جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية تيزي مهدي ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة :

- بوشنافة زيان
- شرقي نسرين

تحت إشراف الأستاذ :

- د. بوعزيز عبد الرزاق

السنة الجامعية 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر تقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم : « **من لا يشكر النّاس لا يشكر الله** » .

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ، وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذ الدكتور " ***بوعزيز عبد الرزاق*** " على كل هذه النصائح المقدمة لنا والتي كانت حافزًا في إتمام هذا العمل المتواضع

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشّكر الجزيل إلى جميع موظفي **بلدية تيزي مهدي**

وبالأخص الأمين العام للبلدية السيد " **محفوظ قراش**"

و التقني السامي المكلفة بتسيير ملف الشبكة الاجتماعية " **سميرة مسعودي** "

كما نشكر كل من أمدّنا بيد المساعدة لإعداد هذه المذكرة

إهـــــــــداء :

الله أكبر كبيرا و الحمد لله كثيرا و سبحان الله بكرة و أصيلا ، إن أصدق الحديث كتاب الله الذي قال فيه عز و جل «**اقرأ بسم ربك**» فشرع لنا طلب العلم عبادة فالحمد لله الذي هدانا و كنا بفضله على هذا المستوى و خير الهدى هدى نبينا محمد صلى الله عليه و سلم حيث حثنا على طلب العلم فقال : "**اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد**"

فالحمد و الشكر لك يا رب العالمين

إلى الزهرة التي فاقت الزهور و الشمعة التي يشع منها النور و أزكى من العطور لأجلـك تعلمت الكتابة على السطور فسلام من الله يرعاك و عين الله تحميك و تأكدي أن قلبي لن ينساك، أطال الله في عمرك "**أمي** الغالية "

إلى أعز شيء في الوجود و منه ينبع الأمل و يشع منه النور الذي غمرني بدفئه و حنانه و عطفه حفظه الله و أطال في عمره " **أبي** الغالي "

إلى من علمني أن الحياة جهاد " أخي **أحمد** " ، حفظه الله ورعاه وأطال عمره .

إلى نور عيوني أخوتي : **إيمان** ، **أنفال** .

إلى روح **خالي** الغالي رحمه الله .

إلى كل أخوالي و خالاتي ، أعمامي و عماتي .

إلى الورود التي سكنت قلبي: **إسلام** ، **آدم** ، **مراد** .

إلى من تقاسم معي هذا العمل المتواضع زميلي **بوشنافة زيان** .

إلى من كل ساعدني في انجاز هذا العمل .

إلى زملاء الدراسة و تحية خاصة إلى قسم علوم التسيير " **إدارة أعمال** "

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد

نسرين

إهـــــــــــــــــــداء :

أهدي ثمرة جهدي ....

إلى روح" **أمي العزيزة** " التي أفرشت الأرض ذهبا وملأت الدنيا حلاوة ، رحمة الله عليها

إلى روح **" الأب الغالي** " الملتزم بالسهر والمحب للخلاص ، رحمه الله ،

إلى رفيقة دربي و مصدر إلهامي " **الزوجة الكريمة** " التي وقفت إلى جانبي وأعانتني على إنجاز هذا العمل ،

إلى أبنائي " محمد رياض ، إبراهيم الياس ، والكتكوتة رنيم "

إلى كل الأهل والأحباب ، إلى كل من كان سندا لي في هذا البحث ، إلى كل الأصدقاء ،

إلى كل طلبة الماستر دفعة 2021 بجميع تخصصاتها .

زيان

ملخص الدراسة :

إن الإدارة الإلكترونية هي وليدة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية ، حيث أن تطبيقها له أثر كبير على أداء المؤسسة ، من جميع الجوانب بما فيها الأداء الوظيفي .

من هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في البلدية محل البحث ، حيث قام الباحثين باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من 25 فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية ، واستخدم الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي ، حيث اعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها : معامل الثبات الفا كرو نباخ ... .

وخلصت الدراسة إلى وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

Résumé :

La gestion électronique est le résultat du développement technologique observe dans le monde moderne ,car il est impératif que les institution se tiennent au courant de l'évolution et des changement de l'environnement externe, car leur application a un impact considérable sur la performance de l'institution ,dans tous ses aspects ,y compris la performance au travail .

De ce point de vue , notre étude visait à clarifier l'effet de la gestion électronique sur l'amélioration de la performance de l'institution en question , en utilisant le questionnaire comme outil principal de collecte de données employés de manière aléatoire . Analyse 25appliquées à un échantillon de statistique ,basée sur des méthodes statistiques permettant de vérifier des hypothèses incluant le coefficient de persistance d'alpha – cronbach … .

L'étude a conclu que le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la performance de l'institution.

Abstract :

The electronic management is the result of the technological development witnessed in the modern world as it is imperative for institutions to keep abreast of the developments and changes in the external environment ,as their application has a great Impact on the performance of the institution , in all aspects , including job performance .

From this point of view , our study aimed at clarifying the effect of electronic management in improving the performance of the institution in question . The researcher used the questionnaire as a main tool in the collection of data applied employees of different levels at random . statistical analysis , 25to a sample of based on statistical methods to test hypotheses including alpha – cronbach persistence coefficient … .

The study concluded that the role of e- management in improving the performance of the institution .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويـــــــــــــات	الصفحة
البسملة	
التشكرات	
الإهداء	
الملخص	أ – ت
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
المقـــــــــــــدمة	أ – د
الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	02
المبحث الأول : مـــــــــاهية الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإلكترونية و أهميتها	06 – 08
المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية	10
المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية	11
المبحث الثاني :محتوى الإدارة الإلكترونية	12
المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية	12
المطلب الثاني :أبعاد الإدارة الإلكترونية	13
المطلب الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية	16
المبحث الثالث :تطبيق الإدارة الإلكترونية	20
المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	20
المطلب الثاني : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	24
المطلب الثالث : مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية	27
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني :الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية	
تمهيد	36
المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للأداء	37
المطلب الأول : مفهوم الأداء	37
المطلب الثاني : خصائص الأداء	39
المطلب الثالث : انواع الأداء ومحدداته	41
المطلب الرابع : علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية	46
المبحث الثاني :متضمنات الأداء الوظيفي	50
المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي	50
المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي	51
المطلب الثالث : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	52
المطلب الرابع : مظاهر الأداء الوظيفي	55

المبحث الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	58
المطلب الأول : خدمات الحاسوب وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي	58
المطلب الثاني : الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي	95
المطلب الثالث :البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي	60
المطلب الرابع : الكوادر البشرية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي	61
خلاصة الفصل	63
الفصل الثالث :الجانب الميداني للدراسة (دراسة حالة ببلدية تيزي مهدي)	
تمهيد	65
المبحث الأول :مدخل حول بلدية تيزي مهدي – المدية -	66
المطلب الأول : نشأة والتعريف بالبلدية (بلدية تيزي مهدي)	66
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية	68
المطلب الثالث : الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية محل الدراسة	72
المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في البلدية	73
المطلب الأول : منهج الدراسة	73
المطلب الثاني : أدوات الدراسة	75
المطلب الثالث :صدق وثبات أداة الدراسة	78
المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة	83
المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	83
المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	90
المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة	96
خلاصة الفصل	100
الخاتمة	101
قائمة المراجع	104
قائمة الملاحق	109

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	ابعاد الإدارة الإلكترونية	15
02	مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية	19
03	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	24
04	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	26
05	محددات الأداء	45
06	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	49
07	محددات الأداء الوظيفي	55
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	84
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	85
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	86
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	87
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	87
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية	88
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي	89
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى التحكم في الإعلام الآلي	90

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين النظام الإداري القديم و النظام الإداري الحديث	05
02	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي الى أسلوب التنظيم الإلكتروني	17
03	الاستمارات الموزعة والمسترجعة	74
04	الخيارات المكونة لمقياس ليكارث الخماسي	77
05	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	77
06	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	78
07	معاملات ارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية لكل بعد والمحور	79
08	معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور	81
09	قيم معامل ثبات (ألفا كرو نباخ) لكل متغير	82
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	83
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	84
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	85
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	86
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	87
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية	88
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي	88
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى التحكم في الإعلام الآلي	90
19	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجابتهم حول بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها	91
20	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجابتهم حول بعد الشبكات	92
21	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجابتهم حول بعد البرمجيات وقواعد البيانات	93
22	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجابتهم حول بعد الكوادر البشرية	94
23	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجابتهم حول متغير الأداء الوظيفي	95
24	اختبار علاقة الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	97
25	ملخص نتائج علاقة الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	98

مقدمة

تتوقف فعالية كل إدارة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء عمالها ومدى كفاءتهم ، إلى جانب جملة من العوامل والإمكانيات التقنية والمادية (موارد مالية ، تنظيم الإدارة ...) .

لقد ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه، وتحقيق منفعته وتحسين حياته المعيشية، ونتج عن هذا التقدم العلمي والتقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنيت وبروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية وتحولها للنمط الجديد والذي يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي .

وفي ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي وثروة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية ، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها إلكتروني رقمي أكثر منه ورقي .

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثروة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية .

فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد إلكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وتهدف الإدارة الإلكترونية غلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها مباشرة كالسرعة والدقة ، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات .. ، كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت متطلبا ضروريا لتقدم المنظمة والمجتمعات .

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات ، لما تحققه من نتائج إيجابية في ما يخص تحسين الأداء الوظيفي ، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية لما له من أهمية كبيرة ، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة .

❖ **إشكالية البحث :**

ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية في المنظمة وأهمية الأداء الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي ومعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسينه من حيث تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ،

و بناءا على ما سبق يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل الموالي :

مـا مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ؟

وحتى نستطيع التحكم بالموضوع وتوضيحه أكثر، يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ وفيما تتمثل أبعادها ؟
2. فيما يتمثل الأداء الوظيفي ؟ وما هي أهم محدداته ؟
3. ماهي العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي ؟
4. ما هو أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ؟

❖ **الفرضيات :** للإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تقدمنا بأحد الإجابات المؤقتة للدراسة ، والمتمثلة في ما يلي :

1. تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، وتتمثل أبعادها في أجهزة الحاسوب، الشبكات ، البرمجيات وكذا العنصر البشري .
2. الأداء الوظيفي هو جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول إليه، ومن أهم محدداته الرغبة في العمل ، القدرة على العمل بالإضافة إلى عنصر البيئة .
3. هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي باعتبار أن الإدارة الإلكترونية أهم عامل من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين .
4. يوجد ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة.

❖ **أسباب اختيار الموضوع :**

وقع الاختيار على هذا الموضوع بمجموعة من الأسباب نذكرها فيما يلي :

- الأسباب الذاتية : هناك العديد من الأسباب الداخلية التي تتعلق بشخصية الباحث وتنبع من ذاته والتي لها أثر باطني على موضوع البحث وهي كالآتي :

- ميل الباحثين لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالأنترنت و الرقمنة واستخدامها في مجال الإدارة .
- تخصص الباحثين في إدارة الأعمال ، مما يستوجب تناول مواضيع ذات علاقة بمجال تخصص الباحثين في ميدان الإدارة والتنظيمات بصفة عامة .
- رغبة الطلبة في معرفة أسباب تخلف الإدارات الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في مجال البلديات ، التي تعتبر الإدارة الأقرب إلى المواطن .

- <u>الأسباب الموضوعية :</u> تظهر الأسباب الموضوعية في اختيار هذه الدراسة إلى عوامل خارجة عن نطاق ذاتية الباحث ، وإنما تدور حول الموضوع المتناول بالدراسة وماهيته وهي كما يلي :

- إمكانية البحث متوفرة ، أي أن هذا الموضوع قابل للدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة فيه .
- محدودية الأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية جعلتنا نطمح بالإثراء العلمي لهذا العمل .
- البحث ميدانيا لتوفير معلومات وبيانات في هذا المجال، ومعرفة مدى الاهتمام بالإدارة الإلكترونية في المؤسسات لتحسين أداء الفاعلين فيها .
- تعميم تطبيق هذا النمط في الإدارات العمومية هو ضرورة حتمية لمجتمعنا ،ودافعا للإدارات لتجاوز واقعها المتأزم والانطلاق إلى آفاق أكثر تطورا وعصرنة بوتيرة سريعة وبمستوى فعال .
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .

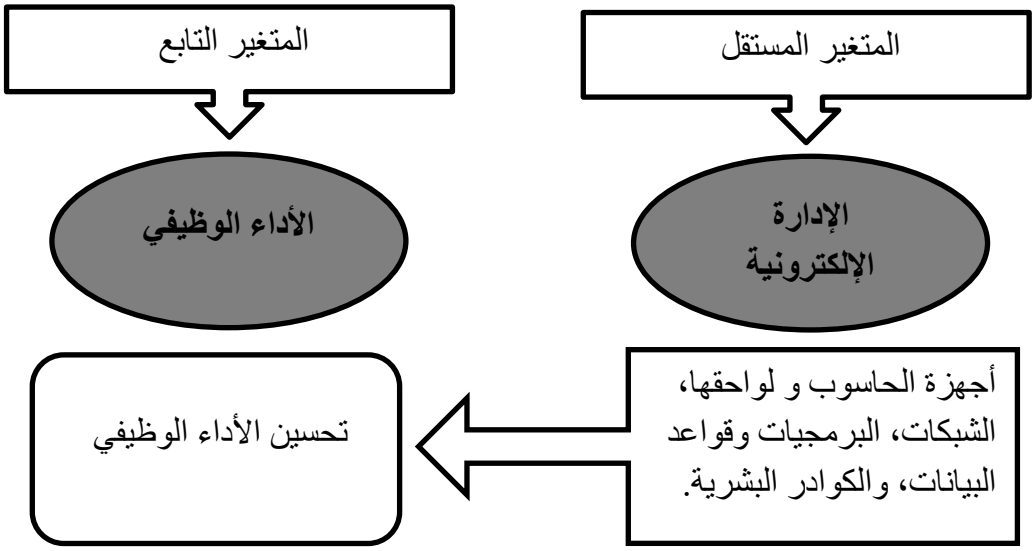
❖ **<u>أهمية البحث :</u>** يمكن حصر أهمية هذا البحث فيما يلي :

- إخضاع الموضوع إلى الدراسة العلمية القائمة على التحليل العلمي البناء بغرض توفير دراسة علمية يستفاد منها أكاديميا خاصة أنه يتناول مفهومين مهمين هما " الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي " .
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسات لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات علاقة .
- قياس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية وتأثيرها على العنصر البشري .
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة .
- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية .

❖ **أهداف البحث :** لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها ، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح من خلاله للإجابة عن مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة، ونذكر أهمها فيما يلي :

- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنظمة .
- تعميق مستوى الفهم لموضوع الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيره على أداء العاملين .
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية .
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم .
- محاولة بناء نموذج قياسي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية تيزي مهدي .
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال .

❖ **نموذج البحث :** تحتوي هذه الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل وهو الإدارة الإلكترونية ، والآخر تابع هو الأداء الوظيفي ، وللمتغير المستقل أربعة (04) أبعاد تتمثل في : أجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات ، البرمجيات وقواعد البيانات ، والكوادر البشرية ، وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث وهو كالتالي :



❖ **حدود البحث ومنهجه :**

- **الحدود البشرية :** الموظفون ،الإداريون والعمال في البلدية .
- **الحدود المكانية :** بلدية تيزي مهدي بالمدية .
- **الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 وذلك من الفترة 01 مارس 2021 إلى غاية جوان 2021 .

منهجية البحث : فهي تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها ، حيث يعتبر منهجا مناسبا لطبيعة الدراسة الميدانية ، كما أنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيرا بإعطاء وصف واضح ودقيق كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث ، أو في الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث .

❖ **مفاهيم الدراسة :**

1. **الإدارة :** هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة أنشطة أعضاء المنظمة ، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية المادية والمعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .
2. **الإدارة الإلكترونية :** هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الأنترنيت مع ضمان سرية وأمن للمعلومات المتناقلة .
3. **الأداء :** هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال .
4. **الأداء الوظيفي :** هو تنفيذ العاملين لمسؤولياتهم وأعمالهم التي تم تكليفهم بها من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ترتبط بها وظائفهم .

❖ **الدراســـات السابـــــقة :**

يتناول هذا الجزء مراجعة مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوع بحثنا ، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

1. أطروحة دكتوراه من إعداد " عبان عبد القادر" تحت عنوان – **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر** – بجامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016/2015 ، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي :
   - أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
   - وجود مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة .
   - أن درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر ذلك ان معظم المواطنين لا زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في اقتناء حاجاتهم الخدماتية من البلدية .
2. رسالة ماجيستر من إعداد " حماد مختار " تحت عنوان – **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية** – بجامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ، سنة 2007 ، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على سير المرفق العام وإدارة موظفيه ، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية ، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على السير الحسن للمرفق العام وعلى موظفيه في البلدان العربية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :
   - عدم الإدراك الواعي والكامل لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي .
   - القصور الواضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الإفادة الكاملة منها .
   - وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات .
3. مذكرة ماستر من إعداد " نبيلة مرابط و وزين أمينة " تحت عنوان **الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية -** ، بجامعة يحي فارس المدية ، سنة 2018/2017 ، أبرزت هذه الدراسة إثراء المعرفة حول الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ، وتوصلت في الأخير إلى :
   - أظهرت الدراسة أن بلدية السواقي لا تحقق ترابط إلكتروني بين كافة بلديات ولاية المدية .
   - أظهرت الدراسة أن شبكات الاتصال تساهم في تطوير عمل بلدية السواقي .
4. مذكرة ماستر من إعداد " مقراني نوال و العربي صبيحة " تحت عنوان – **الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية** - دراسة حالة بلدية المدية - ، بجامعة يحي

فارس المدية ، سنة 2018/2017 ، خلصت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيلها في المؤسسات والإدارات العمومية من أجل اقتصاد الوقت مع تفادي الوقوع في الأخطاء الإدارية ، وتوصلت في الأخير إلى :

- وجود معوقات تواجه الإدارة الإلكترونية في بلدية المدية لا سيما ضعف برامج البيانات والمعلومات بدرجة عالية .
- وجود أثر ودلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ببلدية المدية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

بعد أن استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث وصل عدد الدراسات المعروضة إلى أربع دراسات ، ومن خلالها توصلنا إلى ما يلي :

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني ، حيث أجريت الدراسات السابقة في الفترة من 2007م إلى 2018م بينما تم إجراء هذه الدراسة خلال سنة 2021م .
- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال الموضوعي والمكاني ، حيث طبقت تلك الدراسات في بعض بلديات الوطن بينما طبقت الدراسة الحالية على بلدية تيزي مهدي – ولاية المدية – التي لم يسبق تطبيق دراسة مماثلة عليها .
- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة ، وإن كان هناك بعض التشابه الجزئي لبعض الأهداف .

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي :

- تتفق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد جوانب المحور الأول لهذه الدراسة والمتمثل في الإدارة الإلكترونية ، حيث تطرقت تلك الدراسات لموضوع الإدارة الإلكترونية من حيث الأهداف والخصائص ، الأبعاد ومتطلبات تطبيقها وكذا المعوقات .
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لأحد جوانب المحور الثاني والمتمثل في الأداء الوظيفي من حيث المفهوم ، الأهمية وكذا العناصر و المحددات .

❖ **هيكل وتقسيمات الدراسة :**

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

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية ، والذي يحتوي في طياته ثلاث مباحث قسمت كالتالي :

حيث خصص المبحث الأول لماهية الإدارة الإلكترونية وفي المبحث الثاني محتوى الإدارة الإلكترونية ، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

أما الفصل الثاني فقد تناولنا الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية ، والذي بدوره احتوى على ثلاث مباحث قسمت كالتالي :

المبحث الأول درس الإطار المفاهيمي للأداء والمبحث الثاني تناول الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية ، بينما المبحث الثالث خصصنا فيه دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

لننهي دراستنا بفصل ثالث وأخير والذي تضمن دراسة استطلاعية لمدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي ببلدية تيزي مهدي من خلال ثلاث مباحث مقسمة كما يلي :

تناول المبحث الأول مدخل حول بلدية تيزي مهدي بالمدية، والمبحث الثاني تابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في البلدية ،أما في المبحث الثالث فدرس المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية .

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

يتسم العصر الحديث بالتقدم العلمي والتكنولوجي وعصر العولمة ، بحيث ظهرت فيه العديد من الممتلكات المعبرة عن هذا التقدم ، ونذكر من بينها الإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة ، تسعى إلى تحويل الإدارة والمنظمات والمؤسسات إلى منظمات إلكترونية ، تستخدم الحاسب الآلي والأنترنيت في إنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بسرعة فائقة ودقة أكثر ، ومن خلال ذلك نسعى لمعالجة جوانب عدة متعلقة بالإدارة الإلكترونية ، من مفهوم وخصائص ووظائف ومتطلبات تطبيقها ، بالإضافة إلى مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية ، وفي الأخير خلاصة لكل ما عولج في هذا الفصل ، وهذا على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : محتوى الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : مـــــاهـــــية الإدارة الإلكترونية

أصبحت المنظمات و الإدارات الرسمية اليوم تبحث لتكون السابقة في استخدام النظام التكنولوجي المتطور، و هذا نتيجة للتطورات الحاصلة في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكلفتها و جعلها في متناول كافة المنظمات، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة من قبل المنظمات له دور كبير في تفعيل أداءها من خلال تبسيط الإجراءات و الحصول على المعلومات.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصال إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها ،وجودة خدماتها ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية . بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت .

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة كل أهداف التنمية.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثروة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا ، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ، ويتواصلون في شتى بقاع العالم .

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيات ، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها .

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا ، حيث بدأت بالظهور في اواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة .[1]

[1] عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة متنوري – قسنطينة ، 2010/2009 ، ص 12 .

كما يرى بعض المفكرين أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قد مر بثلاث مراحل هي : [1]

1. **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية وكذا محاولة تنميتها ، وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية .
2. **مرحلة الفاكس والتيليفون الفاعل :** هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس بحيث يتمكن المواطن من الاعتماد على الهاتف ، واستخدام الفاكس ، وما يميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة هو الانتقال من تلقي البيانات والمعلومات من طرف المواطن إلى التفاعل وإعطاء رأيه والاستفسار والرد عليها ، كما أن في هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط .
3. **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هذه هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب 30 % من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك ، وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة وأكثر فاعلية ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها .

إن أفضل طريقة لتوضيح أهمية العمل بنظام الإدارة الإلكترونية تتمثل في توضيح الطريقة التي آنت تعمل بها المؤسسات قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية عندئذ ستتوفر إمكانية معرفة نموذج النظام الإداري المطلوب تحقيقه ومن خلال عقد مقارنة بين النموذجين القديم والحديث سيكون بالمقدور رؤية مدى التغيير وإن ننظر للعمل الذي سيتم إنجازه من خلال منظور أوسع . [2]

[1] عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر – دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة الجزائر ،2016/2015 ، ص 71/70 .

[2] قايد زهية ، الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسات – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2015/2014 ، ص 03 .

الجدول رقم 01 : المقارنة بين النظام الإداري القديم والنظام الإداري الحديث

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرمي به تدرجات معروفة وثابتة للترقي في العمل	وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون .
الأسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث على ابتكار طرق جديدة للعمل
الموارد	الاعتماد على الاصول المادية	اعتماد على رأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
نطاق العمل	محلي	عالمي
سرعة الاستجابة	ضعف الترابط بين الادارات وصعوبة في التعديل	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا
مستوى البيروقراطية	عال	منخفض
الاستراتيجية	الادارة هي الأساس	الزبون هو الأساس
القيادة	متسلطة	استشارية

المصدر : قايد زهية ، الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسات ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2015/2014 ، ص 04 .

المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإلكترونية و أهميتها

إن الإدارة الإلكترونية مصطلح حيث قد يولد غموضا لدى قارئه أو الجاهل بمفهومها ، كما حظي هذا الموضوع بالاهتمام الواسع والذي انعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة له، وهذا كما يلي :

الفرع الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

1-الإدارة الإلكترونية هي " استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات " .[1]

2- وهي " أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء ، بمعنى تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية " .[2]

3- وتعرف أيضا بأنها " منظومة شمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقيم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف " .[3]

4- وهي " منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة ، وهي الإطار الشامل لكل من الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ، باعتبارها الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع المنظمة وطبيعتها " .[4]

5- أما الدكتور" سعد غالب ياسين " فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية ، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية ،ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفة وتقنية مفتوحة هي " إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال ، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين ، أو الموجهة للأعمال ، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة " .[5]

[1] فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن - ،ط 1 ، 2015 ، ص 203 .
[2] حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 40 .
[3] رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، القاهرة– مصر ، 2004 ، ص 03 .
[4] محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي ، تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2017 ، ص 43 .
[5] سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2010 ، ص 26 .

6- كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز المعاملات الإدارية ، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكات الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الادارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم ، مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد والطاقات " .[1]

7- وهي " مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الأنترنت والاتصالات الإلكترونية ، عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة ، لتقديم الخدمات والمعاملات للأفراد للحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة ، أي أنها منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية " .[2]

8- ويعتبرها الدكتور " محمد سمير أحمد " بأنها " عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت ، وفي جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشاة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة " .[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل حيث :

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

[1] عشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .
[2] تارقي يونس ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية – دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية اولاد عيسى بأدرار ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة – الجزائر ، 2017/2016 ،ص 04 .
[3] محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان – الأردن ، 2008 ، ص 42 .

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة ،التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية ، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله الأخيرة .[1]

كما تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة ، أو ثروة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة .[2]

في عصر تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال محور التطور والتغير على كل المستويات وفي كل المجالات وهذا لما تركه من إيجابيات وآثار ناجحة ، ويتمثل مبدأ الإدارة الإلكترونية التطبيق الجديد لتكنولوجيا المعلومات في ميدان الإدارة ويرجع تطبيق هذا المفهوم للأهمية التي تتصف بها ، والتي يمكن أن نوردها كالتالي :[3]

- ❖ التكنولوجيا الجديدة تساهم بشكل كبير في التقليل من وقوع الأخطاء في الأعمال المنجزة ، وذلك لما تتصف به الإدارة من مهام عديدة وعلى كافة المستويات .
- ❖ حوسبة العمليات الإدارية تخدم بشكل كبير الأفراد على التواصل مع الإدارة بكل سهولة ويسر كبيرين ، وبالتالي فهي تساعد على كسر الحاجز بينهم بين الإدارة مما يقلل من الوقت الذي يأخذه إنجاز معاملة إدارية .
- ❖ يسمح مبدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية من متابعة أمور الأفراد وتلبية حاجياتهم إذ سمحت شبكة الأنترنت من التواصل مع الإدارة بشكل فعال و إيجابي ، لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية بديل عن الإدارات البشرية .
- ❖ تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل ، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك .

---

[1] ساسي مريم ، الإدارة الإلكترونية - دراسة مقارنة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة البويرة ، 2016/2015 ، ص 29 .

[2] رانية هدار ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية ، جامعة باتنة 01 ، 2018/2017 ، ص 37 .

[3] إيمان زريق وآمنة بهلول ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية – دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق ، جامعة قالمة ، 2018/2017 ، ص 20 .

- ❖ تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على كل المشكلات الإدارة التقليدية لديها.
- ❖ تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا ما للاستجابة لطلبات العصر التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي ، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثروة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته .

ومن الفوائد نذكر ما يلي : [1]

1. **رفع مستوى الأداء :** ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة ، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية ، وإنجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلا من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن .
2. **زيادة دقة البيانات :** إن إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة ، وبالتالي فإن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة .
3. **تقليص الإجراءات الإدارية :** بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية ، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته .
4. **الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية :** إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل ، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج ، ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة هي الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع .

[1] أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2015 ، ص 31 .

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

في الإدارة الإلكترونية يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية ، مما يشير إلى انتقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معها وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي ،حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن، وهذه أهم الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية :[1]

- **إدارة بلا أوراق :** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .
- **إدارة بلا مكان :** وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد .
- **إدارة بلا زمان :** تستمر ل 24 ساعة (265/7/24) متواصلة ، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء وهي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .
- **إدارة بلا تنظيمات :** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناع المعرفة .

كما يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كما يلي : [2]

- **زيادة الإتقان :** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات .
- **تبسيط الإجراءات :** أمام الحاجة للتحديث ، و العصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها مع الاستخدام الأمثل لما لها من امكانات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع .
- **تحقيق الشفافية :** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ، التي تتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة ،والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله .

[1] جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2019/2018 ، ص 12 .

[2] تارقي يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية

بناء على ما تقدم ، يمكننا أن نقول بأن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي : [1]

1. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل في التكلفة .
2. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية.
3. تحسين الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند القيام بعمله .
4. التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال التقليل من بيروقراطية الإدارة واختصار مراحل إنجاز المعاملات.
5. تخفيض التكاليف بحيث تمكن الإفراد من الحصول على المعلومات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الأنترنيت .

كما أن هناك أهداف أخرى للإدارة الإلكترونية يمكن إيجازها فيما يلي: [2]

- ❖ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ❖ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ❖ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- ❖ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ❖ تقليل اوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
- ❖ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- ❖ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ❖ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ❖ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد .

[1] عبد الدايم هشام و بن بيه إيمان ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية – دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة بأدرار ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة أدرار الجزائر ، 2018/2017 ، ص 48 .

[2] فداء حامد، مرجع سبق ذكره، ص 220.

المبحث الثاني : محتوى الإدارة الإلكترونية

إن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وإدخالها في أجهزة الحاسب الآلي ، وتخزينها ثم الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات ، وإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة ، ولهذا نقوم في هذا المبحث بالتعريف أولا بأهم مبادئ الإدارة الإلكترونية ،ثم نعرج بعد ذلك لنبرز أبعادها ووظائفها :

المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:[1]

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :** وهذا بالاهتمام بخدمة الوطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة ، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب :
   - التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة كنهها.
   - ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع .
   - القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
   - تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.
2. **التركيز على النتائج :** ونقصد بهذا المبدأ ان اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع ، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو اشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان ، فإذا قلنا مثلا ، " أن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية ، فإن انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين ، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتهما في أُقل من نصف قرن " .

وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت ، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة

[1] حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ، 2007 ، ص 15 .

عالية وفي وقت سريع ، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة ، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة .

3. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع :** ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل ، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية ،كما ان نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلالة وبساطة .
4. **التغير المستمر :** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء ، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة ، وفي جميع الحالات ، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل .
5. **تخفيض التكاليف:** وهذا يعني بأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم .

المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل في : أجهزة الحاسوب ،الشبكات ،البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية :[1]

1. أجهزة الحاسوب ولواحقها :

يقصد به مكونات الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .

[1] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 16/15 .

2. الشبكات :

فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الأنترانت intranet ،الاكسترانت extranet ، وشبكة الأنترنيت internet ، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية .[1]

3. البرمجيات وقواعد البيانات :

- البرمجيات : هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة ، أوهي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب ، وهي نوعان :
  - ❖ برمجيات النظام : وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب .
  - ❖ برمجيات التطبيق: وهي التي تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين.
- قواعد البيانات : هي مجموعة العناصر والبيانات المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ، ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل او اكثر ويكتب بلغة برمجية معينة .

4. **الكوادر البشرية :**

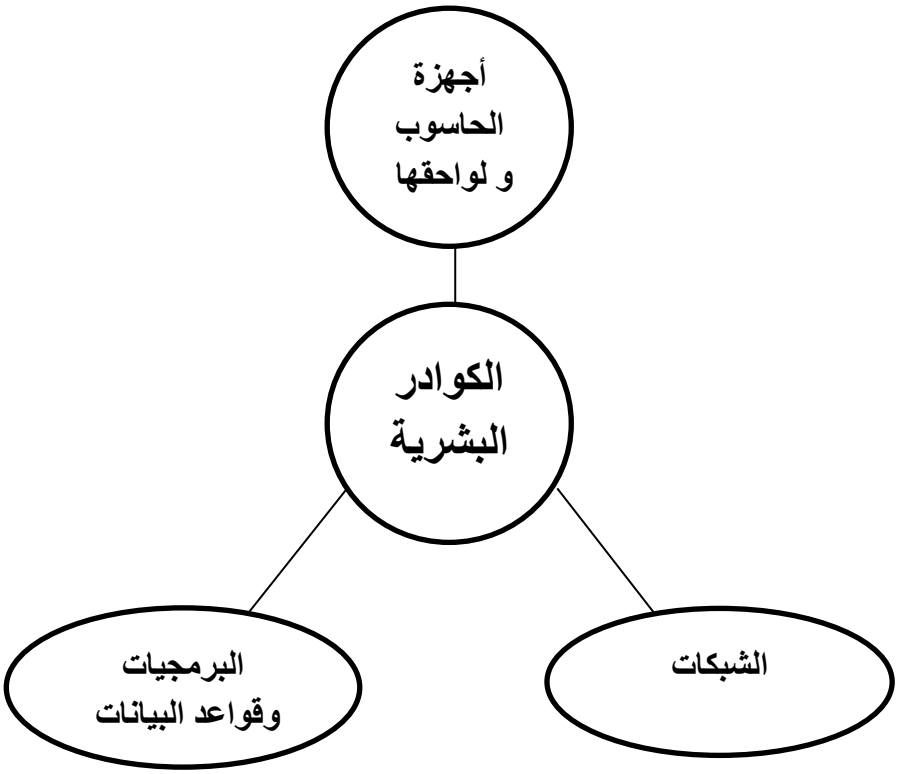
كما يطلق عليها صناع المعرفة ، وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة ، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقة المعرفة من جهة أخرى .

ومنه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها الأساسية (البرامج ، الشبكات ..) ، أو وظائفها وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات .[2]

والشكل الموالي يوضح أبعاد الإدارة الإلكترونية كالتالي :

[1] بوشفيرات رضوان و بو عبد الله علي ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية – دراسة حالة بلدية الشقفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة جيجل الجزائر ، 2018/2017 ، ص 22 .
[2] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

الشكل رقم 01 : أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر : جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2019/2018 ، ص 17 .

يتضح من الشكل السابق أن الكوادر البشرية هي محور وقلب بنية الإدارة الإلكترونية ، حيث أنها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر، كما انها هي من تختار وتنتقي الأنسب من الأجهزة والبرامج .

كما يتضح من الشكل كذلك أن عناصر ودعائم الإدارة الإلكترونية ليست مستقلة عن بعضها البعض ، بل هي متفاعلة وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض ، فمثلا كفاءة ونوعية الأجهزة الحاسوبية تؤثر على كفاءة باقي العناصر وقدرتها على أداء وظائفها الإلكترونية .

المطلب الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري ، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف كما يلي : [1]

1. التخطيط الإلكتروني :

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف .

إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة سمات :

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية ، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل .
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق .
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان .

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق ن والمنتجات والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي .

2. التنظيم الإلكتروني :

في ظل التحول الإلكتروني يرى بعض المفكرين أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم .

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ،

[1] عشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 31/30 .

ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .

والجدول التالي يبين أهم التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني وفق ما يلي: [1]

الجدول رقم 02 : التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل الغير محدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدار ذاتيا
برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا	برامج العمل المرنة والمتغيرة
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر : حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010، ص 92 .

[1] حسين محمد الحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص92 .

3. الرقابة الإلكترونية :

تركز المنظمات المعاصرة على التطبيق الفعال للرقابة الإلكترونية، وذلك باستخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالفعالية والكفاءة ، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات ، وهناك نظامات للرقابة الإلكترونية هما النظام المركزي للمنظمة ، والنظام اللامركزي الذي يتيح لكل وحدة أو قطاع أن يعمل مع المجموعة التكنولوجية المتخصصة الخاصة بها .

لكن المحبذ عند إدارة أعمال المنظمات المعاصرة هو أن تكون الرقابة مركزية من خلال التنسيق مع كافة الجهود والأنشطة المبذولة ، بحيث تكون نابعة من مصدر رئيس واحد ، حتى يتم تفادي التعارض وخلق المشاكل مع العالم الخارجي ، إضافة إلى ذلك نجد أن المنظمات المعاصرة تسعى إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط ، وبالتالي تجدها تخفض من مستويات الرقابة والمراجعة ، لأن الإفراط في أدائها يعد امرا غير ذي جدوى .[1]

4. التوجيه الإلكتروني :

يشير العديد من المفكرين إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها ، كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين ، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة ، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الأنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها .

في حين اتفق المفكرين على بعض المهارات الأساسية التي يجب أ ن تتوفر في القيادة الإلكترونية والتي نذكرها على النحو التالي :

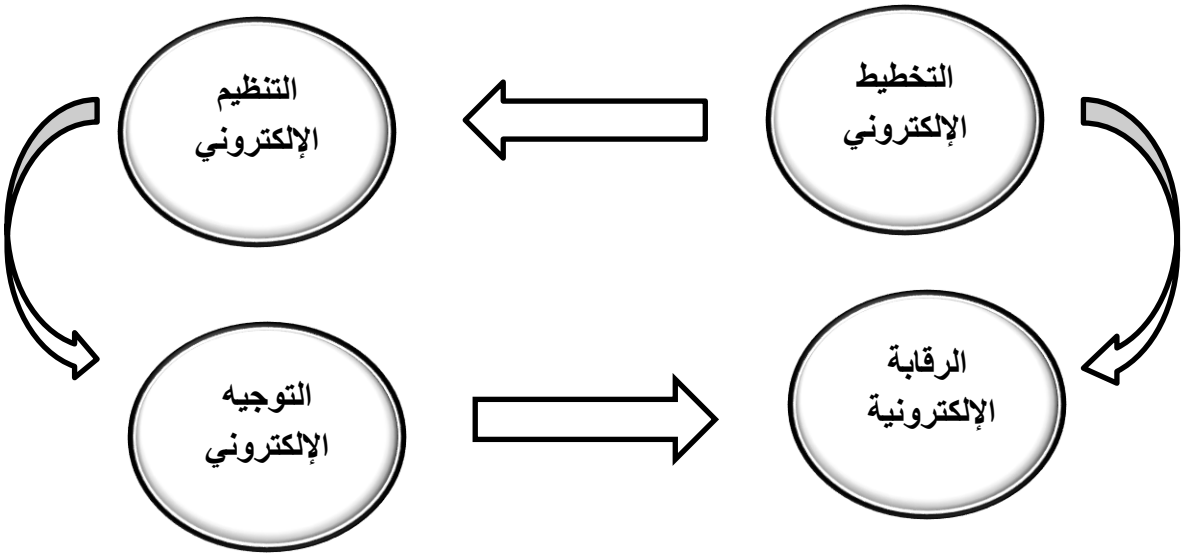
- **مهارات المعارف الإلكترونية :** مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها .
- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين :** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفهية .
- **مهارات إدارية :** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون ، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة .

[1] محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

علاوة على ذلك ، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة ، والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثروة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية .[1]

والشكل الموالي يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها :

الشكل رقم 02 : مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها



المصدر : عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر– دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ،2016/2015 ، ص 83 .

[1] عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد 10 ، جامعة الأزهر ، 2013 ، ص 64 .

المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة ، وهي ليست جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ،بل أنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها ، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة وخطوات لكب تطبق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها : [1]

1. المتطلبات الإدارية :

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

- ❖ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب .
- ❖ توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى ومحاولة توفيرها للأفراد والمؤسسات .
- ❖ تطوير التنظيم الإداري والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : وهذا بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية و الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية .
- ❖ متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة : وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات .
- ❖ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية .

[1] عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

- ❖ متطلب الإصلاح الإداري : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات ، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية مع ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية ، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني ، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني سنة 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية .

2. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية ، 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 ، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وايجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي .[1]

3. المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو منظمة ، فلذلك يعتبر العنصر البشرية ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية ، فهو الذي اكتشفها وطورها وسخرها لتحقق أهدافه التي يصبوا إليها ، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهرية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات ، توصيلات ، تشبيك وتطوير أو البنية التحتية الناعمة ، استشارات ، تقديم خدمات ونماذج اعمال جديدة ... الخ .

[1] مرابط نبيلة ووزين أمينة ، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2018/2017 ، ص 38 .

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف ، وتحتاج إلى خبرات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية ، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري حيث يتزايد دور استخدام الكمبيوتر والأنترنت وظهور وظائف جديدة وبالتالي فإن كفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج ، وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها (التعليم ، التدريب ..) .

4. المتطلبات التقنية :

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية ، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ، وتنفيذ الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية مصداقيتها وصحتها ، ان توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والبنية التحتية التقنية تحوي قسمين ، أولها البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية والمتمثلة في التأسيسات والشبكات وأجهزة الحاسوب ... ، أما القسم الثاني فيتمثل في البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية والمتمثلة في الخبرات والخدمات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات ... .

5. المتطلبات الأمنية :

على الرغم من كل 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 إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات او التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية ، التكامل وتوفير المعلومات ن ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات . [1]

[1] النباهين ريما وعبدي مريم ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء – دراسة تطبيقية على جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة الجزائر ، 2015/2014 ، ص 14 .

ونذكر بعض الإجراءات التي تطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الأنترنت ومنها : [1]

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت .
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية .
- تحديد آليات الرقابة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية .
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها .
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة .
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن .
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات .
- توكيل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين .

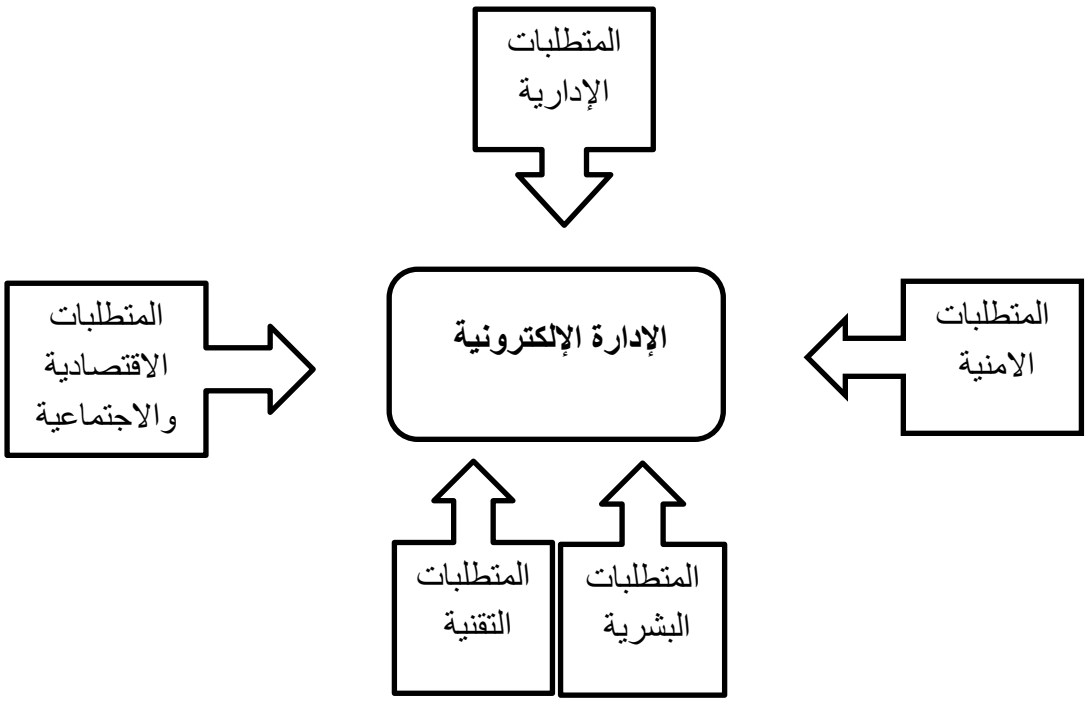
كما يمكن للإدارة الإلكترونية القيام بتطبيقات أمنية أخرى مثل : [2]

- تطبيق برامج مكافحة الفيروسات وهذا لمنع تخريب أو إفساد الأجهزة أو البرمجيات ، أو حتى بيانات الحاسب الآلي .
- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية ، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الأنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته .
- وضع نظام احتياطي لضمان حفظ البيانات وهذا ما يؤدي إلى تجنب فقدان المحتوى الرقمي الذي لا يمكن استرجاعه في الكثير من الحالات.

والشكل الموالي يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

[1] عبان عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .
[2] بوشفيرات رضوان و بو عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

الشكل رقم 03 : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر : عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2015 ، ص 78 .

المطلب الثاني : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

عندما نتخذ قرار أوليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها و هل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة ، إلى غير ذلك من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية : [1]

1. **إعداد الدراسة الأولية :** لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى إحدى من القرارات التالية :

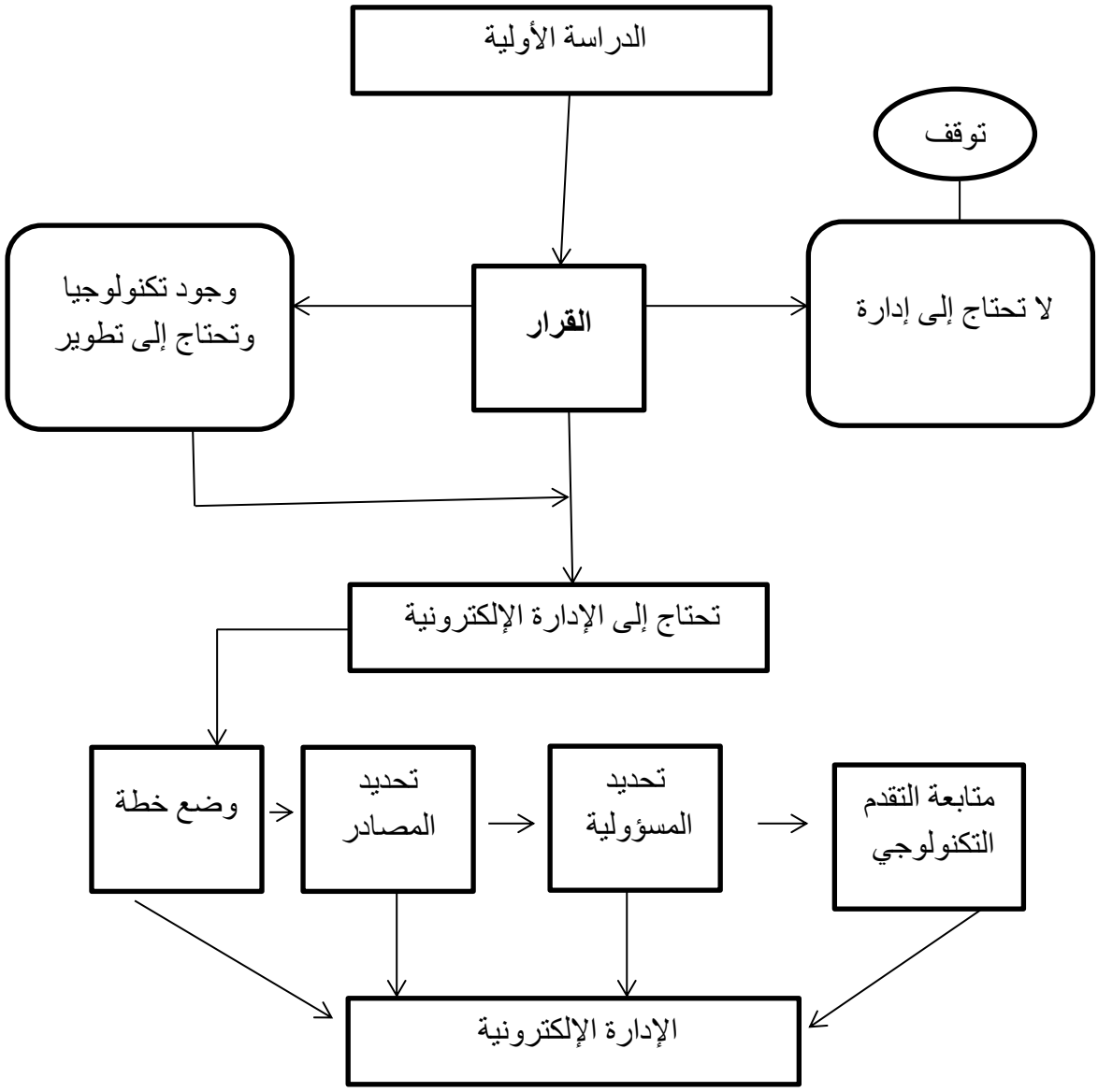
[1] رانية هدار ، مرجع سبق ذكره ، ص 61/60 .

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير .
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية .

2. **وضع خطة التنفيذ :** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .
3. **تحديد المصادر :** والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ، ويعني هذا تحديد البنية التحية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة .
4. **تحديد المسؤولية :** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها .
5. **متابعة التقدم التكنولوجي :** نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .

الشكل التالي يوضح خطوات تنفيذ (تطبيق) الإدارة الإلكترونية كما يلي :

الشكل رقم 04 : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر : النباهين ريما وعبدي مريم ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء – دراسة تطبيقية على جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة الجزائر ، 2015/2014 ، ص 16 .

المطلب الثالث : مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي تدفع أو دفعت بالعديد من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة ، إلا أنها تقتصر على الجانب الايجابي فقط فكل جديد يعد سلاحا ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في السلبيات المترتبة عنها ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه المزايا والمعوقات وبيانها .

الفرع الأول : مزايـــــــــا الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستكشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم بيان البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالا : [1]

1. **بالنسبة للإدارات العمومية :**

والتي يتم تلخيصها في النقاط التالية :

- تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف .
- توفر برمجة سير المعاملات إلكترونيا .
- تساعد الإدارات على تحسين جودة خدماتها المقدمة .
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائرها المختلفة ، وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى .
- تساهم في تحقيق التميز وذلك من خلال تقليص أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها .

2. **بالنسبة لمنظمات الأعمال :**

وتتمثل في المزايا الموالية :

- تساعدها في عرض إجراءات الحصول على الخدمات العمومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل .
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة .
- زيادة الانتاجية الادارية .

[1] تارقي يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

3. **بالنسبة للمجتمع :**

ويمكن اختصارها فيما يلي :

- تساهم في زيادة شفافية الإدارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات ، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع .
- تساهم في توفير المعلومات واتاحتها لجميع فئات المجتمع .
- الاسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع ، من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية ، والتي تساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل .
- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الإدارات العمومية المعنية .
- تساعد على زيادة ولاء المواطن ، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم .

الفرع الثاني : معوقات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من أهمية الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة ورئيسة في تحقيق جودة الإدارية وفاعلية في تحقيق أهدافه إلا أن هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ إلا أنه يمكن تقسيم تلك المعوقات التي تتمثل في ما يلي :

1. **المعوقات الإدارية :**

يرى العديد من الباحثين والمفكرين أن أبرز المعوقات الإدارية التي تقف في سبيل تفعيل الإدارة الإلكترونية وتتمثل هذه المعوقات في : [1]

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية .
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .

[1] منير عبد الله عثمان الطائش ، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي - دراسة وصفية تحليلية ،رسالة ماجيستر في الإدارة الإسلامية ، جامعة مالانج ، جاوة الشرقية – إندونيسيا ، 2016 ،ص 29 /30 .

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا المعلومات .
- عدم استعداد الإدارات العليا للدخول لعصر التكنولوجيا .
- عدم مرونة الإجراءات الإدارية في كثير من المؤسسات .
- قلة وعي الإداريين بالميزات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- غياب القوانين والتشريعات لحماية تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة .
- عدم تقبل بعض القادة الإداريين عمليات التغيير الإدارة التقليدية إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والتمسك بالأساليب والتنظيمات القديمة .

2. المعوقات البشرية :

تعد القدرات البشرية من أهم العناصر التي تساعد على تطوير المجتمعات نحو تحقيق الهدف المنشود، إلا أن ضعف الموارد البشرية على فهم التغيرات نحو تكنولوجيا المعلومات ، أمرا تعاني منه أغلب المؤسسات ومن أجل القضاء على ضعف الموارد البشرية يجب تضافر الجهود لتطوير العنصر البشري لإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في المجتمع ، كما أكد الكثير من الباحثين على أن النقص في المهارات البشرية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات يعد أحد المعوقات التي تواجه المؤسسات .[1]

وفيما يلي تحديد لتلك المعوقات : [2]

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب الدورات التكوينية و رسكلة موظفي الإدارة ، في ظل التحول للإدارة الإلكترونية .
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية .
- ضعف استجابة بعض العاملين للتغيير .
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك اجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، وضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية .
- مشكلات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان .
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت .

[1] منير عبد الله عثمان الطائش ، مرجع سبق ذكره ، ص 32/31.
[2] عبان عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

3. المعوقات المالية :

إن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى الدعم المالي اللازم حيث أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا ، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي : [1]

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب .
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية بالبنية التحتية نظرا للأزمات الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا .
- عدم تفهم المسؤولين لعملية التغيير وتوفير الموارد المالية لذلك .
- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق .
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات .
- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة الإلكترونية .

4. المعوقات التقنية :

هناك مجموعة من المعوقات التقنية والتي تعيق الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومن اهم تلك المعوقات نذكر ما يلي : [2]

- إنعام البنية التحتية من ناحية توفير الشبكات والأجهزة في الكثير من المؤسسات .
- ارتفاع تكلفة التغير في تكنولوجيا المعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي تبحث فيه الإفراد داخل المؤسسات على الاستقرار .
- قلة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- التكلفة العالية للوصول إلى شبكة الأنترنت .
- نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من ناحية معرفة جودتها وميزاتها .

[1] منير عبد الله عثمان الطائش ، مرجع سبق ذكره ، ص 33/32 .
[2] المرجع السابق ، ص 33 .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض المعوقات التقنية كما يلي : [1]

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي .
- ندرة وجود مواصفات موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة .
- ضعف البنية التحتية للمؤسسة ونقص جاهزيتها لاستقبال هذه التقنية الحديثة .
- ضعف القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة .
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم ، وما يترتب عليها من نقص العمالة وقلة الأجور .

5. المعوقات السياسية والقانونية :

تشتمل هذه المعوقات على ما يلي :[2]

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني ،لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب التشريعات القانونية التي تحرم الاختراق ، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .

[1] عبد الدايم هشام و بن بيه إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .
[2] عبان عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

6. المهددات الأمنية :

تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ، ويمثل فقدان الإحساس

بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية وهي: [1]

- ❖ العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات .
- ❖ العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات .
- ❖ العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال .

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها ، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية ، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية .

7. المعوقات المادية :

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أمال ضخمة تتلاءم مع الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته ، وأيضا ضعف دعم المشروع سياسيا وماديا ، ويدعو بضرورة مشاركة القطاع الخاص بالاستثمار والتمويل في تحين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة ، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي .[2]

[1] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .
[2] النباهين ريما وعبدي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

بالاعتماد على ما سبق ، يمكن تلخيص المعوقات السابقة في النقاط التالية : [1]

- الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلى النظام الإلكتروني .
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة .
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .
- عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها .
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها .
- غياب الشفافية .
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري .
- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات .
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية ، وآخرين لا يفقهون شيئا من إيجاباتها .
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها .
- غياب التشريعات المناسبة .
- معوقات انتشار الأنترنت مثل التكلفة العالية .

ومن خلال كل ذلك نجد أن هناك معوقات عديدة ومختلفة تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات كيفما كان نوعها ، فكل هذه المعوقات متفاوتة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والآخر بدرجة أقل ، إلا أنها جميعا تقف مشكلة في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ولابد من توفير المتطلبات الرامية إلى مواجهة هذه المعوقات حتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة متميزة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من زيادة في الانتاجية والجودة في الانتاج .

[1] مقراني نوال والعربي صبيحة ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية - دراسة حالة بلدية المدية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2018/2017 ، ص 26 .

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المنظمات تسعى لواكبة التطور التكنولوجي الحاصل ، والذي أنعكس على الإدارات وأصبح لزاما من خلاله التحول من الإدارات التقليدية القديمة إلى الإدارات الإلكترونية الحديثة ، وهذا يتطلب خبرات تقنية تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا ، وللإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في حال تطبيقها تجعل المنظمة تمضي قدما في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة بأكثر سرعة ودقة ، كما إن الإدارة الإلكترونية أضفت على وظائف الإدارة الطابع الإلكتروني الذي يعتمد على الحاسبات الآلية وشبكات الأنترنيت ، إلا أن ذلك يتطلب تعليم وتدريب متخصص للعاملين من أجل معرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات جملة من المعوقات التي تصعب من مهمة تطبيق هذه التقنية الحديثة ، لذا ينبغي على المؤسسات السعي والعمل من أجل مواجهة هذه المعوقات والوصول إلى تطبيق صحيح وفعال للإدارة الإلكترونية يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

الفصل الثانـي :

الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية

تمهيد :

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ ، ويشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر .

يسلط هذا الفصل الضوء على الجانب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة والتركيز على موضوع الأداء الوظيفي من خلال توضيح الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية ، والذي يعتبر كأحد المواضيع الهامة على العمليات الإدارية حيث يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية ، حيث يتطرق المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء ، أما المبحث الثاني فهو يدرس متضمنات الأداء الوظيفي ، بينما المبحث الثالث فيتناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

شغل و مازال موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين ، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي ، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح ، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين ، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له ، لأنه يتوافق مع كلمات كثيرة وتحمل تفسيرات عديدة وواسعة ، ومع ذلك سنحاول تقديم تعريف محدد للأداء كالآتي :

الفرع الأول : الأداء لغة

1-الأداء **performance** كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي **perform** ، وتعني يقوم أو ينفذ ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر ، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء ، أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق ، ومنها اشتق الاسم **performer** وتعني من يؤدي دورا أمام الجمهور .[1]

2- يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الانجليزية **performance** ، والتي كانت تعني وضعية الحصان في السباق ، وبعدها ترجمت إلى اللغة الفرنسية فأخذت حقلا واسعا للتطبيق ، لتصبح ايضا تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد .[2]

3- والأداء كلمة مشتقة من الفعل **أدى**، ويشير المعنى اللغوي للفعل **أدى** إلى " معنى المشي ليس بالسريع وليس بالبطيء " ، وأدى الشيء قام به ، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه ، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أدى هو قضاء الشيء أو القيام به .[3]

---

[1] جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2019/2018 ، ص 32 .

[2] سمية ترشه ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة الوادي الجزائر ، 2015/2014 ، ص 31 .

[3] هروم عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، رسالة ماجيستر في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2008 ، ص 22 .

الفرع الثاني : الأداء اصطلاحا

لقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء ، وفيما يلي البعض من هذه التعريفات :

1-الأداء هو " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو ، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي " .[1]

2- وهو " عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم " . [2]

3- عرف الكاتب " **راوية حسن** " الأداء على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " .[3]

4- أما " **الغالبي و إدريس** " فعرفاه على انه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها " . [4]

5- وهو " درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة " . [5]

6- وهو أيضا " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " .[6]

ومن هنا يمكن استخلاص وإعطاء تعريف شامل ودقيق للأداء كما يلي :

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة ، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية ، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل .

---

[1] عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 93 .
[2] عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، مصر ، 2001 ، ص 42 .
[3] راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، دار الجامعية للنشر ، الاسكندرية مصر ، 2003 ، ص209 .
[4] طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007 ، ص 77 .
[5] طاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 242 .
[6] ابراهيم محمد المحاسنة ، الأداء الوظيفي – بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 104.

المطلب الثاني : خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله ، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه ، حيث يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية : [1]

الفرع الأول : الأداء مفهوم متناقض

يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد ، منها ما يكمل بعضه البعض ، ومنها ما يكون متناقضا ، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة ، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك ، ورغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء ، فهذا الأخير لا يتحقق مثلا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية .

الفرع الثاني : الأداء ذو تغذية عكسية

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدف في حد ذاته ، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب .

الفرع الثالث : الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء ، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه ، حيث يوضع بعضها البعض ، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة ، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها ، والتي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .[2]

الفرع الرابع : الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، إذ إن الأبعاد و المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها ، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة ، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية ، تكون متغيرة عبر الزمن ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة ، يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج ، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية ، التقنية ، المالية والتنظيمية ، تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف

[1] جهرة حمزة ز، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .
[2] زواي وفاء ، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي الجزائر ، 2013/2012 ، ص 08 .

أخرى ، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن ، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع . [1]

الفرع الخامس : الأداء مفهوم ذاتي

يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات ، لذا فإن كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء ، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية ، ولهذا يختلف الأداء الجيد باختلاف الأفكار والجماعات والمؤسسات ، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة ، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل ، وبالنسبة للمديرين يعني الأداء المردودية الاقتصادية للأموال المستثمرة ، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات ، وبالنسبة للحكومة يعني الأداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع ،وهذا كله يبين ان المؤسسة لا تستطيع تحقيق اداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وارضاء جميع الأطراف . [2]

الفرع السادس : الأداء مفهوم سلوكي

إن الأداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف أنواعها ، يمكن إدارته من خلال اخضاعها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم ، وتعرف إدارة الأداء بانها تلك الجهود الهادفة من قبل المسيرين لتخطيط وتوجيه ورقابة الأداء ، ووضع معايير واضحة كأهداف للأداء ، واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه أ وهذا على المستوى المؤسسي ككل ، أو الوحدات المكونة لها ، او حتى الأفراد العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي او المهني ، فكل نشاط يعطي نتائج ، أي يعطي أداء ، يتطلب بالضرورة إدارة هذا الأداء .[3]

من خلال ما طرح في السابق ، يمكن تلخيص خصائص الأداء في النقاط التالية :[4]

- ❖ الأداء جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات " المنتجات " ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .
- ❖ الأداء استجابة تكون من أفعال وردود أفعال .

[1] زواي وفاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 08 .
[2] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .
[3] الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 09 ،2010/2009 ، ص 218 .
[4] مريم مزابيات ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية الجزائر ، 2019/2018 ، ص 33/32 .

- ❖ الأداء عبارة عن سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ، بمعنى ذلك هو جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ، ومن ثم أهداف المنظمة ككل .
- ❖ الأداء محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية : الدافعية للفرد ، مناخ وبيئة العمل ، والقدرة على إنجاز العمل .
- ❖ يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن : مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل .
- ❖ يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية ، والوسط الثقافي المحيط بالفرد ، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة .

المطلب الثالث : أنواع الأداء ومحدداته

يشتمل الأداء على مجموعة من الأنواع والمحددات التي تميزه عن باقي المواضيع الإدارية الأخرى ، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه الأنواع والمحددات كما يلي :

الفرع الأول : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته ، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع .

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف ، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كالآتي : [1]

1. **حسب معيار الطبيعة :** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية وتنظيمية ، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي ، اجتماعي ، تقني ... ، كما يلي : [2]

- ❖ **الأداء الاقتصادي :** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها ، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها .

[1] هروم عز الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .
[2] سحنون آسيا ، استراتيجية الأجور وأثرها على أداء العاملين في المنظمة ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2017/2016 ، ص 56 .

- **الأداء الاجتماعي :** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها ، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه .
- **الأداء التقني :** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على احسن حال سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات ، توفيرها في الوقت المناسب ، كمية المواد اللازمة ، وكذا جودة المنتج ... الخ ، لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي .
- **الأداء السياسي :** وهو يعبر عن محاولات المنظمة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجه فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة .

2. **حسب معيار الشمولية :** تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ، يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وآخر جزئي ، كما يلي :[1]

- **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الأرباح ، النمو ... الخ .
- **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الانتاج ، أداء وظيفة التسويق .

3. **حسب معيار الأجل :** والذي يمكن تصنيفه كالآتي : [2]

- **الأداء الطويل الأجل :** وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس(05) سنوات .
- **الأداء المتوسط الأجل :** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة واحدة (01) وخمس(05) سنوات .
- **الأداء القصير الأجل :** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة واحدة (01) .

[1] هروم عز الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .
[2] سحنون آسيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

4. **حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين حسب الأداء الداخلي أو الأداء الذاتي وكذا الأداء الخارجي كما يلي : [1]

أ. **الأداء الداخلي (الذاتي) :** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد ، فهو ينتج أساسا مما يلي :

- **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة ، الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- **الأداء التقني :** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال ، سواء كانت تجهيزات ومعدات انتاجية ، او اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير .
- **الأداء المـــــالي :** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة ، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف واستثمارها في نشاطات عالية العوائد .

ب. **الأداء الخارجي :** وهو الأداء الناتج عن مجموعة المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب 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 التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها .

5. **حسب معيار طبيعة المؤسسة :** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما : [2]

- **الأداء الصناعي** : وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب .
- **الأداء الخدمي** : وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدماتية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن .

[1] خرشي فيصل ، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية – دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2019/2018 ، ص 09 .

[2] سحنون آسيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

6. **<u>حسب المعيار الوظيفي</u> :** ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس : الوظيفة المالية ووظيفة الانتاج والأفراد ، ووظيفة التسويق والتموين : كما يلي : [1]

- ❖ **أداء الوظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة .
- ❖ **أداء وظيفة الانتاج :** يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه .
- ❖ **أداء وظيفة الأفراد :** يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر أهمها :
  - عائد الأفراد .
  - عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .
  - التغيب : حيث يقصد بهذا العنصر فقدان الاهتمام و المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل .
- ❖ **أداء وظيفة التموين :** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة والشروط الدع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء استغلال جيد لأماكن التخزين .
- ❖ **أداء وظيفة التسويق :** يتحدد هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي أهمها يكمن في : حصة السوق ، مؤشر مستعمل بكثرة الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ، ويحسب بالعلاقة الموالية :

حصة السوق = المنتوج أو العلامة / المبيعات الإجمالية

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

[1] مرابط نبيلة ووزين أمينة ، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2018/2017 ، ص 49 .

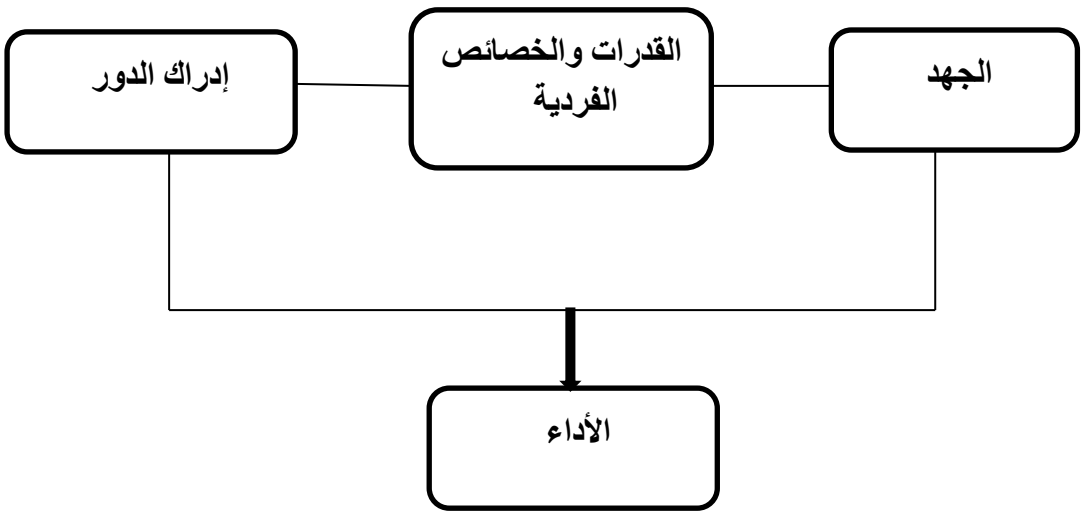
الفرع الثاني : محددات الأداء

الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور او المهام ، فكل عامل لا يؤثر على العمل بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين ، وسنوضح هذا فيما يأتي : [1]

1. **الجهد :** وهو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) على الطاقات الجسمية والعملية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
2. **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكسبها أثناء مراحل عمله ، وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه للأداء المستمر .
3. **إدراك الدور أو المهام :** أي مدى إطلاع العامل بعمله ، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره بها في المنظمة .

ويبين الشكل الموالي محددات الأداء كالتالي:

الشكل رقم 05 : محددات الأداء



المصدر : مرابط نبيلة ووزين أمينة ، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2018/2017 ، ، ص 53 .

[1] مقراني نوال والعربي صبيحة ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية – دراسة حالة بلدية المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية الجزائر ، 2018/2017 ، ص 36/35 .

المطلب الرابع : علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء العالي، هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين كالآتي :

الفرع الأول : تعريف الكفاءة

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الانسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن بين هذه التعاريف نجد :

تعرف الكفاءة على أنها " مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة والمرسومة " .[1]

وهي " قدرة مردودية المؤسسة ، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات ، وهو ما يقترب من معنى الانتاجية " .[2]

والكفاءة هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات ، والنشاط الأقل تكلفة " .

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل .

كما تعرف بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد ، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة .

وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل ، أي ابقاء التكلفة في حدودها القصوى ، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسات ، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات " .

يعني هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدنية الأرباح) .[3]

---

[1] عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 1 ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 87 .

[2] زواي وفاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

[3] الداوي الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 221/220 .

الفرع الثاني : تعريف الفعالية

لقد تعددت تعاريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد ، ومن بين هذه التعريف نذكر ما يلي :
تعرف الفعالية بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة " .

حيث نستنتج من هذا التعريف أن الفعالية تعني أداء المهمات والأعمال بشكل صحيح وسليم ، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج . [1]

والفعالية هي " دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها " .

وهي أيضا " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية ، وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة " . [2]

وهي " القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة ، بمعنى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية " ، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة والمسطرة . [3]

وتعني الفعالية أيضا " أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم ، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحققة ، ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية " .[4]

كما يقصد بالفعالية بأنها " القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة " . [5]

كما تعرف بأنها " درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة ، وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة ، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب ان يؤدى لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة تؤدى دون داع أو مبرر " . [6]

---

[1] ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 110/109 .
[2] زواي وفاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .
[3] هروم عز الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .
[4] لروي أمال ، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2019/2018 ، ص 51 .
[5] عبد المليك مزهودة ،مرجع سبق ذكره ، ص 87 .
[6] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

الفرع الثالث : الفرق بين الكفاءة والفعالية

تعرف الفعالية بأنها فعل الأشياء الصحيحة ، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد ، أما الكفاءة فتعرف على أنها إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة ، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة .[1]

ويمكن التفرقة بين الكفاءة والفعالية من حيث مدى تحقيق الأهداف ، حيث يمكن القول أن الفعالية هي تعبير عن مدى القدرة على أداء الأعمال ، ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة ، وبهذا نجد مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ، وحيث أن المؤسسة تكون ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات ، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرتها مسبقا والتي قد يكون من بينها مثلا ترشيد استخدام الموارد ، أي تحقيق الكفاءة .[2]

الفرع الرابع : العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية

يرى الباحثون أن أداء مركز مسؤولية (مؤسسة ، وحدة ، قسم ، ورشة ...) ، يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يحقق بها المركز الأهداف التي سطرها ، كما يعرف البعض الأداء بأنه " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات " ، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد) ، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

الأداء = الكفاءة + الفعالية

إذن فإن الأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا ، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد :

- ❖ درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية) .
- ❖ الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة) .

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء ، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة ،

[1] أحمد ماهر ، الإدارة - المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 23 .
[2] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها . [1]

كما يشير البعض أن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وبما أن النتائج لا يمكن فصلها عن الموارد التي استخدمت في تحقيقها ، أي تحقيق الكفاءة ، كما لا يمكن فصل النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة أو النتائج المرغوبة ، لذا فإنه يمكن القول بأن الأداء يكون مرادفا للكفاءة والفعالية معا .

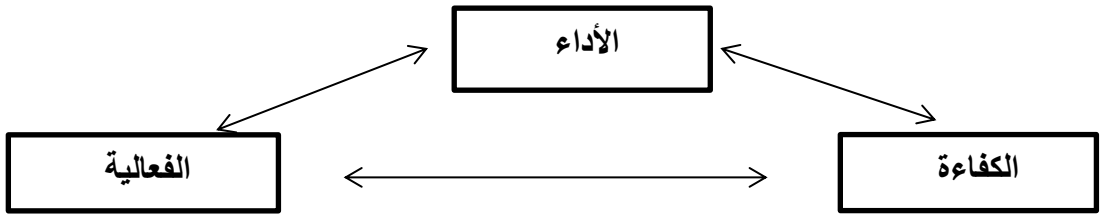
وتعتبر الكفاءة والفعالية أحد معايير تقييم الأداء ، حيث تنصب وظيفة المعايير المتعلقة بتقييم كفاءة الوحدة، على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة ، والنتائج (المخرجات) ، بطريقة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات .

ويدخل تقييم كل من الكفاءة والفعالية في خطوات تقييم الأداء ، وهذا من خلال :

- **فعالية الأداء :** ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف ، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة .
- **كفاءة الأداء :** يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة ، سواء من حيث الكمية أو النوعية .

من التحليل السابق يتبين أن كفاءة وفعالية الأداء تتوقف على الربط بين ثلاث عناصر هي : الأهداف المسطرة ، الموارد المستخدمة والنتائج المحققة ،[2] وهو ما يظهره الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2019/2018 ، ص 40 .

[1] زواي وفاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .
[2] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

المبحث الثاني : متضمنات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، حيث يمثل الأداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي ، نذكر أهمها كما يلي :

1-الأداء الوظيفي هو " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المؤسسة "[1].

2- وهو " عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم " .[2]

3- ويعرف الأداء الوظيفي بأنه " عمل حاسم في تحقيق النجاح التنظيمي ، كما ان أداء الفرد والدوافع والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر من الأسس الهامة لتعظيم فاعلية الموارد البشرية " .[3]

4- كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو " نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة ، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به " .[4]

5- وهو أيضا " محصلة لتفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحسين أدائها " .[5]

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف للأداء الوظيفي على أنه " قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية ، المحددة لكل وظيفة ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية التي تحقق أهداف المؤسسة ، وهذا بكل فعالية وكفاءة " .

---

[1] عبد القادر سعيد بنات ،ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين – دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة ماجيستر في إدارة أعمال الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية غزة – فلسطين ، 2009 ، ص 33 .

[2] عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

[3] محمد الريس العامري ، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، الجزائر – مصر ، 2015 ، ص 44 .

[4] عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

[5] عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال ،أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على موظفات العمادات ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر جدة ، العدد 10 ، 2013 ، ص 73 .

من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية : [1]

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة .
- بذل جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة .
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .
- استجابة تتكون من فعل ورد فعل .
- التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته .
- التزام العامل بأوقات العمل ودوامه .
- انجاز الأعمال في الأوقات المحددة بشكل معين .
- محصلة لتفاعل محددات هي : القدرة على الانجاز، الجهد ،الدافعية ،بيئة العمل الداخلية والإدراك .
- يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر إدارية ومادية .
- شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا .
- يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الإدراك والفهم للأدوار والاستعدادات والميول والرضا .
- يرتبط الأداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة .

المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز ، أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، وهي :

[1] جهر ة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفقر ، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به .[1]

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية : [2]

- ✓ الأداء هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات أو المنشأة الصناعية كانت أو خدمية أو تجارية وفي أي مجال كانت لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم و أنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية .
- ✓ الوصول إلى الإبداع لا يأتي من الفراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات واكتساب الفرد اساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.
- ✓ استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله وذلك باستثمار الفرص المتاحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.
- ✓ استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف و الالتزام ومسؤولياته اتجاه عمله ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل .
- ✓ الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج 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 .

المطلب الثالث : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

اتجهت العديد من الجامعات للاهتمام بالأداء الوظيفي لما يحققه من ميزة في بيئة المنافسة ، إذ له مجموعة من العناصر والمحددات ، والتي سنتعرف عليها فيما يلي :

الفرع الأول : عناصر الأداء الوظيفي

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر

[1] فرحي ابتسام ،التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية ، جامعة أم البواقي الجزائر ، 2017/2016 ، ص 46 .

[2] كاك إكرام و بوحميدي إيمان ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمكتب البريد والمواصلات فرع تابلاط ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية الجزائر ، 2019/2018 ، ص 61 .

الأداء الوظيفي من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعليته ، إذ يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها : [1]

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ، ومهارات وبراعة ، وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف عادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز .
- **المثابرة والوثوق :** وتشتمل الجدية والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

و عليه يمكن القول بأن عناصر الأداء الوظيفي أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة .

الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي

يتوقف الأداء الوظيفي على عدة عناصر متداخلة ، وهي : [2]

1. **القدرة على العمل :**

وتعني أن الفرد يستطيع أن يؤدي العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في مقابل معايير الأداء المستهدفة وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما :

- **المعرفة :** وتعني حصيلة ما لدى الفرد من معلومات ومعارف عن شيء معين مهما كانت مصادر الحصول عليه .
- **المهارة :** وتعني قيام الفرد بتطبيق ما تعلمه في وظيفته مما يؤدي إلى الكفاءة والخبرة من خلال التطبيق .

2. **الرغبة في العمل :**

تتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف ، وهما يتفاعلان مع بعضهما البعض لتنتج الرغبة ، وتتعلق الرغبة بدوافع الفرد ، وهناك عدة عوامل تؤثر على دوافع الفرد منها ظروف

[1] ابتسام بوالعيش ، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية بجيجل ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة جيجل الجزائر ، 2014/2013 ، ص 29 .
[2] محمد الريس العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 48/47 .

العمل، الوظيفة التي يؤديها ، تكوينه الشخصي ، مدى إشباع حاجاته ، جماعة العمل التي يعمل معها ، الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، وعنصر الزمن .

3. البيئة :

أي مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية ، وذات التأثير الحالي والمحتمل عليها ، وتنقسم إلى عدة عوامل هي :

- **عوامل البيئة الداخلية :** وتمثل أوجه قوى النظام وتشمل أعداد ومستويات العمالة ، المستوى التكنولوجي السائد ، دوافع العاملين ، النظم والسياسات والإجراءات المطبقة .
- **عوامل البيئة المباشرة :** تقع على حدود النظام ، وتقع في نطاق رقابة المنظمة وتشمل مصادر الحصول على القوى العاملة ، والتشريعات العمالية الخاصة بالصناعة ، والرقابة الحكومية على الاستخدام ، والعلاقات النقابية .
- **عوامل البيئة الخارجية :** تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها ، وخارج نطاق رقابة المنظمة ، وتشمل : عوامل سياسية ، قانونية ، اجتماعية وثقافية ، اقتصادية وتكنولوجية .

ومما سبق يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية : [1]

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة * مواقف بيئة العمل

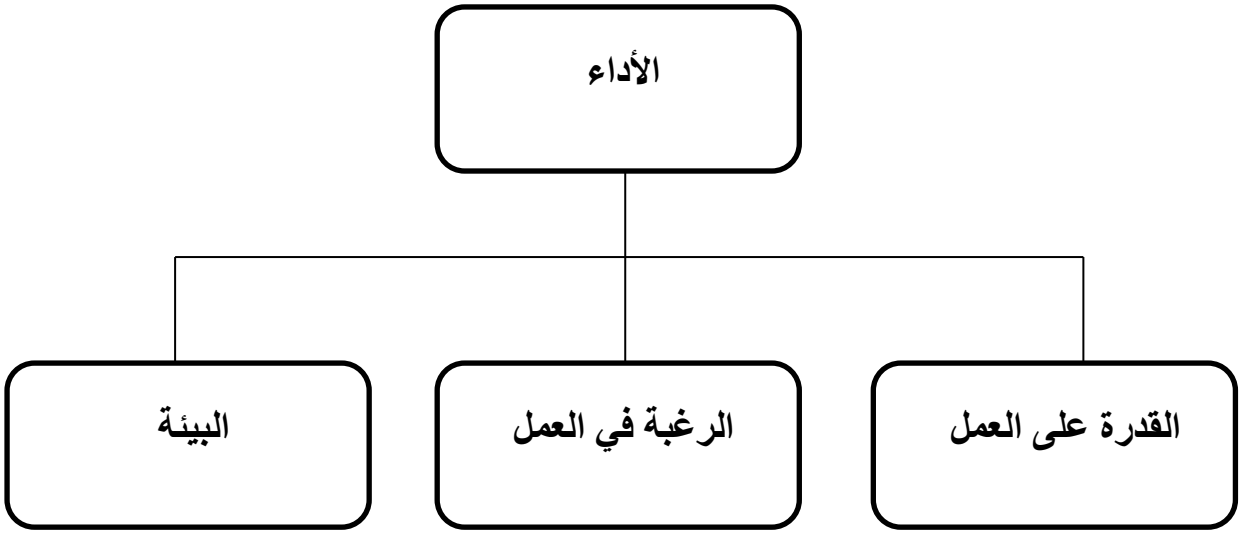
القدرة = المعرفة * المهارة

الأداء = الرغبة في العمل * القدرة على العمل * بيئة العمل

والشكل الموالي يوضح محددات الأداء الوظيفي كالتالي :

[1] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

الشكل رقم 07 : محددات الأداء الوظيفي



المصدر : جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2019/2018 ، ص45 .

المطلب الرابع : مظاهر الأداء الوظيفي

إن مظاهر الأداء الوظيفي من محدداته ، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء والتعرف عليه وتحديده بأنه فعال أو غير فعال، إيجابي أم سلبي ، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف حتى أن هناك من الباحثين الذين يرون أن مظهرا واحدا كاف للحكم على الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها وهناك من يرى تساند مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي الجيد ، وعليه فإن اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على الأداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل ، فالفرد يختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من

جماعة لأخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى ، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي : [1]

1. **رضا العامل عن العمل :** يمكن اعتبار الرضا محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله ، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله . وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد .

ولمعاينة رضا العامل عن عمله عن عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل ، زيادة الإنتاج ، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله ، وهي كالآتي :

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

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل اشباعات يحصل عليها الفرد ، وبالتالي فبقدر ما تمثله الوظيفة مصدر اشباع له ، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد ومقبول .

2. **الرضا الجماعي :** الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العمال ، وهو يعمل على تماسك الجماعة ، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الانتاجية ، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة ، واسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم .
3. **التعاون مع الزملاء :** التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي ، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة ، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل ونجاح أحد الأطراف ويعتبر التعاون

[1] جهرة حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 /46 .

مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ، فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم ، وعليه يكون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد .

4. **معدل الإنتاج :** المعدل يشير إلى التأرجح ، وزيادة أو نقصان ، وبالتالي معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فإن الإنتاج يعد مظهرا من مظهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري .

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط الموالية :

المطلب الأول : خدمات الحاسوب وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة وبين العناصر المادية ، ومنها وحدات الإدخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين :

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

ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال :

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا .
- الدقة في الأداء وضمان الجودة .
- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية .
- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي .
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء ، وكذا تبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية .
- يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن ، وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير .

المطلب الثاني : الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي

تعتبر الشبكات مجموعة من الحاسبات تنظم معا وتترابط بخطوط اتصال يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم ، أو هي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال ، وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات ، حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء ... .

وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

- ❖ التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر ، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة ، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة .
- ❖ توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت ، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم .
- ❖ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي .
- ❖ زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة ، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين .
- ❖ تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال .
- ❖ تعمل الشبكات من خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين ، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي .
- ❖ العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد أو ذاك ، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

المطلب الثالث : البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي

البرمجيات هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية ، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة ، برامج البريد الإلكتروني وغيرها ، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها .

وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وإدارتها وتحديديها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود يشار إليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو اكثر ويسميها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبة وهذا يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه ، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي .

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

- ❖ إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة ، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء ، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب .
- ❖ تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال ، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل الجهد .
- ❖ إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين ، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة .
- ❖ إن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين غير الاتصالات .
- ❖ تساعد في الإجابة عن أي تساؤل أو استفهام أو استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن هذه قواعد البيانات ، وفي أي وقت كان وبأقل تكلفة والذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات وبالدقة المطلوبة ، والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- ❖ تقليل الأخطار في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين .
- ❖ تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين .

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

المطلب الرابع : الكوادر البشرية ودورها في تحسين الأداء البشري

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

ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة ، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط ، من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة ، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

- ❖ تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية .
- ❖ كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم ، يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد .
- ❖ إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية ، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء .
- ❖ إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات ، من خلال تمكينهم من إجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطائهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية .
- ❖ تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة ، وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية ، والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام ، من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب .
- ❖ تحسين الأداء الوظيفي يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، بمعنى هناك قدرة في إحداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية ، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه وهذا يعني أن تلك الموارد لابد أن يتم انتقاءها بموضوعية ، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير

والتحفيز ، حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ، ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية .

وعموما يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العمومية فيما يلي:

- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء.
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات و تقليص أماكن الأرشيف .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص الأخطاء .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للموظفين .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير وقت وجهد للموظفين .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين مستوى أداء الموظفين و زيادة مهاراتهم .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحديد مسؤوليات واضحة .
- ❖ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي .
- ❖ زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتهم على تحسين المعلومات .
- ❖ تحسين فعالية الأداء و اتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أرادها .
- ❖ تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و استخدامها في تحسين العمليات المختلفة و الحصول على المعلومات و حل المسائل .
- ❖ إمكانية نشر اللوائح و الإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية و إتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها بواسطة الحاسوب في موقع المنظمة على شبكة الإنترنت .
- ❖ تبسيط اجراءات العمل : ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المدرين من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية نتيجة تحويل الأعمال إلى الشكل الإلكتروني و ينتج عن ذلك اختضار الوقت والدقة و الإتقان .
- ❖ الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار، سرعة الإنجاز و الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن .

خلاصة الفصل :

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل ، وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات المخولة إليه ، ويمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ، القدرات والخصائص الفردية وإدراك الدور أو المهام ، كما يبرز الأداء الوظيفي كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات في كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، إضافة إلى المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

وفي الأخير يمكن القول أن السبيل الوحيد لنجاح وتميز المنظمة هو الأداء الجيد للأفراد العاملين بها ، باعتبار المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها لتحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة و التي أنشئت من أجلها ، فالعنصر البشري يشكل أهم مورد من موارد المنظمة باعتباره العامل الديناميكي ، والعمل الذي يؤديه هو الأساس في أداء المؤسسة ككل .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني للدراسة

- دراسة حالة ببلدية تيزي مهدي -

تمهيد :

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع والتعرف على مختلف مداخلها لكل من الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي للعاملين ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية قصد تسليط الضوء أكثر لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية تيزي مهدي لولاية المدية ، وذلك بالاعتماد على الإجراءات المنهجية من حيث منهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والتأكد من صحة الفرضيات ، وفي الأخير خلاصة لكل ما تم التطرق إليه في هذا الفصل .

المبحث الأول : مدخل حول بلدية تيزي مهدي (المدية)

لاستكمال الدراسة النظرية سيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة والتي تم فيها الجزء العملي من الدراسة ، حيث تم اختيار بلدية تيزي مهدي (ولاية المدية) ، والتي سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث التي نتطرق من خلاله إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة ، والتي يمكن أن نلخصها في المطالب الموالية :

المطلب الأول : نشأة والتعريف بالبلدية (بلدية تيزي مهدي)

قبل التعرف على مؤسسة الدراسة (بلدية تيزي مهدي) ، سنقوم بإعطاء لمحة عن البلدية بشكل عام وهذا كما يلي :

تعتبر البلدية جزء لا يتجزأ من مؤسسات الدولة باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، وجهاز تنفيذي محلي يقوم بإدارة المصالح العامة المحلية، وهي النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن وقد وضعت أساسا من أجل تسيير شؤون المواطنين وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي، وعلى جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية، وترقية الوسط المعيشي على المستوى المحلي .

الفرع الأول : تعريف البلدية في التشريع الجزائري

عرف قانون البلدية رقم 10/11 في المادة الأولى منه البلدية على أنها : " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون " . كما تنص المادة الثانية من نفس القانون 10/11 بأن البلدية هي " القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية " . [1]

وبذلك يمكن القول أن البلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى اللامركزية الإدارية . ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشرع الجزائري في كل الدساتير وأحدث لها قوانين تنظمها ، وبحكم موقعها فهي مسؤولة عن الاستجابة لاحتياجات المواطنين وإعداد البرامج التنموية المحلية وتهيئة الإقليم ، وتوفير الأمن والحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه .[2]

[1] حسين طاهري ، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 ، ص 305 .
[2] بوشفيرات رضوان و بو عبد الله علي ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية – دراسة حالة بلدية الشقفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة جيجل ، 2018/2017 ، ص 69 .

الفرع الثاني : نشأة والتعريف ببلدية تيزي مهدي

أنشأت بموجب التقسيم الإداري وبمقتضى القانون رقم 84 -09 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1404 الموافق ل 04 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، تحت اسم " **الداميات** " ليعيد تغيير اسمها في 08 شعبان عام 1411 الموافق ل 23 فبراير سنة 1991 لتصبح " **تيزي مهدي** " .

و تقع بلدية تيزي مهدي جنوبي ولاية المدية على بعد 18 كلم عن مقر الولاية ، يحدها شمالا ولاية المدية وجنوبا بلدية سي المحجوب أما غربا فبلدية ذراع السمار وحربيل وشرقا كل من بلدية بن شكاو ووزرة ، وهي تابعة إداريا لدائرة وزرة بكثافة سكانية تفوق 5 آلاف نسمة على مساحة تقدر بحوالي 23 كلم^2 .

يغلب على البلدية الطابع الفلاحي الزراعي والرعوي وهي منطقة جبلية سياحية بامتياز بارتفاع حوالي 1300 م على مستوى سطح البحر ما جعل منها منطقة جبلية باردة في الشتاء وهواء منعش في الصيف ، حيث تعد بلدية تيزي مهدي بلدية حديثة النشأة تأسست عام 1985 باسم الداميات ليتحول اسمها إلى بلدية تيزي مهدي .

لقد مرت بلدية تيزي مهدي كباقي البلديات بمراحل حرجة خلال العشرية الفارطة ، حيث قل التعداد السكاني بنسبة رهيبة بسبب النزوح الريفي ليعود الأمن والاستقرار بعدها معيدا معه الساكنة إلى مساكنهم وبفضل المجهودات الجبارة للسلطات المحلية من خلال توفير الأمن ووسائل النقل و الدراسة والصحة الجوارية ، وكذا الدعم الفلاحي في مجال السكن والتنمية المحلية والمرافق العمومية وغيرها ، وتمكنت البلدية من تحقيق قفزة نوعية في مجال التنمية الريفية .

تحتوي البلدية على العديد من الإمكانات الفلاحية سواء الزراعية منها أو الرعوية ما يجعل منها قطبا فلاحيا بامتياز إذا ما توافرت شروط الدعم والتشجيع خاصة ، وهذا من خلال تحفيز الشباب حول الاستثمار في المجال الفلاحي بالإضافة إلى الامكانيات السياحية من حيث التنوع البيولوجي والموقع الاستراتيجي المتميز .

هذا وتتوفر البلدية على مرافق عمومية لا بأس بها متمثلة في دار للشباب ومدرسة ابتدائية أو مدرستين ومتوسطة جديدة وقاعة للمطالعة العمومية ومستوصف ومكتب بريد وكذا ملعبين رياضيين وغيرها ، إلا أن هناك نقائص لا بد من ذكرها كالمستوصف بإمكانياته المحدودة والقليلة جدا من حيث التأطير البشري أو من حيث الخدمات الهزيلة بالإضافة إلى انعدام الموزع الإلكتروني بمكتب البريد وعدم وجود محطة لنقل المسافرين وغيرها من المرافق الضرورية للشباب والسكان بصفة عامة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية

للبلدية هيكل تنظيمي كغيرها من المؤسسات التي تساهم في إحداث التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فيما بينهم ، وسنعرض فيما يلي مصالح البلدية ومكا تبها والتفصيل في مهام هذه المصالح :

- **الرئـــــــيس** : وهو المسؤول الأول في البلدية ، يشرف على حسن سيرها ويخضع لسلطته جميع الموظفين والعمال .
- **الأمانة العامة** : تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية :
  - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
  - القيام بتنفيذ المداولات .
  - تبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية .
  - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها .
  - الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها .
  - صيانة محفوظات البلدية .

وللتكفل بكل هذه المهام ، تتفرع الأمانة العامة إلى المصالح التالية :

- ✓ **المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية العامة :** تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالبلدية كما تقوم بتزويد مكاتب هذه الأخيرة باللوازم المكتبية ، والصيانة الدائمة لهيكلها والمصالح التابعة لها ، حيث تشمل المكاتب التالية :
  - مكتب تسيير الأملاك .
  - مكتب الميزانية وتنفيذها .

من مهام هذه المصلحة :

- إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها .
- العمل على ترشيد مصاريف البلدية والاستغلال العقلاني للإمكانات المتوفرة .
- حساب أجور ومرتبات المستخدمين .
- مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل .
- تحضير الوضعية المالية للبرامج .
- مسك جدول التعداد والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- تسديد النفقات القانونية .

✓ **مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية العامة :** تقوم هذه المصلحة على التنظيم العام وتحليل المنازعات ومتابعتها وكذا المساعدات الاجتماعية ، وتتفرع المصلحة إلى المكاتب التالية :

- مكتب الانتخابات .
- مكتب الشؤون العامة .
- مكتب النشاط الاجتماعي .
- مكتب الحالة المدنية .
- مكتب الحماية الاجتماعية .

من أبرز مهام هذه المصلحة ما يلي :

❖ إحصاء الناخبين وإعداد البطاقات لهم .
❖ التحضير للعمليات الانتخابية وضبط القوائم الانتخابية .
❖ إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها .
❖ إحصاء جميع الوثائق الخاصة بالحالة المدنية وتسجيل الأحكام المتعلقة بذلك ، والتصريحات على الهامش .
❖ التصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل .
❖ الإحصاء العام للسكان .
❖ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية .
❖ تنظيم الأسواق وحركة المرور .
❖ منح المكفوفين والمعوقين والمسنين .
❖ تسليم شهادة الاحتياج بغرض التداوي أو الحصول على المساعدة القضائية .
❖ إحصاء العائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى .
❖ متابعة المنازعات وتحليلها .

✓ **المصلحة التقنية للبلدية :** وتسهر على مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ، وكذا تنفيذ مشاريع البلدية وإنجازها ، بصفتها تتفرع لمكتبين هما :

- مكتب البرمجة والتعمير والمتابعة .
- مكتب التطهير والصيانة وتسيير المخازن .

تقوم هذه المصلحة بالمهام الموالية :

❖ منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة والتهيئة .
❖ مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي .

- ❖ حفظ جميع التصاميم والبنايات المتعلقة بالجانب التقني .
- ❖ تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية .
- ❖ السهر على تطبيق قواعد ضمان حماية البيئة والمحيط .
- ❖ مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد و آليات .
- ❖ مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من احترامها لقواعد النظافة .
- ❖ مراقبة المياه ومياه الآبار والمواد الاستهلاكية والأطعمة المعروضة للاستهلاك .

أما فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة ، فإن المصلحة المعنية بذلك تتمثل في مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والحالة المدنية ، باعتبارها الأكثر اعتمادا على الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين خاصة الجانب البيو متري . [1]

وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية تيزي مهدي :

[1] مقابلة مع السيد ف / خالدي ، رئيس مكتب المستخدمين ، بلدية تيزي مهدي ، 19 ماي 2021 ، على الساعة 10.00 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

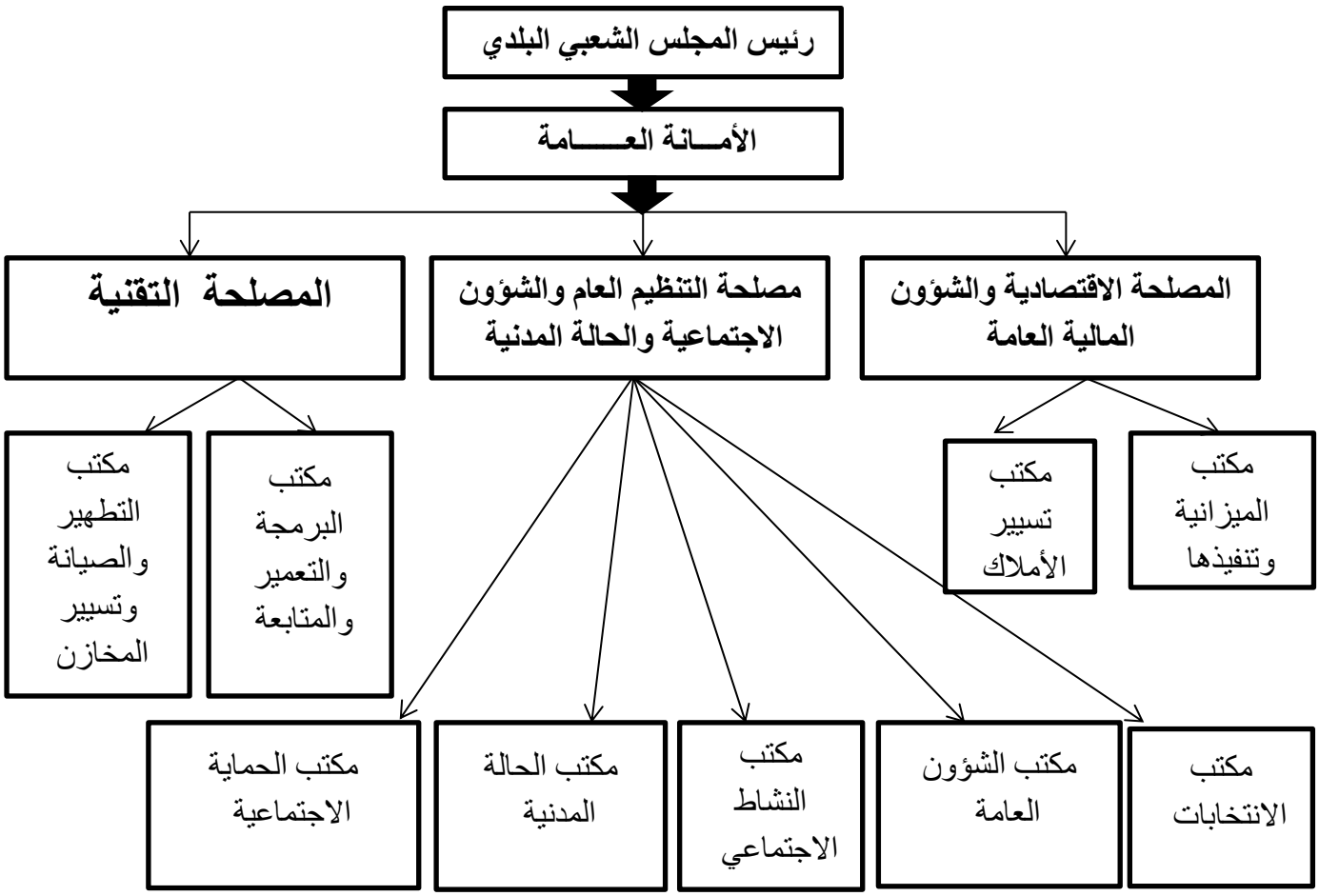
ولاية : المدية

دائرة : وزرة

بلدية : تيزى مهدى

مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية وفقا

للمداولة رقم 37 بتاريخ 2019/01/08



تيزي مهدي في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المصدر : أوراق ومستندات مقدمة من طرف البلدية

المطلب الثالث : الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية محل الدراسة

توفر بلدية تيزي مهدي العديد من الخدمات الإلكترونية التي تجعلها السباقة على مستوى بلديات الوطن عامة والولاية خاصة ، في تطبيق البلدية الإلكترونية ، ومن هذه الخدمات نذكر : [1]

1. توفير وثائق إدارية من خلال تطبيقات موصولة بالشبكة الداخلية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية (انترانت) حتى يمكن للمواطن استخراجها على مستوى البلدية رقميا مثل : شهادة الميلاد ، عقد الزواج ، شهادة الوفاة ، البطاقة الرمادية ، رخص السياقة البيو مترية وكذا جواز السفر البيو مترية ... .
2. نشر الإعلانات والمناقصات والصفقات على موقع الإلكتروني للبلدية حتى يطلع عليها جميع المواطنين .
3. تحديث وتغيير المعلومات الرقمية الخاصة بالحالة المدنية للمواطنين مثال عن ذلك : تغيير الاسم / اللقب رقميا ، تسجيل الطلاق فور صدوره من المحكمة ، ... .
4. تخصيص بريد إلكتروني للاتصال مباشرة مع رئيس البلدية ونقل انشغالات المواطن إليه بصفة مباشرة ودون وجود عراقيل بيروقراطية ، وبدوره يقوم رئيس البلدية بالاطلاع على الرسائل الالكترونية ويجيب على أسئلة وانشغالات المواطنين .
5. وجود موقع رقمي مع وزارة الداخلية حيث يمكن من إنشاء بطاقية وطنية خاصة بمختلف قواعد البيانات (المعوزين، قفة رمضان ، منحة التمدرس ، السكنات بمختلف الصيغ ..) ، وكذا موقع لمتابعة الجمعيات على مستوى البلدية كالجمعيات الثقافية ، الرياضية والخيرية والدينية .
6. تحوي البلدية على برنامج رقمي يحتوي على قاعدة بيانات ممارسي نشاط تركيب أو كتابة الألواح الرقمية للسيارات قصد معرفة الأشخاص الممارسين لهذا النشاط في حالة قانونية .
7. إضافة إلى موقع البلدية الإلكتروني فإن البلدية فتحت صفحة في موقع التواصل الاجتماعي من أجل التقرب أكثر من المواطن والاستماع إلى انشغالاته ، وتكون النقاشات المتبادلة بين الموظفين والمواطنين بطريقة مباشرة من أجل تحسين العمل الإداري وتنمية البلدية .
8. طباعة الأوراق الإدارية التي يحتاجها المواطن من خلال استخدام الحاسوب مثل : شهادة العمل ، شهادة الميلاد ، شهادة الزواج ... .

[1] مقابلة مع السيد ح / علي قاسم ، مسؤول عن الشبكة الرقمية ، بلدية تيزي مهدي ، 23 ماي 2021 ، على الساعة 11.00 .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ، أعد خصيصا لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود أثر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وسنتناول فيما يلي الإجراءات المنهجية للدراسة ويتضمن منهج الدراسة

المطلب الأول : منهج الدراسة

من أجل إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديدها، كما يجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، فهو يعبر عن الظاهرة المدروسة في أرض الواقع ووصفها وصفا كميا وكيفيا بشكل دقيق.

أولا : مجالات الدراسة

لكل دراسة مجال وحدود معينة توضح المعالم الأساسية لها وتتمثل هذه الحدود في :

1. **المجال الموضوعي :** يعد المجال الموضوعي ركيزة أية دراسة أو بحث علمي ، حيث تعالج هذه الدراسة موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية .
2. **المجال البشري**: وهم المعنيين بالدراسة ولهم علاقة بموضوع البحث ، وعليه فقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين ببلدية تيزي مهدي الذين بلغ عددهم 33 عامل .
3. **المجال الزمني:** وهي المدة أو الفترة الزمنية والوقتية لحدوث تلك الدراسة ، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 ، وذلك من الفترة 01 مارس 2021 إلى غاية جوان 2021 .

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع البحث من كافة الأفراد العاملين في البلدية بجميع رتبهم ، وقد تم اختيار البلدية لتكون محل هذه الدراسة لكونها تمثل جهاز تنفيذي محلي يقوم بإدارة المصالح العامة المحلية ، وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم 33 موظف عبر زيارة ميدانية ، حيث تم استرجاع 25 استبانة وهو ما يعادل نسبة 75.75 % وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : الاستمارات الموزعة والمسترجعة

توزيع الاستمارات	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	33	% 100
الاستمارات المسترجعة	25	% 75.75
الاستمارات المفقودة	08	% 24.24

المصدر : من إعداد الطلبة

ثالثا : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت منهجية البحث على الأساليب المتعارف عليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي كما يلي :

- **المصادر الثانوية**: حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والمقالات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** وهي ما تم الحصول عليه من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية مع ما هو ملاحظ بمكان العمل بالبلدية، كما تم إعداد استبيان مخصص لذلك وجمع المعلومات الأساسية للتعرف من خلالها على فرضيات البحث.

رابعا : متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع.

1.المتغير المستقل: : يتمثل في الإدارة الإلكترونية ، والتي تم التطرق إلى جوانبها في الجانب النظري، حيث عرفت بأنها: " انتقال البيانات والمعلومات في شبكات الحاسب عبر وسائل أو قنوات تربط بين عناصرها " .[1]

وتم استخدام أداة الاستبيان لقياسها وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائيSPSS .

2.المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده ، والتي تم التطرق إليها كذلك في الجانب النظري، والذي يمكن تعريفه بأنه: "محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".[2]

[1] علاء عبد الرزاق محمد الساعي ، أنظمة المكاتب المتقدمة ، عمان – الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ،2006 ، ص 333 .
[2] طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ج 1، 2009 ، ص 33 .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

أولا : مضمون الاستبانة

في إطار الدراسة الميدانية، و بهدف اختيار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، و قد جاءت استبانة البحث في قسمين رئيسين:

أ. **القسم الأول** : وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ، باعتبارها فئة الموظفين ، والمتمثلة في : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، مدى معرفتك للإدارة الإلكترونية ، مدى التحكم في الإعلام الآلي ،... الخ .

ب. **القسم الثاني** : وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة ، ويتكون من جزئين كما يلي :

- الجزء الأول : وهو جزء خاص بالإدارة الإلكترونية ، يحتوي على (18) عبارة ، يهدف إلى تحديد واقع الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة وهذا من خلال الأبعاد التالية أجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات ، البرمجيات وقود البيانات ، الكوادر البشرية ، وهي كالتالي :

البعد الأول : أجهزة الحاسوب ولواحقها

1- توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها .
2- توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات .
3- توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية .
4- توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية .
5- توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات .

البعد الثاني : الشبكات

1- توجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين .
2- هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد .
3- هناك ربط الكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية .
4- البلدية لديها خط تدفق ذو سرعة عالية .
5- يتم استخدام البريد الإلكتروني email في العمل والاتصال الإداري الداخلي.

البعد الثالث : البرمجيات وقواعد البيانات

1- لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.

2- لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها .
3- لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية والإلكترونية .
4- ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي .

البعد الرابع : الكوادر البشرية

1- يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة .
2- يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهاراتهم .
3- تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم .
4- يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم .

❖ الجزء الثاني : وهو جزء خاص بالأداء الوظيفي ، يحتوي على (10) عبارات تهدف لتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في البلدية ، وهي كما يلي :

1- لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه .
2- يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
3- أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أداءي الوظيفي .
4- تمنحي البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع .
5- لدي الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب .
6- يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح.
7- أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات .
8- أحافظ دائما على أوقات العمل .
9- أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات .
10-لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة .

ثانيا : المقياس المستخدم

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

الجدول رقم (04) : الخيارات المكونة لمقياس ليكارث الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة

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

الجدول رقم (05) : قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	من 01 إلى أقل من 1.80	غير موافق جدا
الاتجاه الثاني	من 1.8 إلى اقل من 2.60	غير موافق
الاتجاه الثالث	من 2.6 إلى أقل من 3.40	محايد
الاتجاه الرابع	من 3.4 إلى أقل من 4.20	موافق
الاتجاه الخامس	من 4.2 إلى أقل من 05	موافق جدا

المصدر : من إعداد الطلبة

ثالثا : أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام التحليل الإحصائي من أجل التأكد من صدق وثبات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي اعتمدت عليها دراستنا ، وهذا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي **SPSS .22** ، بالإضافة إلى الأساليب الاحصائية المناسبة التي تتألف مما يلي :

1. اختبار قيمة Z لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
2. معامل بيرسون (Person) لدراسة الاتساق الداخلي للاستبيان .
3. معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من درجة ثبات الاستبيان.
4. المتوسطات والانحرافات المعيارية لدراسة اتجاه العبارات ومعرفة مدى الاختلاف الحاصل في الإجابات حول هذه العبارات.
5. التكرارات، النسب المئوية، الرسومات البيانية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية .

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

أولا : تحكيم أداة الدراسة

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها ، وذلك بعد أن تم عرضها على (04) أربعة محكمين من أساتذة مختصين الآتي ذكرهم في الملحق رقم (01) ، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة ، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوي أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما .

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم ، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة ، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله .

ثانيا : اختبار التوزيع الطبيعي

تعد خطوة التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الافتراضات الأساسية للعديد من الاختبارات الإحصائية قبل إجرائها ومن أهمها معامل بيرسون للارتباط ، تحليل الانحدار ، ... الخ ، وهنا لابد من الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على قيم Z ، وذلك من خلال قسمة معامل الالتواء على الخطأ المعياري للالتواء ، وبنفس المعادلة يمكن إيجاد قيمة Z للتفلطح بتقسيم معامل التفلطح على الخطأ المعياري للتفلطح.

ملاحظة :

حتى يكون التوزيع طبيعي لابد من النتيجة أن لا تزيد عن القيمة المطلقة [2] بالنسبة لقيمة Z للالتواء ، أما نتيجة قيمة Z للتفلطح فلابد أن لا تزيد عن القيمة المطلقة [7] ، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (06) : اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

	الالتواء	الخطأ المعياري للالتواء	قيمة Z للالتواء	التفلطح	الخطأ المعياري للتفلطح	قيمة Z للتفلطح
أجهزة الحاسوب ولواحقها	0.278	0.464	0.599	- 0.349	0.902	- 0.387

الشبكات	0.50	0.464	1.077	- 0.998	0.902	- 1.106
البرمجيات وقواعد البيانات	0.228	0.464	0.491	0.592	0.902	0.656
الكوادر البشرية	0.478	0.464	1.030	- 0.527	0.902	- 0.584
المتغير الأول: الإدارة الإلكترونية	0.320	0.464	0.689	- 0.295	0.902	- 0.1366
المتغير الثاني : الأداء الوظيفي	0.0679	0.464	0.146	- 0.1233	0.902	- 0.136

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (06) أن التحقق من التوزيع الطبيعي من خلال قيم z للالتواء والتفلطح قد أفضى إلى نتيجة مفادها أن شكل توزيع لمتغيرات وأبعاد الدراسة كان ضمن حدود التوزيع طبيعي ، فبرجوع إلى قيمة Z للالتواء نجدها لا تزيد عن القيمة المطلقة [2] ، ونفس الأمر بالنسبة لقيمة Z للتفلطح فجميع القيم كانت أقل من القيمة المطلقة [7] .

ثالثا : صدق الاتساق الداخلي

1. الإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول التالي سنبين اتساق العبارات مع أبعاد المتغير الذي تنتمي إليه كما يلي :

الجدول رقم (07) : معاملات ارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية لكل بعد والمحور

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
			قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
	A1	توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف	0.521**	0.001

أجهزة		هياكلها		
الحاسوب	A2	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات	0.329	0.108
ولواحقها	A3	توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	0.426*	0.034
	A4	توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	0.394	0.051
	A5	توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات	0.520**	0.001
الشبكات	B1	توجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	0.570**	0.001
	B2	هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	0.454*	0.022
	B3	هناك ربط إلكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية	0.777**	0.001
	B4	البلدية لديها خط تدفق ذو سرعة عالية	0.760**	0.001
	B5	يتم استخدام البريد الالكتروني email في العمل والاتصال الإداري	0.699**	0.001
البرمجيات	C1	لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	0.847**	0.001
وقواعد	C2	لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها	0.806**	0.001
البيانات	C3	لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية والإلكترونية	0.788**	0.001
	C4	ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي	0.449*	0.024
الكوادر	D1	يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	0.712**	0.001
البشرية	D2	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهارتهم	0.812**	0.001
	D3	تتفق مؤهلات العاملين ومهارتهم مع المهام الموكلة إليهم	0.751**	0.001
	D4	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	0.329	0.109

(**) :دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

(*) : دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا ، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور الإدارة الالكترونية ، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (R= 0.847 , P< 0.001) للعبارة (C1) والخاصة ببعد البرمجيات وقواعد البيانات ، في المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (R = 0.329) للعبارة (A2) الخاصة ببعد أجهزة الحاسوب ولواحقها والعبارة (D4) الخاصة ببعد الكوادر البشرية ، ومنه نستنتج أن جميع عبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية تتمتع بالاتساق الداخلي .

2. الأداء الوظيفي

في الجدول الموالي سوف نعرض الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط للعبارات مع المحور الذي تنتمي إليه كما يلي :

الجدول رقم (08) : معاملات الارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للمحور	
			قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
الأداء	M1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	0.696**	0.001
	M2	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	0.684**	0.001
	M3	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي	0.614**	0.001
	M4	تنمحني البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع	0.420*	0.037
	M5	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب	0.531**	0.001

الوظيفي	M6	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح	0.227	0.274
	M7	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	0.596**	0.001
	M8	أحافظ دائما على أوقات العمل	0.672**	0.001
	M9	أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	0.638**	0.001
	M10	لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	0.792**	0.001

(**) :دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

(*) : دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا ، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي ، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (R= 0.792 , P< 0.001) للعبارة (M10) ، في المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (R = 0.227) للعبارة (M6) الخاصة ببعد أجهزة الحاسوب ولواحقها والعبارة (D4) الخاصة ببعد الكوادر البشرية ، ومنه نستنتج أن جميع العبارات تمثل متغير الأداء الوظيفي ، وعليه لا يمكن حذف أي عبارة .

رابعا : ثبات أداة الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا لقياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرونباخ ، وهذا حسب ما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم (09) : قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل متغير

متغيرات الدراسة	معامل ثبات ألفا كرو نباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
الإدارة الإلكترونية	18	0.896
الأداء الوظيفي	10	0.771
الدرجة الكلية للاستبيان	28	0.918

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان حققت جميعها قيم عالية ومقبولة لمستوى (0.700) ، حيث كانت أعلى نتيجة (0.896)

لمتغير الإدارة الإلكترونية ، بينما كانت أقل قيمة (0.771) لمتغير الأداء الوظيفي ، هذا وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل (0.918).

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 الجنس والعمر ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية وكذا المستوى الوظيفي ومدى التحكم في الإعلام الآلي ، ...الخ، وذلك كما يلي :

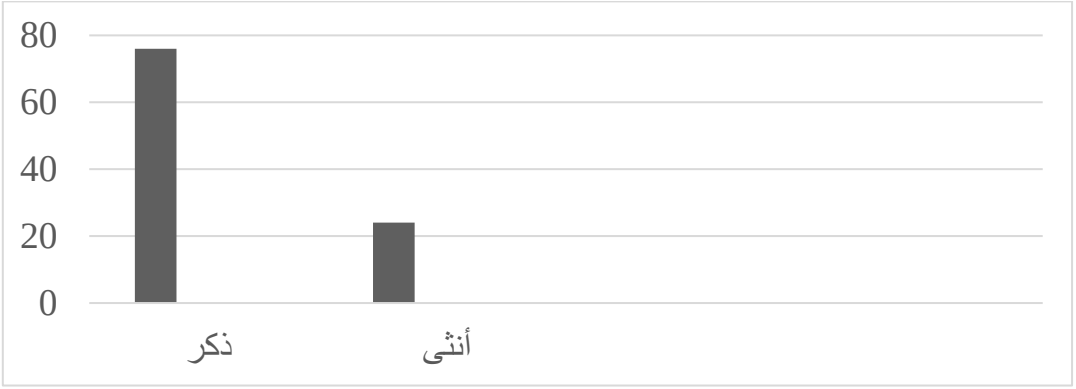
1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	% 76
أنثى	06	% 24
المجموع	25	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : بناء على الجدول رقم ( )

يتضح لنا من الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة أكبر من تكرار ونسبة الإناث ، حيث جاءت نسبة الذكور ب 76 % والإناث ب 24 % .

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر :

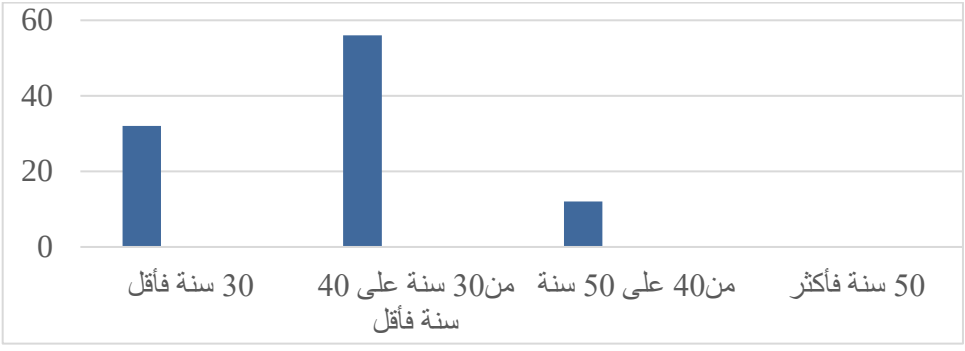
الجدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	08	% 32
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	% 56
من 40 إلى أقل من 50 سنة	03	% 12
50 سنة فأكثر	00	% 00
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق ، يتبين لنا أن نسب أعمار أفراد عينة الدراسة كلها متقاربة ، فنجد أن نسبة 56 % من موظفي عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة [من 30 إلى أقل من 40 سنة] ، بينما أدنى نسبة (12%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من[40 إلى 50 سنة] والشكل الموالي يبين ذلك :

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : بناء على الجدول رقم (11)

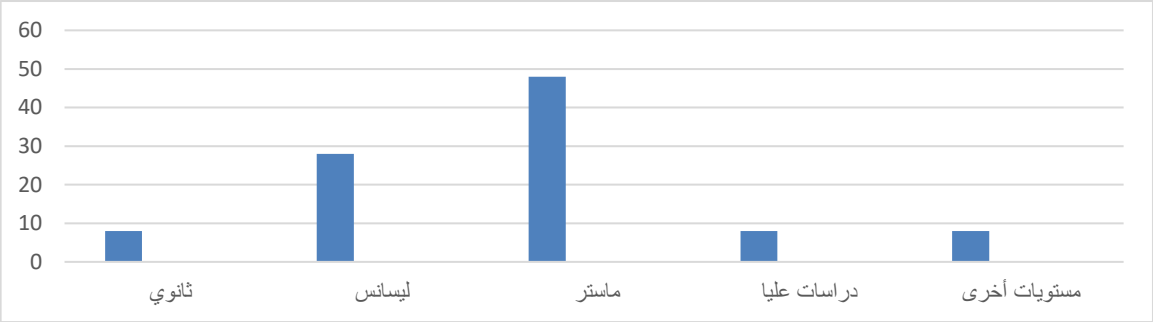
3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي :

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	02	% 08
ليسانس	07	% 28
ماستر	12	% 48
دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	02	% 08
مستويات أخرى	02	% 08
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر : بناء على الجدول رقم (12)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) نلاحظ أن المستوى العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو من حاملي شهادة الماستر بنسبة 48 % ، تليها نسبة 28 % من حاملي شهادة ليسانس، لتأتي باقي المستويات (المستوى الثانوي ، أصحاب الدراسات العليا (ماجستير / دكتوراه) ، أصحاب المستويات الأخرى) بنسبة متساوية والمقدرة ب 08 % .

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

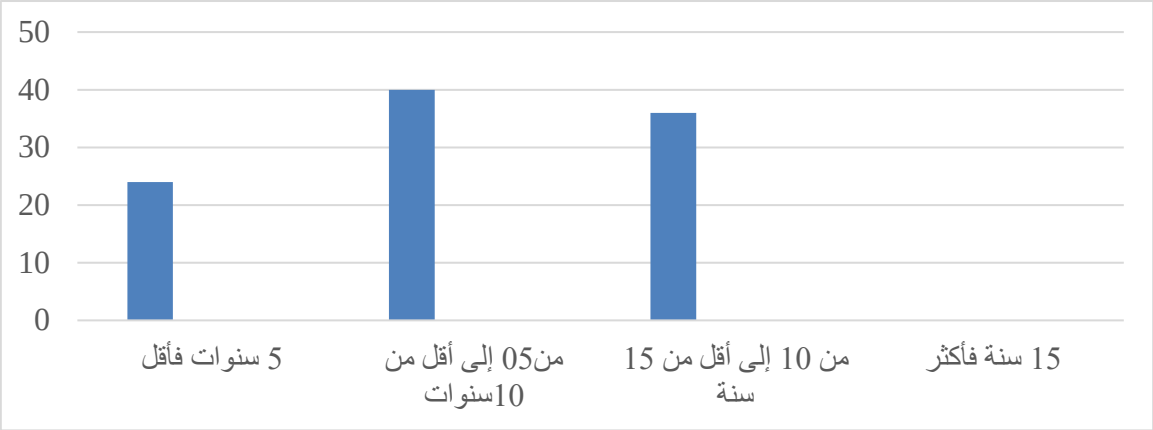
الجدول رقم (13) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
05 سنوات فأقل	06	% 24
من 05 إلى أقل من 10 سنة	10	% 40
من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	% 36
15 سنة فأكثر	00	% 00
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40 % منهم تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى أقل من 10 سنوات وهي أكبر نسبة ، تليها نسبة 36 % من العينة تنحصر خبرتهم في الفئة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] ، لتأتي نسبة 24 % كأدنى نسبة للأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات ، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : بناء على الجدول رقم (13)

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي :

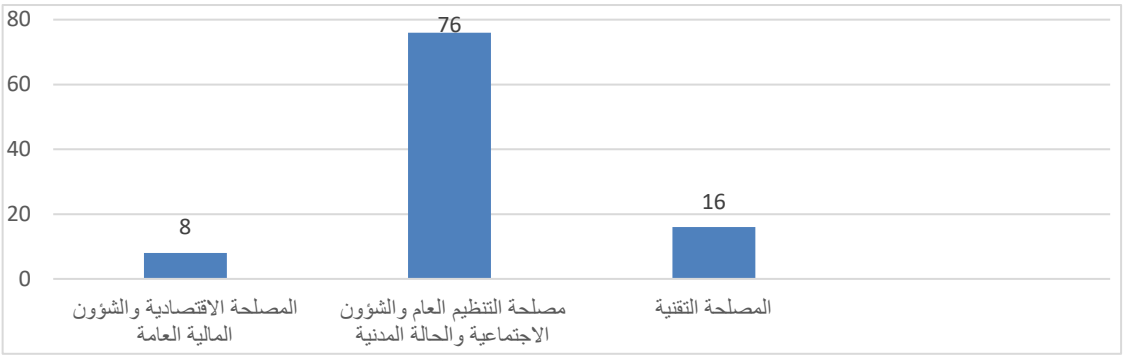
الجدول رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية العامة	02	% 08
مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والحالة المدنية	19	% 76
المصلحة التقنية	04	% 16
المجموع	25	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتوزع في مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والحالة المدنية بنسبة 76 % ، تليها نسبة 16 % لموظفي المصلحة التقنية، لتأتي بعدها نسبة 08 % كأدنى نسبة لموظفي المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية العامة ، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (12) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : بناء على الجدول رقم (14)

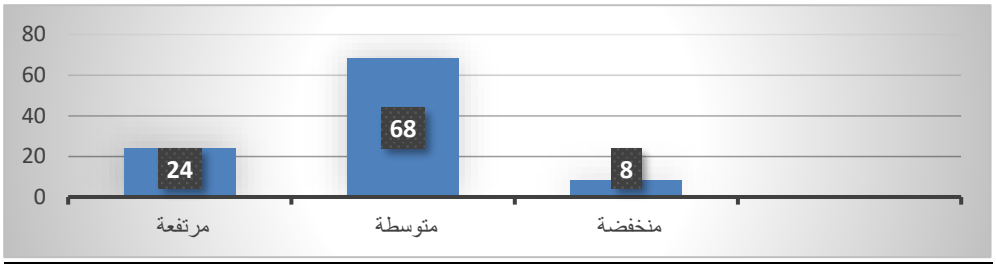
6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية :

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية

مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة
منخفضة	02	% 08
متوسطة	17	% 68
مرتفعة	06	% 24
المجموع	25	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (13) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية



المصدر : بناء على معطيات الجدول رقم (15)

نلاحظ من الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) أن النسبة الأكبر(68 %) من موظفي عينة الدراسة لهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية ، يليهم نسبة 24 % من لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية ، أما أدنى نسبة وهي 08 % من أفراد عينة الدراسة تعتبر مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية منخفضة .

7. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية :

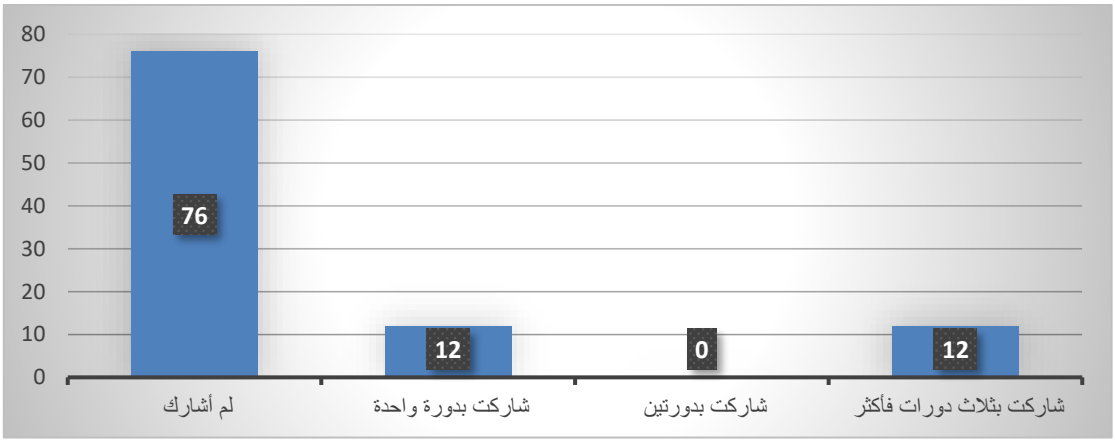
الجدول رقم (16) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية

عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة
لم أشارك	19	% 76
شاركت بدورة واحدة	03	% 12
شاركت بدورتين	00	% 00
شاركت بثلاث دورات فأكثر	03	% 12
المجموع	25	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا في الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة مرتفعة قدرت ب 76 % ، وقد يعود السبب في ذلك لعدم اهتمام البلدية بتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية ، والتي تنعكس سلبا على تطبيقها ونجاحها ، وهذا ما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية



المصدر : بناء على الجدول رقم (16)

8. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي :

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي

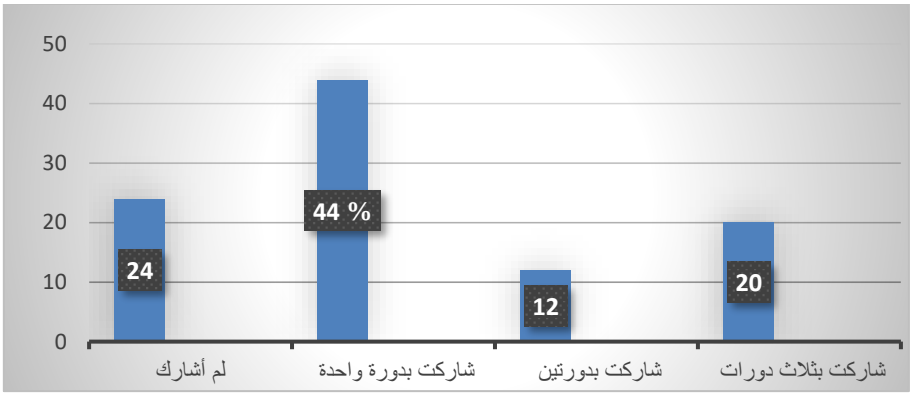
عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي	التكرار	النسبة
لم أشارك	06	% 24

شاركت بدورة واحدة	11	% 44
شاركت بدورتين	03	% 12
شاركت بثلاث دورات فأكثر	05	% 20
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة شاركوا بدورة واحدة بخصوص تحسين الأداء الوظيفي نظرا للنسبة التي حققوها (44 %) ، تأتي بعد ذلك النسب متقاربة فمنهم من شاركوا بثلاث دورات فأكثر ، بدورتين ومنهم لا يشارك أبدا ،هذا يدل أن البلدية محل الدراسة مهتمة بموظفيها ، والذي ينعكس إيجابا على الإدارة وخدماتها ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (15) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي



المصدر : بناء على الجدول رقم (17)

9. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى التحكم في الإعلام الآلي :

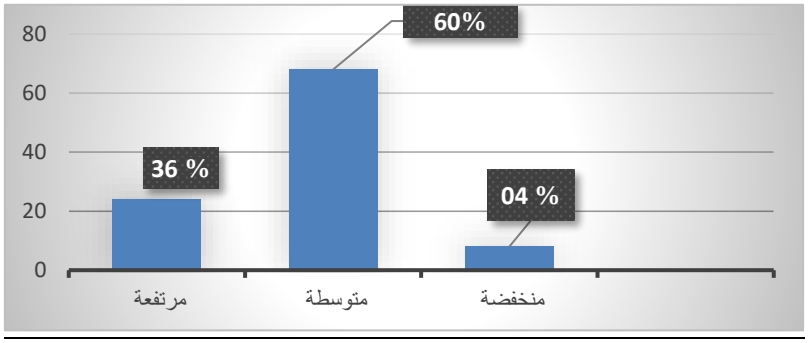
الجدول رقم (18) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى التحكم في الإعلام الآلي

مدى التحكم في الإعلام الآلي	التكرار	النسبة
منخفضة	01	% 04
متوسطة	15	% 60
مرتفعة	09	% 36
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستخلص من الجدول رقم (18) أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم مدى تحكم متوسط في الإعلام الآلي بنسبة 60 % ، يليهم نسبة 36 % من لديهم درجة تحكم مرتفعة في الإعلام الآلي ، أما أدنى نسبة (04 %) من أفراد عينة الدراسة فكان لهم مستوى تحكم ضعيف جدا في الإعلام الآلي ،هذا ما سنوضحه في الشكل الآتي :

الشكل رقم (16) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى التحكم في الإعلام الآلي



المصدر : بناء على الجدول رقم (18)

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محاور الدراسة ، والمتمثلة في محور الإدارة الإلكترونية في البلدية ، وكذا محور الأداء الوظيفي في البلدية كذلك ، باعتبارهما يشكلان القسم الثاني من الاستبيان ، وهذا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

الفرع الأول : تحليل آراء واجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية :

تشير الجداول الموالية إلى نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم والبالغ عددهم 25 عامل حول أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية ، وتتضمن الجداول الأوساط الحسابية الموزونة لعبارات أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والانحرافات المعيارية قصد تشخيص مدى تشتت الأجوبة عن أوساطها الحسابية ، وهذا كما يلي :

أ. تحليل عبارات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها :

الجدول رقم (19) نتائج آراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجاباتهم حول بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها	4.04	0.78	موافق
A2	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات	4.04	0.67	موافق
A3	توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	3.76	1.09	موافق
A4	توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	3.76	1.09	موافق
A5	توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات	3.00	1.00	محايد
A-5	**البعد الأول : أجهزة الحاسوب ولواحقها**	**4.096**	**0.055**	**موافق بشدة**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستخلص من الجدول أعلاه رقم (19) وجود اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي موزون بلغ (4.096) ، وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكارث الخماسي) وانحراف معياري مقداره (0.055) ، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى على سلم تقدير عينة الدراسة في بلدية تيزي مهدي .

إن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها هي العبارتين A1 و A2 وقد حازتا هاتان العبارتان على " توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها "و " توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات " على وسط حسابي (4.04) ، وانحراف معياري (0.78) و(0.67) على التوالي ، يصور عدم تباين آراء موظفي عينة الدراسة حول هذه الفقرة ، وعليه يمكن القول أن بلدية تيزي مهدي توفر العدد الكافي من الطابعات ، وكذا توفرها على أجهزة الحاسوب الآلية الحديثة لمختلف هياكلها.

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (A5) التي تتضمن " توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات " حيث حازت على متوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.00 ، مما يصور تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة ، هذا يشير إلى أن الموظفين لا يوافقون على توفر البلدية على الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات لمختلف المكاتب .

ب. تحليل عبارات بعد الشبكات :

الجدول رقم (20) نتائج آراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجاباتهم حول بعد الشبكات

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
B1	توجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	3.52	0.91	موافق
B2	هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	3.08	0.75	محايد
B3	هناك ربط إلكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية	3.96	0.97	موافق
B4	البلدية لديها خط تدفق ذو سرعة عالية	3.52	1.52	موافق
B5	يتم استخدام البريد الإلكتروني email في العمل والاتصال الإداري الداخلي	3.80	1.38	موافق
B-5	**البعد الثاني : الشبكات**	**4.008**	**0.168**	**موافق بشدة**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستخلص من الجدول أعلاه وجود اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي موزون بلغ (3.96) ، وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكارث الخماسي) وانحراف معياري مقداره (0.97) ، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى على سلم تقدير عينة الدراسة في بلدية تيزي مهدي .

إن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها هي العبارة B3 " هناك ربط إلكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية " وقد حازت هذه العبارة على وسط حسابي (3.96) ، وانحراف معياري 0.97 ، يصور وجود تشتت آراء موظفي عينة الدراسة حول هذه الفقرة .

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (B2) التي تتضمن " هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد " حيث حازت على متوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.75، مما يصور تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة .

ت. تحليل عبارات بعد البرمجيات وقواعد البيانات :

الجدول رقم (21) نتائج آراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجاباتهم حول بعد البرمجيات وقواعد البيانات

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
C1	لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	3.96	0.88	موافق
C2	لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها	3.80	1.00	موافق
C3	لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية والإلكترونية	3.36	0.86	محايد
C4	ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي	2.4	0.95	غير موافق
C-4	**البعد الثالث : البرمجيات وقواعد البيانات**	**3.88**	**0.213**	**موافق بشدة**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي بلغ (3.88) ، وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكارث الخماسي) وانحراف معياري مقداره (0.213) ، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى على سلم تقدير عينة الدراسة في بلدية تيزي مهدي .

إن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها هي العبارة C1 " لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية " وقد حازت هذه العبارة على وسط حسابي (3.96) ، وانحراف معياري (0.88) ، يصور وجود انسجام آراء موظفي عينة الدراسة حول هذه العبارة .

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (C4) التي تتضمن " ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي " حيث حازت على متوسط حسابي 2.4 وانحراف معياري 0.95 ، مما يصور عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة .

ث. تحليل عبارات بعد الكوادر البشرية :

الجدول رقم (22) نتائج آراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجاباتهم حول بعد الكوادر البشرية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
D1	يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	4.04	0.73	موافق
D2	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهاراتهم	3.68	1.02	موافق
D3	تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم	4.04	0.83	موافق
D4	يكلف الموظفون ممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	3.48	1.04	موافق
D-4	**البعد الرابع : الكوادر البشرية**	**3.78**	**0.221**	**موافق بشدة**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي بلغ (3.78) ، وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكارث الخماسي) وانحراف معياري مقداره (0.221) ، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى على سلم تقدير عينة الدراسة في بلدية تيزي مهدي .

إن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها هي العبارتين D1 و D3 وقد حازتا هاتان العبارتان على " يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف

المناسب للوظيفة "و " تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم " على وسط حسابي (4.04) ، وانحراف معياري (0.73) و(0.83) على التوالي ، يصور انسجام آراء موظفي عينة الدراسة حول هذه الفقرة ، وعليه يمكن القول أنه يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة في بلدية تيزي مهدي ، كما تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم .

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (D4) التي تتضمن " يكلف الموظفون ممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم " حيث حازت على متوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.04 ، مما يصور تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة .

كما وحصل المتغير الأول " الإدارة الإلكترونية " على متوسط قيمته 3.941 ، ، وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكارث الخماسي) وانحراف معياري مقداره 0.164 ، يبين تجمع إجابات موظفي بلدية تيزي مهدي على عبارات متغير الإدارة الإلكترونية .

الفرع الثاني: تحليل آراء واجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء الوظيفي :

الجدول رقم (23) نتائج آراء عينة الدراسة من موظفي بلدية تيزي مهدي واستجاباتهم حول متغير الأداء الوظيفي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
M1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	3.80	0.81	موافق
M2	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3.80	0.64	موافق
M3	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي	4.04	0.73	موافق
M4	تمنحني البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع	2.52	1.15	غير موافق
M5	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب	3.00	1.18	محايد
M6	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به	4.04	0.53	موافق

	بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح			
M7	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	4.20	0.64	موافق
M8	أحافظ دائما على أوقات العمل	3.96	1.05	موافق
M9	أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	4.16	0.68	موافق
M10	لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	3.96	0.88	موافق
M-10	**المتغير الثاني : الأداء الوظيفي**	**3.15**	**0.212**	**غير موافق بشدة**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي بلغ (3.15) ، وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكارث الخماسي) وانحراف معياري مقداره (0.212) ، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الخامسة على سلم تقدير عينة الدراسة في بلدية تيزي مهدي .

إن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها هي العبارة M7 " أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات " وقد حازت هذه العبارة على وسط حساب (4.20) ، وانحراف معياري (0.64) ، يصور وجود انسجام آراء موظفي عينة الدراسة حول هذه العبارة .

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (M4) التي تتضمن " تمنحني البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع " حيث حازت على متوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.15، مما يصور إتفاق آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

نجري في هذه الفقرة تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة كما يلي :

1. الفرضية الرئيسية :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة موظفي عينة الدراسة ؟

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة موظفي عينة الدراسة .

كما وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- (H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة موظفي عينة الدراسة .
- (H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة موظفي عينة الدراسة .
- (H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة موظفي عينة الدراسة .
- (H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة موظفي عينة الدراسة .

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقة التأثير بين محاور الدراسة التي تضمنتها فرضية الأثر الرئيسية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية .

- اختبار الفرضية الرئيسية :

نحاول من خلال الجدول التالي اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

الجدول رقم (24) : اختبار علاقة الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

النموذج	**المتغير التابع**			
	Y الأداء الوظيفي			
المتغير المستقل	أوزان الانحدار b		الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
الإدارة الإلكترونية X	B	0.614	0.114	0.001
الثابت	iy	0.793	0.279	0.001
$R^2 = 0.557$ F= 28.939 P < 0.001				

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

بناء على نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول أعلاه يلاحظ أن المتغير المستقل استطاع التنبؤ بالمتغير التابع ، إذ بلغت قيمة f = 28.939 / p< 0.001 ، وهي تعرض نسبة التحسن في التنبؤ نتيجة لمطابقة النموذج بالنسبة لعدم الدقة ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد $R^2 = 0.557$ أي أن الإدارة الإلكترونية يفسر 55 % ، من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الأداء الوظيفي ، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج خط الانحدار غير المعيارية بالصيغة التالية : الأداء الوظيفي = (الإدارة الإلكترونية) * *0.614* + *0.793*

هذا وتشير قيمة *0.614* = B ، p< 0.001 مما يعني أن تغير مقداره " 1 " في الإدارة الإلكترونية يحدث تغيير مقداره 0.614 في الأداء الوظيفي .

وعليه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .

ثانيا :اختبار الفرضيات الفرعية :

يوضح الجدول التالي خلاصة المؤشرات التحليلية لعلاقات التأثير المباشرة بين أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

الجدول رقم (25) : ملخص نتائج علاقة الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

النموذج	**المتغير التابع**			
	Y الأداء الوظيفي			
المتغيرات المستقلة	أوزان الانحدار b		الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
أجهزة الحاسوب ولواحقها	A	- 0.034	0.13	0.001
الشبكات	B	0.06	0.133	0.001
البرمجيات وقواعد البيانات	C	0.051	0.203	0.001
الكوادر البشرية	D	0.079	0.182	0.001
الثابت	iy	0.822	0.408	0.091
$R^2 = 0.971$ F= 11.070 P < 0.001				

يتبين من الجدول أعلاه أن أبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة فيما بينها ويمكن أن تستخدم للتنبؤ بالأداء الوظيفي ماعدا أجهزة الحاسوب ولواحقها ، مما يستوجب على إدارة البلدية تطوير الأجهزة واللواحق حسب تطور التكنولوجيا .

وعليه حسب الجدول السابق نقبل الفرضيات التالية :

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية داخل بلدية تيزي مهدي من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا وبحثنا في هذا الفصل ، حيث تطرقنا إلى نشأة والتعريف ببلدية تيزي مهدي ومختلف هيئاتها (الهيكل التنظيمي) وكذا الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية ، حيث كان موظفيها مجتمع الدراسة ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين بشكل عشوائي في إطار عينة البحث ، حيث كانت الاستبانة تحتوي على محورين هما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ، والتي أنشأناها من أجل الإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في " **ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ؟** " .

وبعد توزيعها واسترجاعها ودراستها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى :

- يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في بلدية تيزي مهدي (ما عدا بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها).

أي أن هناك دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال السرعة ودقة الإنجاز وتوفير تكنولوجيا المعلومات، من أجل خدمة وراحة المواطن وزيادة المعرفة لدى الكوادر البشرية .

خاتمة :

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المنظمة ، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة وبدقة عالية في توجيه سياسة وإجراءات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية ، ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ، تناولنا موضوع أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ،

وكانت الدراسة لهذا الموضوع في الإدارة العمومية (بلدية تيزي مهدي بالمدية) ، حيث تناولنا في هذه الدراسة إفطار العام للبحث من مشكلة وأهمية وأهداف ومنهجية البحث ، وصياغة الفرضيات ونموذج البحث ، وعرض أهم الدراسات السابقة التي كانت دليل توجيه و إرشاد في دراستنا .

ثم قمنا بتقسيم دراستنا على ثلاثة فصول ، حيث شمل الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من نشأة ، تعريف ، أهداف وأبعاد ، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ثم المزايا والعيوب .

والفصل الثاني عرضنا أهم المفاهيم المرتبطة بكل من الأداء والأداء الوظيفي ، مع التطرق إلى دور أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص للدراسة الميدانية ، قدمنا فيه لمحة مختصرة عن البلدية محل الدراسة (بلدية تيزي مهدي) من تعريف و نشأة .. الخ، ثم عرض للإجراءات المنهجية للبحث من عينة للبحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة ، كما تناولنا خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبانة لنصل أخيرا لاختبار فرضيات الدراسة .

ومن خلال كل هذه الفصول السابقة الذكر ، نصل إلى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها لمجموعة من النتائج ، وعلى أساسها تم وضع بعض التوصيات والمقترحات عنها تفيد البلدية محل الدراسة ، كما قد تكون منطلق لدراسات وأبحاث مستقبلية تثري الموضوع .

1. النتائج النظرية للدراسة :

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام القدرات الجوهرية للشبكات بأنواعها في تحسين الأداء، وذلك عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للعاملين في المنظمة .
- من فوائد الإدارة الإلكترونية تبسيط الإجراءات ، اختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .

- تتوفر الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأبعاد وهي : أجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات ، البرمجيات وقواعد البيانات ،وكذا الكوادر البشرية ، وكلها تساعد المنظمة في أداء أعمالها بكل دقة ووضوح وبأقل التكاليف .
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمة وتسريع الأداء في أقل وقت وجهد وتكلفة .
- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تنمية تقنية المعلومات لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية للفرد والمؤسسة .
- يعتبر الأداء الوظيفي العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له .
- للأداء مجموعة من العناصر أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، نوعية العمل ، كمية العمل المنجز والمثابرة والوثوق .
- تعتبر الكفاءة والفعالية أحد معايير تقويم الأداء .
- إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومحدداته ، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه مع البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل .

2. النتائج التطبيقية للدراسة :

من خلال اطلاعنا على بيئة الدراسة وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات ، ومن خلال تحليل إجابات العينة ، توصلنا لمجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها كما يلي :

- يوجد ارتباط ين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة .
- من خلال تحليل الانحدار وجدنا أن معامل الإنحدار لأجهزة الحاسوب ولواحقها ذو دلالة عكسية ، بمعنى قد يؤثر سلبا على تحسين الأداء الوظيفي لكن ليس بدرجة كبيرة ، يمكن تداركه .
- يتضح أن الكوادر البشرية أهم متغير في التأثير على الأداء الوظيفي ، تليه سرعة الشبكات ثم التحديث المستمر للبرمجيات وقواعد البيانات مما يسهل ويساعد في التحسين الإجمالي للأداء الوظيفي .

3. التوصيات :

لقد ثبت من خلال العرض التحليلي والنتائج الميدانية أن هناك الكثير من الظواهر الإيجابية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، لكنها تقبى في حدود معينة بمعنى يمكن مضاعفتها وتحسينها ، وعليه يمكن الإشارة على بعض الملاحظات والتوصيات حتى تستطيع الإدارة أو المنظمة السير نحو مستقبل أفضل ، وفيما يلي أهم التوصيات التي يمكن تقديمها :

- تدريب الموظفين في البلدية والعمل على إكسابهم المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية ، والتي ينعكس إيجابا على تطبيقها ونجاحها .
- الاستفادة من خدمات أجهزة الحاسوب ولواحقها المتعددة ، وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للبرامج .
- توفير البرامج اللازمة لحماية بيانات العمل الإداري الرقمي من المخاطر والتهديدات .
- استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات الحاصلة .
- دراسة المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لذلك .

قائمة المراجع:

أولا : الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة ، الأداء الوظيفي -بين النظرية والتطبيق -، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
2. أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الإدارة الإلكترونية ، دار حاد للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن، 2015 .
3. أحمد ماهر ، الإدارة – المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2002 .
4. حسين طاهري ، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 .
5. حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
6. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
7. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010 .
8. طاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002 .
9. عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات العمل ، المكتب العربي الحديث ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
10. عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، مصر ، 2001 .
11. علاء عبد الرزاق محمد الساعي ، أنظمة المكاتب المتقدمة ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006 .
12. فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
13. محمد الريس العامري ، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، الدار الجامعية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، الجزائر/ مصر ، 2015 .
14. محمد بن هلال بن فزاع الكسّار العنزي ، تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2007 .

15. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ، 2008 .
16. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
17. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .

ثانيا : الرسائل الجامعية والأطروحات :

1. ابتسام بوالعيش ، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية بجيجل ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل ،2013/ 2014 .
2. ابتسام فرحي ، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية ، جامعة أم البواقي ، 2017/2016 .
3. آسيا سحنون ، استراتيجية الأجور وأثرها على أداء العاملين في المنظمة ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2017/2016 .
4. إكرام كاك وإيمان بوحميدي ،دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمكتب البريد والموصلات فرع تابلاط ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2019/2018 .
5. أمال لروي ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2019/2018 .
6. إيمان رزيق وآمنة بهلول ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ، دراسة حالة بالمكتبة المركزية بجامع العري بن مهيدي أم البواقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق ، جامعة قالمة ، 2018/2017 .
7. حمزة جهرة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2019/2018 .

8. رانية هدار ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية ، جامعة باتنة ، 2018/2017 .
9. رضوان بوشفيرات وبوعبد الله علي ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية ، دراسة حالة بلدية الشقفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة جيجل ، 2018/2017 .
10. ريما النباهين وعبدي مريم ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء ، دراسة تطبيقية على جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة عين الدفلى ، 2015/2014 .
11. زهية قايد ، الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسات ، دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة مستغانم ،2015/2014 .
12. سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة الوادي ، 2015/2014 .
13. عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين ، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 .
14. عبد القادر عبان ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2015 /2016.
15. عبد الكريم عشور ، ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة قسنطينة ، 2010/2009 .
16. عز الدين هروم ،واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2008 .
17. فيصل خرشي ،فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة ، 2019/2018 .

18. مختار حماد ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007 .
19. مريم ساسي ، الإدارة الإلكترونية – دراسة مقارنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة البويرة ، 2016/2015 .
20. مريم مزابيات ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2019/2018.
21. منير عبد الله عثمان الطائش ،علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير في الإدارة الإسلامية ، جامعة مالانج ، جاوة الشرقية ، أندونيسيا ، 2016 .
22. نبيلة مرابط وأمينة وزين ، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2018/2017 .
23. نوال مقراني وصبيحة العربي ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية ، دراسة حالة بلدية المدية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2018/2017 .
24. هشام عبد الدايم وإيمان بن بيه ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة بأدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة أدرار،2018/2017 .
25. وفاء زواي ، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2013/2012 .
26. يونس تارقي ، دور الإدارة في تحسين أداء الخدمة العمومية ، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2017/2016 .

ثالثا : المجلات :

1. الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 09 ، 2010/2009 .

2. عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد 10 ، جامعة الأزهر ، 2013 .
3. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 ، جامعة بسكرة ،2001 .

رابعا : الملتقيات :

1. رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، القاهرة ، مصر ، 2004 .

خامسا : المقابلات :

1. مقابلة مع السيد ف / خالدي ، رئيس مكتب المستخدمين ، بلدية تيزي مهدي ، 19 ماي 2021 ، على الساعة 10.00 .
2. مقابلة مع السيد ح / علي قاسم ، مسؤول عن الشبكة الرقمية ، بلدية تيزي مهدي ، 23 ماي 2021 ، على الساعة 11.00 .

الملحق رقم (01)

الملحق رقم (01) :

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم / لقب الأستاذ	التخصص	التوقيع
د. العيداني / ح	علوم التسيير	
د. اسكندر عثمان	علوم التسيير	
د. آتشي شعيب	علوم التسيير	
د. باصور كمال	علوم التسيير	

الملحق رقم (02)

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Fares de Médéa

Faculté des Sciences économiques et Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في : 2021/04/11

الرقم : 46

إلى السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تيزي المهدي

الموضوع :الموافقة على دراسة حالة

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية.و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب. فإنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

اسم و لقب الطالب	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
بوشنّافة زيان	1976/10/03 المدية	9696089305
شرقي نسرين	1997/06/03 المدية	161632054105

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير .

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

جمال ناصري

رئيس القسم

نائب رئيس قسم علوم التسيير

زرواطي محمد

الملحق رقم (03) : استمارة الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

الأخ الفاضل .. ، الأخت الفاضلة .. ،

تحية طيبة ، وبعد :

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

" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي "

دراسة حالة بلدية تيزي مهدي

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال (علوم التسيير) ، جامعة يحي فارس بالمدية ،

ولتحقيق أغراض الدراسة ، قمنا بإعداد استمارة معتمدا على ما جاء في أدبيات الإدارة والدراسات السابقة، وقد قسمت الاستمارة إلى جزئين ، جزء يشتمل على البيانات الأولية ، والآخر يشتمل على المحاور الرئيسية للدراسة .

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

شاكرين لكم حسن تعاونكم ، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

من إعداد الطلبة :

- بوشنافة زيان
- نسرين شرقي

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

1. **الإدارة الإلكترونية :** تعرف على أنها " جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية ، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الأنترنيت ، مع ضمان سرية وأمن للمعلومات المتناقلة " .
2. **الأداء الوظيفي :** عرف على أنه " تنفيذ العاملين لمسؤولياتهم وأعمالهم التي تم تكليفهم بها من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ترتبط بها وظائفهم " .

أولا : البيانات الشخصية :

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي البلدية ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (×) أما الاختيار المناسب :

1. **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **العمر :** 30 سنة فأقل ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
   من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3. **المستوى التعليمي :** ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
   دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) ☐ مستويات أخرى ☐
4. **الخبرة المهنية :** 05 سنوات فأقل ☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐
   من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐
5. **المستوى الوظيفي :** المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية العامة ☐
   مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والحالة المدنية ☐
   المصلحة التقنية للبلدية ☐
6. **مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية :**

منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐

7. عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك :

لم أشارك ☐ شاركت بدورة واحدة ☐

شاركت بدورتين ☐ شاركت بثلاث دورات فأكثر ☐

8. عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي التي التحقت بها أثناء خدمتك :

لم أشارك ☐ شاركت بدورة واحدة ☐

شاركت بدورتين ☐ شاركت بثلاث دورات فأكثر ☐

9. مدى التحكم في الإعلام الآلي :

منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐

أولا : البيانات الموضوعية :

المحور الأول : الإدارة الإلكترونية

1. أجهزة الحاسوب ولواحقها :

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها					
2	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات					
3	توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية					
4	توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية					
5	توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات					

2. الشبكات :

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
2	هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد					
3	هناك ربط الكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية					
4	البلدية لديها خط تدفق ذو سرعة عالية					
5	يتم استخدام البريد الالكتروني email في العمل والاتصال الاداري الداخلي					

3. البرمجيات وقواعد البيانات :

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية					
2	لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها					
3	لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية والإلكترونية					
4	ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي					

4. الكوادر البشرية :

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة					

2	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهاراتهم					
3	تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم					
4	يُكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
2	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
3	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أداءي الوظيفي					
4	تمنحي البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع					
5	لدي الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب					
6	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح					
7	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات					
8	أحافظ دائما على أوقات العمل					
9	أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
10	لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					

شاكريـــــن لكم حســـن تعاونكم .

الملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي للبلدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

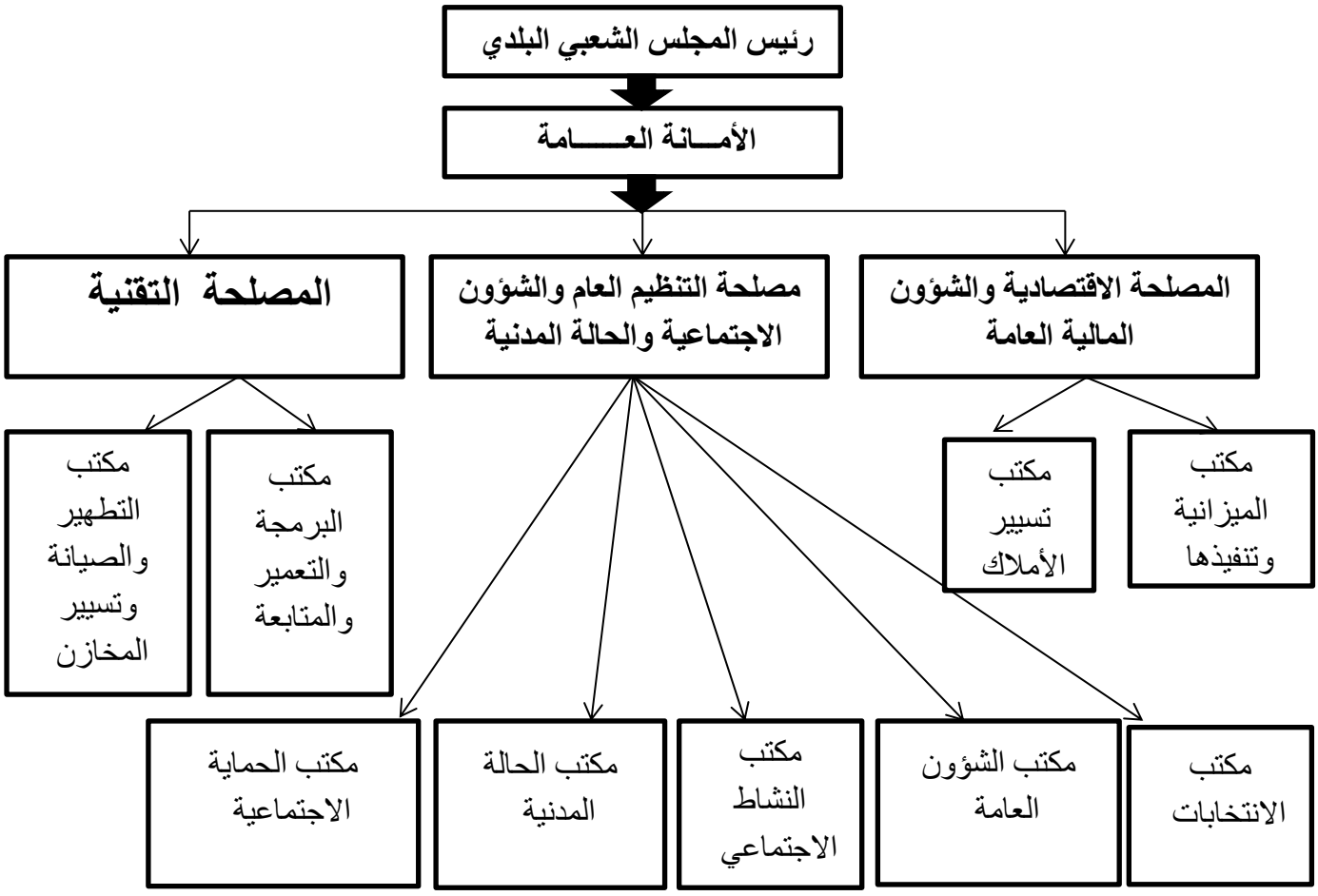
ولاية : المدية

دائرة : وزرة

بلدية : تيزي مهدي

مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية وفقا

للمداولة رقم 37 بتاريخ 2019/01/08



تيزي مهدي في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	28

N	Valide	25	25	25	25	25	
	Manquant	0	0	0	0	0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	76,0	76,0	76,0
	أنثى	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	8	32,0	32,0	32,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	56,0	56,0	88,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	8,0	8,0	8,0
	ليسانس	7	28,0	28,0	36,0
	ماستر	12	48,0	48,0	84,0
	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	2	8,0	8,0	92,0
	مستويات أخرى	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية العامة	2	8,0	8,0	8,0

	مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والحالة المدنية	19	76,0	76,0	84,0
	المصلحة التقنية للبلدية	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفضة	2	8,0	8,0	8,0
	متوسطة	17	68,0	68,0	76,0
	مرتفعة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم أشارك	19	76,0	76,0	76,0
	شاركت بدورة واحدة	3	12,0	12,0	88,0
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية حول تحسين الأداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم أشارك	6	24,0	24,0	24,0
	شاركت بدورة واحدة	11	44,0	44,0	68,0
	شاركت بدورتين	3	12,0	12,0	80,0
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

مدى التحكم في الإعلام الآلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفضة	1	4,0	4,0	4,0
	متوسطة	15	60,0	60,0	64,0
	مرتفعة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها	25	1	4	1,96	,790
توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات	25	1	3	1,96	,676
توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	25	1	4	2,24	1,091
توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	25	1	5	2,24	1,091
توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات	25	1	4	3,00	1,000
توجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	25	1	4	2,48	,918
هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	25	2	4	2,92	,759
هناك ربط الكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية	25	1	4	2,04	,978
البلدية لجيها خط تدفق ذو سرعة عالية	25	1	5	2,48	1,531
email يتم استخدام البريد الالكتروني في العمل والاتصال الاداري الداخلي	25	1	5	2,20	1,384
لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	25	1	4	2,04	,889
لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها	25	1	5	2,20	1,000
لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية والإلكترونية	25	1	4	2,64	,860
ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي	25	1	5	3,60	,957
يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	25	1	3	1,96	,735

يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهاراتهم	25	1	5	2,32	1,030
تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم	25	1	3	1,96	,841
يُكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة	25	1	5	2,52	1,046
تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة فى إنجازه	25	1	4	2,20	,816
يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	25	1	3	2,20	,645
أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أداءي الوظيفي	25	1	4	1,96	,735
تمنحي البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع	25	1	5	3,48	1,159
لدي الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب	25	1	5	3,00	1,190
يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح	25	1	3	1,96	,539
أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	25	1	3	1,80	,645
أحافظ دائما على أوقات العمل	25	1	4	2,04	1,060
أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	25	1	3	1,84	,688
لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	25	1	4	2,04	,889
المتوسط الحسابي للمحور الاول	25	1,39	4,00	2,3756	,60056
المتوسط الحسابي للمحور الثاني	25	1,00	3,00	2,2520	,49423
N valide (liste)	25				

		لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	وم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أداءي الوظيفي
لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	Corrélation de Pearson	1	,553**	,431
	Sig. (bilatérale)		,004	,03
	N	25	25	2

يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	Corrélation de Pearson	,553**	1	,545
	Sig. (bilatérale)	,004		,00
	N	25	25	2
أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أداءي الوظيفي	Corrélation de Pearson	,431*	,545**	
	Sig. (bilatérale)	,032	,005	
	N	25	25	2
تمنحي البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع	Corrélation de Pearson	,114	,089	,21
	Sig. (bilatérale)	,586	,672	,29
	N	25	25	2
لدي الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب	Corrélation de Pearson	,386	,542**	,38
	Sig. (bilatérale)	,057	,005	,06
	N	25	25	2
يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح	Corrélation de Pearson	,208	,024	-,11
	Sig. (bilatérale)	,317	,909	,60
	N	25	25	2
أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	Corrélation de Pearson	,474*	,400*	,42
	Sig. (bilatérale)	,017	,048	,03
	N	25	25	2
أحافظ دائما على أوقات العمل	Corrélation de Pearson	,279	,231	,10
	Sig. (bilatérale)	,176	,266	,60
	N	25	25	2
أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	Corrélation de Pearson	,430*	,357	,15
	Sig. (bilatérale)	,032	,080	,46
	N	25	25	2
لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	Corrélation de Pearson	,390	,421*	,513
	Sig. (bilatérale)	,054	,036	,00
	N	25	25	2
T2	Corrélation de Pearson	,696**	,684**	,614
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,00
	N	25	25	2

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistique

		لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أداءي الوظيفي	تمنحي البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع	خارج مي اء
N	Valide	25	25	25	25	
	Manquant	0	0	0	0	

Moyenne	2,20	2,20	1,96	3,48	
Erreur standard de la moyenne	,163	,129	,147	,232	
Médiane	2,00	2,00	2,00	4,00	
Mode	2	2	2	4	
Ecart type	,816	,645	,735	1,159	
Variance	,667	,417	,540	1,343	
Asymétrie	,100	-,202	,748	-1,082	
Erreur standard d'asymétrie	,464	,464	,464	,464	
Kurtosis	-,505	-,480	1,344	,604	
Erreur standard de Kurtosis	,902	,902	,902	,902	
Plage	3	2	3	4	
Minimum	1	1	1	1	
Maximum	4	3	4	5	
Somme	55	55	49	87	

Statistiques

		توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات	توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات
N	Valide	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,96	1,96	2,24	2,24	3,00
Erreur standard de la moyenne		,158	,135	,218	,218	,200
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Mode		2	2	1	2	4
Ecart type		,790	,676	1,091	1,091	1,000
Variance		,623	,457	1,190	1,190	1,000
Asymétrie		,625	,046	,317	,945	-,543
Erreur standard d'asymétrie		,464	,464	,464	,464	,464
Kurtosis		,434	-,606	-1,173	,442	-,846
Erreur standard de Kurtosis		,902	,902	,902	,902	,902
Plage		3	2	3	4	3
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		4	3	4	5	4
Somme		49	49	56	56	75

Statistiques

		يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهاراتهم	تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم	يُكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم
N	Valide	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,96	2,32	1,96	2,52
Erreur standard de la moyenne		,147	,206	,168	,209
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	1	2
Ecart type		,735	1,030	,841	1,046
Variance		,540	1,060	,707	1,093
Asymétrie		,064	,778	,079	,418
Erreur standard d'asymétrie		,464	,464	,464	,464
Kurtosis		-1,035	,591	-1,593	-,072
Erreur standard de Kurtosis		,902	,902	,902	,902
Plage		2	4	2	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		3	5	3	5
Somme		49	58	49	63

توفر البلدية أجهزة حاسوب آلية حديثة لمختلف هياكلها	Corrélation de Pearson	1	,544**	
	Sig. (bilatérale)		,005	
	N	25	25	
توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات	Corrélation de Pearson	,544**	1	
	Sig. (bilatérale)	,005		
	N	25	25	
توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	Corrélation de Pearson	,350	,522**	
	Sig. (bilatérale)	,086	,007	
	N	25	25	
توفر البلدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	Corrélation de Pearson	,399*	,635**	
	Sig. (bilatérale)	,048	,001	
	N	25	25	

توفر البلدية الأجهزة الإلكترونية لصيانة المعدات	Corrélation de Pearson	,264	-,123	
	Sig. (bilatérale)	,202	,557	
	N	25	25	
توجد فى البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	Corrélation de Pearson	,143	-,102	
	Sig. (bilatérale)	,497	,627	
	N	25	25	
هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	Corrélation de Pearson	-,006	,075	
	Sig. (bilatérale)	,979	,723	
	N	25	25	
هناك ربط الكتروني بين البلدية ومختلف بلديات الولاية	Corrélation de Pearson	,380	,255	

	Sig. (bilatérale)	,061	,219	
	N	25	25	
البلدية لجيها خط تدفق ذو سرعة عالية	Corrélation de Pearson	,361	,261	
	Sig. (bilatérale)	,076	,208	
	N	25	25	
في العمل email يتم استخدام البريد الالكتروني والاتصال الاداري الداخلي	Corrélation de Pearson	,274	,232	
	Sig. (bilatérale)	,184	,265	
	N	25	25	
لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	Corrélation de Pearson	,359	,280	
	Sig. (bilatérale)	,078	,175	
	N	25	25	

لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها	Corrélation de Pearson	,222	,012	
	Sig. (bilatérale)	,287	,953	
	N	25	25	
لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية والإلكترونية	Corrélation de Pearson	,162	,189	
	Sig. (bilatérale)	,439	,365	
	N	25	25	
ألغت البلدية الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف رقمي	Corrélation de Pearson	,198	-,219	
	Sig. (bilatérale)	,342	,293	
	N	25	25	
يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة	Corrélation de Pearson	,715**	,164	

	Sig. (bilatérale)	,000	,432	
	N	25	25	
يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لتطوير مهاراتهم	Corrélation de Pearson	,221	-,041	
	Sig. (bilatérale)	,287	,847	
	N	25	25	
تتفق مؤهلات العاملين ومهاراتهم مع المهام الموكلة إليهم	Corrélation de Pearson	,311	,144	
	Sig. (bilatérale)	,130	,493	
	N	25	25	
يُكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	Corrélation de Pearson	,077	-,028	
	Sig. (bilatérale)	,715	,893	
	N	25	25	