدد الأفراد}-1}{2}\right]$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

إذا كان هناك 4 أفراد في تقييم: سعد-علي-محمد- صلاح- فإن المقارنات تكون: (سعد/علي)، (سعد/محمد)، (سعد/ صلاح)، (علي/ محمد)، (علي/ صلاح)، (محمد/ صلاح).

عند إجراء المقارنات يقوم المقيم بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ووضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناءا عليه بتم التوصل إلى الشكل رقم (12) والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية، ويظهر منه أن محمد حصل على اكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي يعتبر هو في المرتبة الأولى وهكذا يتم الترتيب للأخير.

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح	-	4

4. الترتيب: وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق، حيث يقوم كل رئيس مباشر يترتب مرؤوسية من الأحسن إلى الأسوًا، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة يترتب العاملين حسب آدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة.[2]

[1] عمار بن عيشى،" اتجاهات التدريب وتقييم أداء العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2012،ص 42

[2] أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 2001، ص 298

ثانيا– الطرق الحديثة:

هناك مجموعة من الطرق الحديثة لتقييم الأداء، نذكر منها:

- الاختبار الإجباري
- الإدارة بالأهداف
- الأحداث الحرجة
- الحاسب الآلي والانترنت

1. الاختبار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان منها تمثلان الصفات الغير مرغوبة واثنان تمثلان الصفات المرغوبة، وتتولى إدارة القوى العاملة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تغير أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم، ويقوم هذا الأخير بملأ مناسبة، ويتم تسليمها إلى إدارة القوى العاملة، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارتها القوى العاملة تحسب لصالح المرؤوس والعكس صحيح.[1]

وفيما يلي مجال لإستمارة تقييم الأداء

*** المجموعة الأولى:**

1. يتبع الدقة تعليمات المستوى الأعلى	
2. راغب في تحمل المسؤولية	
3. يحيل إلى تجنب العمل	
4. يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر	

*** المجموعة الثانية:**

1. يضل يعمل طوال الوقت	
2. يضل يعمل أغلب الوقت	
3. يضل يعمل بعض الوقت	
4. لا يستغل الوقت في العمل	

[1] محمد الصيرفي،، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سابق، ص 231-232

*** المجموعة الثالثة:**

1. لا يشك أي شخص في قدرته على العمل	
2. يستطيع العمل بإقتدار في مجالات مختلفة	
3. تعسفي ومتكبر في معاملة زملائه	
4. مهمل وغير دقيق عن أدائه لوجباته	

*** المجموعة الرابعة:**

1. له آراء واتجاهات واضحة	
2. مدقق جدا في كل التفاصيل	
3. يخرج عن مجال سلطاته	
4. يعجز عن تأييد زملائه في العمل	

*** المجموعة الخامسة:**

1. سريع الفهم والملاحظة	
2. لماح وحاضر البديهة	
3. يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة	
4. من صفاته التردد في وقت الأزمات	

*** المجموعة السادسة:**

1. أعمال منتظمة وجيدة	
2. ينجز الأعمال الإضافية المطلوبة منه	
3. لايستطيع أن يحدد موقعه من المشكلات التي تواجهه أثناء عمله	
4. لا تعد قادرا على اتخاذ القرارات	

2. الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:[1]

- يجتمع الرؤساء والمرؤسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمسؤولين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة وإنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييم لها.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.

فيما يلي جدول يقارن بين طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى

[1] كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية-كفاءة الأداء التنظيمي"-المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2000، ص 134

جدول رقم (2–1): مقارنة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين	
	طريقة الإدارة بالأهداف	الطرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	عامة تطبيق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضاء الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوى بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر: محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة–الإسكندرية، 2014–2015، ، ص 303

3. الأحداث الحرجة: وتسمى أيضا الأحداث الجوهرية أو الوقائع الحرجة، والمقصود بها هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو بالإيجاب.[1]

[1] قلاتي حورية، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"–دراسة حالة مؤسسة بوفال، مذكرة ماستر في علوم التسيير–تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية–الجزائر، 2013–2014، ص 56

4. الحاسب الآلي والانترنت:

يوجد حاليا العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم أداء مرؤوسيهم، كما يوجد على شبكة الانترنت العديد من البرامج التي يمكن أن تستفيد بها المنظمات في تقييم الأداء ومن أمثلة ذلك: برنامج Employee Appaiser الذي يوفر للقائم بالتقييم قائمة اختبارات تحتوي على عشرات أبعاد تقييم الأداء للإختبار، من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد، وباختيار البعد المطلوب استخدامه في التقييم، يوفر البرنامج قائمة فرعية تحتوي على العديد من العوامل المناسبة لعملية التقييم وإعطاء وصف للسلوكيات المختلفة المحتمل أن يمارسها الفرد، ويقوم القائم بالتقييم باختبار السلوكيات التي تعبر عن أداء الفرد أكثر من غيرها، ويتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مدار فترة التقييم أول بأول، ثم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير تفصيلي وبالدرجات عن أداء الفرد خلال الفترة.[1]

ومن أمثلة برامج التقييم المتاحة على شبكة الانترنت:

- Performancere-view.com: حيث يتبع المديرين تقييم مرؤوسيهم مباشرة (on line) فيما يتعلق بالعديد من عناصر التقييم.
- Performancepro.net
- www.exxceed.com الذي يتيح للمدير و مرؤوسة وضع أهداف محددة للأداء.
- يتم مراجعتها بشكل مستمر بغرض التوصل إلى تقرير سنوي للأداء، كما يوجد غيرهم من عشرات بل مئات المواقع التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء العاملين.

[1] محمد عبد الوهاب عشماوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2013، ص 144

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

يمر برنامج التقييم بالخطوات التالية:[1]

1- تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم، ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذي يسهل قياسه تجنبا للتحيز الشخصي.

2- مناقشة هذه المعايير مع العاملين بالمنظمة والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التي تتناولها.

3- مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المنصوص عليه.

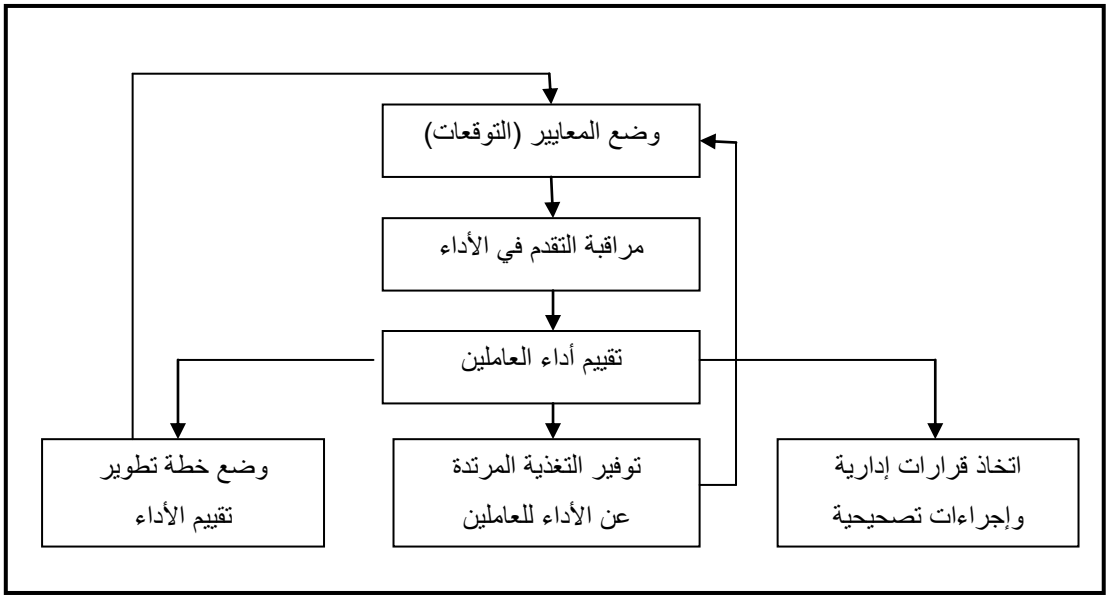
4- تقويم أداء العامل وفقا للمقاييس السابقة.

5- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور.

6- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.

وقد عبر آخرون بصيغة أخرى عن هذه الخطوات في الشكل التالي:

شكل رقم (2-6): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: قلاتي حورية، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"-دراسة حالة مؤسسة بوفال، مذكرة ماستر في علوم التسيير-تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية-الجزائر، 2013-2014، ص 52

[1] محمد الصيرفي، ، "إدارة الموارد البشرية"مرجع سابق، ص 219

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:[1]

1- وضع معايير الأداء: تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، القيادات والعاملين.

2- مراقبة التقدم في الأداء: تهدف إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- تقييم أداء العاملين: يتم قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4- التغذية العكسية: يعني مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

5- اتخاذ القرارات الإدارية: عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة لجمع المعلومات اللازمة التي تفيد في اتخاذ القرارات في مختلف الميادين: مثل الترقية، المكافآت، التدريب...الخ.

6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يجعلها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا نصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة في عملية التقييم.

الفرع الثاني: المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

[1] قلاتي حورية، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"، مرجع سابق، ص 54

ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى نوعين:

- معايير عناصر الأداء
- معايير معدلات الأداء (النتائج)

أولا– معايير عناصر الأداء:

وتشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتجلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء علمه بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون، وتنقسم هذه العناصر إلى نوعين:[1]

1. **عناصر شخصية**: وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، والاهتمامات.
2. **عناصر أدائية**: وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي كل العناصر التي يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل الرسمية، العلاقات الشخصية، المهارات الإدارية...الخ.

ثانيا– معايير معدلات الأداء النتائج:

ويتعلق معدلات الأداء بالنتائج المتحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، ويتم تقيم نتائج الأداء من خلال الإسناد إلى أربعة عوامل أساسية هي:[2]

1. **الكمية**: وتشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة مع الإنجاز المتوقع في مرحلة للأداء.
2. **النوعية**: وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.
3. **الوقت**: ويتعلق بانجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير يتم أساليب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر، حتى يؤخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء.

[1] بن عدة حفصة،"تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية" ، مرجع سابق، ص 12

[2] ابراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"،مرجع سابق، ص 129

4. **التكلفة:** وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما: الجانب موضوعي والجانب السلوكي[1]

أ. **الجانب الموضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

- **المعرفة بالعمل ومطالبه:** ويقصد بها إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- **كمية الإنتاج:** وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بالاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- **جودة الإنتاج:** يتم تقييم مدى إنقاذ العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه، مع مراعات قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

ب. **الجانب السلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- **التعاون:** حيث يقيم ذلك العنصر بدرجة التعاون بين العاملين والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو بالمسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- **درجة الاعتماد عليه:** ويقيم ذلك العنصر مدى تقديم العامل لمسؤولية ومدى حاجته إلى المتابعة.
- **الحرص على الآلات والأدوات والمواد:** يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- **المواظبة:** ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للآداء.
- **السلوك الشخصي:** يقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة النظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

وخلاصة الأمر أن عملية التقييم يشترط أن يتوفر فيها أمران: صلاحية التقييم إضافة إلى صدق التقييم وسلامته.

[1] محمد الصيرفي، ، "إدارة الموارد البشرية"،مرجع سابق، ص 211

المبحث الثالث: فاعلية تقييم الأداء ومعوقاتها

المطلب الأول: الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء

هناك عدة اعتبارات أو إرشادات يمكن أن تساعد في زيادة ملائمة الكيفية التي يتم بها تقييم الأداء وكفاءته:[1]

أولا– استخدامات التقييم: لا بد من تحديد الأغراض أو أهداف التقييم بمعرفة القرارات التي يمكن اتخاذها على أساس النتائج المحققة وتتمثل استخدامات التقييم في:[1]

1. **قرارات الترقية والنقل:** التقارير توفر معلومات دقيقة، وهي فائدة يمكن من خلالها ترشيح العمال للترقية.
2. **تحديد الاحتياجات التدريبية:**حيث توضع خطة تدريب سليمة تحتاج إلى إعداد قائمة بدورات تدريبية التي تحتاجها المؤسسة.
3. **تعريف العاملين بمسؤوليتهم:**وعي وإدراك العاملين داخل المؤسسة بكل مسؤولياتهم.

ثانيا– الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:جهات تقييم الأداء متعددة ومن أهمها:[2]

1. **الرئيس المباشرة:** فالرئيس المباشر يكون على دراية كاملة بما يتعلق بمرؤوسيه أو عماله ولكن لا يعني هذا الاعتماد عليه بشكل كلي حيث يقوم بتقييم العمال وفق نماذج وإجراءات محددة خاصة بالتقييم دون تحيز.
2. **التقييم الذاتي:** حيث يقوم العامل بتقييم أدائه، إلا أن المشكلة هي أن العامل دائما يقيم نفسه أعلى مما يقيمه المشرفين عليه.
3. **لجان التقييم:** عادة ما تستخدم اللجان لغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وعدالة.
4. **الزبون كمقيم ومصدر للمعلومات:** في ضل المنافسة الشديدة ظهر مصطلح الزبون، ومنه فإن تقييم الزبون يعتبر أساس لتقييم أداء المنظمة.[3]

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2004، ص 389

[2] جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الطبعة8، الرياض، 2003، ص 342

[3] عمر وصفي عقيلي،"إدارة الموارد البشرية المعاصرة–بعد الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان–الأردن، ص 396

ثالثا– عناصر تقييم العاملين: لا بد قبل القيام بالتقييم، القيام بتقدير الفرد المقيم، وتشمل الصفات والمميزات التي يجب لت تتوفر في العامل، والتي يمكن حصرها في:[1]

1. **السمات والخصائص والشخصية:** وهي العوامل المتصلة بالسلوك منها: السلوك الشخصي– درجة الاعتماد الذاتي.
2. **العوامل المتصلة بقدرات العامل:** منها، المبادرة، الإشراف والتنظيم.

رابعا– أهداف التقييم: قبل البدء في عمله تقيم الأداء لا بد من تحديد الهدف من التقييم، والتي سبق ذكرها.[2]

المطلب الثاني: مقومات فاعلية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو التحقيق من حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية:[3]

1– وضع فلسفة للتقييم الغرض منها ليس التصيد للأخطاء بل هو جزء من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.

2– تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.

3– تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

4– تهيئة نظام فاعل للإتصالات يسهل نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)

5– الوصف السليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما بعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.

6– معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.

7– طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

كما توجد مقومات أخرى لفاعلية تقييم الأداء وهي:[4]

---

[1] عمر سرار، "العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2010-2011، ص 193

[2] توفيق عطية، توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة الماجستير، (غ م)، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة،2009، ص 83

[3] محمد قدرى حسن،، "إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، مرجع سابق، ص 276

[4] عمار بن عيشي، ،" اتجاهات التدريب وتقييم أداء العاملين"، مرجع سابق: ص 68 ص69

1- التدريب الطافي للرؤساء على كيفية إجراء تقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير.

2- الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوس يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة، وتقبل النقد الموضوعي.

3- مشاركة المرؤوس في اتخاذ قرار التقييم وبالتعبئة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

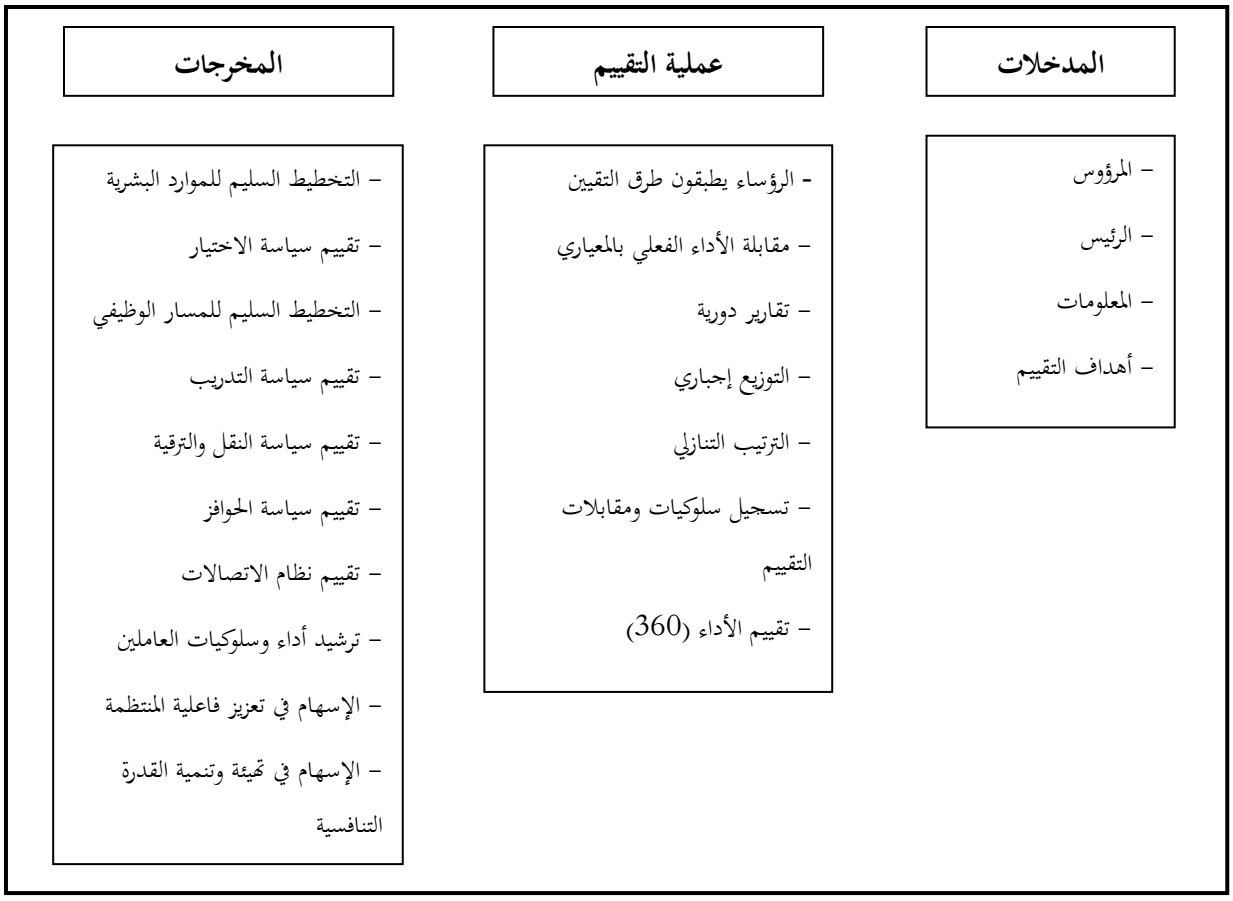
4- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون ثلاث أو أربعة أشهر، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه.

5- بناء ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الأدنى بحيث يؤدي ذلك إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون لتقدير امتياز.

6- جعل تقرير تقييم الأداء علينا وليس سريا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

والشكل التالي يبين منظومة تقييم الأداء

الشكل رقم (2-7): منظومة تقييم الأداء



المصدر: محمد قدرى حسن، محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة-الإسكندرية، 2014-2015 ،ص 277

من خلال الشكل يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، ويتوقف مستوى جودة المخرجات على جودة المدخلات وعملية التقييم.

المطلب الثالث: الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء

تتلخص هذه الإجراءات في العناصر التالية:

- تعيين المسار الوظيفي للفرد
- النقل داخل التنظيم
- تعديل المرتب

أولا– تعيين المسار الوظيفي للفرد: الغرض الأساسي من تقييم الأداء هو مساعدة الفرد على التقدم والنمو في مساره الوظيفي، حيث ترتبط نتائج التقييم بمسار الوظيفي ارتباطا كبيرا، بحيث من تقييم العامل يتم التعرف على نقاط ضعفه، واحتياجاته، والمسارات التي تنقصه، وتزويده بما يحتاجه من معلومات ومهارات تساعده في التحرك والانتقال من وظيفة إلى أخرى، وفي نفس الوقت تزويده بكل المعلومات حول المسارات الوظيفية الموجودة في المؤسسة والتي يمكنه من الاستفادة منها حسب مستوى أدائه، وكفاءتها الإنتاجية.[1]

ثانيا– النقل داخل التنظيم: يترتب على نتائج التقييم تحرك العامل داخل التنظيم في المؤسسة، فقد ينتقل من وظيفة أعلى (الترقية) أو ينتقل إلى وظيفة أقل وهذا تبعا لنتائج التقييم ومستوى أداء العامل.

1. **الترقية:** تعتبر الترقية نقل إلى وظيفة أعلى، تتبعها زيادة في المستويات والسلفات وكذا المرتب، وتعتبر حافز للفرد.[2]
2. **شغل وظائف أعلى من خلال التدريب والتنمية:** قد يترتب على زيادة متطلبات الوظيفة حاجة العامل لمزيد من المهارة والمعرفة، وتوضيح نتائج التقييم حاجة العمال لإكتساب هذه المهارات الجديدة، من خلال برامج التدريب، وبالتالي يمكن للفرد أن يشغل منصب أعلى، وقد تكون الحاجة للتدريب في حالة قصور أدائه في وظيفته وهذا كله يمكن معرفته من خلال نتائج التقييم.[3]

[1] الطاهري عفاف، حجاج حليمة، "دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره في أداء العاملين"، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية–الجزائر، 2012–2013، ص 56

[2] عبد الغفار حنفي، "الإدارة الحالية– مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الجزء الأول، بيروت، 1997، ص 203

[3] عبد الغفار حنفي، "الإدارة الحالية– مدخل اتخاذ القرارات"،نفس المرجع، ص 205

ثالثا– تعديل المرتب: يتم تعديل المرتب بعد الحصول على النتائج التقييم، فإذا حصل العامل على درجات عالية يفوقه في إنصافه بصفات معينة لأداء فينعكس ذلك إيجابا على مرتبة، وقد يكون العكس في حالة انخفاض درجاته وهنا تعتبر الزيادة في المرتب كحافز أساسي للعامل لارتباطهما بمستوى الأداء.[1]

المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هي الحكم على شخص من قبل شخص أخر، وهذا الحكم غالبا ما يتضمن عوامل مؤثرة سلبا أو إيجابا على هذا الشخص، وهو ما يسمى بأخطاء التقييم والتي تؤثر على صدق ودقة التقييم وعلى القرار المتخذ ومن بين هذه الأخطاء:[2]

- أخطاء متعلقة بالمقيمين
- أخطاء متعلقة بالعاملين
- أخطاء المتعلقة بنظام التقييم[1]

أولا– أخطاء متعلقة بالمقيمين:

تتعلق هذه الأخطاء بمن يقوم بعملية التقييم ويمارسها، وتتعلق غالبا بشخصية وممارسات المقيم خلال عملية التقييم، ونستطيع التحدث على مجموعة من الأخطاء على النحو التالي:

1. **أخطاء التحيز:** يشير التحيز إلى ميل المقيم نحو عامل أو مجموعة من العمال دون غيرهم، ومنحهم تقديرا أعلى وضح الآخرين تقدير غير مرضي متدني، وينعكس ذلك على نتائج عملية التقييم من حيث عدم وجود الموضوعية والدقة والمصداقية، وللتحقيق من أثر هذا التحيز يتم اللجوء إلى بعض الإجراءات أو الأساليب من خلال اشراء جهات أخرى ذات علاقة بالتقييم.[3]
2. **أخطاء البنية الشخصية:** تتعلق هذه الأخطاء بتكوين شخصية المقيم، فقد يعطي المقيم تقديرات عالية إلى العاملين الذين يقيمهم وقد يعطي مقيم آخر تقديرات متدنية للعاملين الذين يقيمهم كذلك، فالأول يعطي تقديرات عالية لمجرد أنه متساهل أو ينظر إلى الأمور بشكل بسيط، أو أنه يرغب في البعد عن الظلم أو أنه رغبة في كسب رضا العاملين أو عدم معاداتهم، أما الثاني فيحظي

[1] الطاهري عفاف، حجاج حليمة،"دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره في أداء العاملين"، مرجع سابق، ص 56

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"،مرجع سابق، ص 159

[3] زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة– مصر، 2001، ص 203

تقديرات متدنية لأنه شخصية متشددة لمعرفته بتشدد المسؤول الأعلى أو نتيجة للتوقعات العالية من العاملين لاعتقاده أن التقييم المتدني يخيف العامل ويدفعه إلى المزيد من العطاء.[1]

3. **أخطاء النزعة المركزية:** إن جهل المقيمين للفروق بين العاملين أو عدم القدرة على اكتشاف الفروق وتقديرها أو عدم رغبتهم بأن يكون عائقا في ترقيتهم أو مكافأتهم، أو عدم توفر المعلومات الكافية والمتعلقة بمستوى أدائهم هذا ما يجعلهم يميلون إلى التقدير في الوسط وهذا ما سمي بأخطاء النزعة المركزية أو أخطاء تقدير الوسط.[2]
4. **أخطاء متعلقة بالعاملين:** قد لا تختلف الأخطاء المتعلقة بالعاملين باعتبارهم خاضعين للتقييم عن تلك المتعلقة بالمقيمين باعتبار أن لكل منهم مهمة، فمهمة المقيمين أن يقوموا بعملية التقييم، ومهمة العاملين أن يظهر وعلى أحسن صورة من مستوى الأداء المرغوب والمنشود من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن بين الأخطاء نجد

ثانيا– أخطاء متعلقة بالعاملين:

1. **أخطاء تعميم الصفات أو الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة أو سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك، لا من خلال الواقع، وقد يكون الهالة ناجمة عن تفوقه وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الإهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.[3]
2. **أخطاء الرغبة الاجتماعية:** وهذا ما يتلخص في ظهور العامل بصورة ايجابية من حيث التظاهر بالتفاني والإخلاص في العمل كي يلمسها المشرف أو المقيم بحيث يحصل على التقدير العالي لأدائه وهو قد لا يكون كذلك في حقيقة الأمر في معظم الأحوال، وهذا يحتاج إلى التكرار في مرات التقييم وتوثيق الممارسات و السلوكات الخاصة بالعاملين.[4]

[1] إبراهيم محمد المحاسنة،"إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" مرجع سابق، ص162

[2] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"رجع سابق، ص 390

[3] محمد مرعى مرعى، " دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات"، دار الرضا للنشر، دمشق – سوريا، 2001، ص 38

[4] إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" مرجع سابق، ص 166

3. **التزييف:** يلجأ العامل إلى إظهار استجابات أو القيام بمهارات ذات علاقة بأدائه الفعلي، والمطلوب منه رغبة في الظهور بصورة العامل الحريص والكفاية العالية من أجل الحصول على التقديرات العالية، وقد يزيف العامل استجابة في حالات مراجعة تقييم الأداء من قبل الخبراء.

ثالثا– أخطاء متعلقة بنظام التقييم:

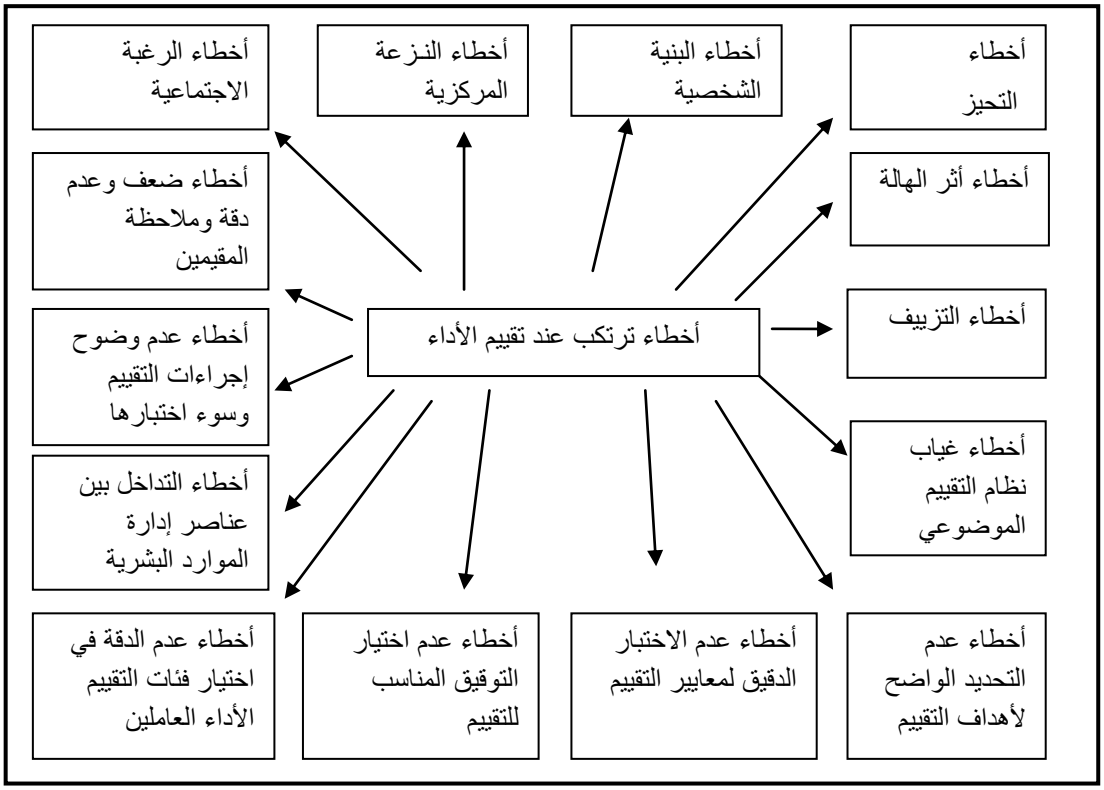
ترتبط الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم بكل من مدخلات أو عمليات نظام التقييم وكذلك الأنشطة الخاصة ولتي تنعكس سلبا على عملية تقييم الأداء، وهنا يمكن الحديث عن مجموعة من الأخطاء تتمثل في:[1]

- غياب نظام التقييم الموضوعي.
- عدم التحديد الواضح الأهداف التقييم.
- عدم الاختبار الدقيق لمعايير التقييم.
- عدم اختبار التوقيت المناسب للتقييم.
- عدم الدقة في اختبار فئات التقييم لأداء العاملين.
- التداخل بين عناصر إدارة الموارد البشرية.
- عدم وضوح إجراءات التقييم وسوء اختبارها.
- ضعف وعدم دقة ملاحظة المقيمين.

ويمكن توضيح أهم هذه الأخطاء السابقة الذكر التي تحدث عند التقييم من خلال الشكل التالي:

[1] إبراهيم محمد المحاسنة "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" نفس المرجع، ص ص 167-169

الشكل رقم (2–8): أخطاء عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع بتصرف

خلاصة الفصل:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة لهذه العملية.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه، وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريق هذه النتائج يتمكن الفرد العامل من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

إن تقييم الأداء أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها، مما يزيد من ولائه لمنظمته وعمله بشكل أكبر.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بلدية المدية

تمهيد:

بعد أن قمنا بالبحث عن الجانب النظري لكل من الإدارة الإلكترونية وتقييم أداء العاملين من خلال الفصلين السابقين وجب علينا في هذا الفصل أن نتطرق إلى مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين وذلك بإسقاط المفاهيم السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال بلدية المدية في مصلحة الوثائق البيومترية ومصلحة الحالة المدنية وكذا مصلحة البطاقات الرمادية.

ولهذا الغرض تم تقييم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل حول بلدية المدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: مدخل حول بلدية المدية

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية المدية

الفرع الأول: أصل التسمية

اختلف المؤرخون في أصل تسمية المدية، وتعددت الروايات في أصل هذا الاسم، حيث روى بعضهم أن المدية هي في أصل القرية الرومانية أو ميداس وهي كلمة لاتينية، وتقول روايات أخرى أنها كانت تسمى باسم ملكة رومانيا تدعي "لمدية" أو "لمبدية" (lamdia) والتي جعلت اسمها تاجا على هذه المدينة، وروى البعض الآخر أن اسم المدينة هو كلمة بربرية تعني العلو أو الأرض المرتفعة، وعن ابن خلدون يقول المدية هي بطن من بطون صنهاجة، ويرجع اسم الحالية إلى عهد الدولة الصنهاجية حيث زارها أنذاك وأدخ لها.

الفرع الثاني: تعريف البلدية تاريخيا

يقول تاريخ بلدية المدية إلى عهد الرومان كما ذكر سابقا، وقد أختيرت في عهد الدولة العثمانية كعاصمة لبايلك الوسط تحت اسم "التيتري"، وقد كانت مدينة محصنة جعل لها سور يحميها له خمسة أبواب وهي: « باب الجزائر- باب القرط- باب سيدي صحرواي- باب الأقواس- باب البركاني» إلى أن تم احتلالها من طرف المستعمر الفرنسي بعد أن صمدت في وجهة لعدة سنوات تميزت بمقاومة سكانها من أجل رد الجيش الفرنسي إلى غاية سنة 1840 حيث سقطت المدينة في يد المستعمر الذي اعتبرها السقوط مكسب استراتيجيا وهاما لدولة فرنسا، واستمرت مقاومة سكان المدينة لهذا الاحتلال إلى غاية اندلا ع ثورة التحرير المجيدة 1954، حيث يشهد لها بكفاح شعبها ضد المستعمر أن سجل التاريخ ما يفوق الألف اسما حملوا وسام الشهادة في ميدان الشروق إلى أن تحقق النصر في 5 جويلية 1962 واليوم وبرغم معانات المدينة لولايات الإرهاب في زمن التسعينات والذي انتهى بالمصالحة الوطنية والوئام المدني سنة (2005) شهدت المدينة تطورا ملحوظا للعيان من ناحية التوسع العمراني والاقتصادي، وبرغم الصعوبات فالمدينة وبفضل مجهودات ومساعي مسؤوليها تظاهي مدن الطليعة من ناحية التطور في جميع القطاعات.

المطلب الثاني: تعريف البلدية وحدودها الجغرافية

تعد بلدية المدية من أكبر بلديات الولاية ومن أولهم نشأة وهي تعتبر النواة الأولى لإنطلاق أي عمل تنموي بحكم قربها من المواطن، فبلدية المدية تقع شمال الجزائر حيث تبعد بحوالي (90 كلم) عن العاصمة، يحدها شمالا بلدية تمزقيدة والحمدانية، وشرقا بلدية وزرة وغربا بلدية ذارع السمار وجنوبا بلدية تيزي المهدي، تبلغ مساحتها حوالي 54 كلم^2 منها 3542 هكتار أراضي زراعية، نبلغ عدد سكانها حوالي 167168 نسمة منها (84451) ذكور و (82717) إناث وهذا حسب إحصائيات 31 ديسمبر .

.2017

المطلب الثالث: الجانب الإداري

يفوق عدد سكان بلدية المدية 000 150 نسمة حسب التقديرات الإحصائية، وبذلك فهي تصنف ضمن الصنف (ب) أو الصنف (2)، وعليه فإن مجلسها البلدي يتكون من (33) عضو منتجا، أما الهيئة الإدارية فتتكون من (671) موظفا منهم 210 عامل مؤقت يعملون في تنظيم هيكلي من (5) مديريات تقوم بوظائفها تحت إشراف الأمانة العامة للبلدية.

1. **مديرية الإدارة العامة:** وتتكون من أربع مصالح وهي:
   أ. مصلحة تسيير المالية
   ب. مصلحة تسيير مستخدمين
   ج. مصلحة تسيير أملاك الدولة
   د. مصلحة الوثائق والأرشيف
2. **مصلحة النشاط الاجتماعي والجمعوى:** تتكون من مصلحتين
   أ. مصلحة الشؤون الاجتماعية
   ب. مصلحة تنشيط الجمعيات
3. **مديرية التنظيم والسكان:** تتكون من أربع مصالح وهي:
   أ. مصلحة التنظيم
   ب. مصلحة الانتخابات والإحصائيات

ج. مصلحة الحالة المدنية

د. مصلحة تنظيم المعابر

4. **مديرية التعمير والانجاز**: تتكون من ثلاث مصالح وهي

أ. مصلحة البناء

ب. مصلحة الشبكات والطرق

ج. مصلحة التعمير والتخطيط

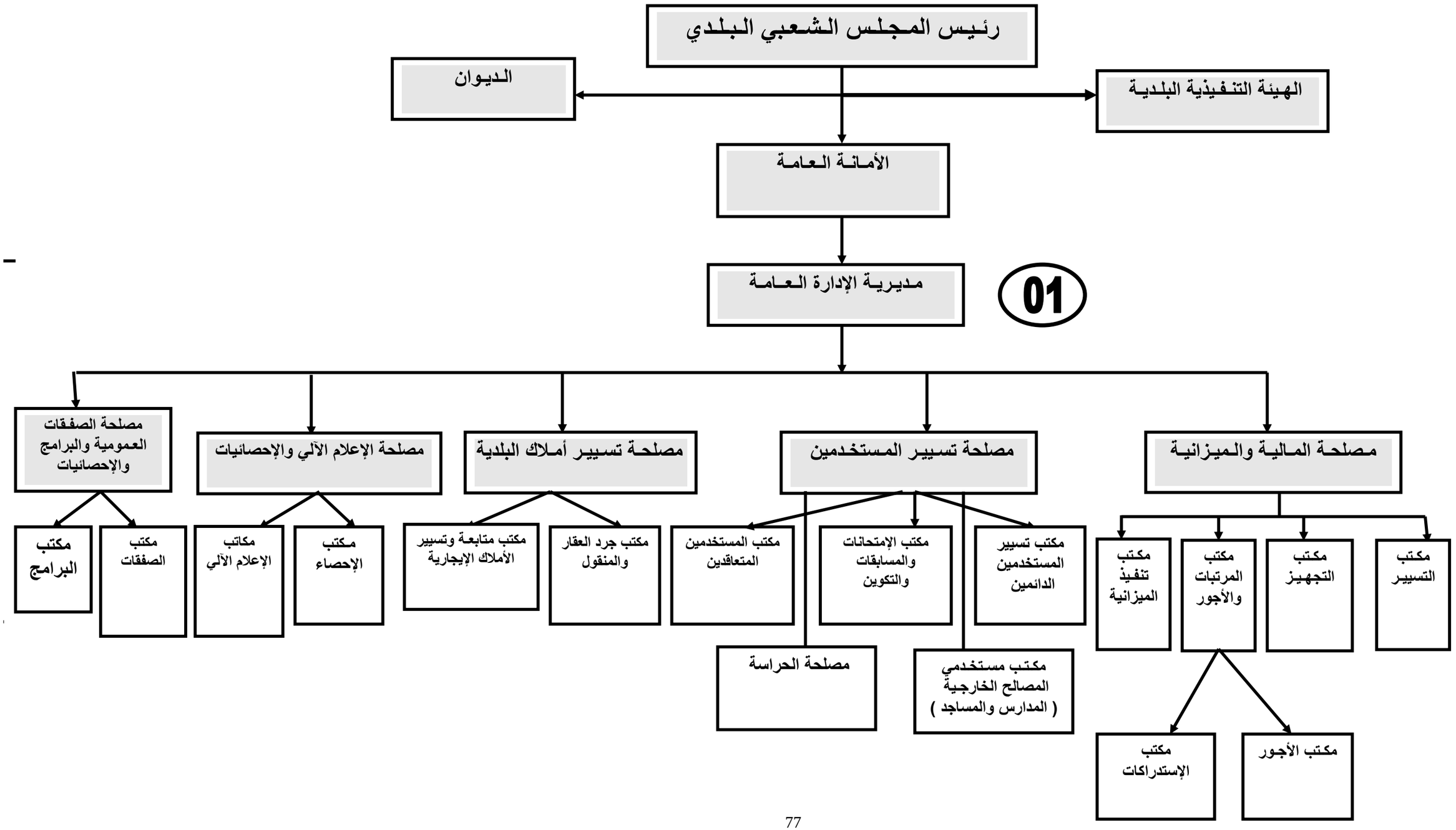
5. **مديرية البيئة وحماية المحيط**: وتتضمن مصلحتين هما:

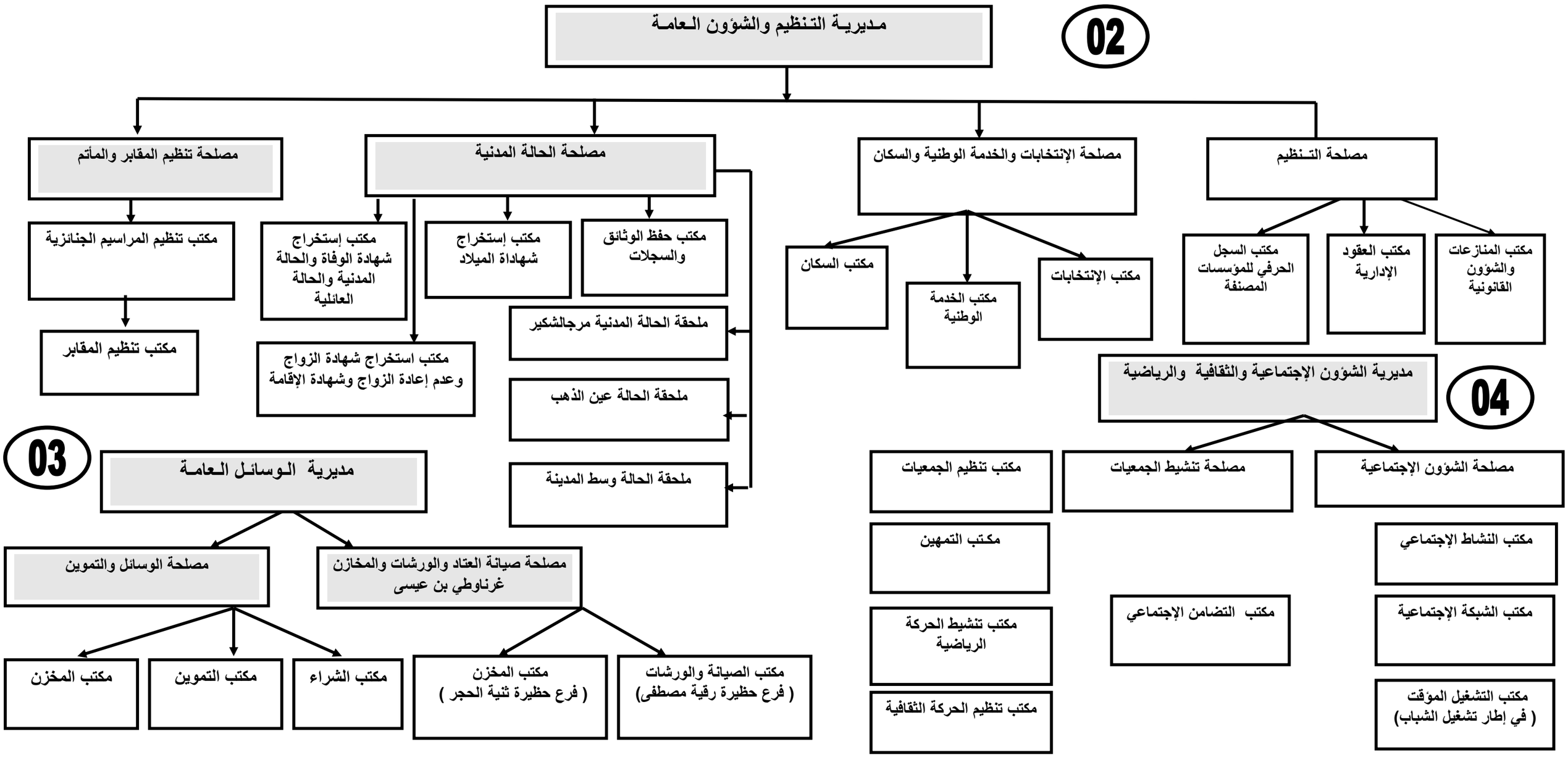
أ. مصلحة النظافة والوقاية الصحية

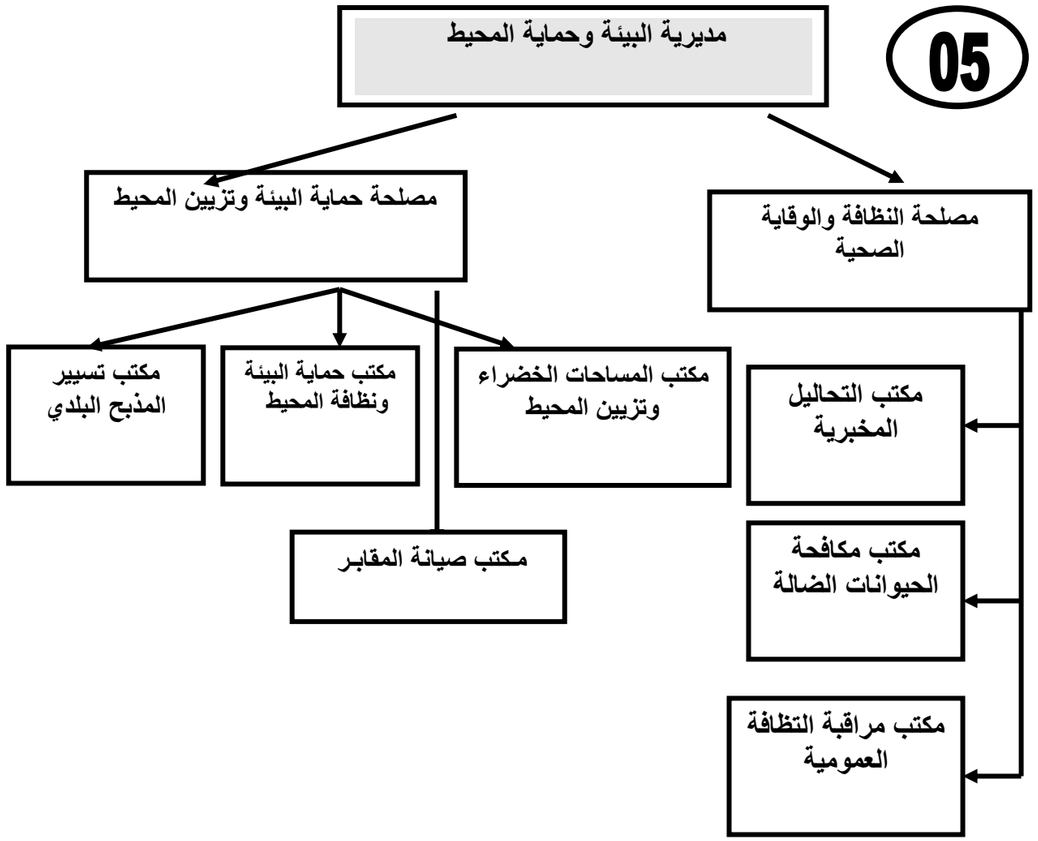
ب. مصلحة حماية البيئة وتزيين المحيط

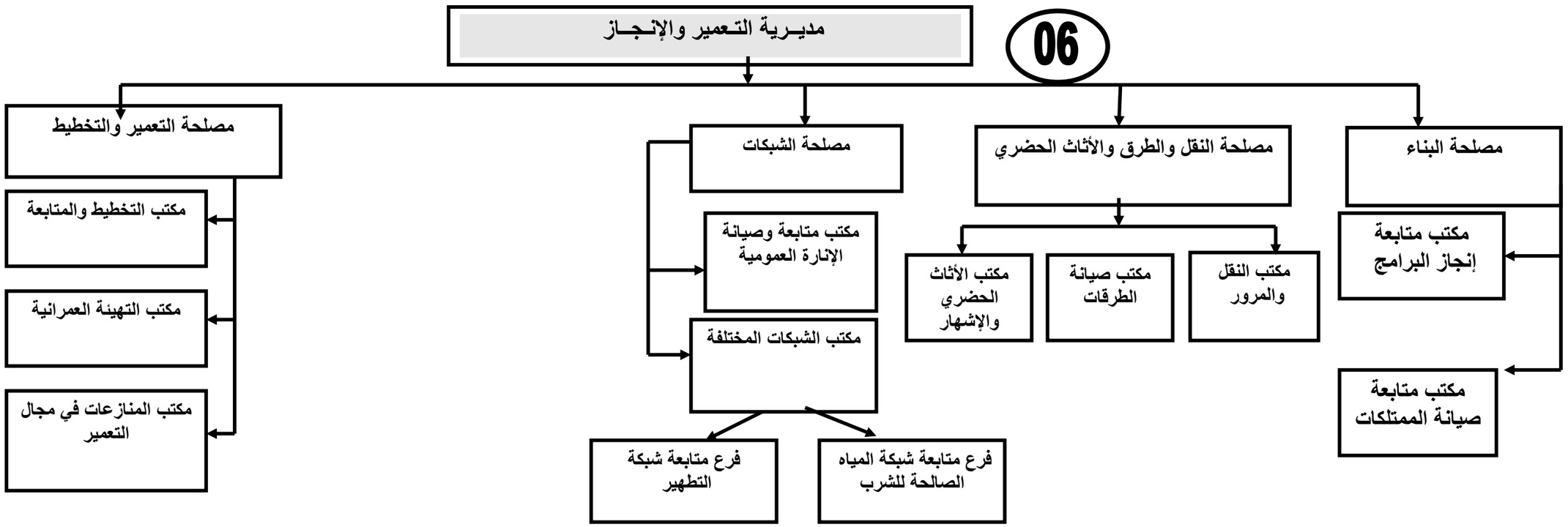
المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية

(1-3)مخطط التنظيم الإداري مصالح البلدية ذات الصنف الثاني




02
مـديريـة التـنظيم والشؤون الـعامـة
مصلحة التـنظيم
مكتب المنازعات والشؤون القانونية
مكتب العقود الإدارية
مكتب السجل الحرفي للمؤسسات المصنفة
مصلحة الإنتخابات والخدمة الوطنية والسكان
مكتب الإنتخابات
مكتب الخدمة الوطنية
مكتب السكان
مصلحة الحالة المدنية
مكتب حفظ الوثائق والسجلات
مكتب إستخراج شهاداة الميلاد
مكتب إستخراج شهادة الوفاة والحالة المدنية والحالة العائلية
ملحقة الحالة المدنية مرجالشكير
ملحقة الحالة عين الذهب
ملحقة الحالة وسط المدينة
مكتب إستخراج شهادة الزواج وعدم إعادة الزواج وشهادة الإقامة
مصلحة تنظيم المقابر والمأتم
مكتب تنظيم المراسيم الجنائزية
مكتب تنظيم المقابر
04
مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية
مصلحة الشؤون الإجتماعية
مكتب النشاط الإجتماعي
مكتب الشبكة الإجتماعية
مكتب التشغيل المؤقت (في إطار تشغيل الشباب)
مكتب التضامن الإجتماعي
مصلحة تنشيط الجمعيات
مكتب تنظيم الجمعيات
مكتب التمهين
مكتب تنشيط الحركة الرياضية
مكتب تنظيم الحركة الثقافية
03
مديرية الـوسائـل الـعامـة
مصلحة الوسائل والتموين
مكتب التموين
مكتب الشراء
مكتب المخزن
مصلحة صيانة العتاد والورشات والمخازن غرناوطي بن عيسى
مكتب الصيانة والورشات (فرع حظيرة رقية مصطفى)
مكتب المخزن (فرع حظيرة ثنية الحجر)


05
مديرية البيئة وحماية المحيط
مصلحة حماية البيئة وتزيين المحيط
مصلحة النظافة والوقاية الصحية
مكتب تسيير المذبح البلدي
مكتب حماية البيئة ونظافة المحيط
مكتب المساحات الخضراء وتزيين المحيط
مكتب صيانة المقابر
مكتب التحاليل المخبرية
مكتب مكافحة الحيوانات الضالة
مكتب مراقبة التظافة العمومية



المصدر:بناءا على وثائق و معطيات البلدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا : منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي و هذا من خلال تحليل النتائج اعتمادا على البيانات و المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة و استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها و ستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك .

ثانيا :مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العاملين ببلدية المدية بمصلحتي الوثائق البيومترية والحالة المدنية ومصلحة البطاقات الرمادية حيث بلغ عددهم (50 عامل) وتألفت عينة الدراسة من (45 عامل) حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على هذه العينة (45 استبيان) وتمكنا من استرجاع 44 استبيان أي ما نسبته (97,8%) وثم الإبقاء على (36 استبيان) للتحليل والدراسة أي ما نسبته (80%) من أصل (45 استبيان) أما الاستبيانات الباقية فهي غير صالحة للتحليل.

والجدول التالي يوضح نسبة استرجاع الاستبيانات

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	45	%100
المسترجعة	44	%97,8
القابلة للتحليل والدراسة	36	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قامت الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالإدارة الالكترونية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (20) عبارات.

المحور الثاني متعلق بالأداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (16) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (36) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات الأصلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الطالبتين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كا الأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).

2- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch) .

3- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي بالاعتماد على معامل (spearman) .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives).

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 36 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه .

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن تشرع الطالبتين في الدراسة قامتا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-3):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتماليةSig.	عدد مفردات العينة
0,150	36	0,135	36

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3-3) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,150** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0,135** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار

كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-4) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الإدارة الالكترونية	19	0,793
2	محور أداء العاملين	15	0,846
الثبات العام للاستبيان		34	0,875

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3-4) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل 0,875 وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قامت بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من اجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع البعد، حيث تم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 15 في بعد معوقات الإدارة الالكترونية من المحور الأول والعبارة التي كانت تأخذ رقم 36 في المحور الثاني، لتصبح عدد العبارات في الاستبيان 34 عبارة.

1- معامل الارتباط بين العبارات وأبعاد محور الإدارة الالكترونية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور الإدارة الالكترونية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3–5):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد استخدام الأجهزة والبرامج	**1**	**–**
1	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق	0,867**	0,000
2	توفر المؤسسة بريد إلكتروني خاص لكل عامل	0,877**	0,000
3	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة على كافة المستويات الإدارية	0,914**	0,000
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية	0,725**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3–5**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,725**** و **0,914**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	تطبيق الإدارة الالكترونية	**1**	**–**
5	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية	0,819**	0,000
6	تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	0,813**	0,000
7	تعتبرا لشبكة الداخلية المتوفرة حاليا كافية عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية	0,701**	0,000
8	قدرة الاتصال عبر الانترانت المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	0,592**	0,000
9	التعاون والتنسيق يتم بإستمرا بين عمال المؤسسة و عمال المؤسسات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية	0,431**	0,009

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج **(spss)**.

من خلال الجدول رقم(**3-6**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,431**** و **0,819**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (3-7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا	**1**	**-**
10	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية و الإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء و تحسين نوعية العمل .	0,791**	0,000
11	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات و الكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية و العملية .	0,876**	0,000
12	تشترك إدارة المؤسسة بالدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب الطبقة في هذا المجال .	0,902**	0,000
13	يتم تدريب العامل على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونيا .	0,840**	0,000
14	نظام الحضور و الانصراف مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور .	0,409*	0,013

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (**spss**).

من خلال الجدول رقم(**3-7**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,409*** و **0,902**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد معوقات الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	**1**	**–**
15	خوف العاملين من التغيير فقدان مراكزهم الوظيفية عند تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	0,411*	0,013
16	ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية	0,710**	0,000
17	توجد إجراءات روتينية معقدة بالمؤسسات	0,483**	0,003
18	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات	0,744**	0,000
19	الخوف من القرصنة	0,721**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3–8**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,411*** و **0,744**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد معوقات الإدارة الالكترونية.

2– معامل الارتباط بين العبارات و محور أداء العاملين:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور أداء العاملين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	**1**	**–**
20	لديك إمكانية جيدة للتأثير على كيفية إنجاز عملك	0,740**	0,000
21	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي	0,571**	0,000
22	بإمكان التأثير على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات مكان العمل	0,473**	0,004
23	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامة بالنسبة لعملي	0,571**	0,000
24	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	0,510**	0,002
25	تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك	0,436**	0,008
26	يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضى	0,694**	0,000
27	ترقية العمال تتم بناءا على نتيجة تقييم الأداء	0,775**	0,000
28	يتعرض العامل لعقوبات في حال الخطأ و الغلط	0,578**	0,000
29	توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين	0,385*	0,020
30	يوجد لدى المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء	0,507**	0,002
31	يتميز تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغيرات	0,645**	0,000
32	تتميز معايير الأداء بالدقة و الموضوعية في المؤسسة	0,525**	0,001
33	مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية	0,677**	0,000
34	تقييم الأداء يكون بصفة دورية و منتظمة من طرف المؤسسة	0,527**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3–9**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,385*** و **0,775**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة و القدرة على التعامل مع الكمبيوتر وعدد ساعات العمل و عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

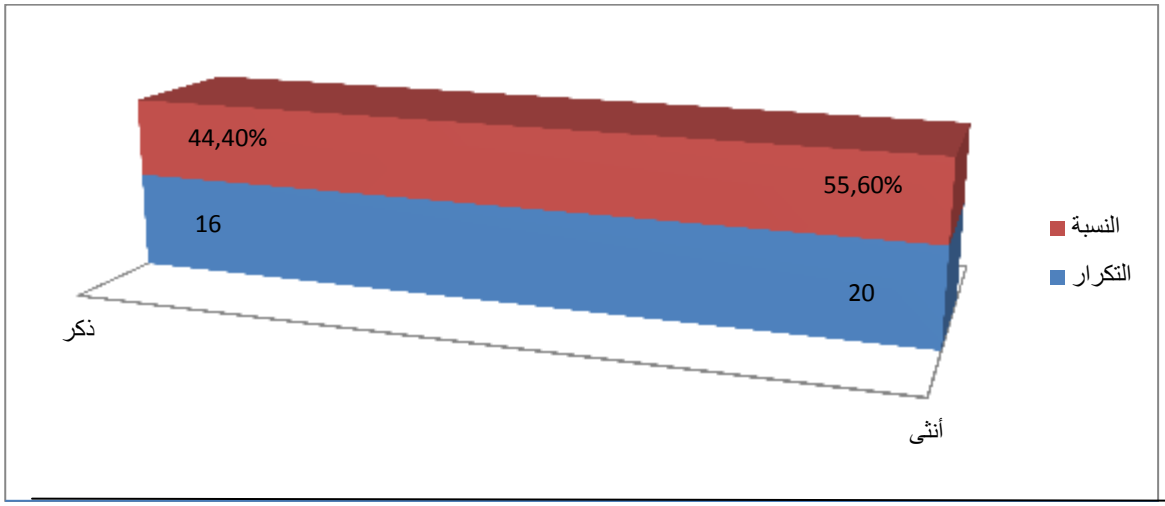
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	44,4%
أنثى	20	55,6%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج **(spss)**

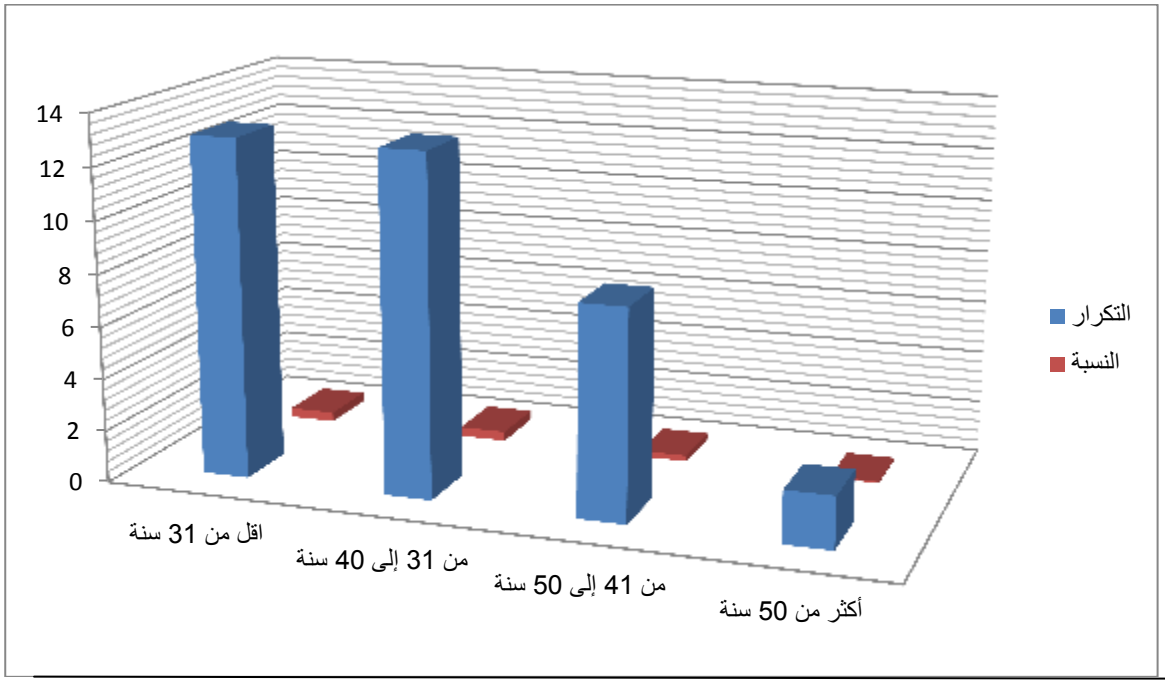
يتضح من الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-2) أن تكرار ونسبة صنف الإناث لعينة الدراسة اكبر من صنف الذكور حيث جاءت نسبة الإناث **44,4%** والذكور **55,6%**

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 31 سنة	13	36,1%
من 31 إلى 40 سنة	13	36,1%
من 41 إلى 50 سنة	8	22,2%
أكثر من 50 سنة	2	5,6%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-3) أن الفئتين **اقل من 31 سنة** و الفئة **من 31 إلى 40 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءا بالنسبتين متساويتين **36,1%** تليها الفئة **من 41 إلى 50 سنة** بالنسبة **22,2%** وشكلت الفئة **أكثر من 50 سنة** نسبة **5,6%**

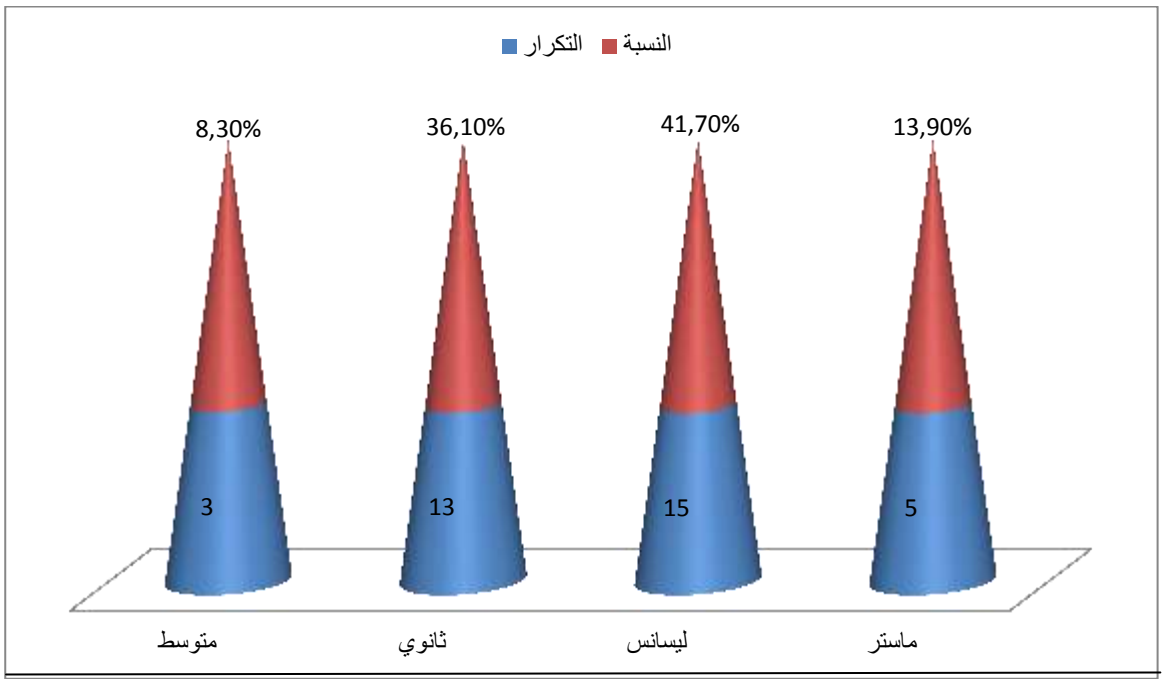
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
المتوسط	3	8,3%
ثانوي	13	36,1%
ليسانس	15	41,7%
ماستر	5	13,9%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-4) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة مستوى **ليسانس** بالنسبة **41,7%** تليها مستوى **ثانوي** بالنسبة **36,1%** ثم مستوى **ماستر** بالنسبة **13,9%** وشكل مستوى **المتوسط** أخر فئة بالنسبة **8,3%**

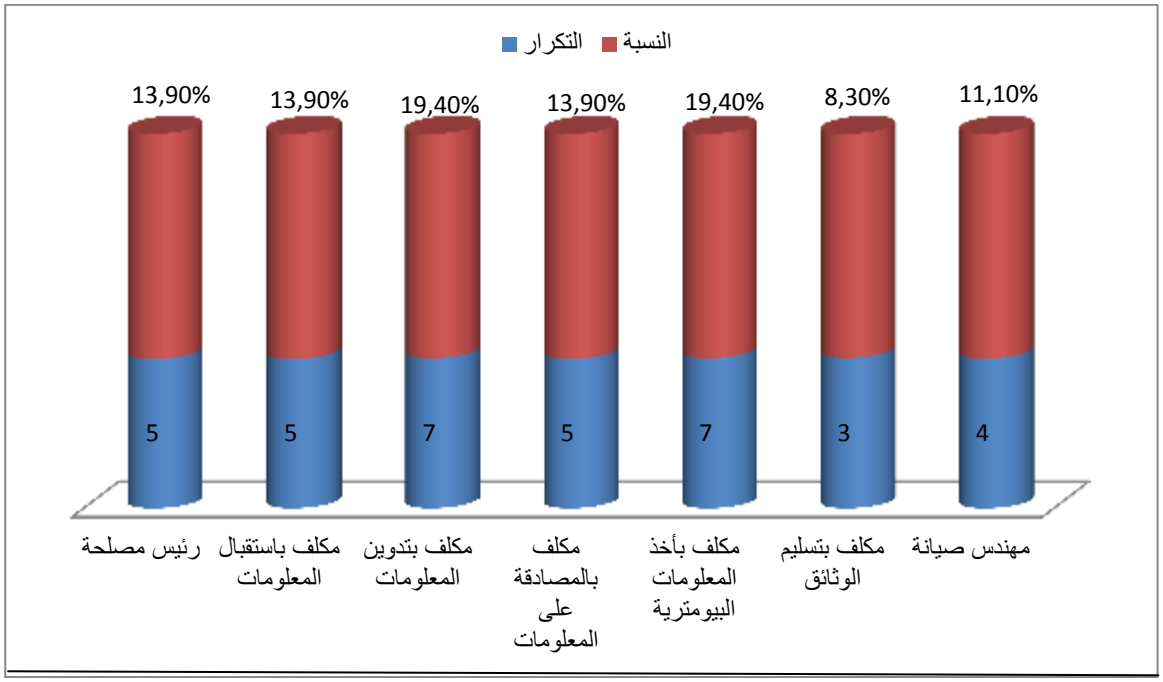
رابعا: متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	5	13,9%
مكلف باستقبال المعلومات	5	13,9%
مكلف بتدوين المعلومات	7	19,4%
مكلف بالمصادقة على المعلومات	5	13,9%
مكلف بأخذ المعلومات البيومترية	7	19,4%
مكلف بتسليم الوثائق	3	8,3%
مهندس صيانة	4	11,1%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-5) أن كبر فئة من عينة الدراسة في مجال **الوظيفة** هي الفئتين الفئة المكلفة بأخذ المعلومات البيومترية و الفئة المكلفة بتدوين المعلومات بنسبة 19.40% تليهما الفيئات

الثلاث فئة رئيس مصلحة والفئة المكلفة بإستقبال المعلومات و الفئة المكلفة بالمصادقة على المعلومات بنسبة% 13.90 تليها فئة مهندس صيانة بنسبة% 11.10 و في الاخير الفئة المكلفة بتسليم الوثائق بنسبة% 8.30.

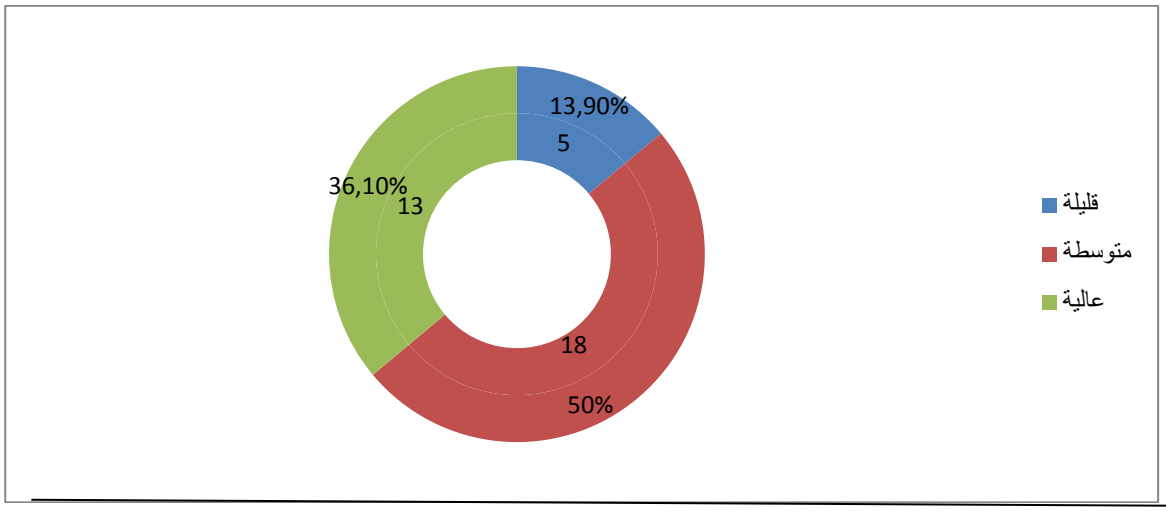
سادسا: متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الفئة	التكرار	النسبة
قليلة	5	13,9%
متوسطة	18	50%
عالية	13	36,1%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-6) أن فئة أكبر تكرار ونسبة القدرة على التعامل مع الكمبيوتر هي الفئة المتوسطة(18- 50 %) تليها الفئة العالية (13- 36.10 %) وتليها الفئة القليلة (5- 13.90 %).

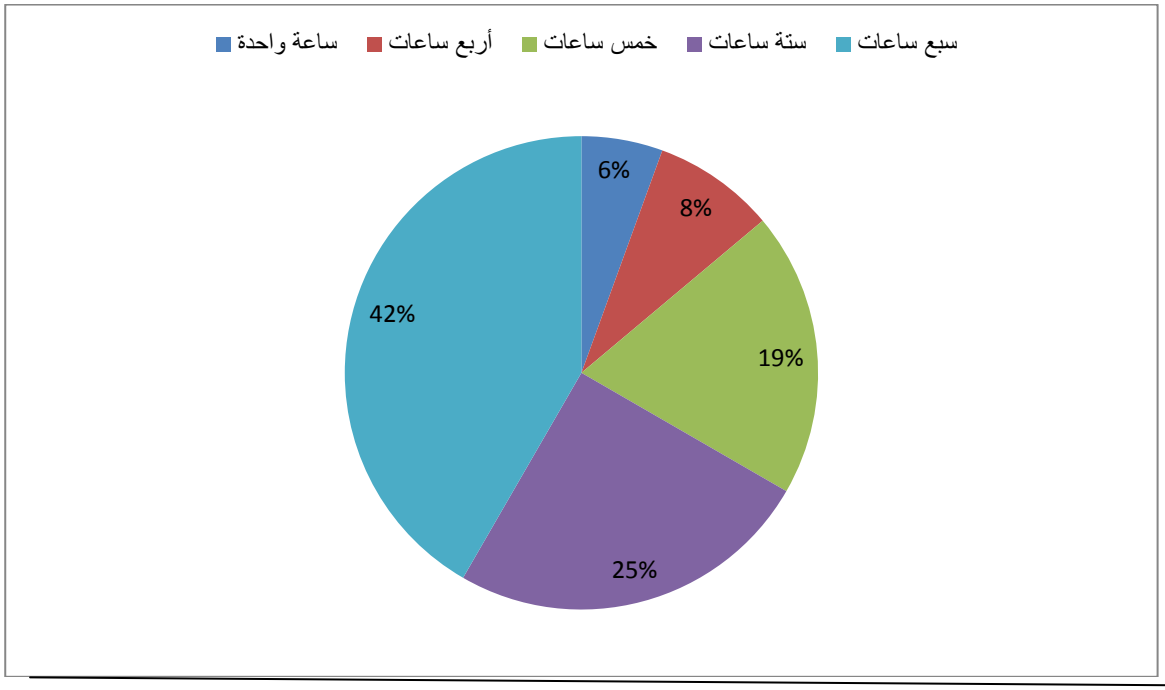
سابعا: متغير عدد ساعات العمل.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل

عدد ساعات العمل	التكرار	النسبة
ساعة واحدة	2	5,6%
أربع ساعات	3	8,3%
خمس ساعات	7	19,4%
ستة ساعات	9	25%
سبع ساعات	15	41,7%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-7) أن أكبر نسبة عدد ساعات العمل على الكمبيوتر هي 07 ساعات بنسبة % 42 وتليها 06 ساعات بنسبة % 25 وتليها 05 ساعات بنسبة% 19 وتليها 04 ساعات بنسبة % 08 و أخيرا % 42 ساعة واحدة بنسبة% 06 .

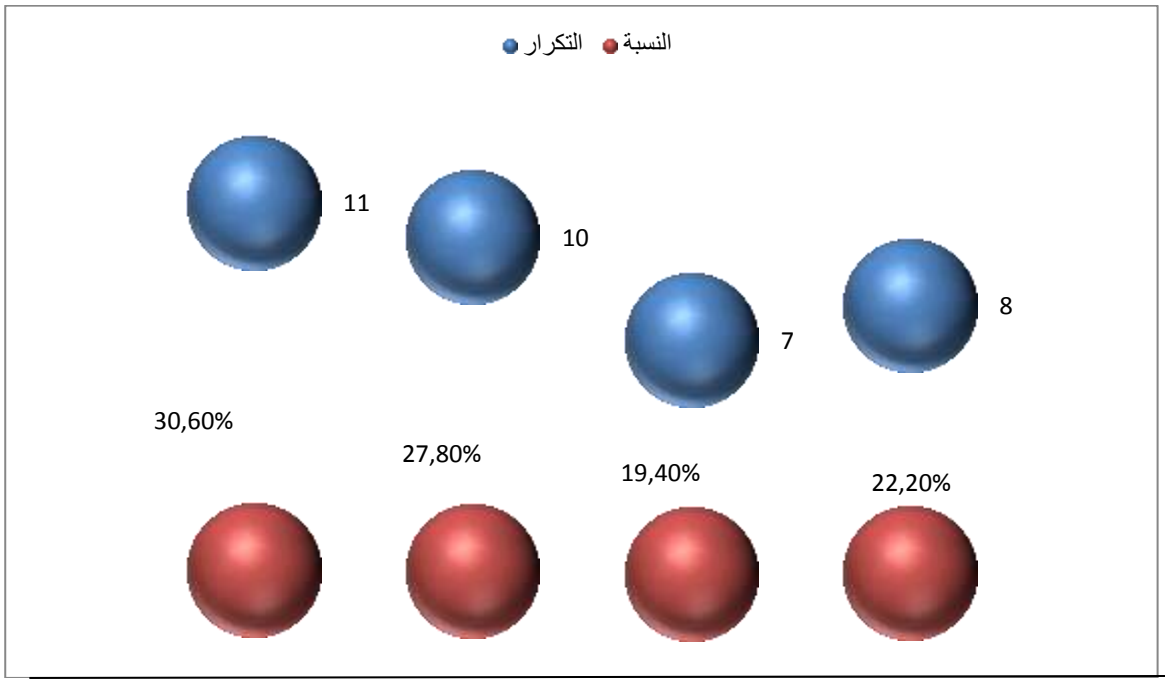
ثامنا: متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
لم يتلقى أي تدريب	11	30,6%
دورة واحدة	10	27,8%
دورتين	7	19,4%
أكثر من دورتين	8	22,2%
المجموع	**36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3_8) أن الفئة ذات أكبر تكرار و نسبة لعدد الدةرات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية هي الفئة التي لم تتلقى اي تدريب ب (11-% 30.6) و تليها الفئة التي تلقت دورة واحدة ب (10-% 27.8) وتليها الفئة التي تلقت اكثر من دورتين ب (08-% 22.2) وتليها الفئة التي تلقت دورتين ب (07-% 19.4) .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور الإدارة الالكترونية.

1- التحليل الوصفي لبعد استخدام الأجهزة والبرامج:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق	4,03	0,910	1	عالية
2	توفر المؤسسة بريد إلكتروني خاص لكل عامل	3,64	0,931	4	عالية
3	توفر المؤسسة وسائل اتصال حديثة على كافة المستويات الإدارية	3,86	1,099	2	عالية
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية	3,75	0,937	3	عالية
	بعد استخدام الأجهزة والبرامج	**3,81**	**0,803**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-17) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد استخدام الأجهزة والبرامج انه جاء بمقدار**3,81** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **1-2-3-4** حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن بلدية المدية توفر الأجهزة والبرامج التي تسمح بتحقيق أهداف الإدارة الالكترونية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,803** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لبعد تطبيق الإدارة الالكترونية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
5	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,42	1,131	1	عالية
6	تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة حاليا كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية	3,42	1,105	1	عالية
7	تعتبرا لشبكة الداخلية المتوفرة حاليا كافية عمليا لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,64	0,833	2	عالية
8	قدرة الاتصال عبر الانترانت المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	3,39	0,838	3	متوسطة
9	التعاون والتنسيق يتم بإستمرا بين عمال المؤسسة و عمال المؤسسات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية	3,39	0,964	3	متوسطة
	بعد تطبيق الإدارة الالكترونية	**3,45**	**0,666**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تطبيق الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار**3,45** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات **5-6-7** حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارات **8-9** بدرجة متوسطة وهذا إشارة أن بلدية المدية تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة عالي، باستثناء جانب الاتصال في الانترنت والتنسيق بين المؤسسات الأخرى الذي جاءا بدرجة متوسطة، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,666** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لبعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية و الإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء و تحسين نوعية العمل .	3,78	1,072	1	عالية
11	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات و الكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية و العملية .	3,69	1,037	2	عالية
12	تشترك إدارة المؤسسة بالدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب الطبقة في هذا المجال .	3,56	1,054	4	عالية
13	يتم تدريب العامل على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونيا .	3,67	1,042	3	عالية
14	نظام الحضور و الانصراف مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور .	3,42	1,025	5	عالية
	بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا	**3,62**	**0,803**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا انه جاء بمقدار**3,62** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **10-11-12-13-14** حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن بلدية المدية تقوم بتدريب وتأهيل العاملين الكترونيا بشكل يسمح لهم التحكم في الإدارة الالكترونية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,803** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعد معوقات الإدارة الالكترونية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد معوقات الإدارة الالكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد معوقات الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
15	خوف العاملين من التغيير فقدان مراكزهم الوظيفية عند تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	3,39	0,838	2	متوسطة
16	ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية	3,28	0,815	3	متوسطة
17	توجد إجراءات روتينية معقدة بالمؤسسات	3,25	0,937	4	متوسطة
18	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات	3,14	1,046	5	متوسطة
19	الخوف من القرصنة	3,44	1,206	1	عالية
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	**3,30**	**0,598**	**-**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد معوقات الإدارة الالكترونية انه جاء بمقدار **3,30** بدرجة متوسطة، وهذا ما ينطبق على العبارات **15-16-17-18**حيث نجد أنها متوسطة، كما جاءت العبارة 19 بدرجة عالية، وهذا إشارة لوجود بعض المعوقات للإدارة الالكترونية في بلدية المدية لاسيما ضعف برامج الحماية البيانات والمعلومات التي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,598** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
20	لديك إمكانية جيدة للتأثير على كيفية إنجاز عملك	4,28	0,615	1	عالية جدا
21	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي	4,06	,860	3	عالية
22	بإمكان التأثير على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات مكان العمل	3,69	,822	4	عالية
23	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامة بالنسبة لعملي	4,19	0,624	2	عالية
24	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	3,53	1,028	6	عالية
25	تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك	3,14	1,125	11	متوسطة
26	يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضى	3,50	,878	7	عالية
27	ترقية العمال تتم بناءا على نتيجة تقييم الأداء	3,64	1,073	5	عالية
28	يتعرض العامل لعقوبات في حال الخطأ و الغلط	3,25	1,052	9	متوسطة
29	توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين	3,53	0,774	6	عالية
30	يوجد لدى المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء	2,94	1,094	12	متوسطة
31	يتميز تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغيرات	3,17	0,878	10	متوسطة
32	تتميز معايير الأداء بالدقة و الموضوعية في المؤسسة	3,50	1,108	7	عالية
33	مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية	3,69	1,064	4	عالية
34	تقييم الأداء يكون بصفة دورية و منتظمة	3,39	1,076	8	متوسطة
	محور أداء العاملين	**3,56**	**0,536**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-21) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين انه جاء بمقدار **3,56** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على اغلب العبارات **21-22-23-24-26-27-29-32-33** حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارة 20 بدرجة عالية جدا، أما العبارات **25-28-30-31-34** جاءت بدرجة متوسطة وهذا إشارة أن الموظفين يتمتعون بأداء جيد الذي يرجع للأسلوب تقييم الأداء الفعال من طرف بلدية المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,536** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-22):اختبار الانحدار البسيط للإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية

البيان	الإدارة الالكترونية				
أداء العاملين ببلدية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.535	0.286	0.628	3.695	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-22) مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.535** بين الإدارة الالكترونية و أداء العاملين ببلدية المدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.286** أي أن ما قيمة **28%** من التغيرات في أداء العاملين ببلدية المدية ناتجة عن تأثير الإدارة الالكترونية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.628** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين ببلدية المدية بقيمة **0.628**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.695** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.001** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة :

بعد التأكد من وجود ارتباط بين المتغير التابع(Y :أداء العاملين) و المتغير المستقل (X: الإدارة الالكترونية)فإن معادلة خط الانحدار تأخذ الشكل التالي :

Y=0.628X+1.335

حيث :

Y: أداء العاملين ببلدية المدية

X: الإدارة الالكترونية ببلدية المدية

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية **المدية** و قد تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الدراسة و التي تمثلت في إستمارة الاستبيان و قد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج التحليل الاحصائي **spss** ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر بعد استخدام الأجهزة والبرامج في بلدية المدية بدرجة عالية.
- توفر بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية المدية بدرجة عالية.
- توفر بعد تدريب وتأهيل العاملين الكترونيا في بلدية المدية بدرجة عالية.
- جاءا بعد معوقات الإدارة الالكترونية في بلدية المدية بدرجة متوسطة.
- جاء محور أداء العاملين ببلدية المدية بدرجة عالية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

الخاتمة

خاتمة:

من خلال عرض بحثنا توصلنا إلى أن الإدارة الالكترونية ما هي إلا عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و ظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة التغيرات الحاصلة في العصر الحديث ، حيث أصبحت لها أهمية بالغة و تتجلى في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف الإدارة و كافة المعاملات التي تقوم بها و المزايا التي تحققها للمجتمع ، و ذالك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة و برمجيات و الشبكات المختلفة كالانترنيت و الانترانيت و الاكسترانيت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الالكترونية .

إذا الإدارة الالكترونية هي ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث تمثل مرحلة حاسمة في التحول من الاتصال المباشر بالعاملين مع الإدارات العمومية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة .

فالإدارة الالكترونية هي نمط جديد له العديد من المزايا في تحسين و تطوير أداء العاملين في الإدارات العمومية و فرصة تمكن الإدارة من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات.

و الإدارة الالكترونية ما هي إلا أداة تهدف الى تحقيق الإصلاح الإداري و جعل المؤسسات تحضي بثقة المتعاملين معها و رضاهم عن أدائها حيث تعتبر بمثابة ضوء لتلبية طلباتهم و تحقيق مصالحهم دون تعب و إرهاق .

إن وسائل الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا عناصر و أدوات تهدف إلى تحديث و تطوير أعمال المؤسسات أما مجرد التباهي بها و وضعها كزينة فقط و الإبقاء على الإجراءات و الروتين القديم سوف يهدم مفهوم نظام الإدارة الالكترونية .

ومنه فالإدارة الالكترونية هي عملية آلية تقوم باستخدام الانترنيت و شبكات الأعمال بسرعة و دقة عالية و بأقل تكلفة مع ضمان سرية و امن المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة الكترونيا و تطبيقها ليس بالأمر السهل بل يجب توفر مجموعة من المتطلبات المتنوعة (متطلبات مالية ،متطلبات بشرية ، متطلبات إدارية، و متطلبات أمنية)و هذا كله من أجل تحقيق أهدافها المسطرة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

و لتقييم أداء العاملين في الإدارة هناك عدة طرق تقليدية (التوزيع الإجباري ، التدرج البياني ، المقارنة بين العاملين ،الترتيب)و أخرى حديثة (الاختيار الإجباري ، الإدارة بالأهداف ، الأحداث الحرجة ، الحاسب الآلي و الانترنيت) وجب عليها إتباع إحداها و هذا ما يبرهن عدم صحة الفرضية الثانية .

و بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها لمعرفة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية توصلنا إلى أن البلدية تقوم باستخدام الأجهزة و البرامج بدرجة عالية كما أنها تطبق الإدارة الالكترونية في المستوى المرغوب كما أنها تقوم بتدريب العاملين و تأهيلهم الكترونيا و هذا ما يبرهن عدم صحة الفرضية الثالثة .

ومن هذه الدراسة تبين أن تطبيق الإدارة الالكترونية كان له أثر إيجابي على أداء العاملين و هذا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

نتائج الدراسة :

بعد الدراسة الإستطلاعية لبلدية المدية خلصنا الى النتائج التالية :

- تقوم بلدية المدية بتطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة عالية .
- تقوم بلدية المدية باستخدام الأجهزة و البرامج بدرجة عالية .
- تقوم البلدية بلدية المدية بتدريب العاملين و تأهيلهم بدرجة عالية .
- وجود معوقات تواجه الإدارة الالكترونية في بلدية المدية لاسيما ضعف برامج البيانات و المعلومات بدرجة عالية .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الاقتراحات :

- توفير برامج حماية البيانات و المعلومات للحد من عملية القرصنة عن طريق وضع التشريعات القانونية .
- وضع خطط و إستراتيجيات للاتصال المباشر بين الإدارة و المواطن .
- إنشاء برامج تدريبية تستهدف كل فئات الإدارة .
- على الإدارة إطلاق حملات و مبادرات لخلق الثقافة الالكترونية وبيان دورها في تحسين أداء العاملين بها.
- توفير كل متطلبات الإدارة الالكترونية و ذلك قصد تيسير عملية نجاحها .
- تشجيع العاملين بتقبل فكرة الإدارة الالكترونية و العمل بمفهومها خاصة بالإدارات العمومية و ذلك قصد تسهيل الخدمة .

أفاق الدراسة :

في ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع و التي تعتبر بمثابة بحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء و التجديد و نذكر منها :

- الأمن الالكتروني في ظل الإدارة الالكترونية .
- تدريب العاملين في مشروعات الإدارة الالكترونية .
- الإدارة الالكترونية و تأثيرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية .
- اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الرضى الوظيفي للعاملين.

المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا المصادر :

1) القرآن الكريم .

ثانيا الكتب

2) ابراهيم الخلوق الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع،عمان, الطبعة الأولى، ،2009

3) إبراهيم محمد المحاسنة،"إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2013

4) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتب، القاهرة، 2004

5) أحمد عرقة، سمية شلبي، "إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في علم العولمة، بدون دار النشر، وسنة النشر

6) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 2001

7) توفيق محمد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2006

8) جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الطبعةالثامنة ، الرياض، 2003

9) جمعة إسماعيل العياط، "الإدارة الالكترونية"، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2015

10) حسين محمد الحسن،"الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن ,الطبعة الأولى، 2011

11) راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية،رواية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004

12) زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة– مصر، 2001

13) سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004

14) سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010

15) سعد غالب ياسين، "الإدارة الالكترونية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

16) سلمان الفارس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة دمشق-سوريا، 2000

17) طارق عبد الرؤوف عامر، "الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2007

18) طه طارق، "سلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006

19) عادل حرحوش المفرجي وآخرون، " الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007

20) عبد الغفار حنفي، "الإدارة الحالية- مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الجزء الأول، بيروت، 1997

21) عصام عبد الفتاح مطر، " الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الأزابطة، 2008

22) علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008

23) عمار بن عيشى، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2012

24) عمر وصفي العقيلي، " إدارة الأفراد-الأصول-الأسس-المفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997

25) عمر وصفي عقيلي،"إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن

26) فداء حامد،" الإدارة الالكترونية، الأسس النظرية التطبيقية"، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015

27) فريد كورتل ,أسيا تيش سليمان," الادارة الالكترونية " زمزم ناشرون و موزعون ,عمان –الاردن ,الطبعة الاولى ,2000

28) كامل المغربي وآخرون، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995

29) كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"–المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2000

30) محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون–الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2010

31) محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولي، دار ابن حزم، لبنان، 2000

32) محمد الباشا، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2000

33) محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006

34) محمد سمير احمد، "الإدارة الالكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، الطبعة الأولى, 2009

35) محمد عبد الوهاب عشماوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة–مصر، 2013

36) محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة–الإسكندرية، 2014-2015

37) محمد مرعى مرعى، " دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات"، دار الرضا للنشر، دمشق – سوريا، 2001

38) مزهر شعبان العاني، "الإدارة الالكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014

39) نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض–المملكة العربية السعودية، 2004،

40) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان–الأردن، 2009

41) وسيلة حملاوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة ورقلة –الجزائر، 2004

ثالثا : الرسائل و الاطروحات

1) بابا علي أمينة، "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية- بلدية المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية الجزائر، 2016-2017

2) بن عدة حفصة، "تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية-الجزائر، 2016-2017

3) بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، " دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير- ، جامعة المدية . الجزائر، 2016-2017

4) توفيق عطية، توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة الماجستير، (غ م)، كلية التجارة، جامعة الاسلامية ،غزة 2009 .

5) زكلام يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"-دراسة حالة مجمع طهراوي-بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر، 2012-2013

6) سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثارها على الأداء الوظيفي"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع- ، جامعة باتنة- الجزائر، 2014

7) شابري ذهبية، سلام فتيحة، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، دراسة حالة المديرية الفرعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير, المدية –الجزائر،2014-2015

8) شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2014-2015

9) صالحي عبد القادر , "تقييم أداء العاملين بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن , دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الحضري (1) ",مذكرة ماستر في علوم التسيير,جامعة ورقلة – الجزائر , 2013

10) الطاهري عفاف، حجاج حليمة، "دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره في أداء العاملين"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة المدية-الجزائر، 2012-2013

11) عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، رسالة دكتوره في علوم التسيير، بسكرة-الجزائر 2015/2014

12) عرايبية خلود، سايج أسماء، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مطاحن قصر البخاري، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية-الجزائر، 2016-2017

13) عمر بلخير جواد، "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان_الجزائر، 2014-2015

14) قاسم أحمد، صايفي لخضر، "الرقابة ودورها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة"، دراسة حالة الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، المدية-الجزائر، 2016-2017

15) قلاتي حورية، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"-دراسة حالة مؤسسة بوفال، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية-الجزائر، 2013-2014

16) ولد معمر سمية، "دور الإدارة الالكترونية في أداء النظام المصرفي الجزائري- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية ـالجزائر، 2016-2017

رابعا : المجلات

1) حكيم بن جروة، سامي ين خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، ديسمبر 2014، ورقلة – الجزائر.

خامسا : المؤتمرات و الملتقيات و الندوات

1) احمد ناصف، ندوة عن منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الالكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الالكترونية، القاهرة 22-24 أفريل 2003

2) حسين بن محمد الحسن، " الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2009

3) رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية- الإدارة و المتغيرات العالمية الحديثة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة-مصر، 2004

4) سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة-الجزائر، 8-9 مارس 2005

5) عبد المليك مزهزدة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة- الجزائر، 8-9مارس2005

6) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الإدارة الالكترونية، مدخل إلى المدينة الالكترونية"، بحوث وأوراق عمل، ملتقى تخطيط المدينة الالكترونية، جامعة الدول العربية، أعمال المؤتمرات- كوالا لامبورغ، ماليزيا، أكتوبر 2010

7) وائل إدريس، جاسر النسور، "الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة تحليلية)"، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة ، الأردن 27-28 أكتوبر 2005

المراجع باللغة الفرنسية :

1) Eco sip Dialogue autour de la perfarmanance d'entreprise les enjeux l'harmattan (ouvrage collectif) Paris 1999 .

2) Yues – Emery François Gonin –Dynamises les ressources humaines,1er édition-presse polytechnique et universitaire romande France 1999

الملاحق

ملحق رقم 01

جامعة يحيى فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
سنة ثانية ماستر
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إستبيان مذكرة ماستر حول الإدارة الالكترونية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية

إستبيان

أخي الفاضل,أختي الفاضلة السلام عليكم و رحمة الله و بركاته, في جميع مراكز و مستويات العمل " ببلدية المدية " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة "الدكتور يحيى فارس" بالمدية, حول "مدى تأثير الادارة الالكترونية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية بهدف الوصول الى تقدير حقيقي يترجم كفاءة و فعالية أداء العاملين .

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع العمومي قمنا باختياركم لدراسة حالة آملين أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان, ونحن على ثقة من أن إجابتكم ستتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

و نعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة و لن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمية لا غير و نحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا و مساهمتكم البناءة في خدمة العلم و المعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكرو التقدير .

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

اولا : محور المعلومات الشخصية

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن

أقل من 31 سنة ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي

إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ ماجيستار ☐ دكتوراه ☐

4- الوظيفة

رئيس مصلحة ☐ مكلف بإستقبال المعلومات ☐ مكلف بتدوين المعلومات ☐

مكلف بالمصادقة على المعلومات ☐ مكلف بأخذ المعلومات البيومترية ☐

مكلف بتسليم الوثائق ☐ مهندس صيانة ☐

5- الخبرة و الأقدمية

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 9 سنوات ☐ من 10 الى 14 سنة ☐

من 15 سنة فما فوق ☐

6- القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

قليلة ☐ متوسطة ☐ عالية ☐

7- عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم ☐

8- عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية

لم يتلقى أي تدريب ☐ دورة واحدة ☐ دورتين ☐ أكثر من دورتين (2) ☐

ثانيا : المحور الخاص بالادارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
I	**مدى إستخدام الأجهزة و البرامج**					
1	تقوم المؤسسة بإستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق					
2	توفر المؤسسة بريد إلكتروني خاص لكل عامل					
3	توفر المؤسسة وسائل إتصال حديثة على كافة المستويات الإدارية					
4	تستطيع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية					
II	**تطبيق الإدارة الالكترونية**					
1	تعتبر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتوفرة حاليا كافية لتطبيق الادارة الالكترونية					
2	تعتبر أنظمة المعلومات الادارية المتوفرة حاليا كافية لبناء نظام الادارة الإلكترونية					
3	تعتبرالشبكة الداخلية المتوفرة حاليا كافية عمليا لتطبيق الادارة الالكترونية					
4	قدرة الاتصال عبر الانترنات المتوفرة حاليا تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الادارة الإلكترونية					
5	التعاون والتنسيق يتم بإستمراربين عمال المؤسسة و عمال المؤسسات الاخرى بغرض الوصول الى نظام إدارة إلكترونية بجودة عالية					
III	**تدريب العاملين و تأهيلهم الكترونيا**					
1	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على إستخدام الأساليب التقنية و الادارية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء و تحسين نوعية العمل .					
2	تقوم إدارة المؤسسة بتوظيف الخبرات و الكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية و العملية .					
3	تشترك إدارة المؤسسة بالدورات المتخصصة لتحسيس العاملين في جميع المستويات بأحدث الأساليب الطبقة في هذا المجال .					
4	يتم تدريب العامل على الأنظمة الإدارية المحولة إلكترونيا .					
5	نظام الحضور و الإنصراف مرتبط إلكترونيا بنظام الأجور .					
IV	**معوقات الادارة الالكترونية**					
1	عدم وجود ثقة بين العاملين في المعاملات الإلكترونية					
2	خوف العاملين من التغييرو فقدان مراكزهم الوظيفية عند تطبيق مشروع الادارة الإلكترونية					
3	ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية					
4	توجد إجراءات روتينية معقدة بالمؤسسات					
5	ضعف برامج الحماية للبيانات و المعلومات					
6	الخوف من القرصنة					

ثالثا : المحور الخاص بتقييم أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق جدا
1	لديك إمكانية جيدة للتأثير على كيفية إنجاز عملك					
2	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي					
3	بإمكان التأثير على القضايا المشتركة من خلال إجتماعات مكان العمل					
4	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامة بالنسبة لعملي					
5	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء					
6	تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك					
7	يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضى					
8	ترقية العمال تتم بناءا على نتيجة تقييم الاداء					
9	يتعرض العامل لعقوبات في حال الخطأ و الغلط					
10	توافق على تطوير النظام الحالى لعملية تقييم أداء العاملين					
11	يوجد لدى المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء					
12	يتميز تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغيرات					
13	تتميز معايير الاداء بالدقة و الموضوعية في المؤسسة					
14	مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية					
15	تقييم الاداء يكون بصفة دورية و منتظمة من طرف المؤسسة					
16	تسمح المؤسسة بحق الاعتراض على نتائج التقييم					

الملحق رقم (03)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الاستبيان	,129	36	,135	,955	36	,150

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (04)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	34

الملحق رقم (05)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	19

الملحق رقم (06)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	15

الملحق رقم (07)

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	استخدام الاجهزة والبرامج
Spearman's rho	العبارة1	Corrélation Coefficient	1,000	,726**	,813**	,438**	,867**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,008	,000
		N	36	36	36	36	36
	العبارة2	Correlation Coefficient	,726**	1,000	,761**	,576**	,877**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	36	36	36	36	36
	العبارة3	Correlation Coefficient	,813**	,761**	1,000	,503**	,914**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,002	,000
		N	36	36	36	36	36
	العبارة4	Correlation Coefficient	,438**	,576**	,503**	1,000	,725**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	,002	.	,000
		N	36	36	36	36	36
	استخدام الاجهزة والبرامج	Correlation Coefficient	,867**	,877**	,914**	,725**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	36	36	36	36	36

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

الملحق رقم (08)

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	تطبيق الادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	,758**	,478**	,220	,165	,819**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,196	,335	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة6	Correlation Coefficient	,758**	1,000	,636**	,288	,027	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,089	,877	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة7	Correlation Coefficient	,478**	,636**	1,000	,324	,087	,701**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	.	,054	,615	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة8	Correlation Coefficient	,220	,288	,324	1,000	,279	,592**
		Sig. (2-tailed)	,196	,089	,054	.	,099	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة9	Corrélation Coefficient	,165	,027	,087	,279	1,000	,431**
		Sig. (2-tailed)	,335	,877	,615	,099	.	,009
		N	36	36	36	36	36	36
	تطبيق الادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	,819**	,813**	,701**	,592**	,431**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,009	.
		N	36	36	36	36	36	36

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

الملحق رقم (09)

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	تدريب وتاهيل العملين الكترونيا
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1,000	,742**	,779**	,617**	-,008	,791**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,964	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة11	Corrélation Coefficient	,742**	1,000	,827**	,690**	,233	,876**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,171	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة12	Corrélation Coefficient	,779**	,827**	1,000	,699**	,221	,902**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,195	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة13	Corrélation Coefficient	,617**	,690**	,699**	1,000	,249	,840**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,142	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة14	Corrélation Coefficient	-,008	,233	,221	,249	1,000	,409*
		Sig. (2-tailed)	,964	,171	,195	,142	.	,013
		N	36	36	36	36	36	36
	تدريب وتاهيل العملين الكترونيا	Corrélation Coefficient	,791**	,876**	,902**	,840**	,409*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,013	.
		N	36	36	36	36	36	36

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (10)

Correlations

			العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	معوقات الادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة16	Correlation Coefficient	1,000	,227	-,123	,111	,203	,411*
		Sig. (2-tailed)	.	,183	,476	,520	,235	,013
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة17	Correlation Coefficient	,227	1,000	,397*	,407*	,336*	,710**
		Sig. (2-tailed)	,183	.	,016	,014	,045	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة18	Corrélation Coefficient	-,123	,397*	1,000	,343*	,136	,483**
		Sig. (2-tailed)	,476	,016	.	,041	,430	,003
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة19	Corrélation Coefficient	,111	,407*	,343*	1,000	,364*	,744**
		Sig. (2-tailed)	,520	,014	,041	.	,029	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	العبارة20	Corrélation Coefficient	,203	,336*	,136	,364*	1,000	,721**
		Sig. (2-tailed)	,235	,045	,430	,029	.	,000
		N	36	36	36	36	36	36
	معوقات الادارة الالكترونية	Corrélation Coefficient	,411*	,710**	,483**	,744**	,721**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	,000	,003	,000	,000	.
		N	36	36	36	36	36	36

*. Corrélation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

الملحق رقم (11)

Correlation

		العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	اداء العاملين
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,731**	,473**	,809**	,467**	,325	,431**	,510**	,410*	,269	,051	,279	,388*	,469**	,195	,740**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,004	,000	,004	,053	,009	,001	,013	,113	,769	,099	,019	,004	,254	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,731**	1,000	,477**	,607**	,460**	,184	,292	,285	,179	,094	,075	,237	,278	,191	,019	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,003	,000	,005	,282	,084	,093	,297	,585	,664	,164	,100	,265	,910	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,473**	,477**	1,000	,415*	,104	-,094	,271	,275	,127	,106	,131	,219	,128	,185	,275	,473**
	Sig. (2-tailed)	,004	,003	.	,012	,545	,586	,110	,105	,459	,538	,445	,200	,458	,281	,104	,004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,809**	,607**	,415*	1,000	,451**	,128	,399*	,418*	,266	,250	-,208	,311	,230	,345*	,024	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	.	,006	,455	,016	,011	,117	,141	,223	,065	,178	,039	,890	,000

N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,467**	,460**	,104	,451**	1,000	,229	,420*	,319	,058	-,159	,319	,287	,601**	,111	-,017	,510**
Sig. (2-tailed)	,004	,005	,545	,006	.	,180	,011	,058	,735	,355	,058	,089	,000	,517	,924	,002
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,325	,184	-,094	,128	,229	1,000	,319	,344*	,436**	,018	,456**	,405*	,200	,126	-,029	,436**
Sig. (2-tailed)	,053	,282	,586	,455	,180	.	,058	,040	,008	,917	,005	,014	,241	,464	,866	,008
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,431**	,292	,271	,399*	,420*	,319	1,000	,519**	,201	,359*	,407*	,566**	,301	,426**	,415*	,694**
Sig. (2-tailed)	,009	,084	,110	,016	,011	,058	.	,001	,240	,031	,014	,000	,075	,009	,012	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,510**	,285	,275	,418*	,319	,344*	,519**	1,000	,632**	,552**	,339*	,522**	,418*	,556**	,409*	,775**
Sig. (2-tailed)	,001	,093	,105	,011	,058	,040	,001	.	,000	,000	,043	,001	,011	,000	,013	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Correlation Coefficient	,410*	,179	,127	,266	,058	,436**	,201	,632**	1,000	,358*	,375*	,402*	,052	,321	,401*	,578**
Sig. (2-tailed)	,013	,297	,459	,117	,735	,008	,240	,000	.	,032	,024	,015	,763	,056	,015	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,269	,094	,106	,250	-,159	,018	,359*	,552**	,358*	1,000	-,134	,233	,091	,586**	,439**	,385*
Sig. (2-tailed)	,113	,585	,538	,141	,355	,917	,031	,000	,032	.	,435	,171	,597	,000	,007	,020
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,051	,075	,131	-,208	,319	,456**	,407*	,339*	,375*	-,134	1,000	,351*	,304	,144	,397*	,507**
Sig. (2-tailed)	,769	,664	,445	,223	,058	,005	,014	,043	,024	,435	.	,036	,072	,401	,017	,002
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,279	,237	,219	,311	,287	,405*	,566**	,522**	,402*	,233	,351*	1,000	,197	,426**	,268	,645**
Sig. (2-tailed)	,099	,164	,200	,065	,089	,014	,000	,001	,015	,171	,036	.	,249	,010	,114	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Correlation Coefficient	,388*	,278	,128	,230	,601**	,200	,301	,418*	,052	,091	,304	,197	1,000	,367*	,083	,525**
Sig. (2-tailed)	,019	,100	,458	,178	,000	,241	,075	,011	,763	,597	,072	,249	.	,028	,632	,001

	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,469**	,191	,185	,345*	,111	,126	,426**	,556**	,321	,586**	,144	,426**	,367*	1,000	,531**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,004	,265	,281	,039	,517	,464	,009	,000	,056	,000	,401	,010	,028	.	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,195	,019	,275	,024	-,017	-,029	,415*	,409*	,401*	,439**	,397*	,268	,083	,531**	1,000	,527**
	Sig. (2-tailed)	,254	,910	,104	,890	,924	,866	,012	,013	,015	,007	,017	,114	,632	,001	.	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Correlation Coefficient	,740**	,571**	,473**	,571**	,510**	,436**	,694**	,775**	,578**	,385*	,507**	,645**	,525**	,677**	,527**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,002	,008	,000	,000	,000	,020	,002	,000	,001	,000	,001	.
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (12) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	44,4	44,4	44,4
	انثى	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (13) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الفيئات العمرية

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 31 سنة	13	36,1	36,1	36,1
	من 31 الى 40 سنة	13	36,1	36,1	72,2
	من 41 الى 50 سنة	8	22,2	22,2	94,4
	اكثر من 50 سنة	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (14) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	8,3	8,3	8,3
	ثانوي	13	36,1	36,1	44,4
	ليسانس	15	41,7	41,7	86,1
	ماستر	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (15) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	5	13,9	13,9	13,9
	مكلف باستقبال المعلومات	5	13,9	13,9	27,8
	مكلف بتدوين المعلومات	7	19,4	19,4	47,2
	مكلف بالمصادقة على المعلومات	5	13,9	13,9	61,1
	مكلف باخذ المعلومات البيومترية	7	19,4	19,4	80,6
	مكلف بتسليم الوثائق	3	8,3	8,3	88,9
	مهندس صيانة	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (16) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	11	30,6	30,6	30,6
	من 5 الى 9 سنوات	9	25,0	25,0	55,6
	من 10 الى 14 سنة	10	27,8	27,8	83,3
	اكثر من 15 سنة	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (17) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

القدرة على التعامل مع الكميوتر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قليلة	5	13,9	13,9	13,9
	متوسطة	18	50,0	50,0	63,9
	عالية	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (18) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد ساعات العمل

عدد ساعات العمل

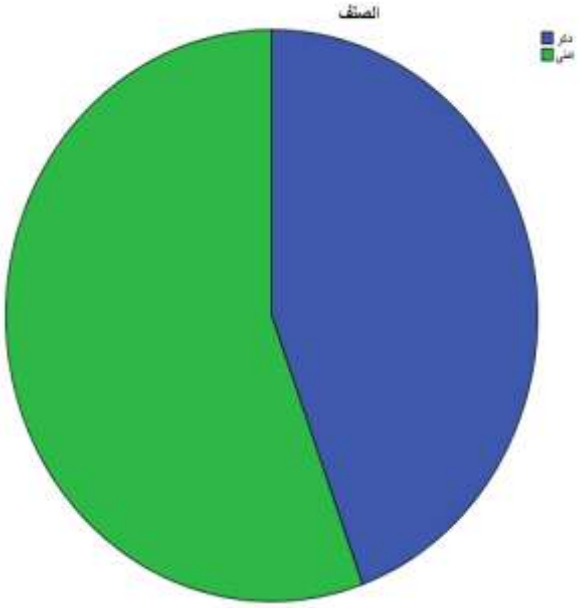
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5,6	5,6	5,6
	4	3	8,3	8,3	13,9
	5	7	19,4	19,4	33,3
	6	9	25,0	25,0	58,3
	7	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ملحق رقم (19) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبة في مجال الادارة الالكترونية

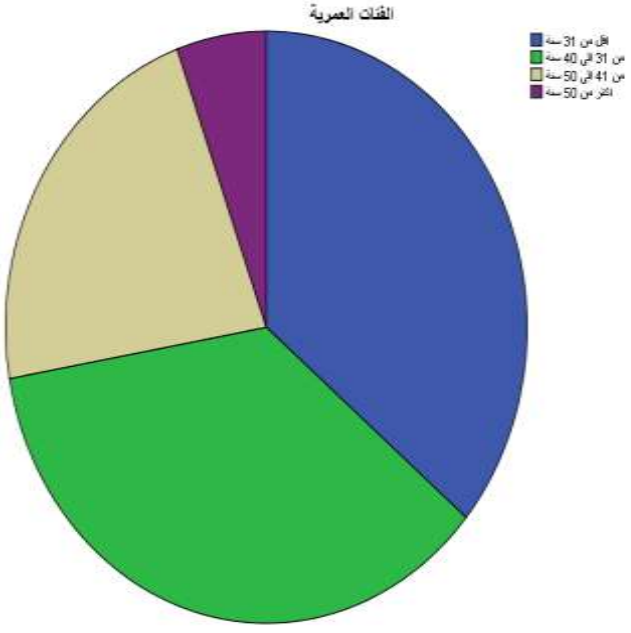
عدد الدورات التدريبة في مجال الادارة الالكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم يتلقى اي تدريب	11	30,6	30,6	30,6
	دورة واحدة	10	27,8	27,8	58,3
	دورتين	7	19,4	19,4	77,8
	اكثر من دورتين	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

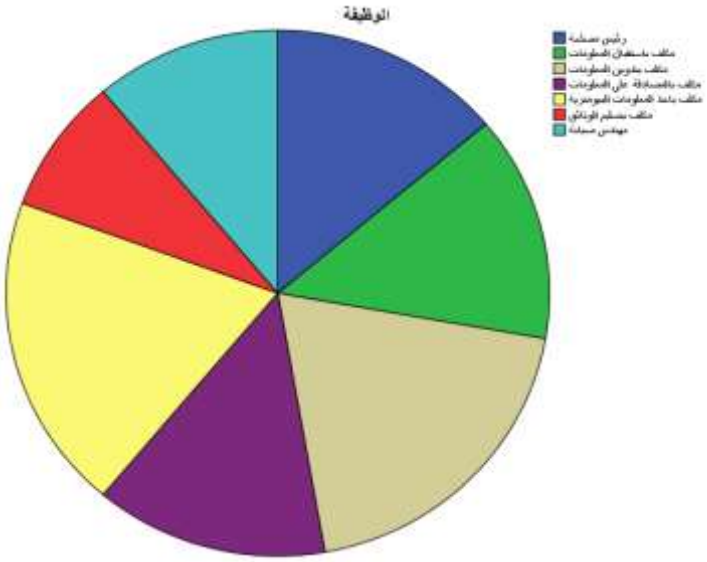
ملحق رقم (20) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



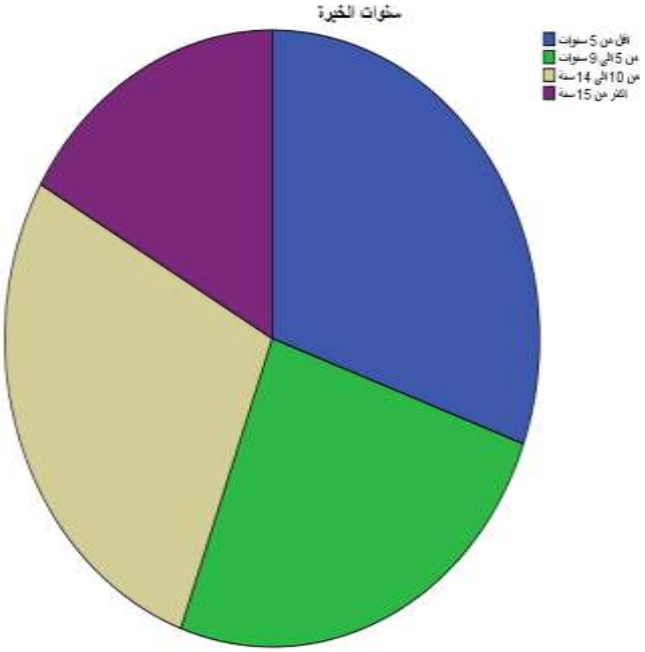
ملحق رقم (21) توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية



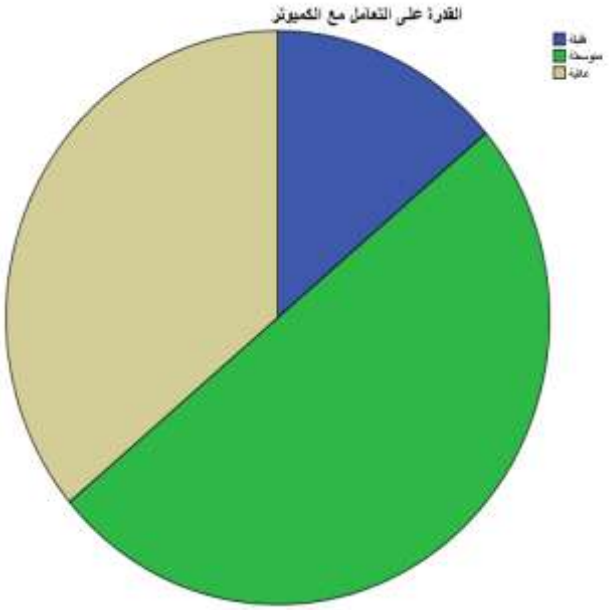
ملحق رقم (22) توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



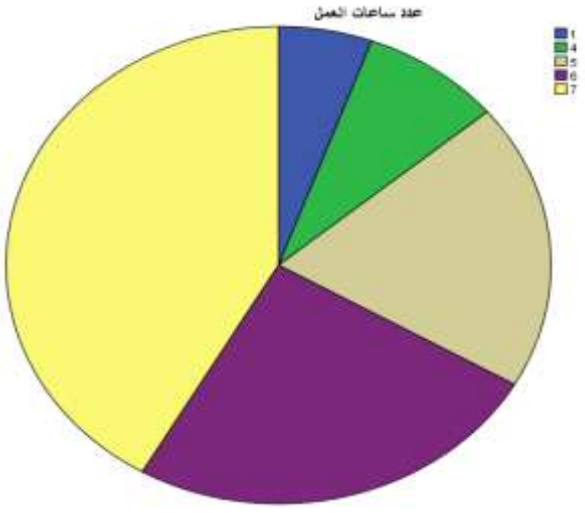
ملحق رقم(23) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



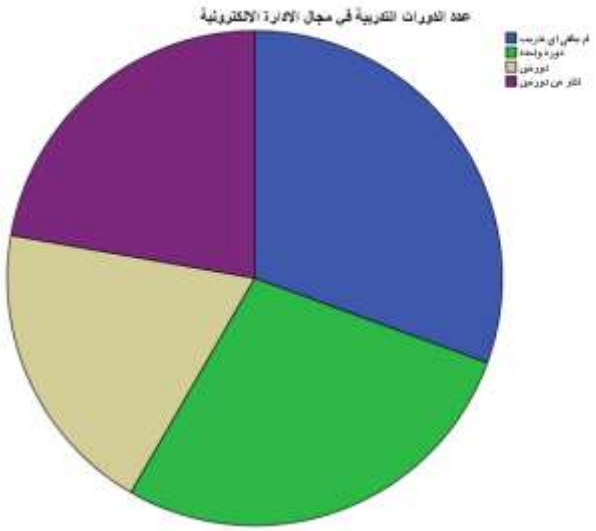
ملحق رقم(24) توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر



ملحق رقم (25) توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد ساعات العمل



ملحق رقم (26) توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الادارة الادارة الالكترونية



ملحق رقم (27)

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	36	0	4,03	,910
العبارة2	36	0	3,64	,931
العبارة3	36	0	3,86	1,099
العبارة4	36	0	3,75	,937
استخدام الاجهزة والبرامج	36	0	3,8194	,80314

ملحق رقم(28)

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة5	36	0	3,42	1,131
العبارة6	36	0	3,42	1,105
العبارة7	36	0	3,64	,833
العبارة8	36	0	3,39	,838
العبارة9	36	0	3,39	,964
تطبيق الادارة الالكترونية	36	0	3,4500	,66655

ملحق رقم(29)

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة10	36	0	3,78	1,072
العبارة11	36	0	3,69	1,037
العبارة12	36	0	3,56	1,054
العبارة13	36	0	3,67	1,042
العبارة14	36	0	3,42	1,025
تدريب وتاهيل العملين الكترونيا	36	0	3,6222	,80396

ملحق رقم(30)

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة16	36	0	3,39	,838
العبارة17	36	0	3,28	,815
العبارة18	36	0	3,25	,937
العبارة19	36	0	3,14	1,046
العبارة20	36	0	3,44	1,206
معوقات الادارة الالكترونية	36	0	3,3000	,59809

ملحق رقم (31)

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة21	36	0	4,28	,615
العبارة22	36	0	4,06	,860
العبارة23	36	0	3,69	,822
العبارة24	36	0	4,19	,624
العبارة25	36	0	3,53	1,028
العبارة26	36	0	3,14	1,125
العبارة27	36	0	3,50	,878
العبارة28	36	0	3,64	1,073
العبارة29	36	0	3,25	1,052
العبارة30	36	0	3,53	,774
العبارة31	36	0	2,94	1,094
العبارة32	36	0	3,17	,878
العبارة33	36	0	3,50	1,108
العبارة34	36	0	3,69	1,064
العبارة35	36	0	3,39	1,076
اداء العاملين	36	0	3,5667	,53606

ملحق رقم(32)

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[b]الادارة الالكترونية	.	Enter

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. All requested variables entered.

ملحق رقم(33)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,535[a]	,286	,265	,45942

a. Predictors: (Constant), الادارة الالكترونية

ملحق رقم(34)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,881	1	2,881	13,651	,001[b]
	Residual	7,176	34	,211		
	Total	10,058	35			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الادارة الالكترونية

ملحق رقم(35)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,335	,609		2,194	,035
	الادارة الالكترونية	,628	,170	,535	3,695	,001

a. Dependent Variable: اداء العاملين