جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان

الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبتين:
- مرابط نبيلة
- وزين أمينة

تحت إشراف الأستاذة:
- د. ياليشاني وهيبة

لجنة المناقشة:

الأستاذة قندوز أمينة	رئيسا
الأستاذة ياليشاني وهيبة	مشرفا ومقررا
الأستاذة زعاف نصيرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و تقدير

الحمد لله العلي الأعلى الذي خلق فسوى والذي قدر فهدى، والصلاة والسلام على نبي الهدى ومن سار على نهجه، واتبع هواه، فبهداه أهتدي وأقتدي.

فإننا نشكر العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة "طمراوي حياة " لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وفي إثرائها لنا بأفكارها النيرة والمعلومات القيمة، فقد كنت أستاذتنا مثالا للعلماء المتواضعين في توجيهاتك المتواصلة. "جزاك الله خيرا ".

والشكر موصول إلى رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات برئاسة جامعة المدية "حسن بابا علي".

إلى كل من مد لنا يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

أولا و خير كلمة تقال الحمد لله رب العالمين إله الأولين و الآخرين الذي أمدنا القوة و العافية و كان لنا عونا نشكره أنه وهبنا التوفيق و السداد و منحنا الرشد و الثبات لإعداد هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

التي حملتني وهنا على وهن و بكت من أجلي في صمت، إلى التي أهدتنا الحياة التعب و الحرمان، فأهدتني الدفء و الحنان، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع و العز المنيع، إليك يا أغلى شيء في الوجود، إليك حبيبتي أمي الغالية.

إلى الذي كابد الشدائد و كان عرق جبينه منير دربي إلى من اشترى لي أول قلم و دفعني بكل ثقة على حوض الصعاب، أبي أطال الله عمره.

إلى من يقاسمونني الحنان أبي و أمي و سقف بيتي، سندي في الحياة أخواتي شهلة، سمية، آية و أخي الوحيد رضوان.

إلى كل الأقارب و الأهل (أعمامي و عماتي، أخوالي و خالاتي) و الملكين الرائعين رحاب و رنا.

إلى إخوتي رغم أننا لسنا من بطن واحدة حمزة، صدام، كريم، وليد، و هدى.

إلى شريك حياتي ميدو و عائلته الكريمة.

إلى زميلاتي و أخواتي: عائشة، حفيظة، فضيلة و ابنها، خديجة، حضرة، حنان، أحلام، هدى ، نبيلة، غنية و مريم.

إلى من شاركتني عملي هذا زميلتي وزين أمينة و عائلتها الكريمة.

نبيلة

الإهداء

إلى اللذين قال الله في شأنهما "و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

)الآيتان: 23-24 من سورة الإسراء(

أدعو الله تعالى أن يسخرني لخدمة أمي و أبي و أهدي لهما هذا العمل و الذي أرجو ان يكون مصدر سعادتهما و فخرهما كما أهدي هذا العمل إلى من علمتني أن الأعمال لا تتم إلا بالصبر و العزيمة و الإصرار إلى جدتي الغالية أطال الله عمرها.

إلى من سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة بذرناه معا و حصدناه معا و سنبقى معا بإذن الله إلى زوجي الغالي عمروش.

أهدي هذه الرسالة إلى كل الأحباب و الصديقات و خاصة منيرة، حدة، عائشة و نجاة.

إلى أستاذتي الكريمة ياليشاني وهيبة

إلى عائلة وزين بما فيها أخواتي و أزواجهم و أبنائهم و إخوتي خالد، رابح، حسين و كذلك إلى عمي محمد، و زوجته و أبنائهم و عمتي و إلى عائلة زوجي زرواطي و إلى رفيقتي في هذا العمل نبيلة مرابط و عائلتها الكريمة.



أمينة

ملخص الدراسة

تناولنا في هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية و مدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي بولاية المدية، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي و توضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

و لتحقيق أهداف الدراسة صممنا استبيان خاص لجمع البيانات، و قد وزعت على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين ببلدية حجمها 30 فرد و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل 30 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري باستخدام برنامج spss....الخ.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالإدارة الإلكترونية (الحاسب الآلي، شبكات الاتصال/ ليس لها تأثير و لا دلالة احصائية على المتغير التابع للأداء الوظيفي ببلدية السواقي عند مستوى الدلالة 0.05.

Résumé de l'étude :

Dans cette étude, nous avons eu affaire à la gestion électronique et la mesure de leur impact sur la fonctionnalité du développement de la commune de SWAGUI, cette étude vise à mettre l'accent sur le rôle de la fonctionnalité de gestion électronique dans le développement de la commune SWAGUI et de clarifier la relation entre les deux variables à l'étude.

Pour atteindre les objectifs de l'étude ont conçu un questionnaire spécial pour recueillir des données et peuvent être distribués à un échantillon aléatoire de personnel administratif contient une somme de 30 individuelles et le nombre de questionnaires récupérés et l'analyse valide du 30 questionnaire a été utilisé dans l'analyse statistique des données de plusieurs méthodes comprennent la moyenne arithmétique, écart-type en utilisant le programme spss … etc.

Et l'étude a révélé les résultats suivants: que l'étude indépendante des variables de la gestion électronique (informatique, réseaux de communication / sans effet, et non statistiquement significatif sur la performance fonctionnelle de la variable de la commune de SWAGUI au niveau de 0,05.

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
شكر وتقدير	
اهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	I-II
قائمة الاشكال	III
قائمة الملاحق	IV
مقدمة	أ-د
الفصل الأول : مدخل عام للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	10
المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية	11
المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية	12-11
المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية و خصائصها	14-12
المطلب الثالث : فوائد الإدارة الإلكترونية و أهميتها	18-14
المطلب الرابع : مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية	20-18
المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية (البنية و الأساسيات)	21
المطلب الأول : البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية	23-21
المطلب الثاني : عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية	26-23
المطلب الثالث : دوافع التحول للإدارة الإلكترونية	28-26
المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	29
المبحث الثالث : متطلبات الإدارة الإلكترونية و تحدياتها و سلبياتها وتطبيقاتها	30
المطلب الأول : الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	31-30
المطلب الثاني : تحديات و سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	34-32
المطلب الثالث : متطلبات الإدارة الإلكترونية	39-34
المطلب الرابع : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان	42-39

خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: مدخل عام للأداء الوظيفي	
تمهيد	45
المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي	46
المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي	47-46
المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي	49-47
المطلب الثالث : أهميته و عناصر الأداء الوظيفي	50-49
المطلب الرابع :أبعاد الأداء الوظيفي و معاييره	51-50
المبحث الثاني : محددات و تقسيم الأداء الوظيفي	52
المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	55-52
المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه	58-55
المطلب الثالث : أهميته تقييم الأداء و خطواته	60-58
المطلب الرابع : المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي	62-61
المبحث الثالث : تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة ودورها في تطوير الأداء الوظيفي	63
المطلب الأول : تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة	69-63
المطلب الثاني : انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه	71-69
المطلب الثالث : مميزات الإدارة الإلكترونية على عمل الأداء الوظيفي	71
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية.	
تمهيد	74
المبحث الأول: تقديم بلدية السواقي وهيكلها التنظيمي	75
المطلب الأول: تقديم بلدية السواقي	76-75
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية	79-76

المبحث الثاني: منهجية الدراسة	80
المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها	80
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	81-80
المطلب الثالث: عرض وتحليل الاستبيان	83-81
المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.	90-83
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.	91
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	95-91
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	102-95
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	103-102
المطلب الرابع: اختبار فرضية الرئيسية الثالثة	104-103
خلاصة الفصل	105
خاتمة	110-107
قائمة المراجع	115-112
الملاحق	135-117

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المكونات التنظيمية بين الإدارة التقليدية و الإلكترونية	65
02	الفرق بين الرقابة التقليدية و الإلكترونية من حيث المكونات الرقابية	68
03	الاستبيانات المسلمة و المستردة	81
04	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	83
05	قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة	83
06	اختيار قائمة التوزيع الطبيعي	84
07	اختيار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	85
08	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	85
09	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية	86
10	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية	86
11	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية	87
12	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية	87
13	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية	88
14	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد معوقات للإدارة الإلكترونية	89
15	اختيار الاتساق الداخلي للعبارات و محور الأداء الوظيفي	89
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	91
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	92
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	93
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	94
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	95
21	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	96
22	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد المتطلبات للإدارة الإلكترونية	97
23	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية	98
24	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية	99
25	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية	100
26	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية	101

27	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات بعد معوقات الإدارة الإلكترونية	102
28	المؤشرات الإحصائية لوصف عيارات محور الأداء الوظيفي	103
29	اختيار الانحدار البسيط للإدارة الإلكترونية و مدى التأثير على الأداء الوظيفي	104

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر الإدارة الإلكترونية	24
02	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	39
03	محددات الأداء الوظيفي 1	53
04	محددات الأداء الوظيفي 2	54
05	خطوات تقييم الأداء	59
06	تطوير مراحل القيادة	66
07	مخطط التنظيم الإداري لمصالح بلدية السواقي	78
08	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	91
09	تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن	92
10	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	93
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	94
12	تمثيل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	95

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة
04	اختبار التوزيع الطبيعي
05	قياس معامل الثبات
06	قياس الاتساق الداخلي
07	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
08	التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة و الثابتة
09	تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط

إن التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة جعل من حتمية تقدم الأداء الوظيفي والإداري ضرورة ومطلبا ملحا لتلك الشعوب التي ما أرادت إلا أن تزيد وتحسن الأداء الوظيفي التي تعكس مدى التطور البشري في المجال الإداري والوظيفي ما استوجب إيجاد حلول وطرق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقي به في مجالات عديدة.

وهذه التطورات المشاركة لتقنية المعلومات والاتصال والوسائل التكنولوجية المتطورة، أحدثت تغيرات على كل المجالات، وأدت إلى بروز هذه التكنولوجيات الحديثة التي أظهرت التوسع الهائل والمتنامي في استخدام هذه التقنية من خلال استخدام الشبكات الالكترونية في كافة مجالاتها، إذ تعتبر الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، لأنها جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الأداء الوظيفي لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة وتدعيم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها، وبينها وبين المواطنين وتدعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية.

وقد اكتسى مفهوم الإدارة الالكترونية أهمية خاصة بالنسبة للكثير من الدول وأحدثت تغيرا في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، وبذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل عمل الإدارة، فالجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة عن الثروات التقنية الأخرى، رأس مالها هو العقل البشري والثروة البشرية داخل الدولة، فالعنصر البشري يمثل الركيزة الهامة في تطبيق الإدارة الالكترونية، ولذلك فان تدريب وتكوين العنصر البشري هو من الأمور الملحة التي تطلبها الثورة المعلوماتية بحيث أن العنصر البشري هو المحرك والمصدر الأساسي للتقنية، لذلك لابد من الاهتمام به وتدريبه وإعادة تأهيله ليكون قادرا على أداء وظائفه.

الإشكالية:

لا شك أن أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة في والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية و غير حكومية وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نمط المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلبا ضروريا لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية من هنا كان لازما على

المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الالكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء وإزاء ذلك تحاول أن تنصب إشكالية البحث أساسا في محاولة الوقوف على دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ويمكن صياغة هذه الإشكالية في تساؤل رئيسي:

كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه في بلدية السواقي؟

تساؤلات الدراسة:

أولا: الجانب النظري

1- ما مفهوم الإدارة الالكترونية؟
2- ما مفهوم الأداء الوظيفي؟
3- ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية؟
4- ماهي سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية؟

ثانيا: الجانب التطبيقي

1- هل تتوفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في بلدية السواقي؟
2- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في بلدية السواقي؟
3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ببلدية السواقي؟

الفرضيات:

1- الإدارة الالكترونية هي منظومة حديثة يعتمد على التكنولوجيا.
2- الأداء الوظيفي هو كمية الانجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة.
3- تتوفر بلدية السواقي على متطلبات الإدارة الإلكترونية، لكن ليست بشكل تام .
4- لم تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي.
5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ببلدية السواقي.
6- مقاومة التغيير هو العائق الوحيد الذي يحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية.
7- المتطلبات البشرية هي السبيل الوحيد لمواجهة المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية.

أهمية الدراسة:

تتناول أهمية الدراسة أحد المعطيات العلمية المهمة والمتمثلة في الإدارة الالكترونية والوقوف على مدى أهميتها ومدى التغير والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ومدى استثمار هذا الانتقال في خدمة المنظمات بما يساهم في خدمة المنظمات بما يساهم في انجاز أعمالها بأقل جهد مادي وبشري ومالي، مما يحد من الكثير من مشاكل الفساد الإداري في تلك المؤسسات، ويمكن أن نشير إلى أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1- يقف البحث على أهمية الإدارة الالكترونية وإسهامها في التأثير الايجابي في الوظائف الإداري.
2- تحاول الدراسة أن تستثمر في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الالكترونية في المؤسسات المختلفة.
3- جاءت الدراسة في وقت تكاد فيه مؤسساتنا أن تفتقر للاستثمارات الحقيقية لمعطيات الإدارة الالكترونية.
4- يمكن أن تساهم الدراسة في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع و من ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات.

اهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها.
2- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والإنجازات المقدمة من طرف العمال في بلدية السواقي.
3- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي.
4- التعرف على مدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.
5- التعرف على متطلبات الإدارة الالكترونية ببلدية السواقي.

أسباب اختيار الموضوع :

لعل اهتمام الباحثتين ورغبتهما في تناول موضوع معين دون سواء في الحقيقة مبني على اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية.

1- الأسباب الذاتية:

من بين الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى تناول هذا الموضوع هي الرغبة للبحث في هذا الموضوع ومحاولة الاطلاع النظري والميداني عن الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وبالتحديد في بلدية السواقي هو كوني مواطنة تتعامل مع البلدية وملاحظة لمستوى تقديم الأداء الوظيفي بها وبالتالي حرصي على المساهمة في محاولة فهم موضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

2- الأسباب الموضوعية:

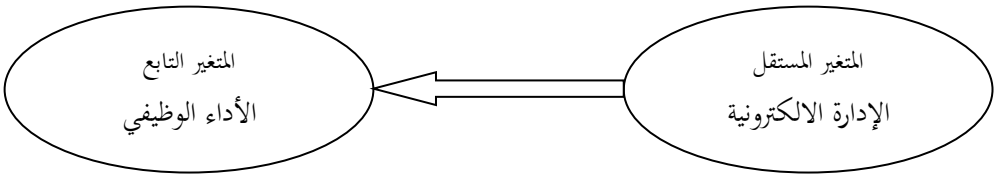
- ارتباط الموضوع في حد ذاته بتخصصنا
- إثراء الجانب العلمي بهذا العمل الذي أطمح من خلاله إلى إيجاد الحلول الممكنة في هذا الجانب نظرا لجدية الموضوع على مستوى الطرح الأكاديمي ومحدودية الأبحاث التي تعني به.

منهج الدراسة:

المنهج هو أسلوب التفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

وبحكم طبيعة موضوعنا يمكننا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لوصف أهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية وكذلك الأداء الوظيفي وذلك من خلال جمع المعلومات من الكتب والنصوص الرسمية والدراسات غير المنشورة والمقالات ومواقع الانترنت بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال حالة بلدية السواقي في ولاية المدية.

نموذج البحث:



هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، كل فصل ينطوي على ثلاثة مباحث وكل مبحث ينطوي على أربعة مطالب:

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان ماهية الإدارة الالكترونية ومنهجية تطبيقها وقد بدأنا هذا الفصل بالتعرف على مفهومه وفوائد وخصائص وأهداف الإدارة الالكترونية ثم إلى منهجية تطبيقها.
- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان ماهية الأداء الوظيفي وقد بدأنا هذا الفصل بالتعرف على مفهوم وتقييم الأداء الوظيفي وخطوات تحقيقه وأهدافه ثم تطرقنا الى دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتأثيرها على وظائف الادارة.
- **الفصل الثالث:** دراسة ميدانية.

وهذا وقد احتوى كل فصل على تمهيد في أوله وعلى خلاصة في الأخير.

مفاهيم الدراسة:

1- الإدارة:

- وتعرف أيضا "على أنها مجموعة من الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج".

2- الإدارة الالكترونية

- العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث تعتمد على الأرشيف الالكترونية والبريد الالكتروني.

3- الأداء الوظيفي

- وهو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي ومعرفته لعمله ومدى تفهمه لدوره واختصاصه والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف المتمثلة في جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة المطلوبة في الوظيفة.

4- البلدية: هناك العديد من التي عرفت إدارة البلدية نذكر منها:

- يعرفها قانون 10/11 بأنها الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون والإدارة المحلية إقليم واسم ومركز.

حدود ومجال الدراسة:

المجال الزمني:

لكون أن ظهور الإدارة الالكترونية جاءت في بداية النصف الثاني من التسعينات من القرن الماضي تزامنا مع الظهور العام لخدمات الانترنت لصالح المواطنين فإن حدود البحث الزمنية تبدأ منذ إقامة الحكومة الالكترونية في مدينة دبي سنة 2001 كأول تجربة عربية إلى غاية 2018 تاريخ بدأ مشروع هذه الدراسة.

المجال المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية السواقي على تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

الدراسات السابقة:

دراسة 1: الادرة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية التي قامت بها يمينة عمرون بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث توصلت الى النتائج التالية:

- مواكبة التطورات التكنلوجية وتحديث الإدارة.
- التحول جاء لتوفير الوقت والجهد والتكلفة وتحقيق الشفافية والنزاهة في التعامل مع المواطنين.
- الهدف من تطبيق الإدارة الالكترونية هو تحسين الخدمات العمومية وتقريب الادرة من المواطن.

أما الأهداف التي توصلت اليها:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية ودورها في تقديم الخدمة العمومية.
- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- التعرف على معوقات وسبل معالجتها ودورها في التخفيف من إجراءات العمل التقليدي.
- تشخيص واقع الإدارة الالكترونية في بلدية المسيلة والتعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الالكترونية للخدمة العمومية.

دراسة 2 : الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه لأحلام محمد شواي جامعة بابل وقد توصلت إلى النتائج التي نذكر أهمها :

- الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية.
- تعاني الإدارة الالكترونية في مختلف منظماتنا الاجتماعية معوقات كثيرة من أهمها انخفاض المستوى الاقتصادي للفرد ونقص الاعتمادات المالية.

أما الأهداف التي توصلت إليها:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي على وظائف الإدارة.
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتها فبي المؤسسات الاجتماعية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

دراسة 3 : الدراسة التي قام بها بوقلاشي عماد من خلال مذكرة ماجستير في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 سنة 2011 تحت عنوان الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل وتناولت هذه الدراسة مفاهيم وأهداف و خصائص الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء وزارة العدل وذلك بالاعتماد على وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتختلف هاته الدراسة عن دراستنا من حيث نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

وعليه فإننا نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الالكترونية أما الاختلاف بين دراستنا و بين هذه الدراسات من ناحية الحدود الزمنية والمكانية المدروسة بالإضافة إلى المنهج المستخدم وكذلك مجتمع وعينة الدراسة وقد استفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري كما استفدنا منها في صياغة بعض الأسئلة والأهداف وقمنا ببناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات إذا تطرقنا إلى الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي من سرعة وشفافية ودقة ... وغيرها.

الصعوبات :

- قلة الدراسات التي تربط بين مفهم الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي
- الغموض والتداخل بين الإدارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية
- ضيق الوقت الممنوح جعلنا نغفل أن نتغافل عن كثير من الأمور التي يمكن أن تثري المذكرة.

تمهيد :

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس و يعملون و يتسوقون بها و يتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع الأرض.

إن العامل المشترك في ذلك هو إتاحة و توفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة و بأسرع وقت ممكن و على سبيل المثال فإن الاتصال السريع من خلال البريد الالكتروني الذي يكاد يكون عديم التكلفة مع كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق فقد أصبح ظاهرة بحد ذاته، و المفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية التي تحاول الكثير من الدول أن تقوم به هو استخدام إنتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية و المؤسسات و ربط كفاءتها و فعاليتها في تحقيق الأهداف الموجودة منها، و على الرغم من أن شبكة الانترنيت هي الأداة الفعالة و المشكلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية في الواقع العلمي غير أنها تشمل جوانب عديدة متكاملة منها أساليب العمل و التكنولوجيا و العنصر البشري و التنظيم الإداري و تطوير التشريعات و غيرها ، و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الإدارة الالكترونية و البناء الشبكي لها و متطلبات تطبيقها .

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات و انخفاض أسعارها أخذت الدوائر و المؤسسات الرسمية و الخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري و ساعد أيضا في ظهور شبكة الانترنيت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه الدوائر مما حذا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات و تقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن ، و لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في كثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه مصطلح الإدارة الالكترونية ، و قبل الحديث عنها لا بد من توضيح الإدارة بمفهومها التقليدي (الورقي) و التي تعتمد في انجاز وظائفها من (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، و رقابة) بالاعتماد على المجهود البشري بشكل أساسي [1]

في هذا الفصل سيلقى الضوء على ماهية الإدارة الالكترونية وبنيتها وأساسياتها ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها أو جودة خدماتها و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية و انتشار شبكة الانترنيت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودها إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا ، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، و يعملون ، و يتبادلون العلاقات الاجتماعية يتواصلون في شتى بقاع العالم .

و مما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديث في ظل ثورة المعلومات و ازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن و المؤسسات، و ربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آلية التكنولوجيا و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطويرها .

[1]– عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر** ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسنطينة 2009-2010 ص11

إن نشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدولة و كذلك طريقة توزيع بنودها ، و قد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومة .

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة و بأساليب بسيطة و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي و مفهوم الإدارة الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة .

و من ثم فالإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية و هو ما جعل الإدارة الحكومية و دوائر صنع القرارات تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها و تنفيذها على أحسن وجه فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الالكترونية الحكومية .[1]
و تبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة و النمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي .

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية و خصائصها

أولا : مفهوم الإدارة الالكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الالكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية فتناوله الباحثون في الإدارة عبر عدة تعاريف منها:

أ. عرفها السالمي " بأنها عملية مكنت جميع المهام و نشاطات المؤسسة الإدارية الاعتماد على كافة التقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع و التدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا ." [2]

[1]- عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، ص 12

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر ، همان الأردن 2008 ص34

ب. عرفها فريد كورتل " بأنها هي عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للقيام بكافة العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما من أجل تحقيق فعالية الأداء بها ."[1]

ج. عرفها طارق عبد الرؤوف عامر بأنها " جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسة إلكترونيا عن طريق إعادة هيكلة تلك الأعمال بما يحقق : [2]

- التطور في الأداء
- الاقتصادية
- المرونة
- حسن استغلال الموارد "

د. وعرفها أيضا " بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة وبذلك فإن الإدارة الالكترونية تهدف إلى العمل على تقديم الخدمات لجميع العاملين في مكان وجودهم وبالسرعة والكفاءة المطلوبة.

هـ. عرفها جمعة إسماعيل العياط " بأنها مجموعة من العمليات تربط بين المستفيدين ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير" [3]

و. عرفتها فداء حامد " بأنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة ليست بديلا عنها ولا تهدف إلى أن دورها هو إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والوسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24 ساعة " [4]

ز. كما عرفها الطالب وزاع محمد " على أنها الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق أهدافها، وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل مما يعزز قدراتها التنافسية في مواجهة المؤسسات المماثلة ويوفر لها إمكانية اتخاذ القرار مما يفتح لها آفاق التطور والنمو وتحقيق التميز " [5]

---

[1]– فريد كوتل ، الإدارة الالكترونية ، **زمزم ناشرون و موزعون** ، عمان ، الأردن 2015 ص17

[2]– طارق عبد الرؤوف عامر ، **الإدارة الالكترونية (نماذج معاصرة) دار السحاب للنشر و التوزيع** ، مصر 2007 ص 27-28

[3]– جمعة إسماعيل العياط ، **الإدارة الالكترونية** ، دار أمجد لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2015،ص 10

[4]– فداء حامد ، **الإدارة الالكترونية الأسس النظرية و التطبيقية** ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2015 ص208

[5]– محمد وزاع، **الإدارة الالكترونية و أثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة دكتور يحي فارس بالمدية ،2012-2013 ص 04

ح. و من خلال ما ورد في التعاريف السابقة لمفهوم الإدارة الالكترونية نستخلص بأن الإدارة الالكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت و بأقل التكاليف و ذلك بالاستعانة بشبكات الحاسوب و هي:

- الانترنيت
- الأنترانيت
- الاكسترانيت

وسيتم شرحها لاحقا.

ثانيا : خصائص الإدارة الالكترونية

يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الالكترونية في النقاط التالية : [1]

1- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية و النظم تطبيقات المتابعة الآلية

2- إدارة بلا مكان : و تعتمد أساسا على الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد و المؤتمرات الالكترونية

3- إدارة بلا زمان : و تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل و النهار و الصيف و الشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد

4- إدارة بلا تعليمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكة و المؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة

المطلب الثالث: فوائد الإدارة الالكترونية وأهميتها

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة و لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارية الالكترونية نظرا للفوائد التي تحققها و أهميتها

[1]- فريد كورتل، مرجع سابق، ص 48-49 .

أولا: فوائد الإدارة الالكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام المعلومات لم يأتي من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة استخدام هذه التقنيات و لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:[1]

أ- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم المواطنين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة

ب- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة

ت- الدقة و الموضوعية في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات

ث- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بعد المؤسسة

ج- إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة

ح- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .

و يمكن تصنيف تلك الفوائد على النحو التالي:

1- الفوائد للمجتمع :

إن الفوائد التي توفرها الإدارة الالكترونية للمجتمع هي : [2]

أ- تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الاجراءات وتسهيل المعاملات بينها و بين جميع فئات المجتمع .

ب- تسهم أيضا في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

ت- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المؤسسات .

[1]- موسى عبد الناصر، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي** ، مجلة الباحث العدد 09 جامعة بسكرة 2015 ص 89 .

[2]- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق، ص 37-38 .

ث– تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع .

ج–تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة إذ أنها ستخلق مناخا مواتيا لدخول شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرص لإضافة خدمات جديدة ولاسيما في مجال صيانة الشبكات.

2– الفوائد للمؤسسات:

توفر الإدارة الالكترونية فوائد للمؤسسات هي:

أ– تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال للمؤسسات .

ب– توفر معلومات دقيقة و موثقة .

ت– توفر برمجة تدفق سير المعاملات إلكترونيا.

ث– تقلل من أعباء الأعمال الورقية .

ج– تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة .

ح– تسهل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى .

خ– تساعد الإدارة العليا للمؤسسة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة توافر البيانات و المعلومات الدقيقة و الضرورية عند الحاجة إليها ، فضلا عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة و الاحتياجات من خلال استخدام الأنظمة المتطورة .

د– تلغي المستويات الإدارية المتعددة ، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة و تصبح الشبكة هي الإدارة تسهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات و تكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات و الاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال .

ذ– تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة .

3–الفوائد للعاملين في المؤسسة:

توفر الإدارة الالكترونية للعاملين في المؤسسة الفوائد التالية :[1]

[1]_ مزهر شعبان جواد ، **الإدارة الالكترونية** ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2014، ص 112.

أ– وضوح الاختصاصات و المسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الالكترونية.

ب– تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية

ت– سهوله أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونيا

ث– استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية

ج– تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة لأداء المهام بيسر وسهولة

ح– سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الالكتروني للمؤسسة

خ– التوثيق الالكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع و التميز .

4–الفوائد للمواطنين :

توفر الإدارة الالكترونية فوائد للمواطنين من خلال :

أ– الإسهام في تحقيق اتصال أفضل و أسرع و أوسع مما يوفر للمواطنين خدمات عالية الجودة و بتكلفة أقل .

ب– تمكين المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية .

ت– تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات و التسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم .

ثانيا: أهمية الإدارة الالكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و هي تمثل نوعا ما من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي ، المعرفة و ثورة الانترنيت ، و يشير غنيم أن الإدارة الالكترونية أهمية سواءا بالنسبة للمؤسسات أو على المستوى القومي ، و التي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي : [1]

[1]– فريد كورتل ، مرجع سابق ،ص 43-46

1- أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات: تساهم الإدارة الالكترونية في:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة .
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة .
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات و رغبات الزبائن .
- تحسين جودة المنتجات و زيادة درجة تنافسية المؤسسة .
- تلاقي مخاطر التعامل الورقي .

2- أهمية الإدارة الالكترونية على المستوى القومي:

تساهم الإدارة الالكترونية على المستوى القومي في :

- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية .
- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة .
- زيادة الصادرات و تدعيم الاقتصاد الوطني .
- تدعيم جانب الواردات في الدولة .
- زيادة قدرة المشاريع الصغيرة و المتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية .

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية

أولا: مبادئ الإدارة الالكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادىء الإدارة الالكترونية الحكومية ما يلي : [1]

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

و هذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات و الكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها و ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع و القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد مقاط القوة و الضعف و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

[1]- ياسين سعد غالب ، **الإدارة الإلكترونية** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن ، 2010، ص 21

2- **التركيز على النتائج:**

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع و أن تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، و الفواتير المطلوبة) .

3- **سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:**

أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .

4- تخفيض التكاليف :

و يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف

5- التغيير المستمر :

و هو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية ، و يحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء سواءا بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس .

ثانيا: أهداف الإدارة الالكترونية

تتمثل أهداف الإدارة الالكترونية فيما يلي : [1]

ط. سهولة إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة و كأنها وحدة مركزية .

ي. توفير البيانات و المعلومات للمستفيدين بصورة فورية .

ك. تبسيط الإجراءات و سرعة الإنجاز و رفع مستوى أداء الخدمات .

ل. السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على المعلومات دقيقة و مباشرة .

م. توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا .

ن. السهولة في متابعة و إدارة كافة الموارد .

س. توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم و بناء ثقافة ايجابية لدى كافة العاملين .

[1]- عبد الكريم عاشور، مرجع سابق ،ص 16-17

ع. ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز و متابعة عمليات الإدارة المختلفة ، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية .

ف. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .

ص. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .

ق. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .

ر. التعلم المستمر و بناء المعرفة .

ش. زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة و إدارة كافة الموارد .

ت. البريد الالكتروني بدلا من الصادر و الوارد .

ث. الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات .

خ. الانجازات بدلا من المتابعة .

ذ. إدارة الملفات بدلا من حفظها .

ض. إيجاد البيئة و المناخ التنظيمي الملائم للبحث و التطوير الإداري الشامل و المتواصل .

ظ. إلغاء عامل العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات .

غ. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .

أأ. إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام الأرشيف الالكتروني الذي يحقق مرونة في التعامل مع الوثائق و نشرها لأكثر من جهة أقل جهد و وقت .

ب ب. إلغاء عامل المكان لإمكانية إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية ..

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية (البنية والأساسيات).

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنّما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية، ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج والتي يمكن ذكرها في محتوى البحث مع ذكر أساسيات الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

يحتوي البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً في الشبكات الإلكترونية تأخذه عدة أشكال تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:[1]

1. **شبكة الأنترنت**: وهي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيلات تعاونية لعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو كأنّها قطعة واحد أو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

- خدمة منتديات الحوار: والتي تشمل خدمة دعم كثير من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين من شبكة الأنترنت.
- خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات، وخدمة التخاطب مجاناً وفق الأنماط الثلاثة:

1- خدمة محادثات مقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

2- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة.

3- خدمة المحادثات المرئية عن طريق الكمرات.

كما توفر الانترنيت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية ومنها: [2]

[1]- عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، 26، 27، 28.

[2] -ياسين سعد غالب،مرجع سابق،ص68،69

- خدمة الاتصال عن بعد، حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، بواسطة الأقمار الصناعية.
- خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الانترنت بالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي رقعة من العالم وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، ملفات، فيديو فضلاً عن إمكانية التحاور والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.
- خدمة شبكة الويب: حيث تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حالياً تتقاسم ملكيتها جامعات ودور النشر والشركات الكبرى وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر نيويلندا، وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دوراً بارزاً في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل التقنية الحديثة وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2. **الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانات)**: هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الأنترانات وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة وتقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.
3. **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت)**: وهي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة المرور لأنّها منظمة خدمات لا توجه إلى كل الناس، يقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.[1]

[1]- حافظ محمد عبدو، **الإدارة الإلكترونية للفنادق**، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص85.

مما سبق يمكن القول أنّ الشبكات الثلاث (الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت) هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أنّ شبكة الأنترانت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الأنترنت والإكسترانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقتها مع بيئتها الخارجية.

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: عناصر و وظائف الإدارة الالكترونية

أولا: عناصر الإدارة الالكترونية:

تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاث مكونات أساسية و هي : [1]

ج ج. عتاد الحاسوب: يظم المكونات المادية للحاسوب و مختلف نظمه و ملحقاته

دد. البرمجيات : تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل و نظم إدارة الشبكة ، الجداول الالكترونية ، أدوات التدقيق ، البرمجة ، كما تظم التطبيقات مثل برامج البريد الالكتروني ، برامج التجارة ، قواعد البيانات و برامج إدارة المشروعات إضافة مختلف الشبكات (الانترنت ، الانترنات ، الاكسترانت)

هـ هـ. صناع المعرفة : إذ تمثل القيادات الرقمية و كل ما يشمل رأس المال الفكري و المديرين ... إلخ

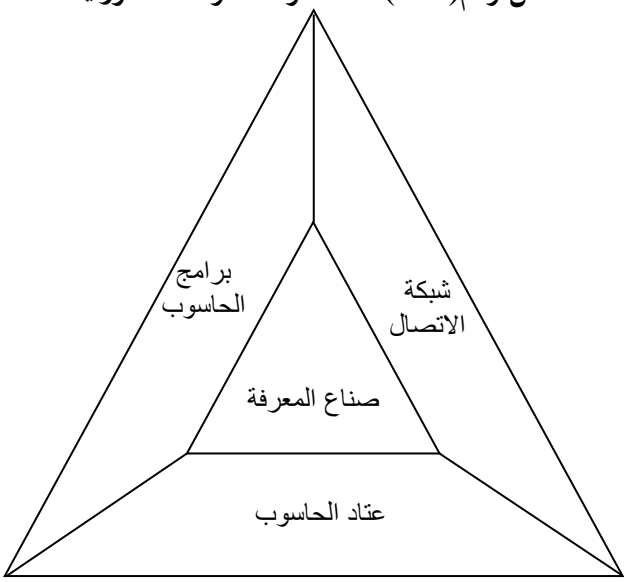
وو. شبكات الاتصال (الانترنت، الأنترانت و الإكسترانت)

فدور صناعة المعرفة يمكن في محاولة خلق الثقافة المعرفية الجديدة إدخال الإدارة الالكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خيرات ومعارف في مجال المعلوماتية أنظر إلى **الشكل رقم (1)** .

يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الالكترونية عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تشمل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ومناهج العمل و هذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بتوجه نحو شباك واحد [1].

[1]- ياسين سعد غالب ، مرجع سابق ،ص 30

الشكل رقم(01): عناصر الادارة الالكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب ، الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن 2010 ص31

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية :

إن للإدارة الالكترونية عدة وظائف أساسية نذكر أهمها : [2]

1- التخطيط الالكتروني: يختلف الالكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات

- إن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية و اتجاه الأهداف الواسعة و المرونة و الآتية و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل .
- إنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق .
- إنه يتجاوز فكرة التقسيم للعمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان و زمان .

تعني البيئة الرقمية قوى للتخطيط الالكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بالسرعة عبر الشبكات المحلية و العالمية مما يحقق القدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و الأسواق و المنتجات و الخدمات الغير موجودة ،و هذا ما يعطي ميزة و أفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي .

---

[1] _ Agnés, Bradier, « **Le gouvernement électronique une priorité européen** », revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N° 110, 2004, p341.

[2] -ياسين سعد غالب، ص32.

2- **التنظيم الالكتروني** : في ظل التحول الالكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث تغيير في مكونات التنظيم و بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية و من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى تنظيم متعدد الرؤساء المباشرين و من اللوائح التفصيلية إلى فرق المدارة ذاتيا و من مركزية السلطة إلى تعدد المراكز السلطة .

3- **الرقابة الإلكترونية** : إذ كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعدد التخطيط و التنفيذ فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف و عملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين و الموردين و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية و الولاء الالكتروني سواء بين العاملين و الإدارة ، أو بين المستفيدين و الإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة .

4- **القيادة الالكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقله نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية:[1]

أ. **القيادة التقنية العلمية:** حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة بحيث تمكن أيضا القائد الالكتروني من امتلاك القدرة على تحسين متلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات و الشبكات و التطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة و الاستجابة و المبادرة على تسيير الأعمال و إتخاذ القرارات.

[1]- عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ،ص 30،31،32

ب. القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتنقسم القيادة الى الانواع الثلاثة التالية:

1. القيادة التقنية العملية: حيث ترتكز نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافةً إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، بحيث تمكن أيضاً القيادة الإلكترونية من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات إضافةً إلى أنّها تتصف بأنّها قيادة الإحساس بالوقت، بمعنى أنّها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

2. القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود 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 التحديد لتوفير الخدمات للمتعاملين.

3. القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنيت وهو ما يجعل قياد الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة

في المبادرة، إضافةً إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغير.[1]

المطلب الثالث: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى وحسب وضع الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد:[2]

تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إنّ توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع ويمكنه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص لها للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

[1]– نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،ص 247،248.

[2]– حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، رسالة ماجيستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2017، ص 11، 12.

توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الانسانية: حيث اعتبرت دافعاً للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبح أمامه معياراً عالمياً يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبيه مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

إنّ تغيير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع: وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الحصول على المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية: في كل بلد لتمكن المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء الرأي في القضايا التي تهمهم ومطالبتهم بخلق منظومة واتصال مفتوح وأثر شفافية.

الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها: تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وتخفيض التكاليف، والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للمواطنين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الاحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إنّ تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبرى مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنّه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من الفترة طويلة.

السيطرة الإدارية: إنّ التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضافة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتتبع المعاملات للمواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة وهذا ما يحقق تطور اقتصاديا أسرع واستقرار أكبر.

طلب المواطنين: وخاصةً لدى جيل الشباب الذي يعود إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءاً مهماً من روتين حياتهم.[1]

زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيهم شعور بالمشاركة في اتخاذ القرار أمّا من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وارسال واستقبال المعلومات وأيضاً فتح مجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير فرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهم المسافات.

الشفافية: إنّ دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفاً مست مستحيلاً ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها.

التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية فالدول التي تطلع إلى التطور الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية وخاصةً إذا كانت تطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورتها أمام المستثمرين فالإدارة الإلكترونية تحسن البنية التحتية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب التزاماتها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

[1]- عمار بوحوش، **نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار الغرب الإسلامي، ص182، 183، 184.

المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية.

يوجد مجموعة عوامل تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في العوامل التالية:[1]

1. التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية من قبل الموظفين والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلى النظام الإلكتروني (سلبيات النظام والتعقيدات العملية وفقدان الوظيفة).
2. تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني إداري، استراتيجي).
3. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
4. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
5. عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
6. عائق اللغة في بعض الأحيان المصطلحات.
7. عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.
8. قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
9. النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الاجراءات الادارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الالكتروني الكامل.
10. لم يكن الاهتمام بالأداء سابقاً محوراً يدفع للتغير.

[1]- طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص54، 55.

المبحث الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحدياتها ،سلبيات وتطبيقاتها.

سنذكر ضمن هذا المبحث كل من المتطلبات الواجب توفرها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى كل مؤسسة أو منظمة فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما كان التطبيق أجدى.

حيث نحتاج في تطبيقنا للإدارة الإلكترونية إلى كل من المتطلبات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية وأيضاً الأمنية مع الإشارة أيضاً لأهم تحدياتها وسلبيات تطبيقها التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو السليم.

المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم فإنّ أفضل سيناريو للوصول إلى التطبيق السليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

لقد قدمت من الاسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات أنّ التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي المميز للوظائف والأنشطة والتعقيد البيروقراطي الناجح عن تضخم الأجهزة الادارية وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:[1]

المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة.

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسوب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والاعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع امكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.[2]

المرحلة الثانية: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

[1]- عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص19، 20.

[2]- فداء حامد، مرجع سابق، ص243.

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطية التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس حيث يتمكن المتعامل إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الاجراءات والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال أو استقبال الأوراق والاستمارات وغيرها وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد والمتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

إنّ اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية نظراً لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.[1]

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (من 25% إلى 30% من عدد الشعب) عالي وتوفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إلكترونية وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة بأكثر فاعلية من الكمية والنوعية والجودة ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها تعلم طرق استخدامها.

وعلى العموم فإن سلم النجاح في التحول للإدارة الإلكترونية هو صعود كما يلي:[2]

- جدية العمل الحكومي.
- سلامة التطبيق العلمي.
- تقويم الممارسة العملية.
- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقديم خدمة متميزة.
- إرضاء المجتمع.
-

[1]- عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيض، بسكرة، 2015-2016، ص71.

[2]- فداء حامد، مرجع سابق، 244، 245.

المطلب الثاني: تحديات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولا: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجهها الدول والمنظمات عند قيامها بتطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لدينا والدخول إلى عالمها وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي:[1]

- التحديات اللغوية.
- التحديات الثقافية.
- التحديات القانونية.
- التحديات التكنولوجية.
- التحديات البشرية.
- التحديات الإدارية.

يمكن توضيح هذه التحديات بإيجاز فيما يلي:

1. التحديات اللغوية:

تظهر هذه التحديات بصفة أساسية في وجود العديد من اللغات العالمية التي يمكن كتابتها على صفحات المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى الخبرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها انجاز أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإنّ اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها انجاز أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

هذا من ناحية أخرى فإن اختيار لغة من انجاز اعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من خلاله يشوبه عيب أساسي يتمثل من أنّ بعض مفردات هذه اللغة قد يحمل المعاني السيئة بالنسبة لبعض مواطني الدول الأجنبية المستهدفين الأمر الذي يوقع الدول والمنظمات المستخدمة لهذه المفردات في مأزق كبير.

2. التحديات الثقافية:

تتمثل هذه التحديات الثقافية بصفة رئيسية في وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين والعملاء في الكثير من دول العالم بحيث توجد الكثير الأشياء التي يمكن اعتبارها بمثابة مسلمات أساسية في المجتمعات الشرقية والتي لا تعتبر كذلك في المجتمعات الغربية.

[1]- طارق عبد الرزاق عامر، مرجع سابق، ص60، 61.

أ. ارتفاع نسبة الأمية للحاسوب والأمية التقليدية.

ب. اعاقات اللغة.

ت. أنشطة تعليمية غير متطورة.[1]

3. التحديات القانونية:

تختلف القوانين اختلافاً كبيراً من دولة إلى دولة أخرى، حيث قد لا تسمح مثلاً دولة ما مثل اسبانيا باستخدام علمها القومي في الإعانات كما توجد دول أخرى لا تسمح بالإعلانات المقارنة عن منتجات معينة بينما توجد دول أخرى تسمح بذلك.

وبناءً على ذلك فإن الدول والمنظمات التي تسعى إلى تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها تجد نفسها تتعامل مع قوانين متعددة قد تختلف مع قوانينها الخاصة بها، كما تجد نفسها تعمل في ظل قوانين قد يتعارض بعضها مع بعض ومن هذه التحديات:

أ. قلة المعرفة بالأمور القانونية.

ب. قلة أجهزة الخدمات المالية.

ت. قلة في القوانين لحماية المستهلك.[2]

4. التحديات التكنولوجية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة استخدام شبكات متقدمة للاتصالات والمهام بالدول والمنظمات التي تسعى إلى هذا التطبيق ويفرض ذلك تحديات حسيمة عليها لنجاح وفاعلية هذا التطبيق.

1. سهولة المعلومات (البنية التحتية).

2. ضعف اتصال الشبكات.

3. ضعف الحالة التكنولوجية.

ثانياً: سلبيات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من الايجابيات العديدة للإدارة الإلكترونية إلا أن هناك بعض السلبيات لا بد أن نذكرها والتي من شأنها أن تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلق عمليات ادارية جيدة وأكثر فعالية فمشروع الإدارة الإلكترونية

[1]- طارق عبد الرزاق عامر، مرجع سابق، 61، 62.

[2]- نصير فجال، سيقع فاطمة، **الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية**، ماستر ل م د قسم إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية، 2017 ص 94.

لن يحل جميع المشكلات المرتبطة بالفساد، كما أنها لن تتغلب عبى جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللإدارة الإلكترونية وجوانب سلبية وعيوب من أهمها:[1]

- سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات لسرية وأمان المعلومات.
- اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية.
- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها.
- شعور الموظفين بالعزلة وافتقارهم للعلاقات الانسانية.
- ارتفاع التكلفة مع نقص الاعتمادات المالية.
- عدم قدرة قطاعات المجتمع من التعامل معها نظراً لارتفاع نسب الأمية وخاصة الأمية الإلكترونية.
- عدم وجود علاقات مبشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شأن ذلك أن يلغي التنظيم غير الرسمي داخل الإدارة الإلكترونية.
- التكامل الداخلي يخلق خرق في الحماية لأن معظم البيانات التكنولوجية في العصر الحالي مترابطة ومتداخلة عالمياً ولا يوجد حدود يمكن حمايتها وليس لها موقع جغرافي محدد كذلك.
- تبادل الوثائق إلكترونياً يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أن نزاع قانوني وكذلك مساءلة التوقيع الالكتروني.

ويمكن للإدارة الإلكترونية الحد من المخاطر بصورة أو بأخرى لأن سر والفرص للإدارة الإلكترونية يمكن من تحدي هذه المخاطر وعلى القائمين عليها الحذر ووضع الوسائل التي تحد من مخاطر غير ظاهرة وإدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً وكبيراً في نجاح الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي لبست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل إنها عملية معقدة ونظام التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية والبيئية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية واخراجها إلى حيز الواقع العملي.

[1]- فارس كريم، مرجع سابق، ص43.

1. المتطلبات الإدارية: وتتمثل في ما يلي:[1]

أ. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: وتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات المرتبطة بأكثر من جهة.

ب. القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على ايجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في أي عمل أو فشله كما أن التزام القيادة أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة كذلك متابعة القيادة لمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت. الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية. إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث ادارات دمج بعض الادارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

ث. تعليم وتدريب العاملين وتثقيف وتوعية المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد خطط وبرامج وأساليب تعليمية وتدريبية على كافة المستويات بالإضافة

[1]– سعيد بن معالة العمري، **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، دراسة عامة للموانئ على المؤسسة، رسالة ماجيستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص18-21.

إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

ج. **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نح الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال الإلقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة وذلك الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية.[1]

2. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأة للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة والذين يمثلون البنية الانسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المديرون، الوكلاء والمساعدون، ضابط البيانات والمشغل أو المحرر.

3. **المتطلبات التقنية:** وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد كي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبا آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي وتوفير ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإنّ البنية التحتية التقنية ينقسم إلى:[2]

أ. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية:** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة العمالة الإلكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.

[1]- سعيد بن معالة العمري، مرجع سابق، ص21،22.

[2]- مريم خالص حسين، **الحكومة الإلكترونية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص20.

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

ت.شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

1. **شبكة الانترنت:** هي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة يمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات عن طريق هذه الحواسيب.
2. **الشبكة الداخلية (الانترانت):** هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.
3. **الشبكة الخارجية (الاكسترانت):** وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات الخارجية والتي لها علاقة بطبيعة النشاط للمؤسسة (كالموردون، الزبائن وأطراف أخرى) للاطلاع على المعلومات والتي يتم عرضها بواسطة الانترانت.

كما يجب الاشارة إليه هو أن شبكتي الانترانت والإكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية ففي الوقت الذي تربط شبكة الانترانت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الاكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات الكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى.[1]

4. **المتطلبات الأمنية:** على الرغم من طل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونياً والمحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومات المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها التكامل، السرية، توفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات

[1]- الحسن، حسين محمد، **الإدارة الإلكترونية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص77.

وأمن المعلومات، ونذكر بعض الاجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الأنترنت ومنها: [1]

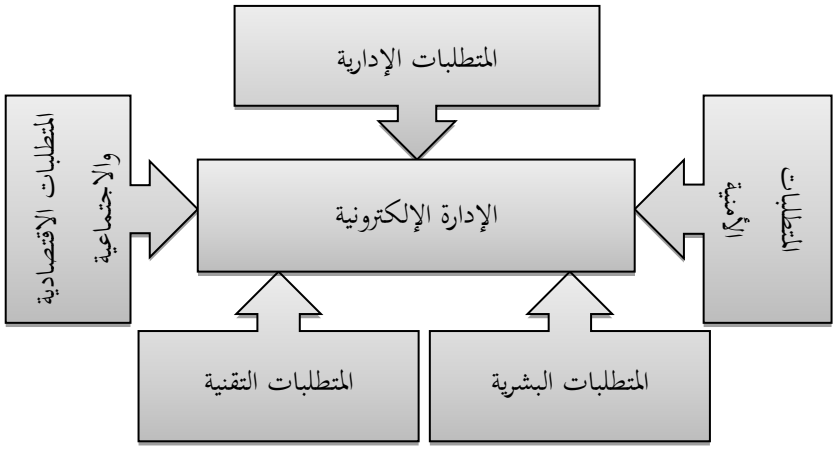
- وضع السياسات الأمنية وتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني والانتهاك لخصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- وضع سياسات حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محدودين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصةً في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.

5. **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة لضرورة التحول الإدارة للإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية مع ضرورة توفير مخصصات مالية الكافية لتغطية الانفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنلوجيا المعلومات والاتصال وايجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة علة المستوى المركزي والمحلي.[2]

[1]- عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص77.

[2]- عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص25.

الشكل رقم2: يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:



المصدر: عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص78.

المطلب الرابع: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان.

يبين هذا العنصر كيفية تطبيق الأولى لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان الأجنبية والعربية والتي كانت السبّاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لما تتوفر عليه من امكانيات مادية وبشرية وفنية...إلخ ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:[1]

أولا: تجارب الدول العالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1- الاتحاد الأوروبي: تأتي الدول الأوروبية في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث التصنيع والاستثمار المعلوماتي، حيث يحظى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الدول باهتمام كبير نظراً لأهميته في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى قطاع الأعمال والمواطنين، كما تحاول دول الاتحاد الأوروبي دائماً اللحاق بركب الثقافات الحديثة بشكل تحاول فيه مجاراة النموذج الأمريكي، ففي عام 2000 تبنى الاتحاد الأوروبي فكرة الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي، ومن ثم التمهيد لإجراء اصلاحات في مؤسساته تؤدي في النهاية إلى الإدارة الإلكترونية، حيث أطلقت أوروبا شعار (EE) أي أوروبا الكترونية، وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الاتحاد الأوروبي للقيام بمساعيهم لتحويل حكوماتهم إلى حكومة الكترونية ومن بين الدول الأوروبية التي تطبق الإدارة الإلكترونية.

[1]- عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص84، 85.

2- ايطاليا: في عام 2000 أطلقت الحكومة الإلكترونية الايطالية خطتها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وخصصت ميزانية في حدود 400 مليون دولار أمريكي تنفق على مدى عامين، حيث ترتكز الخطة الايطالية بشكل أساسي على الاصلاح والتحديث الإداري واللامركزية في الإدارة بحيث تعني بكل المنظمات التي توجه الخدمات الحكومية مثل المدارس والجامعات ومراكز العمل وشبكات الكهرباء وغيرها فالخطة الايطالية تدعو لتطبيق شبكات كبيرة جداً لربط مكاتب البلد المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية وتأسيس علاقات بين منظمة أعمال ومنظمة أخرى وتأسيس علاقات أخرى مع منظمات الأعمال وتأسيس علاقات الجهات الحكومية مع بعضها حيث أن أهم إنجاز للحكومة الإلكترونية كان في ايجاد بطاقات الهوية الالكترونية والتي ستحل محل بطاقة التعريف التي يحملها الأفراد وكانت الحكومة الايطالية أول من أصدر قانون استخدام التوقيع الرقمي وهي بهذا سبقت الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبية أخرى.

3- اسبانيا: سعت وزارة الإدارة العامة في اسبانيا إلى تحسين الخدمات العامة وفق لبرنامج سمته (INFOXXX1) قامت بإعداده وزارة العلوم التكنولوجية الحديثة للأعوام 2002-2003 حيث هدف هذا البرنامج إلى اشتراك ثلاثة مستويات من الإدارة العامة الاسبانية فيه وهي الإدارة المركزية والإقليمية والمحلية ولقد بدأت مقاطعة كتالونيا بنظام (Open Administration of Catalonia OAC) وهو يهدف إلى تطوير العلاقة بين الادارات العامة والمواطنين وبين الشركاء ثم قام خمسة عشر فريقاً تابعاً للدوائر بتصميم هذا النظام برئاسة فريق مركزي كما قامت تسع فرق بتحديد الأسس والمستلزمات الضرورية للتمكن من إعداد هندسة المؤسسات.[1]

4- كوريا الجنوبية: تم تطبيق نظام جديد في جهاز بلدية (سيول) في كوريا الجنوبية لمكافحة الفساد وأعلن رئيس البلدية في عام 1998 حرباً شاملة على الفساد الإداري من خلال اجراءات وتدابير وقائية مما سبب شفافية أكبر في الإدارة وعزز الشراكة في العمل بين القطاعين الحكومي والخاص وعليه فإن استحداث برنامج الحكومة الإلكترونية يدعو لتعزيز الإجراءات المفتوحة المباشرة للطلبات المدنية وهذا الموقع يوضح للمواطنين القوانين الاجراءات أو الخطوات المتخذة ضد الفساد وبإمكان نظام المراقبة الوقت الفعلي لسير العمل في الطلبات، الإجازات والرخص، وفي نهاية عام 2000 بلغ عدد المتواصلين مع هذا الموقع 2مليون

[1]- عبد القادر عبان، مرجع سابق، 85، 86.

متواصل على زيادة المستخدمين لهذا الموقع كما تيسر سبيل الاتصال بالجهاز عبر الهاتف الخلوي عام 2001، إن النقطة الأساسية لبرنامج (سيول) لمحاربة الفساد ليست تكنولوجيا المعلومات بل تبسيط الإجراءات والأنظمة والتواصل الفعال مع المواطنين وعليه فإن سيول تشير إلى أسباب نجاح عملية تطبيق المشروع تعود إلى مساهمة عاملين مهمين هما: الإدارة القوية والحكيمة لرئيس البلدية وبمشاركة للمواطنين المكثفة والواسعة.

ثانياً: تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سارعت بعض الدول العربية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتجربتها وسنذكر منها:[1]

1- **مصر:** تعد مصر من الدول العربية أعطت تكنولوجيا المعلومات اهتماما كبيراً في الارتقاء الإداري ومواكبة التطور الحاصل في العالم فاتخذت المبادرات اللازمة وعلى جميع المستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا من خلال عقد المؤتمرات الوطنية وبناء القرية الذكية على مساحة 300 فدان وأنشأت فيها الأنشطة المعلوماتية، واتخذت مصر سبيلاً للحكومة الإلكترونية من خلال اتباعها للخطوات التالية:

- شرعت في أتمت القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كاملة.
- شرعت في تحسين البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية.
- نمّت روح القناعة بتكنولوجيا المعلومات لدى المواطنين.
- اتخذت القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة للعملية.
- وفرت المناخات الملائمة لاستمرارية العملية ودفعها إلى الأمام من خلال جعل الاشتراكات في الأنترنت بشكل يكاد يكون مجاناً.

2- **المملكة العربية السعودية:** تتولى الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تقديم الخدمات العامة الكترونياً منها:

- استخراج رخص السيارات وتجديدها.
- استخراج جوازات السفر وتجديدها.
- استخراج السجلات التجارية.

[1]- علاء الدين عبد الرحمن حسن، **استثمار الموارد البشرية**، مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الالكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، معهد التخطيط القطري والاقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، 2011، ص6، 7.

وقد نفت أغلب المنظمات خدماتها وفقاً للصيغ الإلكترونية ومن أمثالها خدمات الجامعة الإلكترونية حيث توفر للطالب الخدمات الهاتفية للاستفسار الكترونياً عن طريق الهاتف فضلاً عن الجداول الدراسية وتوقيفها دون الحاجة إلى الذهاب للجامعة، والانتظار للحصول على المعلومات.

3- **البحرين:** تم تقديم الخدمات الإلكترونية في وزارة التربية حيث تقدم الوزارة معلومات ذات طابع وظيفي شامل يعرف الجمهور بهيكلتها وتشريعاتها فضلاً عن تقديم دليل للمدارس الحكومية وخاصةً عن طريق هذه الخدمات يمكن توجيه استفسارات للوزارة ويمكن أيضاً الحصول على ملحق خاص بمؤشرات وإحصاءات تربوية.

4- **سوريا:** أعطت سوريا اهتماماً خاصةً للمعلوماتية ومستجداتها ومن خلال الجمعية السورية للمعلوماتية والبرنامج الوطني للمعلوماتية تم مايلي:

- خلق البنية التحية.
- خلق الكفاءات القادرة على مواكبة التقدم المتسارع نحو الإدارة الإلكترونية.
- اطلقت سوريا المشروع الرائد للأنترنت عام 1999 وذلك للقطاع العام والوزارات والجامعات ومراكز البحث العلمي ثم فتحت المجال أمام أصحاب الأعمال والنقابات المهنية والفعاليات الاقتصادية إذ انشأت مؤخراً بمقهى الأنترنت الذي يقوم بتقديم الخدمات لجميع فئات المجتمع بما يحتاجونه من معلومات.[1]
-

[1]- عادل حرحوش المفرجي، **الإدارة الإلكترونية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017، ص135.

خلاصة الفصل:

بدراستنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها في بعض البلدان العربية والأجنبية توصلنا إلى:

- أنّه يمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية هي وليدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتمثلة في شبكة الأنترنت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات وأسلوب حياة الأفراد ولم تتضح معالم هذه الثورة إلى بعد منتصف التسعينات لذلك فإن تعريف الإدارة الإلكترونية اتخذ عدة أشكال ولكنها اجتمعت التعاريف على أنها منظومة الكترونية تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل تكلفة وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسوب.
- بالإضافة إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح من الالتزام من طرف القيادات السياسية ووضع خطط استراتيجية وإعادة تأهيل الموارد البشرية...الخ.

ومن الأنسب أن يتم التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل مرحلي لضمان فرص أكبر للنجاح والتعرف على المشاكل ومعالجتها بكفاءة وفعالية بناء الخبرة كامنة ومتراكمة.

إلاّ أنّ هذه التكنولوجيا الجديدة تحمل في طياتها مخاطر متعددة وكلما ارتفعت التكنولوجيا زادت مخاطر للقدر نفسه لذلك فإن ظاهرة الإدارة الإلكترونية تحمل في داخلها من المخاطر ما يدعوا إلى وضع الأساليب والوسائل للحد منها.

ولتفادي سلبيات الإدارة الإلكترونية فإنه على القائمين بالمشروع تحديد عوامل النجاح وعوامل الفشل بهدف تطوير نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف مما يساعد على مضاعفة فرص نجاح المشروع.

إن النموذج الكامل لمشروع الإدارة الإلكترونية لم يتحقق نهائياً في أكثر الدول تقدماً وعليه المعايير القياسية لهذه التجربة لم تتحدد لدى معظم الدول.

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل المؤسسة إلى أسس أهدافها بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاح أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقاً وبأقل من تكلفة ممكنة، من خلال الوصل إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه الموارد نجد الموارد البشرية التي تزايد الاهتمام بها، وبتنظيمها من خلال إدراك مدراء الشركات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للشركة فالإنسان هو من يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف الشركة.

ولا يمكن للمنظمة النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيير والتعامل الفعال مع القوى المؤثرة فيها ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الاستراتيجية من أجل البقاء والنمو.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي وأهمية الأداء وأهدافه وأبعاده كما نسلط الضوء على محددات وتقييم الأداء الوظيفي وكذلك إبراز خطواته واجراء تقسيم مستوى الأداء وفي الأخير سندرس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم المواضيع في المنظمة وذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية لذلك نجد أن الأداء الوظيفي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب قوله جهود المديرين كونه بشكل أهم أهداف المنظمة لمعرفة مدى كفاءته نقوم بتقييم الأداء الوظيفي وفي هذا المبحث سوف نعرف الأداء الوظيفي ونذكر أنواعه وأهميته وأهدافه وبالإضافة إلى ذكر أبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

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

1. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم أداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.[1]

2. معنى الاصطلاحي: "تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"[2]
- يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنّه "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"[3]
- ويرى علي السالمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء.[4]

---

[1]- جمال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص72.

[2]- المرجع السابق، ص72، 73.

[3] -حمد علي عبد الله عيسى ،**تاثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين**،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الادارية ،جامعة العلوم التطبيقية،مملكة البحرين ،2014،ص69.

[4]- رميصاء زرقان، **إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية**، مذكرة شهادة ليسانس في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2012-2013 ، ص18.

- تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموعة السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"
- "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"
- "هو تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو الأنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.
- أما التعريف من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بالمهام الوظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المتوقع أو المرغوب أدائه من العامل الكفء المدرب"[1]

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء في ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.

تختلف أنواع الأداء باختلاف المستخدمة في تصنيفه يمكن الاعتماد على أربعة معايير حسب المصدر، الشمولية، حسب الطبيعة وحسب الوظيفة.

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين حسب الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:[2]

1. **الأداء الداخلي (الذاتي)**: ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

[1]– ابراهيم محمد المحاسنة، **ادارة وتقييم الأداء الوظيفي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، طبعة1، ص108.

[2]– عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم**، رسالة ماجيستير، معهد الاقتصاد، 2002، ص5.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. **الأداء الخارجي**: وهو الأداء النتائج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تنسب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواءً بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: ويقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1. **الأداء الكلي**: وهو يكون خاص بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية للنمو والربح...الخ.
2. **الأداء الجزئي**: هو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين ووظيفة الموارد البشرية وأداء وظيفة الانتاج.

والأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة او مبدأ التكامل أو التسلسل بين أهداف المؤسسة.

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة: تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية ويمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى اجتماعي، اقتصادي، تكنولوجي، سياسي...الخ.

1. **الأداء الاقتصادي**: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.
2. **الأداء الاجتماعي**: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع ثانياً.
3. **الأداء التكنولوجي**: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
4. **الأداء السياسي**: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها.

رابعاً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس: الوظيفة المالية ووظيفة الانتاج والأفراد ووظيفة التسويق والتموين.

1. **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.
2. **أداء وظيفة الإنتاج**: يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.
3. **أداء وظيفة الأفراد**: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكرها ومنها:
   1. عائد الأفراد.
   2. عدد الحوادث والاجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
   3. التغيب: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
4. **أداء وظيفة التموين**: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة والشروط الدفع مرضية والحصول على أجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء استغلال جيد لأماكن التخزين.
5. **أداء وظيفة التسويق**: يتحدد هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي منها: حصة السوق، مؤشر مستعمل بكثرة الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو المؤسسة ويحسب العلاقة التالية:

حصة السوق= المنتوج أو العلامة/المبيعات الاجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

المطلب الثالث: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي.

أولا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:[1]

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الانتاج أو تقديم الخدمات وهو جزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يديره العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقيق الربح وعليه فإن ثبات.
- كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلها إلى أهداف المنظمة فأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.

[1]- رميصاء زرقان، مرجع سابق، ص21.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها فعاليتها.[1]
- استغلال قدرات وامكانيات الفرد الكامنة والظاهرة واستغلالها أحسن استغلال وأيضاً تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله وذلك باستثمار الفرص الممكنة له، فيعمل ويتفاعل مع كل انتاج يكون في صالح العمل.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي: إذ ما نظرنا إلى عناصر الأداء الوظيفي نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:[2]

أ. **المعرفة بمتطلبات العمل**: ويشمل المعارف الهامة والمهارات الفنية والمهنية البارعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب. **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل يستطيع الموظف انجازه في ظروف عادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

ت. **المثابرة والوثوق**: تتمثل في الجدية والثقافي في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجاز الأعمال في وقتها المحدد ومى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ث. **نوعية العمل المنجز**: وتشمل الدقة والنظام والإنفاق والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي ومعاييره.

أولاً: أبعاد الأبعاد الوظيفي: تعنى بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله ويمكننا أن تميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

[1]- ايمان خويلدات، **أثر تسيير البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية**، شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص14.

[2]- عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، 2013-2014، ص146.

أ. **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب. الجهد المبذول فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم الكثير بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الأداء، الابتكار والابداع فيه.

ت. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تئدي انشطة العمل وعر أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاَ قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى الحل أو القرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الطي يتبع في البحث أو الدراسة.[1]

ثانياً: معيار الأداء الوظيفي: يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:[2]

1. الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد لا يتعادها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وامكانياته لأن ذلك يعني بطئ الأداء.

2. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة.

3.الإجراءات: هي عبارة عن الخطوات المركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

[1]- جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص78.

[2]- ايمان خويلدات، مرجع سابق، ص08.

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي.

لا شك أن عملية التقييم من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها وتقييم الأداء ليس هدف في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الداء الكلي أو حتى على مستوى أداء فرق العمل ويركز هذا المبحث على محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيع وعلى تقييم أداء العاملين بصفة خاصة.

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدو الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:[1]

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
2. **القدرات:** تشير القدرات إلى الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
3. **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادةً ما يقيم مستوى أدائه كأداء مخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه

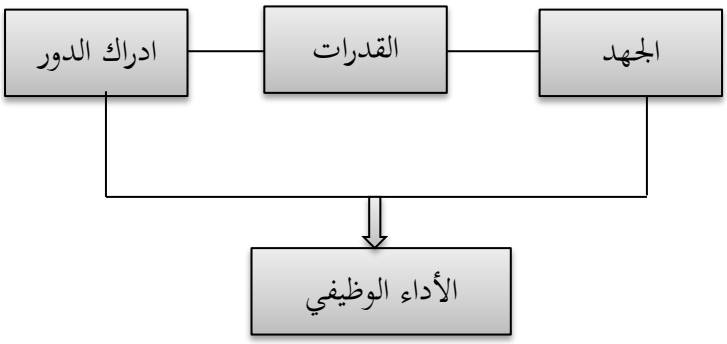
[1]- جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، 74.

كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مترفعاً فيمكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

ومن خلال هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ويبن الشكل الموالي محددات الأداء.

الشكل رقم3: محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: أسامة محجوبي ، الأثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص26.

ويميز بعض الباحثين محددات أخرى للأداء الوظيفي تتمثل في:[1]

1. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقةً درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا لدرجة دافعيته لأداء العمل.

2.قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3.إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصوراته وانطباعاته من السلوك والأنشطة والتي يتكون منها عمله وعن كيفيته التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة ويمكن صياغة هذه المحددات كما يلي:

محددات الأداء الوظيفي= الدافعية Xالقدرات Xالإدراك.

[1]- عبد الرحيم بن يحي، مرجع سابق، ص148.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محطة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...الخ) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء ويرى البعض من الكتّاب والباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاث محددات هي:[1]

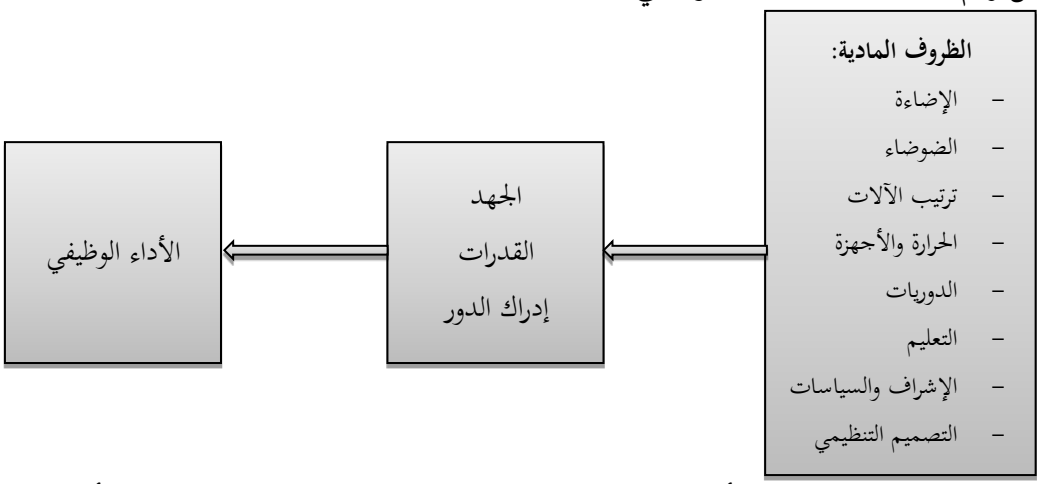
1. الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.

2.القدرة: وهو تعبير عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الضمنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى الماهرات ومدى وضوح الدور.

3. بيئة العمل: وتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والمرؤوسين ومنه يمكن الوصول إلى مايلي:

- الرغبة= الاتجاهات والحاجات غير المشبعة X مواقف العمل.
- القدرة= المعرفة X المهارة X وضوح الدور.
- الأداء= الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

الشكل رقم4: محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: عبد الرحيم بن يحي، أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، 2013، 2014 ص149.

[1]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 2000، ص147.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي:[1]

1. تحديد أهداف المنظمة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات انتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى تحقق الانجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

2.مشاركة المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات: لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات ساهم في ايجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

3. الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

4. التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري التي لها تأمن الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

5. التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

6. البيئة المادية: عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سيئة في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

7. نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثراً على أداء الموظفين.

8. نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء منها:

- هي تقدير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنةً مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة بها.[2]

[1]- حمد علي عبد الله عيسى، **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين**، نيل شهادة ماجيستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، 2014، ص77.

[2]- حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص77.

- هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.[1]
- هو حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة.[2]
- ويرى عبد الغفار الحنفي في تقييم الأداء الطرقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفق لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

يتضح من خلال ما سبق أن عملية تقييم الأداء عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة ما يلي:

1. الأهداف الخاصة بالمؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة بما يلي:

أ- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة سابقاً، لذلك لا بد ان يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.

ب- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.

ت- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.

---

[1]- مريم بن عمور، بن منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، شهادة ماجيستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص45.

[2]- محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة قناة السويس، ص509.

[3]- جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص80.

ث- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

ج- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف.

ح- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية.

خ- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند متلقي جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وتخطيط للقوى العاملة.

2. أهداف خاصة بالعاملين:

أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

أ- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم الأمر والتي تدفعهم بأن يجتهدون في العمل للحصول مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافئات وتجنب الإجراءات والعقوبات.

ب- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أداءه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي وتشير إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف طويلة وقصيرة المدى، ومقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي.

ت- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.

ث- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

ج- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، خاصةً وأن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة وقيمة ومكانة المؤسسات مما جعل إدارة الموارد البشرية إلى توجيه سياساتها نحو إدارة واستثمار مهارات العاملين فيها.

3. أهداف خاصة بالمديرين (المُقيِّمين):

هناك مجموعة من الأهداف ومن هذه الأهداف ما يلي:[1]

[1]- ابراهيم المحاسنة، مرجع سابق، ص121، 122.

أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.

ب- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

ت- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافةً إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ث- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء خطواته.

أولاً: أهمية تقييم الأداء: تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عامليها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[1]

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

2.دعم اجراءات الترقية والنقل: اثبات عدالتها وتحديد المكافئات ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظم الحوافز والمكافئات والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة للانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

3.يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحتهم وتوجهاتهم.

4.استمرارية الرقابة والإشراف: إنّ تقييم أداء العاملين وفقاً لنظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيد وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

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

6.يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة للتقييم: ضعف العاملين واقتراح اجراءاتهم لتحسين أدائهم.

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

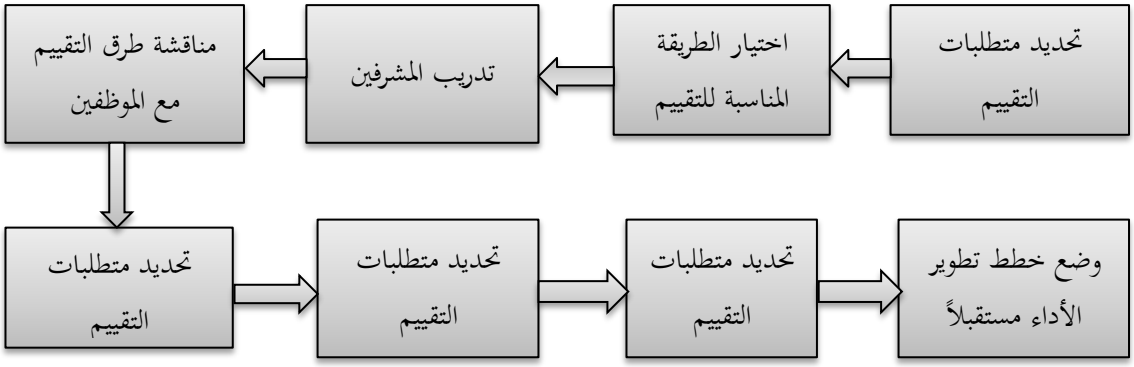
[1]- شحادة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص76،77.

8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم انتاجيتهم ومستقبل المؤسسة.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء:

عمليات تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فمثلاً من احتلالها موقعاً استثنائياً في المنظمات الناجحة فعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء للعاملين لكن الوجهة الاستراتيجية تستطيع وفي الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:[1]

شكل رقم 5: شكل يوضح خطوات تقييم الأداء.



المصدر: شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للطباعة و النشر والتوزيع، عمان الأردن،ص80.

1. تحديد متطلبات التقييم: معناه يجب على إدارة الموارد البشرية وإدارات أخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوبة قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقييم وان تقوم بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والمتعاملين على حد سواء.

2.اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف والمنظمة الواحدة فقد يكون لدينا نموذج تقييم الأداء ورجال الانتاج.

3. تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء والمكونين على كيفية تقييم مع مرؤوسيهم ولذلك فإن خلل في هذه العمليات الحساسة.

[1]- شحادة نظمي، مرجع سابق، ص77.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل تنفيذ عملية التقويم يجب أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في تقويم وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقعة وانعكاساته على مستقبل الموظفين.[1]

5.وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف لمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية ونوعية بعيدة التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو ترقية أو تنزيل الدرجة او الفصل.

7. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يجب على الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة فعند غياب مثل هذه المناقشة يبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه بشكل دائم.[2]

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً: تبرز اهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع خطط لها مستقبلاً وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير وقد تتعدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:[3]

- الجانب التقني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع زملاء أو رؤساء.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

s

[1]- عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر والتوزيع العبدلي، عمان، الأردن، 2006، ص 105، 106.

[2]- امباركة العربي، **تفعيل الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة**، قسم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس ،المدية، 2013، ص63-66

المطلب الرابع: المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي.

تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من المشاكل نلخصها فيما يلي: [1]

1. التأثير بالهدف من إجراء التقييم: فيؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإنه كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعداد تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقية بعكس الحال إذا كان لتقييم لفرص[2] تحديد الاحتياجات التدريبية فقط يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهر للإدارة حاجتهم.

2.التساهل واللين أو التشدد والصراحة: عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء الجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس وهذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة.

3. النزعة المركزية: يسبب ذلك على ميل المدير في إعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن تختار غالب المعدلات المتوسطة اعتقاداتهم أن ذلك أفضل.

4. تأثير الهالة: يدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسين مما جعله يبين تقييمه العلمي بناء عليه فإن تغير أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض أو التصرفات السلبية نجد يعكسها على السلوك العام للموظف.

5. خطأ الانطباع الأول: يقع الكثيرون تحت مزاولة خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذا تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين على أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في أحد المرات أو الالتزام بمواعيد الانجاز قد يترك انطباعاً أولياً لدى الجدية والحماس والسرعة لذلك يجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم على معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم الذي يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضرب بالمنظمة والعاملين.

6. التشابه والتقارب مع المقيّم: ويشير ذلك على ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكليته ويسرون على درجة أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت إذ كان مكانهم.

7. خطأ الاختلاف والتباعد: تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه تحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد...الخ، أو بعض

[1]– عادل حرحوش، مرجع سابق، ص107.

خصائصهم الديمقراطية...الخ، لذلك يجب القول أن المدير يجب أن يبقى تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن.

8. يؤدي تقييم الأداء على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة فشعور العاملين بموضوعية التقييم والعدالة يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة.

9. عدم فهم المقيّمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها: يضيف فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم معايير التقييم مثل القدرة الابداعية، القدرة التحليلية هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم فإن اشتمل المقياس على معايير مثل الجيد، مقبول فإنه قد يصعب السيطرة على حدود كل منها ومعناها بدقة لذوي الكفاءة.

10. تقييم الأداء يعظم العلاقة بين العاملين وإدارة المنشأة نتيجة وجود أسس موضوعية وعادلة في التقييم وتجنب المحاباة والأهواء الشخصية مما يؤدي إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين وإدارة المنشأة.

11. منظومة تقييم الأداء تساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية بمعناها يتضح انخفاض معدل الانتاج لأغلب العاملين بأحد الأقسام ومن خلال الدراسة قد تضح أن ذلك يرجع لعدم أخذ الإدارة بمعايير عادة لتحديد معدل الانجاز المطلوب نتيجة الافتقار إلى توافر دراسة تحليلية للأعمال ومتطلباتها الأمر الذي يقتضي تدخل الإدارة لمعالجة هذا القصور.[1]

[1]- امباركة العربي، مرجع سابق، ص76، 77.

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة ودورها في تطوير الأداء الوظيفي.

تعد الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها التي تقوم إلى التغيير الكبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات ولتحقيق المهام للمنظمات وسيغير الكثير من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري وسيسمح بتجاوز البعد الزماني والمكاني في انجاز المعاملات داخل المنظمات ليشكل جزءاً مهماً من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف إلى الارتقاء بالخدمات التي يقدمها الموظفين وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة.

أولاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط:

إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارسته جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها فهو يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تساهم في تقليص دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية...الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها، فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل للإسناد للماضي.

ومن حيث المبدأ فإن كل من التخطيطين (التقليدي والالكتروني) يضع اهدافاً مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي والحاضر ولكن الفرق بين كل من التخطيطين يمكن أن نستدل عليه من الجوانب التالية:[1]

- الأهداف تكون محددو وواضحة وقابلة للقياس في التخطيط التقليدي وهنا فإن هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة للتفكير ومواجهة الظروف في أهداف جديدة أو تعديل لبعض الأهداف، في حين تكون عامة وآنية واحتمالية بدرجة عالية في التخطيط الإلكتروني، هي قابلة للتجديد والتطور المستمر وعلى ذلك فإنه يعطي فرصاً عديدة للتفكير في الأهداف الجديدة أو تعديل بعض الأهداف.
- يكون التخطيط التقليدي زمنياً متقاطعاً وذلك استخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة منها التقارير الورقية المعدة سلفاً، في حين يكون التخطيط الإلكتروني مستمراً معتمداً على تدفق المعلومات بصورة مستمرة وهو يعطي مدى واسع ي اختيار البدائل والأهداف بسرعة على حساب كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها.

[1]- أحلام محمد الشواي، **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**، كلية الآداب، جامعة بابل، مجلة 24، العدد4، 2016، ص96.

- في التخطيط التقليدي يكون المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون أي التحديد من الأعلى إلى الأسفل وهو بذلك لا يتيح فرص المشاركة وتحسين نوعية الأداء بينما يستخدم التخطيط الإلكتروني مدخلاً للجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى المديرون والعاملون هم المخططون وهو يعطي فرصاً كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين الأداء من جهة وكذلك يتيح الفرص التي من شأنها أن تكرس عمل المديرين لأداء مهامهم الأساسية ويجنبهم ضياع الجهود في أعمال كتابية مملة من جهة أخرى.
- الخطط في التخطيط التقليدي تكون طويلة متوسطة أو قصيرة المدى وهي خطة واحدة تحدد أهدافها ومراحل تنفيذها من قبل المنظمة ومن ثم فهناك فصل واضح في مستويات الأداء على مستوى كل خطة، بينما تكون ضمن التخطيط الإلكتروني قصيرة المدى وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف وهنا يكون الأداء متداخلاً وفق تلك الخطة ويتطلب القدرة على العمل وعلى ما يستجد من ظروف طارئة.
- الوسائل في التخطيط التقليدي محددة بدقة وهنا تصبح وسائل الخطة ومعاييرها أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه لكنها غير محددة ضمن التخطيط الإلكتروني فهي مفتوحة بحسب الفرص، هناك تصبح الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب تحقيقه واتجاهه من أجل المنظمة.

ثانياً: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم.

يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة وعليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي:[1]

- تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها.
- تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية.
- تصميم الهيكل التنظيمي وإعداده.
- تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات التنظيمية والإدارية.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية والتنظيم يعطي للمنظمة شخصيتها المميزة وذلك يظهر مكوناته الخمسة وهي الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية، والجدول التالي يوضح هذه المكونات التنظيمية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم 01: المكونات التنظيمية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

المكونات التنظيمية	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية

[1]- محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص124.

الهيكل التنظيمي(الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في الأقسام والإدارات)	التنظيم الهرمي الهيكل القائم على الوحدات الثانية الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم الرأسي(أعلى-أسفل) معنى هناك حدود بين الإدارة والعاملين	التنظيم المصفوفي أو المشروعي التنظيم الشبكي الهياكل القائمة على فرق العمل الجماعية الوحدات التنظيمية المصغرة التنظيم الأفقي بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة والعاملين
التقسيم الإداري(تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في الإدارات والأقسام)	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات التقسيم الإداري التقليدي أو هناك تكون الصلاحيات محددة بدقة ولا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال	التنظيم الفائق على الفرق التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خلوية وفي هذا التقسيم لا يمكن الحديث عن المدير مستقل أو عامل مستقل فالمدير العامل كلاهما مدير واستشاري وعامل في الوقت نفسه
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية سلسلة الأوامر الخطية الرئيس المباشر الواحد وهناك تكون الإدارة هي مانعة القرارات وتصدر الأوامر وعلى العاملين تنفيذها	الوحدات الاستشارية أو القيادة الاستشارية الوحدات المستقلة والفِرق المدارة ذاتياً رؤساء متعددون، وفي مثل هذه النوع من الإدارة تكون القرارات مشتركة أي هناك استشارة للعمال
الرسمية(مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد المكتوبة)	اللوائح والسياسات التفصيلية القواعد والإجراءات المحددة برامج العمل القياسية والمجدولة مسبقاً(نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمدى التزام أفرادها باللوائح والتعليمات فالعامل يكون متلقي لتلك الأوامر	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد إدارة الذات وفريق المدراء ذاتياً برامج العمل المرنة والمتغيرة (في هذا النوع من الإدارة يمكن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف في قدرة الأفراد على إدارة فريق العمل ذاتياً مديات واسعة من المرونة والاجتهادات
المركزية (السلطة في القمة)	انفراد القيادة بالقدرات مركزية السلطة التحكم في المعلومات وسريتها (السلطة تكون في قمة الهرم المؤسسي وتهيء لصاحبها الحق في صنع القرارات وإصدار الأوامر فهي سلطة مركزية	تعدد مراكز السلطة القرار بالمشاركة الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها (السلطة الاستشارية يشترك فيها المدراء والعمال على حد سواء وهكذا نوع من السلطة يكون غير ملزم التنفيذ تحسباً لأي ظروف قد تمر بها المنظمة

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص124.

ثالثاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة القيادة (التوجيه).

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة والقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العلمية الإدارية كلها، ويمكن القول أنّ "القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل

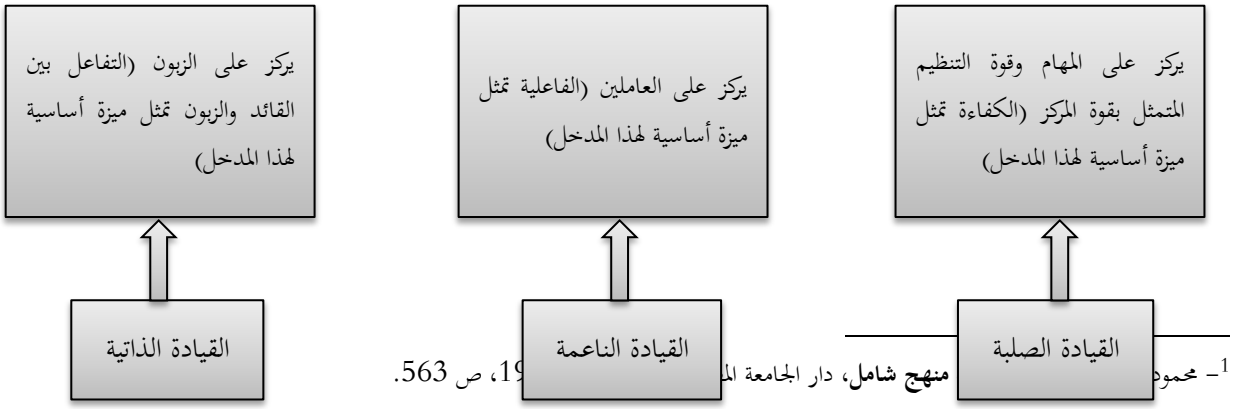
بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة"، ويمكن تعريف القيادة بأنها "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"

وقد مرت القيادة عبر التطور التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الإلكترونية وهذين المدخلين هما:[1]

- مدخل المهام (القيادة الصلبة)
- مدخل العاملين (القيادة الناعمة)

- مدخل المهام يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثل بقوة المركز وهو مدخل صلب موجه للعامة، أما المدخل الثاني فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك على قوة العلاقة بين القائد والعاملين فالفعالية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل ويمكن القول أن القيادة التقليدية وضمن هذين المدخلين حققت نجاحات وانجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية ومع تطوير المنظمة والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع كان لابد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغير أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على إدارة إلكترونية، وظهور مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل أي قيادة قائمة على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد وهو ما يسمى القيادة الذاتية وهي الأكثر بروزاً في القيادة الإلكترونية فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسين أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائداً زمنياً سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادراً على فهم المنظمة ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها، وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنّه مع تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى العاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة أكثر إلحاحاً لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه والشكل التالي يوضح ما ذهبنا إليه في تطور مراحل القيادة:

الشكل رقم 6: تطور مراحل القيادة.



[1]- محمود **منهج شامل**، دار الجامعة الم 19، ص 563.

المصدر: أحلام محمد الشواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، كلية الأداب ،جامعة بابل ،مجلة24، العدد04، سنة2016، ص100

ويمكن ايجاز دور الإدارة الإلكترونية في التوجيه بما يأتي: [1]

1. منحت المستويات الإشرافية والوسطى مزيد من الحرية في التوجيه بسبب تصنيف نطاق الاشراف وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتص جزءاً كبيراً من الأعمال الروتينية.

2. ساعدت على الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية بالنسبة للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية.

رابعاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة الرقابة.

تمثل الرقابة في الإدارة إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة وعلى ذلك فالرقابة هنا تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع الخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات وهذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية، حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تم انجازه مما خطط له والرقابة تلك لا تتم إلا بصفة دورية وهذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح الفوري، حيث يتم الصحيح بعد الوقوف على واقع المنجز من الخطة وتأشير المعوقات إن وجدت ومن ثم كتابة تقرير بذا الشأن إلى الإدارة العليا لكي تتولى بدورها إجراء التصحيح المفترض وتلك عملية تستغرق وقتاً طويلاً فضلاً عن إنها تترك فجوة في الأداء بين تاريخ كتابة التقرير وبين التصحيح من شأن هذه الفجوة أن تتراك بها كثير من المشكلات أو المعوقات الجديدة التي أغفلها التقرير المذكور وهي بانتظار التقرير الدوري القادم وقد تشكل مفاجآت غير محسوبة مما يشكل خطراً كبيراً على أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الرقابة يقوم أساساً على المساءلة العلاقات الرسمية ويفتقر إلى عنصر الثقة وعدم المشاركة الواسعة لأعضاء التنظيم في الرقابة، هذا يقلل من معرفة أعضاء التنظيم لمجريات العمل وما يدور داخل ذلك التنظيم ويمكن ايجاز دور الإدارة الإلكترونية في وظيفة الرقابة على النحو الآتي:

[1] أحلام محمد الشواي، مرجع سابق ، ص101

- تعتمد على وسائل تقنية.
- تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء.
- يمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية.
- تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر.

وزيادةً في التوضيح يمكن أن نضع الميزات الأساسية للرقابة التقليدية في الجدول التالي وموازنتها مع الرقابة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحقة للمنظمات المعاصرة.

الجدول رقم 02: الفرق بين الرقابة التقليدية والإلكترونية من حيث المكونات الرقابية.

المكونات الرقابية	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
إطارها الزمني	موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ	قبل التنفيذ او عنده
أسسها	قائمة على المساءلة والعلاقات الرسمية	قائمة على تأكيد الثقة (وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة)
نوعها	دورية (متقطعة)	مستمرة
مخاطرها	توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم استمراريتها)	درجة عالية من الأمان (هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولاً بأول وهذا يقلص كثيراً المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها)
نطاقها	نطاقها ضيق (هناك أشخاص معينين) يقومون بعملية الرقابة	واسع (تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير)
توجهها	ترتكز على الاجراءات والأنشطة والمدخلات	تركز على النتائج

المصدر: محمد أحمد عبد الله الكليبي، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2007، ص97.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولا سيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره، وظهور شبكة الانترنت وانتشارها بوصفها وسيلة الاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي ومن ثمة فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة بوصفها تمثل تحولا جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والعلمي، بحيث تنعكس ايجاباً على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيداً عن كل مظاهر الفساد سواء كان فساداً أخلاقياً أم مالياً أو إدارياً.

المطلب الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

من الدخل السابق يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال النقاط التالية:[1]

1. زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي ان الخدمات في المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرةً دون اتصالهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة لا مجال للدفع (الرشوة) والعمولة المباشرة إلى الموظفين أو القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يحد من مظاهر الفساد الإداري.

2.تقليل الأخطاء في العمل: حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولاً بأول.

3. تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي إلى الحد الكبير.

4. يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات بمعنى هناك قدرة في احداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية بما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لابد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم سقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

5. ينتج الكثير من الفرص للإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين بوجود المرونة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى المفاجآت والظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.

6. يقلل عدد المستويات الإدارية ما يساهم في تبسيط الاجراءات الإدارية ويمنع من الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

7. يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تساهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانباً حيوياً في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد في ممارسة السلوك الإبداعي، وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة علماً أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنظرين تحت لواء المنظمة بعيداً عن نمط اتخاذ القرار التسلطي أو المركزي الساند في الإدارة التقليدية ما يساهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها

[1]- عمر موسى، جعفر قريشي، **أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري**، منشورات الجلبي الحقوقية، بيروت 2015، ص 152-156.

وعائدها واختبار المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة ما يساهم في وضع الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمة.

8.ينتج فرص ظهور القيادة الذاتية القائمة على التفاعل بين القائد والزبون لأن النظام الإلكتروني يفسر بنفسه عن هرمية المعلومات السائد في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملين إلا الجزء القليل منها وبقدر ما يسمح به قسم العمل هذا من جهة، وينتج للزبون إجراء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط حتى الرقابة من جهة أخرى بالمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية ابداء الرأي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا، ومن ثم فهم يساهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي لمعالجة السلبيات.

9. نظام الإدارة الإلكترونية يساهم في الابتعاد عن الاجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة فهو يعتزل الكثير من حلقات العمل وروتينياته ومن ثم يقلل إلى درجة كبير من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية.

10. ضبط الرقابة على التنفيذ فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل وفق نظام مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن ضعفها ومحاسبة المقصرين من جهة وتسجيل الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيداً عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية.

11. نظام الإدارة الإلكترونية يتبع اجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذاك بمعنى أن هناك شفافية في التعامل.

12. متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر.

13. أثرت الإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يساهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.

المطلب الثالث: مميزات الإدارة الإلكترونية على عمل الأداء الوظيفي.

من جهة أشار (السلمي) إلى بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي والإداري يمكن ان نذكر منها ما يلي:[1]

[1]- رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، **الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة**، مارس 2004، ص05.

1. الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديثة.
2. تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
3. التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.
4. اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.
5. وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة ووضع بدائل للطرق التقليدية.
6. متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر.
7. الاستغناء عن أساليب العمل القديمة وإحلال أساليب حديثة بديلاً عنها.
8. سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة.
9. تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الاجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة، حيث ينعكس أداء الأفراد في المؤسسات على الاقتصاد الوطني، فكلما كان الأداء الوظيفي جيد كلما كانت المر دودية عالية وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في رفع مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من النقائص التي يواجهها الموظفون في مؤسساتنا.

إن تقييم الأداء لدى الموظفون وفعاليتهم لا يتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا فاقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد.

تمهيد

حتى نجيب على الإشكالية المطروحة ونختبر الفرضيات فقد رأينا من خلال الجانب النظري للدراسة كيف يكمن استغلال تكنولوجيا الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، وسنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تعتمد على تحقيق ميداني ودراسة أولية استطلاعية واستكشافية، تعتمد في جزئها الأول على دراسة الوثائق المتعلقة بالدراسة والمؤسسة ميدان البحث، وكمرحلة ثانية سنلجأ إلى استعمال استبيان بحيث نصل في الأخير إلى دراسة وتحليل استمارة الاستبيان، وللعمل على مقارنة نتائجها مع ما جاء في الجانب النظري للدراسة.

السؤال الرئيسي : ما مدى تأثير الادارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي في بلدية السواقي وهل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بينهما؟

وسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم بلدية السواقي وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم بلدية السواقي وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تقديم بلدية السواقي

أنشئت بلدية السواقي في سنة 1957 وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 136 كلم^2 وتقع في الجهة الشرقية من الولاية. تعداد سكانها 19056 نسمة، يحدها من الشمال بلديتي بني سليمان و بوسكن ومن الشرق بلديتي جواب وبئر بن عابد ومن الغرب بلدية خمس جوامع وأولاد زايد ومن الجنوب بلدية زيان وبلدية الربعية.

وتعتبر منطقة ذات طابع فلاحي حيث تقدر المساحة الفلاحية بـ 11637 هكتار، عرفت البلدية عملية نزوح ريفي لسكان الأرياف نحو مركز البلدية وكذا نحو بعض الولايات المجاورة مثل: الجزائر، البليدة، بومرداس وبعد انتشار الأمن ثم عودة بعض السكان النازحين إلى مناطقهم الأصلية ورغم ذلك بقيت بعض الفرق مهجورة جزئيا إلى حد الآن وهي الكرابيب، الصحاري، تامدة، وتبقى عملية الاتصالات جارية من أجل إقناع هؤلاء السكان للعودة إلى مناطقهم الأصلية إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك.

فضمان التنظيم والتسيير العقلاني لهذا الموروث يجعلنا نتحكم في التوسعات والتوجيهات الاقتصادية بمختلف أشكالها ولذلك تتمتع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر بضمان تسيير البلديات الوطنية العمومية بمقتضى التشريع والتنظيم بسلطة اتخاذ جميع الإجراءات لإدارة الجماعات المحلية قصد ضمان حمايتها والحفاظ عليها، ولقد أوكلت هذه المهمة للبلديات بمقتضى القانون رقم 08/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 والمتعلق بالبلديات وحسب.

المادة الأولى : البلدية هي الجماعات الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون[1].

المادة الثانية :للبلدية إقليم واسم ومركز[2].

المادة الثالثة: يدير البلدية مجلس منتخب، وهو المجلس الشعبي البلدي وهو هيئة تنفيذية[3].

[1]- المادة 1 من قانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/21 المتضمن قانون البلدية.
[2]- المادة 2 من قانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/21 المتضمن قانون البلدية.
[3]- المادة 3 من قانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/21 المتضمن قانون البلدية.

حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي، باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها ولاسيما ما يأتي:[1].

- التقاضي باسم البلدية ولحسابها
- إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات وقبول الهبات والصفقات أو الإيجارات
- إبرام المناقضات والمزايدات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها
- اتخاذ كل القرارات الموفقة للتقادم والإسقاط
- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية، بما في ذلك حق الشفعة
- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية
- اتخاذ المبادرات لتطوير مداخيل البلدية
- السهر على المحافظة على الأرشيف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

تنشأ البلدية بموجب قانون وتعين وتحدد صدورها الإدارية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية بناءاً على تقديم من وزير الداخلية.

يسير ويدير البلدية جهاز إداري يتألف ويتكون من ثلاثة هيئات أساسية هي[2]:

أولا: المجلس الشعبي البلدي

ثانيا: الهيئة التنفيذية للبلدية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي

ثالثا: إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي

أولا: المجلس الشعبي البلدي: والذي يعتبر السلطة التنفيذية للبلدية.

ثانيا: الأمانة العامة: وتتمثل في مهامها في فيما يلي:

- تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي والقيام بتنفيذ المداولات.

[1]- المادة 82 من قانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/21 المتضمن قانون البلدية

[2]- المادة 15 من قانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/21 المتضمن قانون البلدية

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ومراقبتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية ومتابعة شؤونهم.
- التخطيط والتوجيه والإعلام والتنظيم، الوثائق، الأرشيف، الإحصاء، العلاقات، العتاد، البريد.

ثالثا: مصلحة المحاسبة والميزانية والشؤون الاقتصادية

مكتب إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها، تسيير ممتلكات البلدية المتمثلة في مجموعة العقارات المنقولة الصفقات المزايدات ومتابعة المخططات التنموية.

أ- **فرع التسيير**: إعداد مرتبات المستخدمين الدائمين، العجزة، المكفوفين، الفواتير الخاصة بقسم التسيير.

ب- **فرع التجهيز**: إعداد مرتبات العمال المؤقتين في الورشات ومتابعتهم، انجاز الفواتير الخاصة بقسم التجهيز

ج- **فرع الشؤون الاقتصادية** : الصناعة، الفلاحة، التجارة، التموين، التوزيع، الوصاية، مراقبة الوحدات الاقتصادية البلدية، تصفية الاحتياطات العقارية.

رابعا: مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الثقافي والاجتماعي:

أ- مكتب الحالة المدنية:

- فرع التسجيلات: المواليد، الوفيات، حركة السكان الشهرية، إمضاء الوثائق المتعلقة بهذا الفرع تسجيل بيانات الإشعار بالوفاة، سجلات المجاهدين، عقود الزواج، تصحيح وثائق الحالة المدنية تسجيل بيانات إشعار الزواج، شهادة الإقامة، تغيير السكن.
- فرع استخراج وتسليم وثائق الحالة المدنية: شهادات ميلاد، وفاة، زواج، طلاق، بطاقة الحالة العائلية البطاقة الفردية، شهادات مختلفة بالحالة المدنية.

ب- مكتب التنظيم والشؤون العامة:

فرع الخدمة الوطنية، الانتخابات، إحصاء السكان، السجل التجاري، بطاقة التعريف الوطنية المنازعات، التنظيم، الحماية المدنية، الشرطة البلدية...الخ.

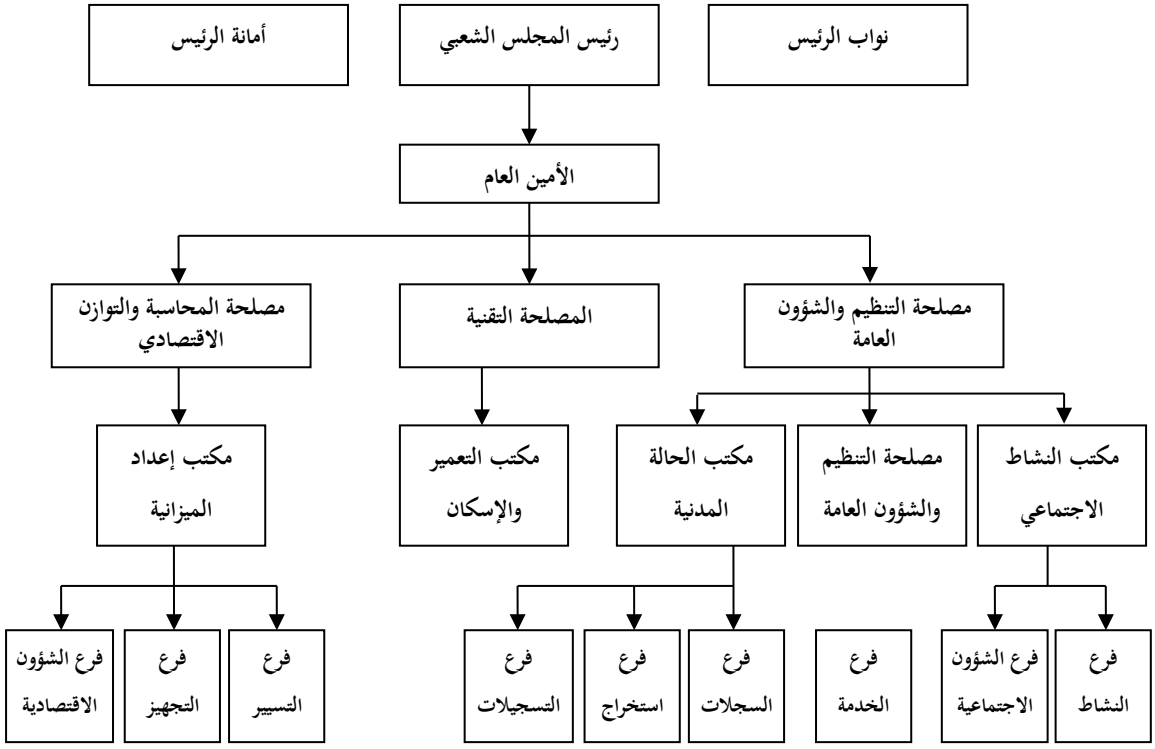
ج- مكتب التنشيط الاجتماعي والثقافي:

- فرع النشاط الثقافي والرياضي والسياحة ومتابعة الهياكل الرياضية والثقافية، الاستقبال والإعلام وتوجيه الجمهور.
- فرع الشؤون الاجتماعية: التمهين وتشغيل الشباب، ومتابعة شؤون المجاهدين وذوي الحقوق، التربية والتعليم، الصحة، النقل، النظافة، التلقيح، الوقاية، الطفولة، العجزة والمسنين.

الشكل رقم (7): مخطط التنظيم الإداري لمصالح بلدية السواقي

يتكون الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية السواقي من رئيس المجلس الشعبي والذي يعتبر السلطة التنفيذية للبلدية والذي تندرج تحته الأمانة العامة التي تنقسم إلى عدة مديريات.

ولأن موضوع بحثنا يتركز على الموارد الضريبية فسلط الضوء على مديرية الأمانة العامة



طبقا للمداومة رقم 70 بتاريخ 1991/10/21.

د– المصلحة التقنية:

- مكتب التعمير والإسكان والتجهيز والأشغال العمومية والتخطيط، الطرقات، النظافة، الفضلات الجامدة.
- حماية المحيط، المياه والكهرباء، الإنارة العمومية ورخص البناء.
- الدراسة التقنية، البرمجة والصيانة، الهياكل القاعدية، الأماكن والساحات العمومية، الاستثمارات والتجهيزات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا البحث إيضاح والتعرف على النموذج المطبق مع مجتمع وعينة الدراسة، كذلك التطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها والكيفية التي طبقت بها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها

1- اعتمدنا على نموذج الدراسة المتكون من متغيرين اثنين الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي.

2- حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية، المكانية والزمانية والموضوعية

أ- الحدود البشرية: تمثلت في مجموعة الموظفين لبلدية السواقي لولاية المدية (30) موظف.

ب- الحدود المكانية: قمنا بتطبيق دراستنا في كافة مصالح بلدية السواقي.

ج-الحدود الزمنية : انطلقت دراستنا في أواخر فيفري 2018 إلى غاية بداية ماي 2018 فيما يتعلق بالجانب التطبيقي (الميداني)

د- الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي قصد الوصول إلى مدى تبني الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظف العامل في البلدية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا :مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من الموظفين في مصلحة البلدية محل الدراسة حسب مختلف درجاتهم العلمية وكذلك حسب جنسهم حيث بلغ عددهم (77) موظف معني بالدراسة وكان حجم عينة الدراسة متمثل في (30) موظف.

ثانيا:أدوات الدراسة:

لمناقشة إشكاليتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع استخدمنا في دراستنا تقنية الاستبيان وهي وسيلة للحصول على إجابات على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج

يعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه أو هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها.

– أدوات عرض البيانات

اعتمدنا في الدراسة على الجداول البسيطة واستخدام برنامج spss .

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد.

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد.

الجدول رقم (3): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة

البيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات قابلة للتحليل
العدد	30	30	30
النسبة	%100	%100	%100

المصدر: بناءاً على معطيات الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

بغرض تقييم دور الإدارة الالكترونية على مستوى مصلحة البلدية في تحسين الأداء الوظيفي سيتم أولا تقديم الاستبيان لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة من طرف مصالح لبلدية السواقي أما بعدها فسنقوم بتحليل نتائج الدراسة والتعليق عليها.

أولا: تقديم الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجميع المعلومات عن المجتمع المدروس وهو يتمثل في استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة (معنوية، ومتعددة الاختيارات) يتم توجيهها لعينة ممثلة لجميع للمجتمع المدروس والاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في جمع المعلومات والتي تتطلب وقت طويل لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة أما طريقة الاستبيان فتقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقتا قصيرا.

- **هدف الاستبيان**

يهدف هذا الاستبيان الموجه للموظفين في البلدية إلى معرفة تطبيق الإدارة الالكترونية وأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي في كل مصالح البلدية وهذا من وجهة نظر الموظفين باعتبار أن الاستمارات موجة لهم.

لهذا قمنا بتقسيم الاستبيان الموجه للموظفين في المصلحة إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي للوظيفة، الأقدمية (الخبرة))
- **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة الجزء الخاص بالإدارة الالكترونية والتي تتكون من 33عبارة.
- **المحور الثالث:** يضم الجزء الخاص بالأداء الوظيفي والتي تتكون من 11 عبارة.

ثانيا: مضمون الاستبيان

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

كما قامت الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالإدارة الالكترونية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (33) عبارات.

المحور الثاني متعلق بالأداء الوظيفي (المتغير التابع)، حيث اشتمل (11) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (44) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثالثا: المقياس المستخدم.

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

جدول رقم (4): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من اعدد الطالبتين بناءاً 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(5):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

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

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (5) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لاختبار صدق أداة الاستبيان، بقياس الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

اولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين لتحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الآتي ذكرهم في الملحق ارقم رقم (2)

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

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

الجدول رقم (6): اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار كولموقروف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة
0,424	30

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

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية0,424 وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان حيث قاما 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 13 من بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من محور الإدارة الالكترونية، وتم حذف العبارتين التي كانت تأخذ الأرقام 39- 44 من محور الأداء الوظيفي حيث جاؤوا بدرجة معنوية أكبر من 0.05

1- معامل الارتباط بين العبارات ومحور الإدارة الالكترونية.

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

الجدول رقم (7): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	1	-
1	توفر البلدية رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات وشكاوى المواطنين.	0,476**	0,008
2	توفر البلدية بريد إلكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.	0,569**	0,001
3	ترتبط البلدية ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.	0,629**	0,000
4	تقوم البلدية بأرشفة البيانات إلكترونيا.	0,493**	0,006
5	تقوم البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.	0,709**	0,000
6	يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء العاملين في هذه البلدية.	0,760**	0,000
7	يتم التنسيق بين مستويات هذه البلدية عن طريق الانترنت.	0,522**	0,003
8	يتم الاتصال مع البلديات الأخرى عبر الانترنت.	0,641**	0,000

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

من خلال الجدول رقم (**7**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,476 و**0,760** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (8): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية	1	-
9	هناك علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	0,837**	0,000
10	تقدم البلدية الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0,759**	0,000
11	في البلدية يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.	0,616**	0,000

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

من خلال الجدول رقم (**8**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,616و**0,837 بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المتطلبات إدارية للإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية	1	-
12	توفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,604**	0,000
13	يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق الانترنت.	0,498**	0,005
14	توفر البلدية على العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	0,607**	0,000
15	توفر البلدية على العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام.	0,802**	0,000
16	يوجد في البلدية فاكس يسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية	0,556**	0,001

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

من خلال الجدول رقم (**9**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,498و**0,802 بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية	1	-
17	يتوفر لدى بلديتكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.	0,663**	0,000
18	يتوافر لدى البلدية التقنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.	0,825**	0,000
19	يتوافر لدى البلدية المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.	0,714**	0,000
20	تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية.	0,794**	0,000

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

من خلال الجدول رقم (**10**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,663و**0,825** بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (12): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية	1	-
21	تخصص البلدية موارد مالية كافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات الحديثة وصيانتها.	0,765**	0,000
22	توفر البلدية المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين.	0,825**	0,000
23	تعمل البلدية دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة	0,832**	0,000

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

من خلال الجدول رقم (**11**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط أكبر من **0.700** بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (12): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية	1	-
24	استخدام الإدارة الإلكترونية يوفر للبلدية أنظمة جيدة لحماية معلوماتها وسريتها.	0,573**	0,001
25	يوجد في البلدية طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب.	0,877**	0,000
26	يتوفر لدى البلدية آليات لمراقبة وتفتيش نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.	0,767**	0,000
27	في البلدية يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة	0,677**	0,000

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

من خلال الجدول رقم (**12**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,573و**0,877 بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (13): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد معوقات الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	1	-
28	عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البلدية.	0,769**	0,000
29	عدم تحكم أغلبية الموظفين في البلدية بتكنولوجيا الإعلام الآلي.	0,523**	0,003
30	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البلدية.	0,822**	0,000
31	سهولة اختراق الموقع الإلكتروني للبلدية.	0,715**	0,000
32	ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البلدية.	0,471**	0,009

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

من خلال الجدول رقم (**13**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,471 و**0,822 بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد معوقات الإدارة الالكترونية.

2- معامل الارتباط بين العبارات ومحور الأداء الوظيفي.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الأداء الوظيفي على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الأداء الوظيفي	1	-
33	يتميز أدائي في البلدية دائما بالجودة والإتقان.	0,642**	0,000
34	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر.	0,835**	0,000
35	أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات وبدقة.	0,661**	0,000
36	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	0,781**	0,000
37	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال.	0,537**	0,002
38	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.	0,660**	0,000
39	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل والأوقات المحددة.	0,463*	0,010
40	نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء عملي.	0,363*	0,048
41	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	0,446*	0,014

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

من خلال الجدول رقم (**14**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين***0,,446**و****0,835** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الأداء الوظيفي.

رابعا: ثبات أداة الاستبيان.

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

جدول رقم(15) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الإدارة الالكترونية	32	0.937
2	تطوير الأداء الوظيفي	9	0.773
	الثبات العام للاستبيان	41	0.934

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

يتضح من الجدول رقم (15) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.934** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

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 والمتضمن الصنف والسن والمستوى العلمي وسنوات الاقدمية والحالة الاجتماعية.

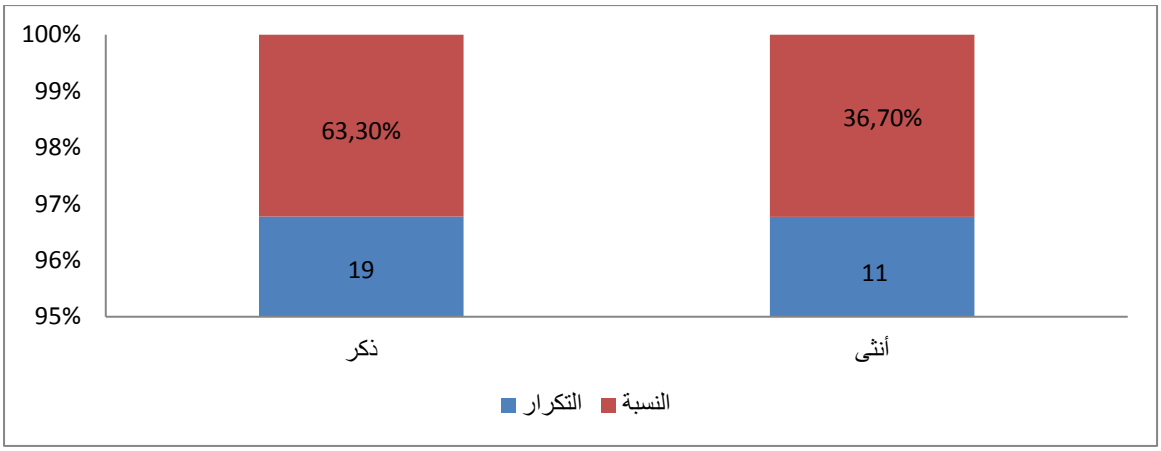
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	63,3%
أنثى	11	36,7%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم (8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



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

يتضح من الجدول رقم (16) والشكل رقم (8) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة اكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور **63,3%** والإناث **36,7%**

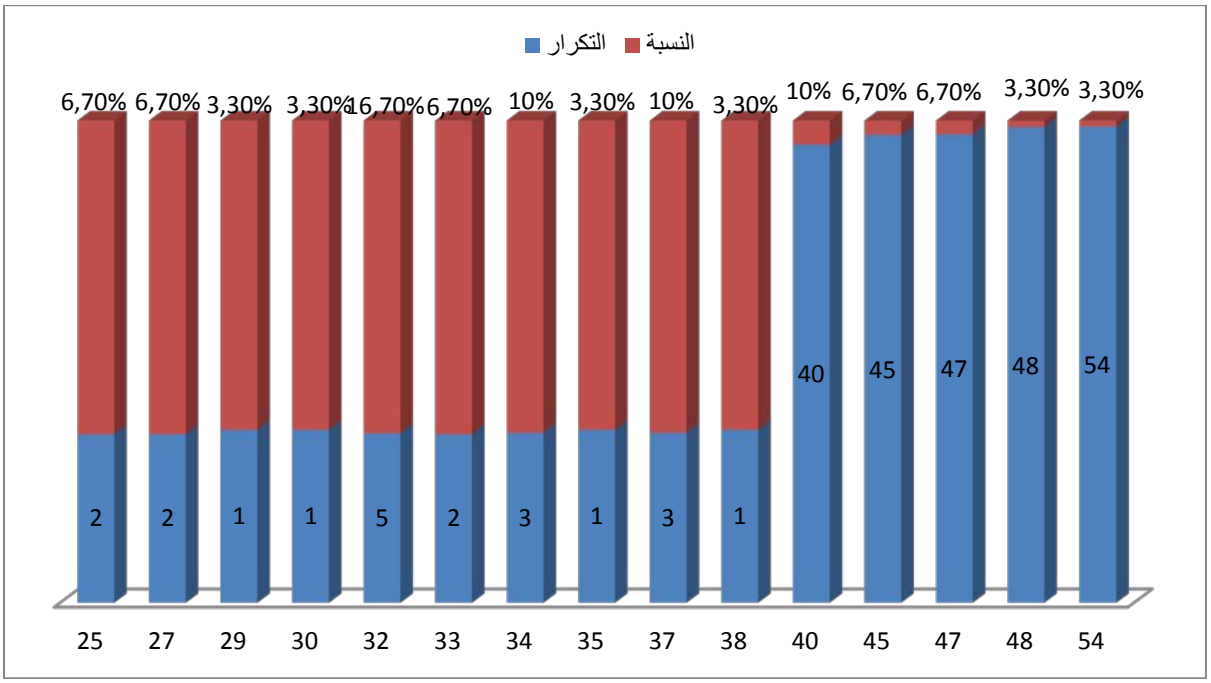
ثانيا: متغير السن.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة	السن	التكرار	النسبة	السن	التكرار	النسبة
25	2	6,7%	33	2	6,7%	40	3	10%
27	2	6,7%	34	3	10%	45	2	6,7%
29	1	3,3%	35	1	3,3%	47	2	6,7%
30	1	3,3%	37	3	10%	48	1	3,3%
32	5	16,7%	38	1	3,3%	54	1	3,3%
المجموع							**30**	**%100**

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

الشكل رقم (9): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.



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

يتضح من الجدول رقم (17) والشكل رقم (9) أن أكبر نسبة لعينة الدراسة في السن هي فئة 32 سنة بنسبة 16.7% وتليها فئة 40 سنة بنسبة 10% واقل فئة هي فئة 29 و54 سنة بنسبة 3.3%

ثالثا: متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	3	10%
ثانوي	11	36,7%
جامعي	16	53,3%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم (10): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



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

يتضح من الجدول رقم (18) والشكل رقم (10) أن أكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة **الجامعيين** بالنسبة **53,3%** يليها مستوى **ثانوي** بالنسبة **36,7%** ثم مستوى **متوسط** بالنسبة **10%**

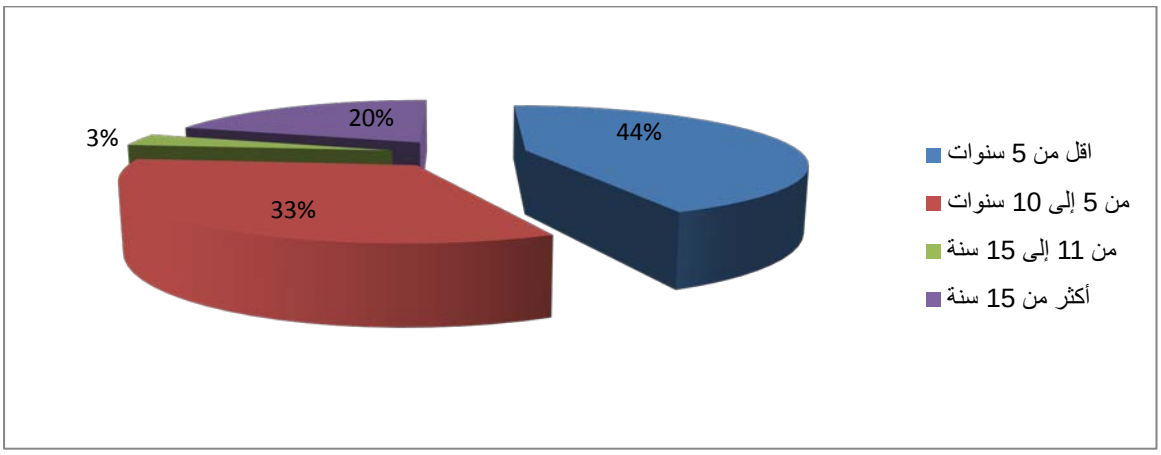
رابعا: متغير سنوات الأقدمية.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية.

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة
اقلمن 5 سنوات	13	43,3%
من 5 إلى 10 سنوات	10	33,3%
من 11 إلى 15 سنة	1	3,3%
أكثر من 15 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم (11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية.



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

يتضح من الجدول رقم (19) والشكل رقم (11) أن الفئة **أقل** من **5 سنوات**شكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الاقدمية لعينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **43,3%** تليها الفئة **من 5 إلى 10 سنوات** بالنسبة**33,3%** تليها الفئة **أكثر من 15 سنة** بالنسبة **20%** وشكلت الفئة **من 11 إلى 15 سنة** أقل نسبة **3,3%** .

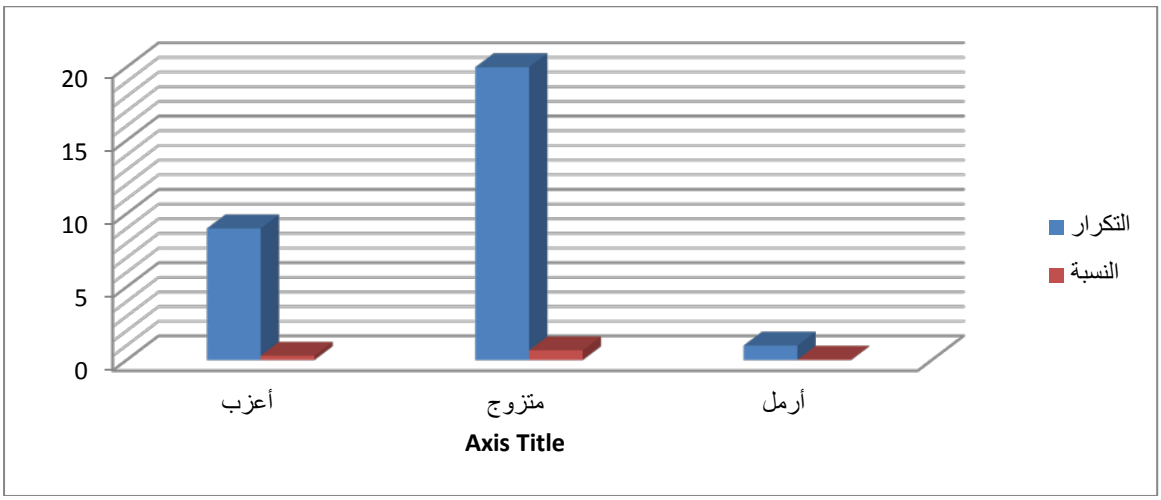
خامسا: متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	9	30%
متزوج	20	66,7%
أرمل	1	3,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءاً على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم (12): تمثيل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (20) والشكل رقم (12) أن تكرار ونسبة فئة المتزوجين لعينة الدراسة جاءت بأكبر نسبة **66,7%** وشكلت فئة العزاب نسبة **30%** جاءت فئة **الأرامل** بالنسبة **3,3%**

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر لدى بلدية السواقي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

أولا: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الأولى: يتوفر بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية السواقي بدجة عالية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	توفر البلدية رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات وشكاوى المواطنين.	3,50	1,075	**عالية**	2
2	توفر البلدية بريد إلكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.	3,60	1,102	**عالية**	1
3	ترتبط البلدية ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.	3,47	1,137	**عالية**	4
4	تقوم البلدية بأرشفة البيانات إلكترونيا.	3,27	1,202	**متوسطة**	7
5	تقوم البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.	3,47	1,358	**عالية**	5
6	يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء العاملين في هذه البلدية.	3,03	1,245	**متوسطة**	8
7	يتم التنسيق بين مستويات هذه البلدية عن طريق الانترنت.	3,47	1,008	**عالية**	3
8	يتم الاتصال مع البلديات الأخرى عبر الانترنت.	3,40	1,070	**عالية**	6
	بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,40	0,766	**عالية**	-

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

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي لبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية، جاءا بمقدار 3,40 بدرجة **عالية**، كما جاءت العبارات 1-2-3-5-7-8 بدرجات **عالية** والعبارات 4-6 بدرجة **متوسطة** وهذا إشارة لتوفر بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية **بدرجة عالية**، كما جاء الانحراف المعياري للبعد ب0,766 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: أظهرت الدراسة أن بلدية السواقي تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة عالية وذلك لتوفرها على رقم هاتف مخصص وبريد الكتروني وارتباطها ببعض المواقع الالكترونية الاخرى.

ثانيا: المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد نقص في المتطلبات الإدارية للإدارة الالكترونية في بلدية السوقي ولاية المدية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
9	هناك علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3,03	1,189	3	**متوسطة**
10	تقدم البلدية الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3,30	1,291	2	**متوسطة**
11	في البلدية يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.	3,53	1,196	1	**عالية**
	بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.	3,28	0,985	-	**متوسطة**

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

يتضح من الجدول رقم (22) أن **المتوسط الحسابي** لبعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية، جاءا بمقدار 3,28 بدرجة **متوسطة**، كما جاءت العبارات 9-10 بدرجات **متوسطة** والعبارة 11 بدرجة عالية وهذا إشارة لوجود **نقص** في المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ : 0,985 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي .

النتيجة: سبب هذا النقص في المتطلبات الإدارية هو عدم الارتباط الالكتروني بين مختلف المستويات الإدارية في البلدية.

ثالثا: المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تتوفر المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية في بلدية السواقي بدرجة عالية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
12	توفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,63	0,964	2	**عالية**
13	يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق الانترنت.	3,10	1,242	4	**متوسطة**
14	توفر البلدية على العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	2,83	1,315	5	**متوسطة**
15	توفر البلدية على العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام.	3,47	1,167	3	**عالية**
16	يوجد في البلدية فاكس يسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية	3,73	0,907	1	**عالية**
	بعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية	3,43	0,668	-	**عالية**

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

يتضح من الجدول رقم (23) أن **المتوسط الحسابي** لبعد المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية جاءا بمقدار 3,43 بدرجة **عالية**، كما جاءت العبارات 12-15-16 بدرجات **عالية** والعبارات 13-14 بدرجة **متوسطة** وهذا إشارة لتوفر المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية **بدرجة عالية**، كما جاء الانحراف المعياري للبعد ب0,668 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: أظهرت الدراسة أن توفر المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية بدرجة عالية وذلك لتوفر الانترنت في البلدية وكذلك لديها عدد كافي من الحواسيب الآلية والطابعات والفاكس.

رابعاً: توفر المتطلبات البشرية

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود نقص في المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية لبلدية السواقي.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (24): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
17	يتوفر لدى بلديتكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.	3,27	1,172	3	**متوسطة**
18	يتوافر لدى البلدية التقنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.	3,37	1,033	2	**متوسطة**
19	يتوافر لدى البلدية المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.	3,20	1,243	4	**متوسطة**
20	تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية.	3,57	1,194	1	**عالية**
	بعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية	3,35	0,950	-	**متوسطة**

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

يتضح من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية جاءا بمقدار 3,35 بدرجة **متوسطة**، كما جاءت العبارات 17-18-19 بدرجات **متوسطة** والعبارة 20 بدرجة عالية وهذا إشارة لوجود نقص في المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ: 0,950وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: أظهرت الدراسة وجود نقص في المتطلبات البشرية في البلدية وذلك لعدم اهتمام البلدية بتطوير و تحفيز العاملين وعدم توفرها على تقنيين قادرين على تشغيل و صيانة الإدارة الالكترونية .

خامسا: المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توافر المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية في بلدية السواقي بدرجة عالية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (25): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
21	تخصص البلدية موارد مالية كافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات الحديثة وصيانتها.	3,47	1,196	3	**عالية**
22	توفر البلدية المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين.	3,73	1,081	2	**عالية**
23	تعمل البلدية دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة	3,77	1,104	1	**عالية**
	بعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية	3,65	1,018	-	**عالية**

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

يتضح من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية جاءا بمقدار 3,65 بدرجة **عالية،** كما جاءت العبارات 21-22-23 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية بدرجة **عالية،** كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ: 1,018وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من **المتوسط الحسابي**.

النتيجة: أظهرت الدراسة أن البلدية توفر المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية وذلك بتخصيص البلدية للموارد المالية الكافية للحصول على التكنولوجيا الحديثة والأموال من أجل تدريب الموظفين.

سادسا: المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية

الفرضية الفرعية السادسة: وجود نقص في المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (26): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
24	استخدام الإدارة الإلكترونية يوفر للبلدية أنظمة جيدة لحماية معلوماتها وسريتها.	3,20	1,186	3	**متوسطة**
25	يوجد في البلدية طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب.	3,30	1,208	2	**متوسطة**
26	يتوفر لدى البلدية آليات لمراقبة وتفتيش نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.	3,13	1,008	4	**متوسطة**
27	في البلدية يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة	3,37	1,129	1	**متوسطة**
	بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية	3,25	0,843	-	**متوسطة**

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

يتضح من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية جاءا بمقدار 3,25 بدرجة **متوسطة**، كما جاءت جميع العبارات 24-25-26-27 بدرجات **متوسطة** وهذا إشارة لوجود نقص في المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد ب0,843 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من **المتوسط الحسابي**.

النتيجة: أظهرت الدراسة وجود نقص في المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية في بلدية السواقي و ذلك لعدم توفر البلدية على أنظمة حماية جيدة لمعلوماتها.

سابعا: معوقات الإدارة الالكترونية.

الفرضية الفرعية لسابعة: وجود المعيقات في الإدارة الالكترونية ببلدية السواقي في ولاية المدية بدرجة متوسطة.

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

جدول رقم (27): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد معوقات الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
28	عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البلدية.	3,03	1,273	2	**متوسطة**
29	عدم تحكم أغلبية الموظفين في البلدية بتكنولوجيا الإعلام الآلي.	3,03	1,159	2	**متوسطة**
30	قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البلدية.	3,00	1,365	3	**متوسطة**
31	سهولة اختراق الموقع الإلكتروني للبلدية.	3,50	0,974	1	**عالية**
32	ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البلدية.	2,83	1,341	4	**متوسطة**
	بعد معوقات الإدارة الالكترونية	3,08	0,841	-	**متوسطة**

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

يتضح من الجدول رقم (27) أن **المتوسط الحسابي** لبعد معوقات الإدارة الالكترونية جاءا بمقدار 3,08بدرجة **متوسطة**، كما جاءت العبارات 28-29-30 بدرجات **متوسطة**، والعبارة 32 بدرجة **عالية** وهذا إشارة لوجود بعض المعيقات في الإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ: 0,841 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من **المتوسط الحسابي**.

النتيجة: توصلنا إلى أن معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية سببها عدم تحكم أغلبية الموظفين في البلدية بتكنولوجيا الاعلام الآلي وكذلك ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البلدية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية: تقديرات الموظفون لمحور الآداء الوظيفي جاء بدرجة عالية.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع) الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (28): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
33	يتميز أدائي في البلدية دائما بالجودة والإتقان.	3,80	0,961	8	**عالية**
34	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر.	3,93	0,944	5	**عالية**
35	أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات وبدقة.	4,07	0,740	1	**عالية**
36	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3,87	0,860	7	**عالية**
37	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال.	3,90	0,923	6	**عالية**
38	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.	3,93	0,640	5	**عالية**
39	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل والأوقات المحددة.	4,00	0,695	2	**عالية**
40	نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء عملي.	3,90	0,662	6	**عالية**
41	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	3,97	0,669	3	**عالية**
	محور الأداء الوظيفي	3,94	0,451	-	**عالية**

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

يتضح من الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي جاءا بمقدار 3,94 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 33-34-35-36-37-38-39-40 بدرجات عالية وهذا إشارة أن موظفي ببلدية السواقي لولاية المدية يتميزون بأداء **عالي**، وما يثبه تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة **عالية**، كما جاء الانحراف المعياري للمحور بـ: 0,451 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

النتيجة: جاءت تقديرات الموظفون لآدائهم الوظيفي بدرجة عالية وذلك لحرصهم على اتقان عملهم وقيامهم به بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع: اختبار فرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الآداء الوظفي لبلدية السواقي عند مستوى الدلالة 0,05 .

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (29): اختبار الانحدار البسيط لتأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية.

البيان	الإدارة الالكترونية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تحسين الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية.	0.195	0.038	0.126	1.054	0.301

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (29) لتأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R = **0.195** بين الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباططردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.038** أي أن ما قيمة **3.8%** من التغيرات في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية، ناتجة عن الإدارة الالكترونية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.126** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية، بقيمة **0.126**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **1.054** عند مستوى معنوية **0.301** وهي غير دالة عند مستوى معنوية **0.05** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص انه **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة لتأثير الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية بدأ من أواخر فيفري الى بداية ماي 2018 ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية بدرجة عالية.
- وجود نقص في المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية.
- توفر المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية بدرجة عالية.
- وجود نقص في المتطلبات البشرية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية.
- توفر المتطلبات المالية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية بدرجة عالية.
- وجود نقص في المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية.
- وجود المعيقات في الإدارة الالكترونية ببلدية السواقي لولاية المدية بدرجة متوسطة.
- تقديرات الموظفون لمحور الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية جاءت بدرجة عالية.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي ببلدية السواقي لولاية المدية عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة:

نستنتج في الأخير ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع أن العالم عرف في الآونة الأخيرة عدة تغيرات في المجالات العلمية والتكنولوجيا، انعكس هذا على الإدارة العمومية باعتبارها الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين.

ولذلك تسعى الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا إلى إيجاد أفضل الآليات لتحسين الأداء الوظيفي، وتعتبر الإدارة الالكترونية أسلوب حديث وأداة لترقية الأداء الوظيفي ومرحلة ضرورية في عصر التقنية المعلوماتية والانفتاح على المجتمع العالمي، كما لها العديد من المزايا التي تقدمها للأداء الوظيفي من تحقيق الدقة والسرعة وتبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية وتبسيطها ونقلها من الأطر اليدوية إلى الأطر الالكترونية، فهي فرصة للارتقاء بأداء العاملين وتحسين مستوى خدماتهم، بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات وكسب ثقة المواطنين من خلال منهج علمي متطور لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الخدمات المطلوبة للمواطنين بسهولة ويسر وبأسلوب راقي وحضاري وهذا ما يحدث تغيرا سريعا في نمط حياة المواطنين ويقلل من الصورة السلبية نحو الإدارة الناجمة عن تعقيدات الهيكل التنظيمي وتزايد المستويات التنظيمية في شكلها التقليدي.

والجزائر كباقي دول العالم التي عرفت عدة تغيرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية فأسلوب الإدارة الالكترونية الذي تتبناه الإدارة العمومية يعتبر نقطة انطلاق جوهرية ستساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويتضمن ذلك توفير العديد من الإمكانيات بهدف تقديم أداء متميز وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة كالبنية التحتية توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، توفر الوسائل الالكترونية اللازمة لهذا التحول، وجود التشريعات والقوانين التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وجود إدارة سياسية تتولى مسؤولية التغيير في هذا المجال ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء تجسيد متطلبات الإدارة الالكترونية، إلا أن هذا التحول مازال في مراحله الأولى لأن هناك عدة معوقات تحول دون تطبيقها كضعف التجاوب مع الإدارة الالكترونية وغيرها من الصعوبات التي ترتبط بالجانب التقني والإداري والتشريعي والأمني.

وبالتالي فالتجربة الجزائرية تحتاج إلى الجهد والدعم للوصول إلى الإدارة الالكترونية في إداراتها العامة (كالبلدية) من خلال وضع رؤية إستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الانتقال الايجابي من

الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي المقدم من طرف العاملين ورفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

اختبار صحة الفرضيات:

1-الإدارة الالكترونية هي منظومة تكنولوجية تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية الى إدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا او فكريا من اجل إتمام مهام وظيفته او كمية الإنجازات المقدمة من طرف الفرد او الجماعة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3-لا تتوفر بلدية السواقي على المتطلبات الإدارية بل يوجد نقص في هذه المتطلبات، وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الثالثة.

4-تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في بلدية السواقي ولكن بشكل قليل وذلك لعدم توفر كل متطلبات الإدارة الالكترونية في البلدية، وهذا ما يثبت خطا الفرضية الرابعة التي تقول انه لم تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي.

5-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

وبعد الدراسة التي قمنا بها لمعرفة الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، توصلنا الى مجموعة من النتائج الاقتراحات:

أولا: النتائج : تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1- النتائج النظرية :

- تمثل الإدارة الالكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يتميز هذا المنهج بمميزات وخصائص تميزه عن غيره.
- الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الحاسب الآلي، برامج الاتصال، شبكة الاتصال) التي تساعد المؤسسة في أداء إعمالها ووظائفها الإدارية.

- من فوائد الإدارة الالكترونية تبسيط الإجراءات واختصار الوقت والدقة والوضوح في انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- هناك أسباب أدت إلى ظهور الإدارة الالكترونية منها تسارع التقدم العلمي وتوجهات العولمة وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الالكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها وذلك بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة.
- أن يتم التحول على مراحل مخطط لها تخطيطا جيدا ويكون وفق معايير موضوعية مجردة لا معايير شخصية ضيقة ولضمان نجاح التحول لا يكفي النقل الحرفي لأنظمة تم تطبيقها في مجتمعات أخرى بل لابد من مراعاة البيئة التي تطبق فيها الإدارة الالكترونية.
- للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة.
- من محددات الأداء الوظيفي: الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- يمثل الأداء الوظيفي عن مجموعة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف في عمله من خلال ما ينجز من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي.

2- النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن بلدية السواقي تؤمن حواسيب آلية حديثة تساهم في تطوير العمل.
- أظهرت الدراسة أن شبكات الاتصال تساهم في تطوير عمل بلدية السواقي.
- أظهرت الدراسة أن بلدية السواقي لا تحقق ترابط الكتروني بين كافة بلديات ولاية المدية.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء لدى العاملين ببلدية السواقي كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وهذا راجع الى قدرة العاملين على ابتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل والسرعة في انجازه وتنفيذه بشكل سليم.

ثانيا: الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي تم توصل إليها نضع التوصيات الآتية:

- العمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية السواقي.
- التوعية بمزايا العمل الإداري الالكتروني مقارنة بالعمل الإداري التقليدي.
- تدريب الموظفين والعاملين في المؤسسات والعمل على إكسابهم ثقة العمل الإداري الالكتروني وتزويدهم بمزيد من الدورات التدريبية، التأهيلية واللغوية بغية تهيئتهم نحو التحول للعمل الإداري الالكتروني.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مبرمجين وفنيين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- العمل بمفهوم الإدارة الالكترونية وخاصة بالمؤسسات بهدف التقليل من الاعتماد على الاتصال الورقي.
- تمكين جميع العاملين من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الالكترونية المتاحة في البلدية.
- تعزيز وعي العاملين بآثار تطبيق الإدارة الالكترونية وايجابياتها لانجاز المهام المطلوبة منهم وذلك من خلال الزيارات الميدانية.

قائمة المراجع بالغة العربية:

1) الكتب:

- إبراهيم محمد المحاسنة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جيرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، مصر 2000.
- الحسن حسين محمد، الإدارة الالكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- حافظ محمد عبدو، الإدارة الالكترونية للفنادق، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الالكترونية دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
- شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000.
- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ، 2007.
- عادل بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي في بيروت.
- عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الالكترونية، الجلبي الحقوقية، بيروت، 2015.
- فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- فريد كورتل، الإدارة الالكترونية رمز ناشرون وموزعون عمان الأردن 2015.
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والاساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2010

- محمود سليمان حذفي، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، مصر 1980.
- مزهر شعبان جواد، الإدارة الالكترونية، الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

2) الرسائل الجامعية والمجلات:

1. الرسائل الجامعية:

- امباركة العربي، تفعيل إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي في المنطقة، قسم علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2013.
- إيمان جويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي على العاملين في المؤسسات الوطنية، شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
- حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، نيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- جماد مختار، تأثير الغدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2017.
- جمال الدين بوعطيط،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، جامعة منتوري محمد، 2008-2009.
- رميصاء زرقان، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.

- سعيد بن معالة العمري، المتطلبات الإدارة والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة عامة للموانئ على المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2013.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم رسالة ماجستير معهد الاقتصاد 2002.
- عبد الرحيم بن يحي، أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية 2013-2014.
- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015-2016.
- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسنطينة، 2009-2012.
- محمد أحمد عبد الله الكلبي، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية الأجهزة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية، الراض 2007.
- محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس.
- محمد وزاع، الإدارة الالكترونية وأثرها فب الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ولعوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2012-2013.
- مريم بن عمور بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.

- نصيرة فجال، فاطمة سيقع الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ماستر ل م د، قسم إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية 2017.

2. المجلات:

- أحلام محمد الشواري، الإدارة الالكترونية وتأثرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، كلية الآداب مجلة 24، العدد 4، 2016.
- علاء الدين عبد الرحمان الحسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الالكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، معهد التخطيط الحضري الإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، 2011.
- مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس بالمؤتمر الكلية، 2013.
- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة بسكرة، 2011.

3) المنشورات:

- عادل حرحوش المغربي، الإدارة الالكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2017.

4) مراجع باللغة الأجنبية:

- Agnés, Bradier, « Le gouvernement électronique une priorité européenn », revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N° 110, 2004, p341.

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة بعنوان: الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي

أخي/أختي الموظف(ة)

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان تأثير الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة بلدية السواقي لولاية المدية), كما نرجوا منكم أن تجيبوا بصدق على هذه الاستمارة كما نؤكد على سرية إجاباتكم وأنها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط .

وشكرا على حسن تعاونكم معنا.

من فضلك ضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن:.....

3-المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الحالة الاجتماعية:

عازب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

5-الوظيفة: .....

6-الأقدمية (الخبرة):

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11سنة إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

7-هل تمتلك جهاز كومبيوتر في بيتك: نعم ☐ لا ☐

المحور الأول: حول الإدارة الإلكترونية في البلدية.

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
البعد الأول: حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية.					
• **توفر البلدية رقم هاتف مخصص لتلقي طلبات وشكاوى المواطنين.**					
• **توفر البلدية بريد إلكتروني لتلقي مشاغل مواطنيها.**					
• **ترتبط البلدية ببعض المواقع الإلكترونية الإدارية الأخرى.**					
• **تقوم البلدية بأرشفة البيانات إلكترونيا.**					
• **تقوم البلدية بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعاملين.**					
• **يتم استخدام الحاسب الآلي في رصد ومتابعة أداء العاملين في هذه البلدية.**					

• يتم التنسيق بين مستويات هذه البلدية عن طريق الأنترنت.					
• يتم الاتصال مع البلديات الأخرى عبر الأنترنت.					
البعد الثاني: حول متطلبات الإدارة الإلكترونية .					
أ. متطلبات إدارية:					
• هناك علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
• تقدم البلدية الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
• في البلدية يتم وضع إجراءات إدارية تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.					
ب. متطلبات تقنية:					
• يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
• يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات بالبلدية.					
• يتم التواصل بين مختلف فروع البلدية عن طريق الأنترنت.					
• توفر البلدية على العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.					
• توفر البلدية على العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام.					
• يوجد في البلدية فاكس يسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية.					
ج. متطلبات بشرية:					
• يتوفر لدى بلديتكم نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.					
• يتوافر لدى البلدية التقنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.					
• يتوافر لدى البلدية المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.					
• تتبنى الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية.					
د. متطلبات مالية:					
• تخصص البلدية موارد مالية كافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات الحديثة وصيانتها.					
• توفر البلدية المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين.					
• تعمل البلدية دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.					

هـ. متطلبات أمنية:					
• استخدام الإدارة الإلكترونية يوفر للبلدية أنظمة جيدة لحماية معلوماتها وسريتها.					
• يوجد في البلدية طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب.					
• يتوفر لدى البلدية آليات لمراقبة وتفتيش نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.					
• في البلدية يتم تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.					
البعد الثالث: حول معوقات الإدارة الإلكترونية.					
• عدم وجود العدد الكافي من الحواسيب في البلدية.					
• عدم تحكم أغلبية الموظفين في البلدية بتكنولوجيا الإعلام الآلي.					
• قدم أجهزة الحاسوب المستخدمة في البلدية.					
• سهولة اختراق الموقع الإلكتروني للبلدية.					
• ضعف المستوى التعليمي للموظفين في البلدية.					
المحور الثاني: حول الأداء الوظيفي.					
• يتميز أدائي في البلدية دائما بالجودة والإتقان.					
• أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر.					
• أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات وبدقة.					
• أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
• أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال.					
• أتعاون مع زملائي في العمل ضمن فرق.					
• لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.					
• ألتزم بأنظمة وقوانين العمل والأوقات المحددة.					
• نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء عملي.					
• أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.					
• أقدم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة.					

الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
معوشي عماد الدين	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
بولصنام محمد	أستاذ محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
ليشاني وهيبة	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

الملحق رقم (3): نتائج spss

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستبيان
N		30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,4962
	Std. Deviation	,53710
Most Extreme Differences	Absolute	,160
	Positive	,110
	Negative	-,160
Kolmogorov-Smirnov Z		,878
Asymp. Sig. (2-tailed)		,424

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	41

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	تطبيق الادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,354	,169	,135	,227	,374*	,180	,333	,476**
		Sig. (2-tailed)	.	,055	,373	,475	,227	,042	,342	,073	,008
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	,354	1,000	,612**	,023	,318	,258	,558**	,424*	,569**
		Sig. (2-tailed)	,055	.	,000	,903	,087	,169	,001	,020	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,169	,612**	1,000	,184	,313	,323	,509**	,415*	,629**
		Sig. (2-tailed)	,373	,000	.	,330	,093	,082	,004	,023	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,135	,023	,184	1,000	,464**	,407*	,178	-,047	,493**
		Sig. (2-tailed)	,475	,903	,330	.	,010	,026	,346	,806	,006
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة5	Correlation Coefficient	,227	,318	,313	,464**	1,000	,479**	,355	,316	,709**
		Sig. (2-tailed)	,227	,087	,093	,010	.	,007	,054	,089	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة6	Correlation Coefficient	,374*	,258	,323	,407*	,479**	1,000	,504**	,445*	,760**
		Sig. (2-tailed)	,042	,169	,082	,026	,007	.	,005	,014	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة7	Correlation Coefficient	,180	,558**	,509**	,178	,355	,504**	1,000	,419*	,522**
		Sig. (2-tailed)	,342	,001	,004	,346	,054	,005	.	,021	,003
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة8	Correlation Coefficient	,333	,424*	,415*	-,047	,316	,445*	,419*	1,000	,641**

	Sig. (2-tailed)	,073	,020	,023	,806	,089	,014	,021	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,476**	,569**	,629**	,493**	,709**	,760**	,522**	,641**	1,000
تطبيق الادارة الالكترونية	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,000	,006	,000	,000	,003	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	المتطلبات الادارية للادارة الالكترونية
		Correlation Coefficient	1,000	,501**	,330	,837**
	العبارة9	Sig. (2-tailed)	.	,005	,075	,000
		N	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,501**	1,000	,345	,759**
	العبارة10	Sig. (2-tailed)	,005	.	,062	,000
Spearman		N	30	30	30	30
's rho		Correlation Coefficient	,330	,345	1,000	,616**
	العبارة11	Sig. (2-tailed)	,075	,062	.	,000
		N	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,837**	,759**	,616**	1,000
	المتطلبات الادارية للادارة الالكترونية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

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

Correlations

			العبارة12	العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	المتطلبات التقنية للادارة الالكترونية
		Correlation Coefficient	1,000	,072	,208	,556**	,290	,604**
	العبارة12	Sig. (2-tailed)	.	,706	,269	,001	,120	,000
		N	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,072	1,000	,201	,269	,602**	,498**
Spearman's rh	العبارة14	Sig. (2-tailed)	,706	.	,287	,151	,000	,005
		N	30	30	30	30	30	30

o	العبارة15	Correlation Coefficient	,208	,201	1,000	,396*	,071	,607**
		Sig. (2-tailed)	,269	,287	.	,030	,708	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة16	Correlation Coefficient	,556**	,269	,396*	1,000	,507**	,802**
		Sig. (2-tailed)	,001	,151	,030	.	,004	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة17	Correlation Coefficient	,290	,602**	,071	,507**	1,000	,556**
		Sig. (2-tailed)	,120	,000	,708	,004	.	,001
		N	30	30	30	30	30	30
	المتطلبات التقنية للادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	,604**	,498**	,607**	,802**	,556**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,001	.
		N	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

			العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	المتطلبات البشرية للادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة18	Correlation Coefficient	1,000	,728**	,209	,389*	,663**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,268	,034	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة19	Correlation Coefficient	,728**	1,000	,439*	,636**	,825**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,015	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة20	Correlation Coefficient	,209	,439*	1,000	,570**	,714**
		Sig. (2-tailed)	,268	,015	.	,001	,000
		N	30	30	30	30	30

العبارة21	Correlation Coefficient	,389*	,636**	,570**	1,000	,794**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,001	.	,000
	N	30	30	30	30	30
المتطلبات البشرية للادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	,663**	,825**	,714**	,794**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

			العبارة22	العبارة23	العبارة24	المتطلبات المالية للادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة22	Correlation Coefficient	1,000	,508**	,493**	,765**
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,006	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة23	Correlation Coefficient	,508**	1,000	,765**	,825**
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة24	Correlation Coefficient	,493**	,765**	1,000	,832**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	المتطلبات المالية للادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	,765**	,825**	,832**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

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

Correlations

			العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	المتطلبات الامنية للادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة25	Correlation Coefficient	1,000	,481**	,260	-,006	,573**
		Sig. (2-tailed)	.	,007	,165	,975	,001
		N	30	30	30	30	30
	العبارة26	Correlation Coefficient	,481**	1,000	,568**	,590**	,877**
		Sig. (2-tailed)	,007	.	,001	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة27	Correlation Coefficient	,260	,568**	1,000	,481**	,767**
		Sig. (2-tailed)	,165	,001	.	,007	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة28	Correlation Coefficient	-,006	,590**	,481**	1,000	,677**
		Sig. (2-tailed)	,975	,001	,007	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	المتطلبات الامنية للادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	,573**	,877**	,767**	,677**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

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

Correlations

			العبارة29	العبارة30	العبارة31	العبارة32	العبارة33	معوقات الادارة الالكترونية
Spearman's rho	العبارة29	Correlation Coefficient	1,000	,399*	,625**	,385*	,229	,769**
		Sig. (2-tailed)	.	,029	,000	,035	,222	,000
		N	30	30	30	30	30	30

	العبارة30	Correlation Coefficient	,399*	1,000	,415*	,221	-,130	,523**
		Sig. (2-tailed)	,029	.	,023	,241	,494	,003
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة31	Correlation Coefficient	,625**	,415*	1,000	,551**	,124	,822**
		Sig. (2-tailed)	,000	,023	.	,002	,515	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة32	Correlation Coefficient	,385*	,221	,551**	1,000	,473**	,715**
		Sig. (2-tailed)	,035	,241	,002	.	,008	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة33	Correlation Coefficient	,229	-,130	,124	,473**	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,222	,494	,515	,008	.	,009
		N	30	30	30	30	30	30
	معوقات الادارة الالكترونية	Correlation Coefficient	,769**	,523**	,822**	,715**	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,009	.
		N	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

			العبارة34	العبارة35	العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة40	العبارة41	العبارة42	العبارة43	الاداء الوظيفي
Spearman's rho	العبارة34	Correlation Coefficient	1,000	,557**	,465**	,370*	,060	,391*	,092	,195	,210	,642**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,010	,044	,755	,033	,627	,301	,265	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة35	Correlation Coefficient	,557**	1,000	,720**	,632**	,322	,468**	,495**	,292	,350	,835**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,083	,009	,005	,117	,058	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العبارة36	Correlation Coefficient	,465**	,720**	1,000	,561**	,542**	,484**	,325	,276	,220	,661**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	.	,001	,002	,007	,080	,139	,242	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة37	Correlation Coefficient	,370*	,632**	,561**	1,000	,541**	,421*	,669**	,225	,404*	,781**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,001	.	,002	,020	,000	,231	,027	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة38	Correlation Coefficient	,060	,322	,542**	,541**	1,000	,402*	,359	,242	,149	,537**
	Sig. (2-tailed)	,755	,083	,002	,002	.	,028	,052	,198	,433	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة40	Correlation Coefficient	,391*	,468**	,484**	,421*	,402*	1,000	,197	,068	,523**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,033	,009	,007	,020	,028	.	,296	,722	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة41	Correlation Coefficient	,092	,495**	,325	,669**	,359	,197	1,000	,080	,309	,463*
	Sig. (2-tailed)	,627	,005	,080	,000	,052	,296	.	,676	,097	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة42	Correlation Coefficient	,195	,292	,276	,225	,242	,068	,080	1,000	,090	,363*
	Sig. (2-tailed)	,301	,117	,139	,231	,198	,722	,676	.	,636	,048
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العبارة43	Correlation Coefficient	,210	,350	,220	,404*	,149	,523**	,309	,090	1,000	,446*
	Sig. (2-tailed)	,265	,058	,242	,027	,433	,003	,097	,636	.	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الاداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,642**	,835**	,661**	,781**	,537**	,660**	,463*	,363*	,446*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,010	,048	,014	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	انثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	2	6,7	6,7	6,7
	27	2	6,7	6,7	13,3
	29	1	3,3	3,3	16,7
	30	1	3,3	3,3	20,0
	32	5	16,7	16,7	36,7
	33	2	6,7	6,7	43,3
	34	3	10,0	10,0	53,3
	35	1	3,3	3,3	56,7
	37	3	10,0	10,0	66,7
	38	1	3,3	3,3	70,0
	40	3	10,0	10,0	80,0
	45	2	6,7	6,7	86,7
	47	2	6,7	6,7	93,3
	48	1	3,3	3,3	96,7
	54	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

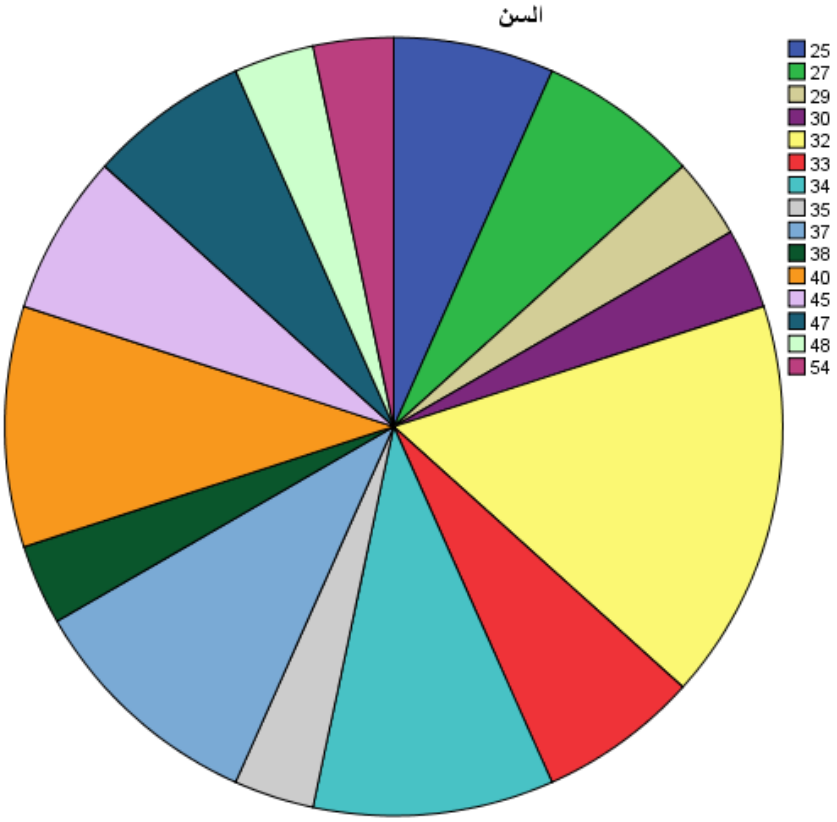
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	11	36,7	36,7	46,7
	جامعي	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

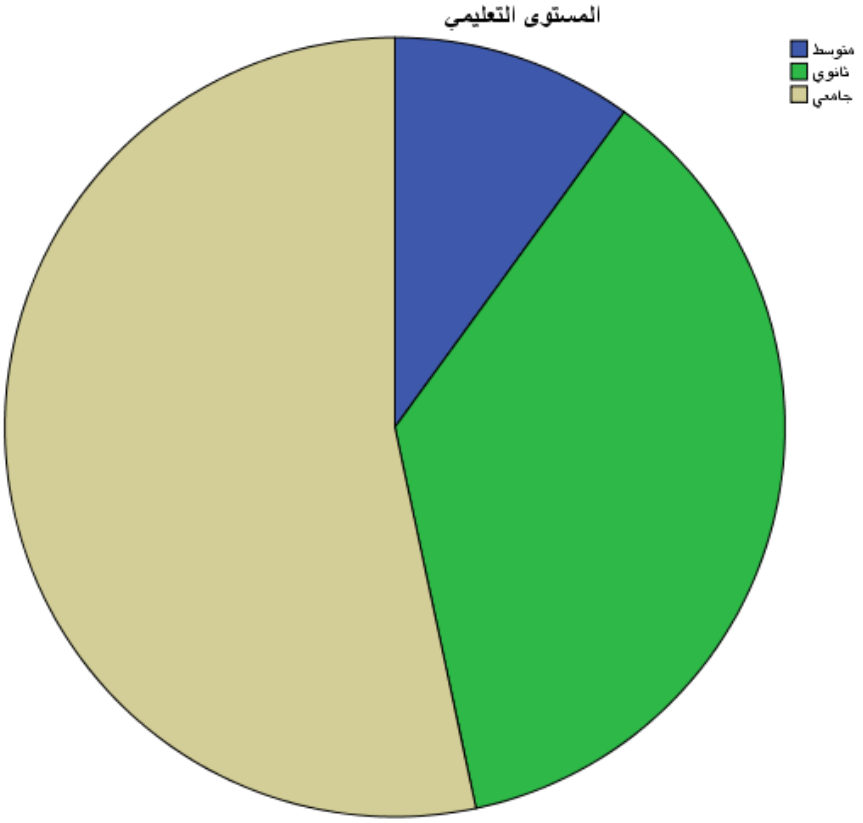
الحالة الاجتماعية

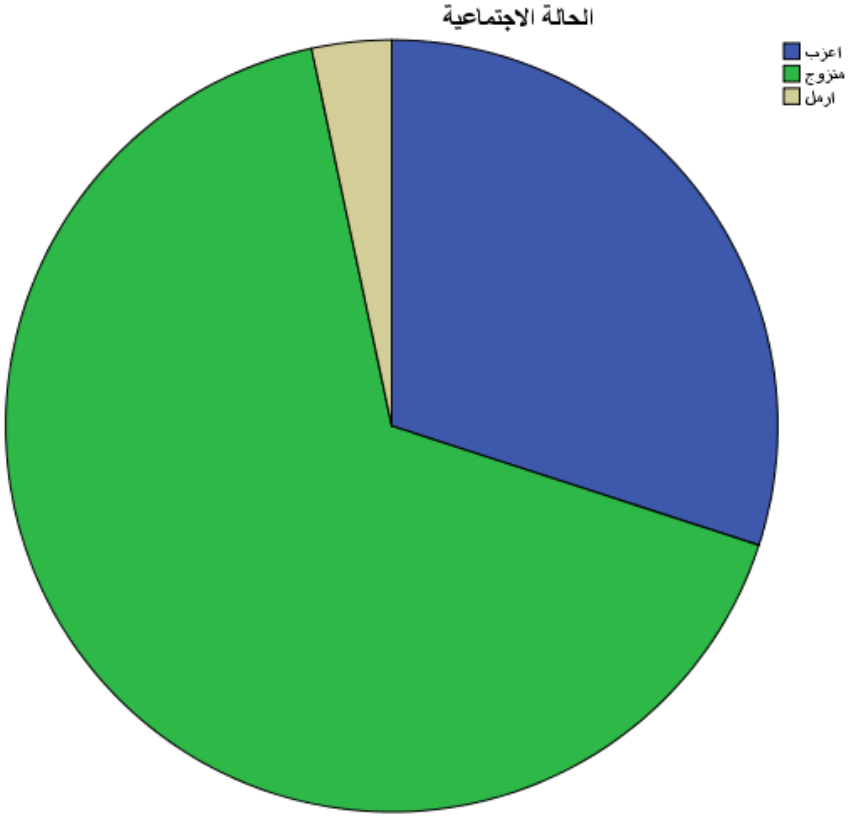
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	9	30,0	30,0	30,0
	متزوج	20	66,7	66,7	96,7
	ارمل	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

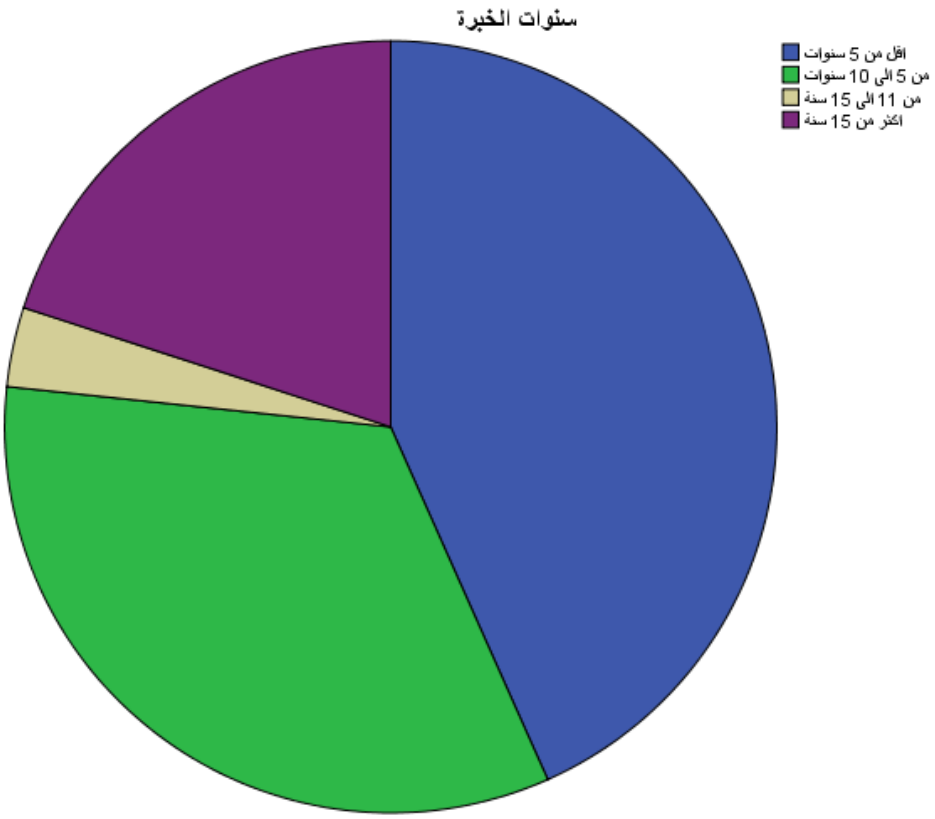
سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	13	43,3	43,3	43,3
	من 5 الى 10 سنوات	10	33,3	33,3	76,7
	من 11 الى 15 سنة	1	3,3	3,3	80,0
	اكثر من 15 سنة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	




المستوى التعليمي
متوسط
ثانوي
جامعي


الحالة الاجتماعية
اعزب
متزوج
ارمل



Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	30	0	3,50	1,075
العبارة2	30	0	3,60	1,102
العبارة3	30	0	3,47	1,137
العبارة4	30	0	3,27	1,202
العبارة5	30	0	3,47	1,358
العبارة6	30	0	3,03	1,245
العبارة7	30	0	3,47	1,008
العبارة8	30	0	3,40	1,070
تطبيق الادارة الالكترونية	30	0	3,4000	,76663

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة9	30	0	3,03	1,189
العبارة10	30	0	3,30	1,291
العبارة11	30	0	3,53	1,196

المتطلبات الادارية للادارة الالكترونية	30	0	3,2889	,98546

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة12	30	0	3,63	,964
العبارة14	30	0	3,10	1,242
العبارة15	30	0	2,83	1,315
العبارة16	30	0	3,47	1,167
العبارة17	30	0	3,73	,907
المتطلبات التقنية للادارة الالكترونية	30	0	3,4389	,66879

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة18	30	0	3,27	1,172
العبارة19	30	0	3,37	1,033
العبارة20	30	0	3,20	1,243
العبارة21	30	0	3,57	1,194
المتطلبات البشرية للادارة الالكترونية	30	0	3,3500	,95050

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة22	30	0	3,47	1,196
العبارة23	30	0	3,73	1,081
العبارة24	30	0	3,77	1,104
المتطلبات المالية للادارة الالكترونية	30	0	3,6556	1,01891

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة25	30	0	3,20	1,186
العبارة26	30	0	3,30	1,208
العبارة27	30	0	3,13	1,008
العبارة28	30	0	3,37	1,129
المتطلبات الامنية للادارة الالكترونية	30	0	3,2500	,84333

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة29	30	0	3,03	1,273
العبارة30	30	0	3,03	1,159
العبارة31	30	0	3,00	1,365
العبارة32	30	0	3,50	,974
العبارة33	30	0	2,83	1,341
معوقات الادارة الالكترونية	30	0	3,0800	,84135

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة34	30	0	3,80	,961
العبارة35	30	0	3,93	,944
العبارة36	30	0	4,07	,740
العبارة37	30	0	3,87	,860
العبارة38	30	0	3,90	,923
العبارة40	30	0	3,93	,640
العبارة41	30	0	4,00	,695
العبارة42	30	0	3,90	,662
العبارة43	30	0	3,97	,669
الاداء الوظيفي	30	0	3,9424	,45139

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,195[a]	,038	,004	,45053

a. Predictors: (Constant), الالكترونية الادارة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,225	1	,225	1,110	,301[b]
	Residual	5,683	28	,203		
	Total	5,909	29			

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

b. Predictors: (Constant), الالكترونية الادارة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,519	,410		8,586	,000
	الالكترونية الادارة	,126	,120	,195	1,054	,301

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء