وزارة التعليم و البحث العلمي
جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسات العمومية في ظل جائحة كوفيد 19

دراسة حالة – مديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية –

مذكـــرة مقدمـــة ضمن متطلبات نيـل شهادة الماستـــر الاكادمية في علوم التسييـــر

تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبات :

سامية مقاتلي

سعاد روبحي

تحت إشراف الأستاذة:

د.يحياوي فاطمة

أعضـــاء لجنـــة التقييـــم

يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة	مشرفا ومقررا
أمينة قندوز	أستاذة محاضرة	الممتحن الأول
قدندل هبة	أستاذة محاضرة	الممتحن الثاني

السنة الجامعيـــــــــة:2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين).سورة النمل الأية 19

صدق الله العظيم

أبدأ بحمد الله جلت قدرته على سابغ فضله ونعمته ،وفيض إحسانه ورعايته

فعليه عز و جل إعتمادي، وبه سبحانه وتعالى إعتزازي ،وأصلي وأسلم على سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم ،ومن تبع هداه إلى يوم الدين .....وبعد:

اتوجه بالشكر الجزيل والإمتنان الكبير لأستاذتي الفاضلة

الدكتورة يحياوي فاطمة

لإشرافها على المذكرة والذي اعطتني من وقتها وعلمها ،أحسن الله لها وجعلها نبراس عطاء أينما حل وهل

والشكر موصول إلى كل عمال مديرية التكوين المهني والتمهين محل الدراسة بولاية المدية على حسن الإستقبال ومنحهم كافة التسهيلات لإجراء هذه الدراسة .

والشكر لله عزوجل من قبل وبعد هو الهادي إلى سواء السبيل

والله الموفق .

إهـــــــداء

قال الله تعالى:"لئن شكرتم لأزيدنكم" فنحمد الله تعالى الذي يسر لنا السبيل لانجاز هذا العمل المتواضع.

إلى من قال فيهما ربي عز وجل :" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما رباني صغيرا"

أغلى ما لدي في الوجود والدتي.

ومن تاهت الكلمات في وصفه والدي حفظهما الله.

إلى جدتي أطال الله عمرها.

إلى زوجي الكريم فيصل الذي دعمني ورافقني طوال مشواري وكان حافزا لي لمواصلة دراستي بعد انقطاع طويل ، حفظه الله والبسه لباس الصحة والعافية .

إلى إخوتي :جويدة ،محمد،فؤاد،عزا لدين،إيمان ، وكل أفراد عائلاتهم حفظهم الله.

إلى كل عائلة زوجي الكريمة وخاصة أمي الثانية فاطمة وأبي محمد، وصديقتي العزيزة مهدية شفاها الله وحفظها.

إلى قرة عيني ولديا الحبيبان: عبد الرحيم ومريم البتول اللذان أتمنى لهما التوفيق والسداد والصحة والعافية.

إلى كل العائلة والزملاء ومن كان له فضل علي.

ساميـــــــــة

الإهداء

إلى من مهد لي طريق العلم وأعطى فأجزل العطاء إلى من أحمل إسمه بكل

فخر .....أبي العزيز

إلى من كان دعائها سر نجاحي وبوجودها عرفت معنى الحياة إلى رمز الحب

وبحر الحنان .....أمي الحبيبة

إلى أجمل من عرفت عيوني والديا الغوالي حفضهم الله

إلى ملاذي وقوتي وسندي وتوأم روحي من عشت معهم أجمل الذكريات أخواتي وإخوتي

(يوسف ،محمد ،عبد الرحمن، نور ،أمال)

إلى أخواني الذين لم تلدهم أمي ورفاق درب الحياة حلوها ،ومرها ورمز الإيثار

والوفاء .....أصدقائي

إلى كل العائلة الكريمة كبيرا وصغيرا إلى كل من أحبني بصدق ودعا لي بالتوفيق والسداد

سعاد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسات العمومية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية ، حيث تم التعرف على الإدارة الالكترونية ومختلف تطبيقاتها في العملية الإدارية ، بالإضافة الى التعرف على تحسين وتقييم الأداء على المؤسسات العمومية ومحاولة تبيين اثر الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسات العمومية في ظل جائحة كورونا ، وقد توصلنا في هذه الدراسة الخاصة بالجانب النظري الى ان الإدارة الالكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من اجل تحقيق الأهداف الموسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها و بفعالية اكثر وجهود وتكلفة اقل ، وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا الى عصر المعرفة.

كما توصلنا الى ان الأداء في المؤسسات العمومية يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، حيث تطرقنا الى عملية تقييم وتحسين الأداء التي تعتبر احدى السياسات الأساسية و الرئيسية لإدارة الافراد وبالتالي تحسين هذا الأخير اصبح امرا ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية.

اما فيما يخص الاطار التطبيقي (الدراسة الميدانية) فقد تم استهداف مديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية ، وذلك قصد الوصول الى ما ستحثه عملية تطبيق الإدارة الالكترونية بها على أداء موظفيها ، لاختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح ، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من الموظفين بمديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية ، حيث وزعنا 30 استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة المتوفرة في برنامج Spss.

حيث توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود تأثير للإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء لدى الموظفين من خلال وجود علاقة طردية إيجابية فكلما زاد تطبيق الإدارة الالكترونية زاد تطبيق الأداء.

كلمات مفتاحية:الإدارة الالكترونية ، الأداء ، تقييم الأداء ،تحسين الأداء.

Summary:

This study aimed to know the impact of electronic management on performance in public institutions in the Directorate of Professional Training and Education of the state of Medea, where electronic management and its various applications in the administrative process were identified, in addition to identifying the improvement and evaluation of performance on public institutions and an attempt to show the impact of electronic management on performance In public institutions under the Corona pandemic, and we have concluded in this study on the theoretical side that electronic management is the comprehensive management that employs all available energies of human and material resources, modern technologies and software in order to achieve the goals marked by it and provide its services to its customers with more efficiency and less efforts and cost.

Thus, electronic management is one of the concepts of the digital revolution that leads us to the era of knowledge.

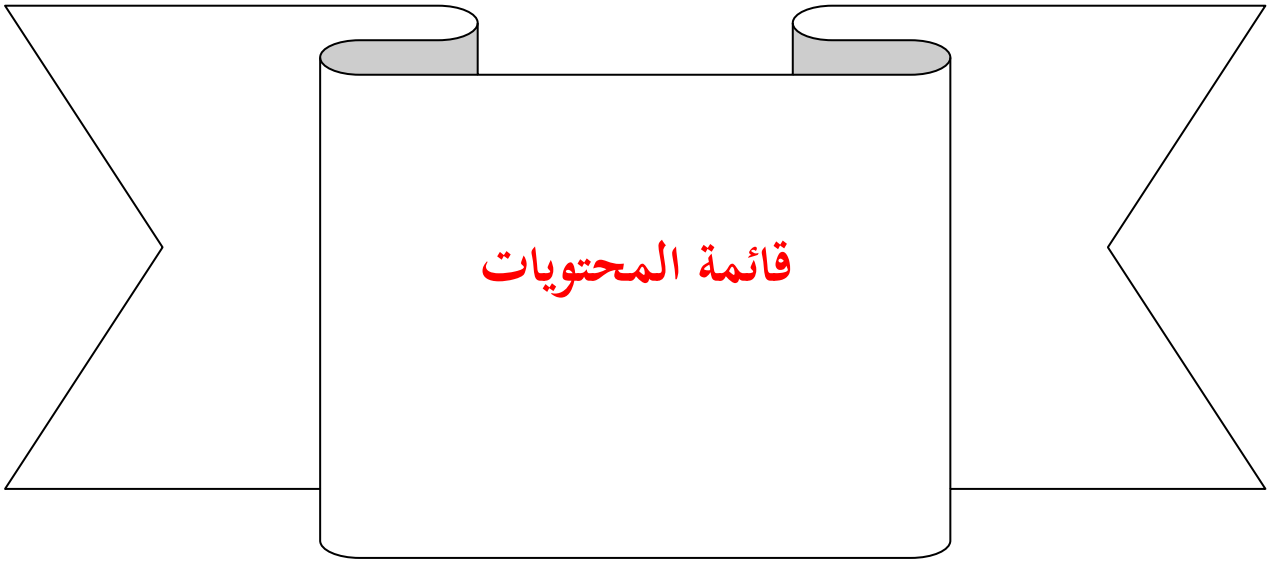
We also found that performance in public institutions is almost a comprehensive phenomenon for all branches and fields of administrative knowledge, as we touched on the process of evaluating and improving performance, which is one of the basic and main policies for managing people, and thus improving the latter has become a necessity, especially in light of the acceleration of environmental changes.

As for the applied framework (field study), the Directorate of Vocational Training and Apprenticeship in Medea was targeted, in order to reach what the process of applying electronic management in it will motivate the performance of its employees.

To test this, we designed a questionnaire based on the proposed study model, and after its arbitration we distributed it to a sample Random employees of the Directorate of Vocational Training and Apprenticeship in Medea, where we distributed 30 valid questionnaires for analysis, and we processed their data based on some relevant statistical tests available in the Spss program. Where the results of this study concluded that there is an effect of electronic management in its various dimensions in improving the performance of employees through the presence of a positive direct relationship.

The more the application of electronic management, the greater the application of performance.

Keywords: electronic management, performance, performance evaluation, performance improvement


قائمة المحتويات

قائمـــــة المحتويـــــات

البسملة.....

الشكر.....

الإهداء.....

ملخص الدراسة.....

Stady summary.....

قائمة المحتويات.....

قائمة الجداول.....

قائمة الأشكال.....

المقدمـــــة العامة.....أ– د

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

تمهيـــد.....2

المبحث الأول:ماهية الإدارة الالكترونية.....3–21

المطلب الأول:نشأة و مفهوم الإدارة الالكترونية.....3–5

المطلب الثاني:الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.....5–10

المطلب الثالث:خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية.....10–16

المطلب الرابع:أساسيات الإدارة الالكترونية.....17–21

المبحث الثاني:تطبيق الإدارة الالكترونية في العملية الإدارية.....22–33

المطلب الأول:متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.....22–24

المطلب الثاني:البنية الشبكية للإدارة الالكترونية.....25–27

المطلب الثالث:التخطيط والتنظيم والرقابة في الإدارة الالكترونية(وظائف).....27-33

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية.....34-42

المطلب الأول:دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الالكترونية.....34-36

المطلب الثاني:معوقات وسلبيات إرساء الإدارة الالكترونية.....37-40

المطلب الثالث:مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.....41-42

خلاصة الفصل.....43

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسات العمومية

تمهيـــد.....45

المبحث الأول:ماهية المؤسسات العمومية.....46-53

المطلب الأول: دواعي نشأة المؤسسات العمومية.....46-47

المطلب الثاني:خصائص وأنواع المؤسسات العمومية.....48-50

المطلب الثالث:وظائف وأهداف وأركان المؤسسات العمومية.....51-52

المطلب الرابع:المشكلات الأساسية التي تتعرض لها المؤسسات العمومية.....53

المبحث الثاني:ماهيـــة الأداء في المؤسسات العمومية.....53-70

المطلب الأول:نظرة تاريخية للأداء.....54-56

المطلب الثاني:مفهوم الأداء في المؤسسات 56-57

المطلب الثالث: مكونات،أنواع الأداء في المؤسسات العمومية.....57-63

المطلب الرابع: معايير وخطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....64-70

المبحث الثالث:تقييم وتحسين الأداء.....70-85

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.....71-74

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء.....75-80

المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية بتحسين الأداء في المؤسسات العمومية.....81-85

خلاصة الفصل.....86

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية

تمهيـــد.....88

المبحث الأول: ماهية التكوين والتعليم المهنيين.....89-116

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التكوين المهني بالجزائر.....89-95

المطلب الثاني: أنماط و أنظمة التكوين المهني 95-101

المطلب الثالث:. مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية ومختلف مصالحها.....101-110

المطلب الرابع: واقع الإدارة الالكترونية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية.....111-116

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....117-137

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة.....117-119

المطلب الثاني:صدق وثبات أداة الدراسة.....119-125

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج..... 125-133

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة..... 133-137

خلاصة الفصل.....138

الخاتمة العامة.....139-141

قائمة المصادر والمراجع.....142-148

الملاحق.....149-161

قائمــة الأشـــــكال

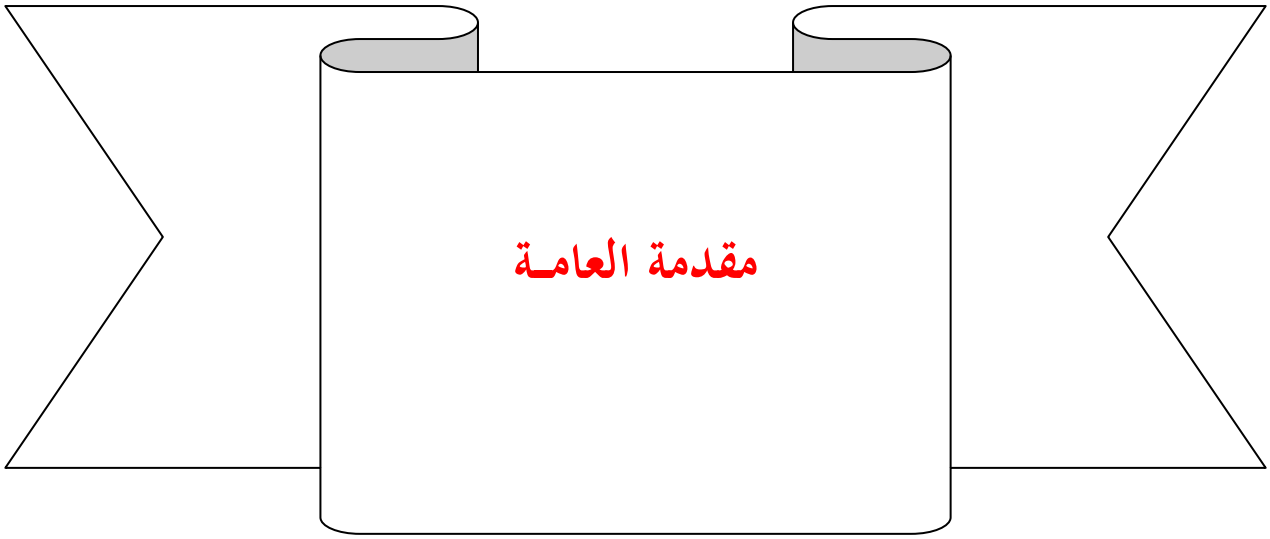
رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	خصائص الإدارة الالكترونية	13
02	المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية	16
03	علاقة الإدارة الالكترونية بالحكومة والأعمال الالكترونيتين	21
04	خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية	41
05	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	60
06	كيفية حساب حصة السوق	62
07	العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج	65
08	خطوات تقييم الأداء	67
09	العوامل المؤثرة على الأداء	70
10	نموذج تحسين الأداء	78
11	الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهني بالمدية	110
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	125
13	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	126
14	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	127
15	تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	128
16	تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	129
17	تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم	130

قائمــة الجـــداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	09-10
02	الفرق بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي	28
03	أهم الفرو قات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني	31
04	أهم الفرو قات بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	32
05	مدى توفر العناصر المادية والشبكات المكونة للإدارة الالكترونية بالمديرية.	114
06	مدى توفر العنصر البشري المكون للإدارة الالكترونية بالمديرية	115
07	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	118
08	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	118
09	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	119
10	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد توفر الأجهزة والبرامج	120
11	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد استخدام نظم المعلومات الإدارية	120
12	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قواعد البيانات	121
13	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد معوقات الإدارة الإلكترونية	121
14	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد جودة العمل المنجز	122
15	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إنتاجية العمل	123
16	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تحسين العمل	123
17	اختبار الثبات للأداة الدراسة	124
18	اختبار التوزيع الطبيعي	124
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	125
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	126

21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	127
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	128
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.	129
24	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم	130
25	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية.	131
26	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	132
27	اختبار الانحدار البسيط لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد	133
28	اختبار الانحدار البسيط لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد	134
29	اختبار الانحدار البسيط لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	135
30	اختبار الانحدار البسيط لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد	136
31	اختبار الانحدار البسيط للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين في مديرية التكوين المهني	137

	والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد	


مقدمة العامـة

مقدمة العامة:

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة ،خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الذي أدى بدوره إلى ظهور الشبكة العالمية للإتصالات "الأنترنت التي ساهمت في تحول الدول إلى مجتمعات إلكترونية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في كافة الميادين .

ومن المجالات التي تواجه تحدي كبير وتغير سريع ،المجال الإداري فقد غزت التكنولوجيا مختلف جوانبه في جميع المؤسسات لذا أصبح التغير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية ،لأنه أصبح ضرورة حتمية ونتيجة لهذا التغيير فقد إنتقل العمل الإداري من الأساليب التقليدية إلى أساليب مواكبة لتطورات التقنية ،كما أن تقنيات المعلومات والإتصالات وإستخدامها في النظم الإدارية للمؤسسات أدى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة وهو اصطلح على تسميته بالإدارة الإلكترونية وذلك بهدف ربح الوقت والجهد،فالربط الإلكتروني يسمح بإنسياب المعلومات وتدفقها وإيصالها إلى مختلف المتعاملين في أحسن الظروف .

وتشتمل الإدارة الإلكترونية على جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من حواسيب وشبكات وأجهزة فاكس وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية الروتنية اليومية وهي حفل جديد إنبثق ليزيد التلاحم بين تكنولوجيا المعلومات والأنترنت وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية وتعتمد عملية التحول من الإدارة التقلدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجية وتقنيات إدارية متخصصة تتطلب خبرات وتخصصات رائدة .

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الإتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالإعتماد على شبكة الأنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقلدية إلى الإلكترونية من خلال الإصلاحات التي إنهجتها في جميع المجالات وعلى رأسها الإدارات والمؤسسات العمومية التي شهدت خلال العشرية الأخيرة إستعمالا كثيفا وموسعا لهذه التكنولوجيا والذي أعطى جملة من التغيرات كالشفافية والنزاهة وتقليل العبىء على الموظفين من خلال تشريع العمليات الإدارية والقضاء على مظاهر الروتين والضعف وبتالي رفع وتحسين مستوى الأداء حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتشريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية .

الإشكالية الرئسية: كيف تأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء في المؤسسات العمومية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية :

1–ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما هي متطلبات تطبيقيها ؟

2–ما المقصود بالأداء وكيف يتم تحسينه في المؤسسة العمومية ؟

3–هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة كوفيد ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الفرعية الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد؟

الفرضية الرئيسية:

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

الفرضيات الفرعية:

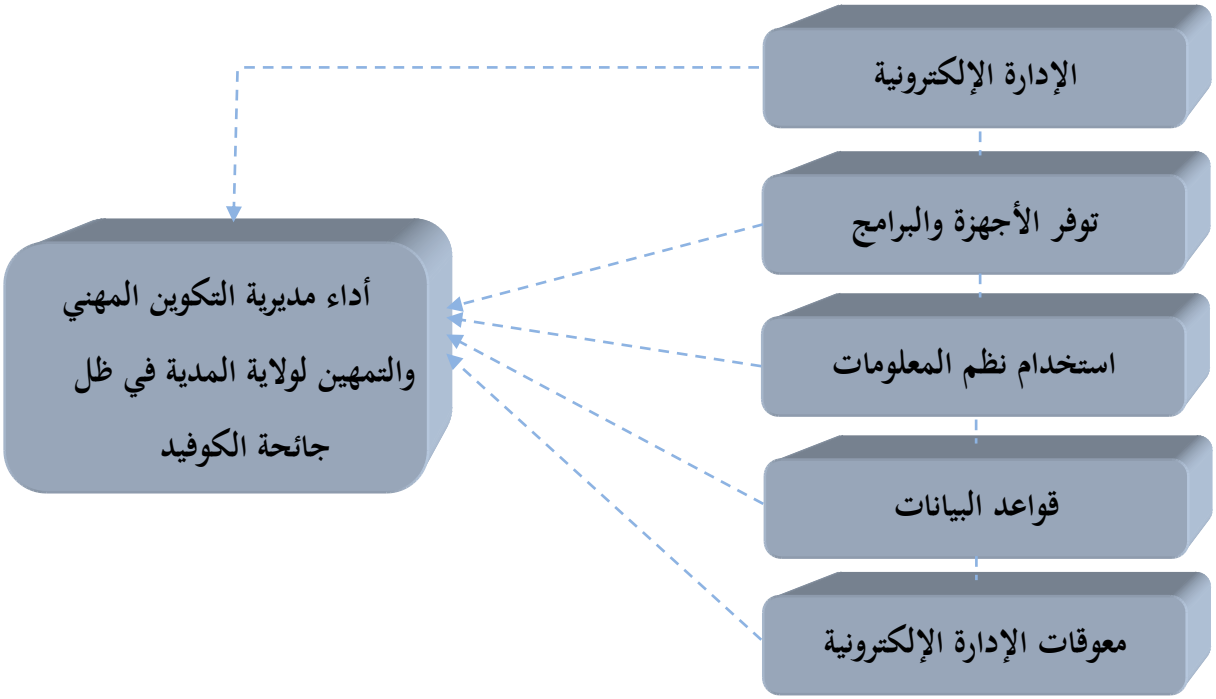
– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

–يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

نموذج الدارسة المفترض:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

أهداف الدراسة:

ستهدف هذه الدراسة إلى :

–التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء

–تقدم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم الإدارة الإلكترونية .

-التعرف على مفهوم الأداء وطرق تقييمه .

-معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية .

-إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقاتها بالأداء

-التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

أهمية الدراسة:

-حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية بإعتبارها أحد أهم إسترتجيات الإدارة الحديثة .

-أهمية الدراسة من خلال تناولنا لموضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لصالح تحسين الأداء في المؤسسات العمومية.

-كون الإدارة الإلكترونية الحل الأمثل والمناسب لتحقيق التنمية .

-للإدارة الإلكترونية دور هام الحياة المعاصرة بكافة جوانبها إضافة إلى دور الشبكات المستخدمة كالحاسوب الذي يربط جميع فروع المؤسسة مع بعضها البعض .

دوافع الدراسة :

إن إختيار الموضوع يكون لإعتبارات شخصية تابعة من الفرد نفسه ،وإعتبارات موضوعية ترتبط بمواصفات ومكانة ودور موضوع الدراسة .

-دوافع ذاتية :الميول الشخصي لهذه المواضيع وروح الفضول في خبايا الموضوع.

-الرغبة في إثراء وزيادة المعرفة حول تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء فالمؤسسات العمومية

-دوافع موضوعية :مجال التخصص إدارة أعمال ،بالإضافة إلى القيم العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية فهو موضوع جديد سيفتح أبواب أمام الباحثين في المستقبل من أجل إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى ضرورة الإنتقال إلى عصر المعلومات الذي أصبح ضرورة حتمية من أجل التقدم .

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة والتي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء فالمؤسسات العمومية تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك .

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات إتبع أسلوب المسح المكتبي من خلال الإستعانة بالكتب والمنشورات والأبحاث وأطروحات ومذكرات الماجستير ،المقالات العلمية بعض المواقع الإلكترونية على شبكة الأنترنت .

الدراسات السابقة:

–الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العمومية دراسة حالة –وزارة العدل –مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير ،جامعة الجزائر3من إعداد الطالب بوغلاشي عماد،2011–مذكرة غير منشورة.

–تطبيقات الإدارة الإلكترونية فالإدارة العمومية دراسة حالة –بلدية امشدالة –مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير ،أكلي محند أولحاج –البويرة من إعداد الطالبتين منور بسمة –مرزوق وهيبة.

–الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الجزائرية واقع وآفاق ،بجامعة المدية سنة 2015،رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري الجيلالي .

مساهمة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

شكلت الدراسات السابقة قاعدة بيانات مهمة بالنسبة لنا ،استفدنا منها في بدء العمل في الدراسة كما ساعدتنا في تصميم ووضع أدوات الدراسة ، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تحدثت عن الإدارة الالكترونية واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات سابقة في مديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية تناولت موضوع الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وأداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع، لذلك فدراستنا تعد من أوائل الدراسات في مديرية التكوين المهني والتمهين والتي ستحاول البحث في موضوع تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسات العمومية في ظل جائحة كورونا (Covid 19)، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأهداف والعينة وطبيعة بعض المتغيرات.

حدود الدراسة:

وستتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

-الحدود المكانية:يتم إسقاط الجانب النظري على مديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية.

-الحدود الموضوعية:وستركز هذه الدراسة على موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء فالمؤسسات العمومية في ظل جائحة كوفيد.

-الحدود الزمانية:حيث إمتدت من شهر مارس 2022إلى شهر جوان 2022،بغية الإحاطة بالإشكالية والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات .

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا مايلي:

-عدم تجاوب بعض العملاء في مليء الاستبيان.

-ضيق الوقت المخصص لإعداد هذه المذكرة.

-قلة المراجع الذي تنصب حول هذا الموضوع .

هيكل الدراسة:

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

-حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والذي يحتوي في طياته على ثلاث مباحث قسمت كتالي حيث سيتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وفي المبحث الثاني تطبيق الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية .

أما في الفصل الثاني فسنتناول فيه تحسين الأداء فالمؤسسات العمومية ،المبحث الأول سنتطرق فيه إلى ماهية المؤسسات العمومية ،والمبحث الثاني سنتناول فيه ماهية الأداء فالمؤسسات العمومية ،والمبحث الثالث سنتعرف فيه على تقييم وتحسين الأداء فالمؤسسات العمومية .

لننهي دراستنا بفصل ثالث وأخير والذي سيتضمن دراسة إستطلاعية لمدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء فالمؤسسات العمومية بمديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية من خلال ثلاث مباحث ستقسم كالتالي .سنتناول في المبحث الأول ماهية التعليم والتكوين المهنيين والمبحث الثاني يتم فيه وضع منهجية الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة ، أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الإنترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه الدوائر مما حذا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن.

لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الفصل سوف نلقي الضوء على المحاور الخاصة بالإدارة الإلكترونية وهي كالأتي:

- **ماهية الإدارة الالكترونية: تطرقنا لنشأة الإدارة الالكترونية،المفهوم، المبادئ، الأهداف.**
- **تطبيق الإدارة الالكترونية على العملية الإدارية: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية،البيئة الشبكية للإدارة الالكترونية،التخطيط ،التنظيم.....في الإدارة الالكترونية.**

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية 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 الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية

سنحاول تسليط الضوء في هذا المطلب على نشأة الإدارة الالكترونية ومفهومها.

أولا/نشأة الإدارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافسية والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كما تحسن مستوى أعمالها ، وجودة خدماتها ما أدى إلى تسميتها بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الالكترونية ، وبذلك ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة.[1]

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث لنتاج 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 التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها .
لقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيقها بصورة مصغرة وأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا ،حيث بدأت بالظهور في أواخر 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 [2].

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.[3]

1- صدام خماسية ، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن،2013،ص72.

2- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية** ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،2005 ،ص 03

3- نفس المرجع السابق، سعد غالب ياسين ،ص.03

ثانيا/مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وهذا نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المؤسسات، ونظرا لحداثة هذا المصطلح وأهميته نجد عدة إسهامات من المفكرين والباحثين لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر من بينها :

التعريف الذي قدمه نجم عبود نجم حيث اعتبرها بأنها :" تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف."[1]

أما البنك الدولي يرى أن "الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين مع المؤسسات التجارية مع الحكومة والسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني ".

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على انها: " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد او المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل:البريد الالكتروني e-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات Data interchange Electronic والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".[2]

كما تعرف على أنها :" القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحواسيب الآلية، في كل زمان ومكان مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء ، وتوحيد الإجراءات، سرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسات بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية"[3] .

كما تعرف بأنها : " عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية ، بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع الدقيق للمهام لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا "[4].

1- نجم عبود نجم، **الإدارة و المعرفة الإلكترونية" الإستراتجية– الوظائف- المجالات"-** ، دار اليازوري، عمان، 2009، ص157.

2- حسين **محمد** الحسن، **الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2011، ص41.

3- علاء أحمد حسين، صدام حسين علي،**"مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية"**، تنمية الرافدين، مجلد33، العدد 104، جامعة الموصل ،العراق، 2011، ص. 59.

4- علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2008 ، ص34.

كما تعرف بأنها:" إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها، مع استغلال لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة."[1]

انطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها تنسيق جهود الموظفين والعاملين في إطار مؤسسي للوصول إلى الأهداف المحددة سلفا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل واعي للاستفادة من مزاياه وذلك للوصول إلى مراكز ريادية في إطار نشاطها.

المطلب الثاني:الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية

هناك تطابق بين المفهومين في كون كليهما عبارة عن نشاط يقوم على انجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة،لكنهما يختلفان في الطريقة ووسيلة انجاز تلك الأعمال.

حيث أن المفهوم التقليدي للإدارة تعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد ، كما تم التعبير عنها بأنها علم وفن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة و في الوقت الملائم مع الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.[1]

الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية،وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب.[2]

أما بالنسبة للإدارة الالكترونية فما هي إلا استخدام أحسن الوسائل وشبكات الاتصالات المتطورة للوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه.

كما أنها نمط جديد من أنماط الإدارة،ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها،وإستراتيجيتها ووظائفها،والواقع أن هدف التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيات الرقمية،وإنما يعود إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة،وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري.[3]

1-بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،2012،ص 18.

2-خالد ممدوح إبراهيم،**الإدارة الالكترونية**،الدار الجامعية للنشر،مصر ،ط 1 ،2010 ،ص 55.

3-علاء عبد الرزاق السالمي،**الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،المنصورة،مصر،ط 1 ،2009،ص 26.

ويمكن توضيح الفروق الأساسية بين كل من المفهومين التقليدي والالكتروني للإدارة في ضوء الأسس السابقة فيما يلي:[1]

1/طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة،أو استخدام الوسائل التقليدية كالمؤسسات التسويقية أو المراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية.

بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية إلى انجاز كل الأعمال والعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني،بحيث يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.

2/طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى انه غالبا ما توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل ،كما تشير أيضا إلى انه قد توجد علاقة غير مباشرة بين هذه الأطراف ،حيث تستخدم الاتصالات الشخصية ،ومراسلات انجاز الأعمال.

بينما تشير ممارسات المفهوم الالكتروني للإدارة إلى انتقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل،وان ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الالكترونية،حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الالكترونية والتي يتعاملون من خلالها بمثابة الوسيط الدائم بينهم.

3/طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

وتؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي،حيث غالبا ما يحتاج إلى مرور وقت كافي حيث تؤتي عمليات الاتصال باستخدام وسائلها التقليدية المختلفة آثارها المرجوة لكل طرف من أطراف هذا التعامل،كما يتطلب هذا الأمر أيضا إعادة إرسال رسالة ما بحيث يتكرر عدد الإرسال وفقا لإعداد من ترسل إليهم مما لا يحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين أطراف التعامل.

1-احمد محمد غنيم،**الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر، ط 1 ،2009،ص 26.

بينما تمكن ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية احد أطراف التعامل من إرسال رسالة الكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت وذلك دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة،وبالتالي فان الإدارة الالكترونية تحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.

4/نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة،بينما ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية دون استخدام أية ورقة،بل تعتبر الرسالة الالكترونية بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند وقوع أي نزاع،وبعد ذلك ولا شك من الأسباب المعوقة لممارسات الإدارة الالكترونية حيث يحتاج ذلك إلى وجود أخرى.

5/مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية،هذا بينما في ظل ممارسات الإدارة الالكترونية فانه يمكن تحقيق ذلك،حيث يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية،وذلك كما هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة.

6/نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للعملاء لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسات ، ولمدة ثماني ساعات يوميا في مقر المؤسسة أو عن طريق الهاتف وذلك استجابة لاتصالات العملاء،كما قد تم زيارات في الموقع لخدمة هؤلاء العملاء، بينما توفر ممارسات المفهوم الالكتروني للإدارة خدمات أوسع نطاقا من سابقتها للعملاء،حيث يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني،كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة.

7/مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة،بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الخيالي،حيث يتم استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية ، أو التقليل من استخدامها إلى اقل قدر ممكن.

8/نوعية الهيكل التنظيمي:

إن الإدارة بمفهومها القديم قائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل،كما أنها ارتكزت على تراث يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير، كما أنها ارتكزت على هرمية معلومات المدير الذي لديه معلومات أكثر كثافة واسعة مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل.

لكن مفهوم الإدارة الالكترونية المبني على الكمبيوتر وشبكات الاتصال هو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد،كما انه في نفس الوقت تفاعلي آني في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لاي شيء سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ توجيهات ما فعله،وهذا ما أصبح ينقل مركز الثقل بقدر أو بآخر من إدارة الغير إلى إدارة الذات، ومن المدير إلى العاملين الذين يتفاعلون مباشرة مع السوق والعملاء.[1]

وفيما يلي نوضح أهم الفرو قات بشكل مختصر بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية حسب الجدول (1-1) :

1- محمد محمود المكاوي، **الإدارة الالكترونية**،دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع ،مصر،2011،ص60.

الجدول رقم (1-1) : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت،مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق أو الأوراق.	الملف الالكتروني في مأمن من التلف والتقادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين الكتروني،مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها.
الاسترجاع	صعوبة الاستخراج.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة وعمالة خاصة.	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة .
الحماية	صعوبة تامين الوثائق.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري.	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الالكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي يتم فيها.
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب،أو مكائن الإدارة الموجودة في الأماكن المتخصصة لهذا الغرض كالصوفات.
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالهاتف.	لقاء افتراضي ، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا احدهما فقط والآخر هو برنامج حاسوبي أو بريد الكتروني.
التفاعل	يمتاز بالبطء.	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها من استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير ،إرسال رسائل لعدد كبير.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 سا يوميا.
المهام	صعوبة انجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة انجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر.

استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها،ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها.
أسلوب الإدارة (طبيعة العلاقة)	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات .	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء.

المصدر:حسين محمد الحسن ،**الإدارة الالكترونية** ،مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع،عمان ،ط1 ،2011،ص47.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أهم الفروقات بين الإدارة الكترونية والإدارة التقليدية من خلال وضع مقارنة بين أهم التصنيفات التي توضح هذا الفرق.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على خصائص الإدارة الالكترونية واهم عناصرها ، والتي سنوجزها فيما يلي:

أولا/ خصائص الإدارة الالكترونية:

تعتبر الإدارة الالكترونية وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الأهداف والفعاليات ، وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها ، إن تطبيق الإدارة الالكترونية يعطيها الخصائص التالية:[1]

1/- إدارة بلا ورق:حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2/- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد .....الخ ، ووصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستعاب موظفيها وكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم.

1- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية ، ط **1** ،دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة،**2007** ، ص **18**.

3/– إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواءا بين العاملين ، أو بينهم وبين الزبائن ، الموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (7/24) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة.

04/غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع،وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الالكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الالكتروني،حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله.[1]

05/– إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة بالإضافة إلى الخصائص السابقة.

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن نذكر مايلي:[2]

01/–السرعة والوضوح: ضمان سرعة فائقة في انجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها، فان كثيرا من المعيقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية في ظل الإدارة الالكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ،ليس انجازها فحسب بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر وحفظها وإرسالها غالى الجهة التي سببت في أمرها ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك في حال وقوع خطأ.

02/– إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما.

03/–المرونة:الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للاحداث والتجاوب معها.

04/–الرقابة المباشرة: أصبح بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

1-كافية عيدوني،حميد بن حجوبة،**مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية**، العدد02،جامعة عباس لعرور،خنشلة،ديسمبر 2007،ص222.

2-ربحي مصطفى عليان،البيئة الالكترونية،ط1 ،كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية،الأردن،2012 ،ص 26.

05/- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة،بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق الإدارة التقليدية.

06/- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المؤسسات العامة.

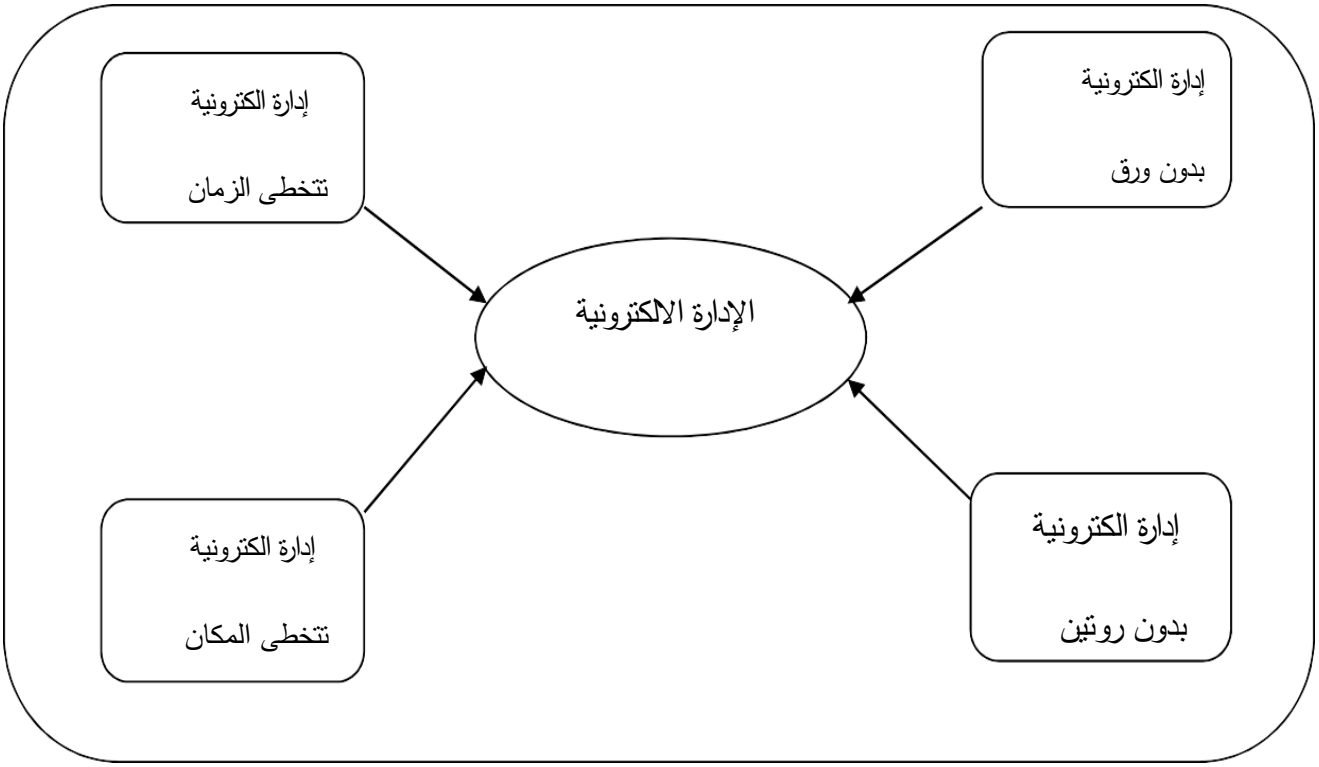
07/- تحقيق الشفافية:الشفافية الكاملة داخل المؤسسات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة ، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية".

08/- زيادة الإتقان: إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات ، الدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

09/- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول ، فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة،حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

وفيما يلي نوضح أهم خصائص الإدارة الالكترونية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم: (1-1) خصائص الإدارة الالكترونية[1]



المصدر: حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية–المفاهيم،الخصائص،المتطلبات**،الأردن،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 76

[1]-حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية–المفاهيم،الخصائص،المتطلبات**،الأردن،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 76-78

ثانيا/ عناصر الإدارة الالكترونية

بما أن الإدارة الالكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة أجزاء أو عناصر وتحدد في مايلي :

1- الحواسيب وملحقاتها .Hardware:

ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية فيدوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها ،فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها وموصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل و الأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الالكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل. [1]

2- البرامج: Software :

وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات ،وتضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب ،برامج إدارة النظام ،برامج الدعم الجماعي ،رسوم الحاسوب وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال: البرامج المحاسبية ،حزم البرامج المالية ،برامج التجارة الالكترونية ،برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المعلومات وغيرها[2] .

3 -الشبكة الالكترونية:

وهي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترت، وعلى شبكة الاتصال الخاصة لإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفوا الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له الدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن من تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف.

1- حسن محمد حسن، المرجع السابق ، ص 69، 70.

2- سعد غالب ياسين ، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية** ،: معهد الإدارة العامة، السعودية ،2005 ،ص 31-32

04- القوى البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل بت من أصول المؤسسة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من امكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة، ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها البرامج الالكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض الجهات اخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.

05- المجتمع:

وهناك ما يجب أن تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا تستطيع أي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لان ذلك سيدفع المجتمع إلى محاربة تلك الإدارة، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياستها أو ممارساتها الإدارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليده، كما أن على الإدارة أن تضع في حسبانها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية وأخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الإدارة ان تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانات والقدرات الإدارية اللازمة.

06- التشريعات والأنظمة:

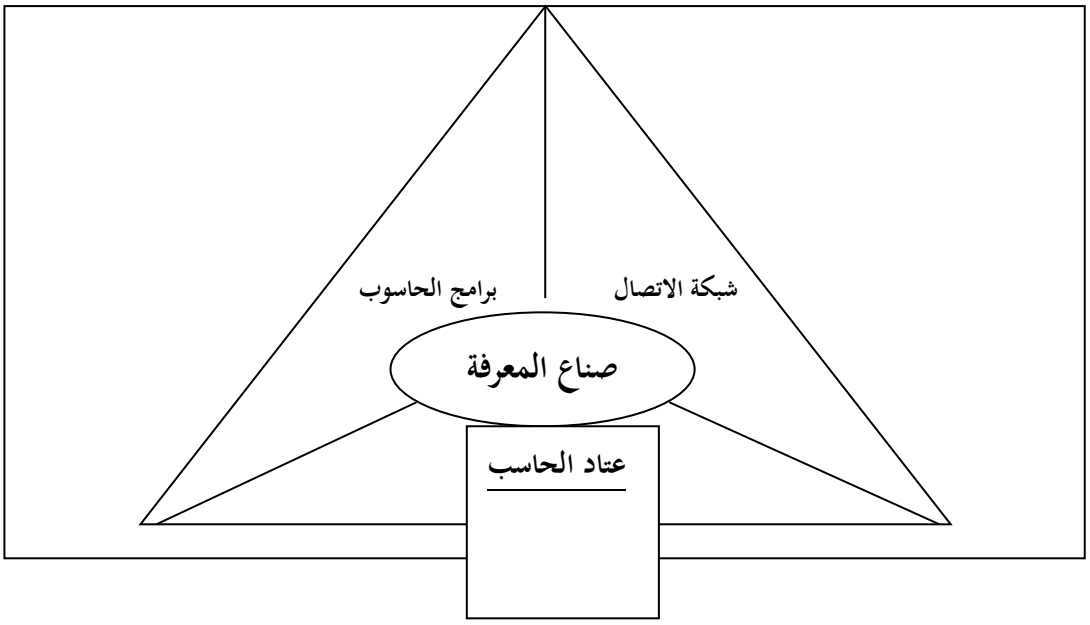
وهي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة وعملها ويتوقف أيضا على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

07- الأنظمة الداعمة :

يقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الالكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية الأنظمة السياسية والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا

يمكن للإدارة أن تبدأ عملا تؤمل فيه النجاح، أو تراهن عليه قبل أن تستقر على تلك الأنظمة وتختار أو تستحدث ما يلائمها ويتواءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما والتييستمد منها أسباب بقاءه وتطوره.[1]

الشكل رقم (1-2):المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية



المصدر:سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005،ص31.

من خلال الشكل (1-2)نلاحظ أن الإدارة الالكترونية ما هي إلا صيغة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية.

[1]- حسين محمود حسن، لمرجع السابق ،ص74 ،73

المطلب الرابع :أساسيات الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على عديد من المبادئ والأهداف التي سيتم تناولها في الآتي:

أولا/ مبادئ الإدارة الالكترونية: تتجلى مبادئ الإدارة الإلكترونية فيمايلي [1]:

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

2 – التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق وائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة(دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون تنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.

3– سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع :أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع التواصل مع الإدارة الالكترونية،كما أن نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.[2]

4– تخفيض التكاليف :ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

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

1- محمد الطعامنة،طارق العلوش،**الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**،منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية،القاهرة ،2004، ص 03-04.

2-حماد مختار ،**تأثير الإدارة الالكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،فرع التنظيم السياسي،جامعة الجزائر،2004 ،ص05.

ثانيا/ أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل أغلب مبادئ الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

1-أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل: [1]

- انجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءاتْ.

-تقليل ساعات العمل داخل المؤسسات الحكومية.

-الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

-إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

-تقليل التكاليف.

2-أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

-التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

-التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.

-زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

-توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.

ويذهب البعض الأخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الالكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيمايلي:[2]

-تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

-تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 سا في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.

-زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

-القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

-إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

-إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.

1-النمر وآخرون،**الإدارة العامة"الأسس والوظائف"**،مكتبة الشقري،ط2 ،الرياض،2002،ص424.

2-فداء محمود حامد،**الإدارة الالكترونية**،ط1،دار البداية الناشرون وموزعون،عمان،2012،ص51.

ثالثا/ التفريق بين الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الالكترونية والإدارة الإلكترونية :

يطرح مصطلح الأعمال الإلكترونية e–business ، التجارة الإلكترونية e–commerce ، الحكومة الإلكترونية e–gouvernement ، وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائلICT وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية e–banking، التسويق الإلكتروني e–marketing ، البريد الإلكتروني e–mail ، فأنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها (الإدارة الإلكترونية e–management ، الأعمال الإلكترونية e–business ، التجارة الإلكترونية e–commerce، الحكومة الإلكترونية e–gouvernement ،)لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم.

1/ الأعمال الإلكترونيةe– business :

استخدمت مؤسسة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997 ، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، إذ تمثل هذه الأعمال بالنسبة للمؤسسة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنيت[1] ،وقد عرفت الأعمال الالكترونية كذلك بأنها توليفة شبكية إلكترونية من البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية تكنولوجيا الإنترنت، تقنيات الويب وغيرها بمفاتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال[2] .

2/ الحكومة الإلكترونية e–gouvernement :

تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقاتICT [3] لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية،وتعتبر الحوكمة" عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية" [4]وعرفت بأنها" :وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب" [5]

1- ياسين سعد غالب، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية** ، مرجع سابق، ص. 20

2- ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص39

3- ICTتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة لتحسين جودة العمليات.

4- النجار فايز جمعة، **نظم المعلومات الإدارية MIS –** ، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة ثانية ، عمان ، 2002 ، ص58

5- السالمي عبد الرزاق، **الإدارة الإلكترونية** مرجع سابق ص. 22

3/ التجارة الإلكترونيةe-commerce :

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنيت، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات،وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات، تكاد تكون هذه العلاقة مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا [1] ،أيضا " :هي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص". [2]

رابعا/ الإدارة الإلكترونيةe-management :

من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأهم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو التعريف الذي يعرفها بأنها[3]" :إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها من إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي، المعرفي، الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام موا ردها.

مما سبق من التعريفات المختلفة للإدارة الإلكترونية ، الأعمال الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية ، والحكومة الإلكترونية نستنتج أن مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما :التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق، فالتجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء بينما الحكومة الإلكترونية تعنى بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية،إن الإدارة الإلكترونية هي منظمة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وهي تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

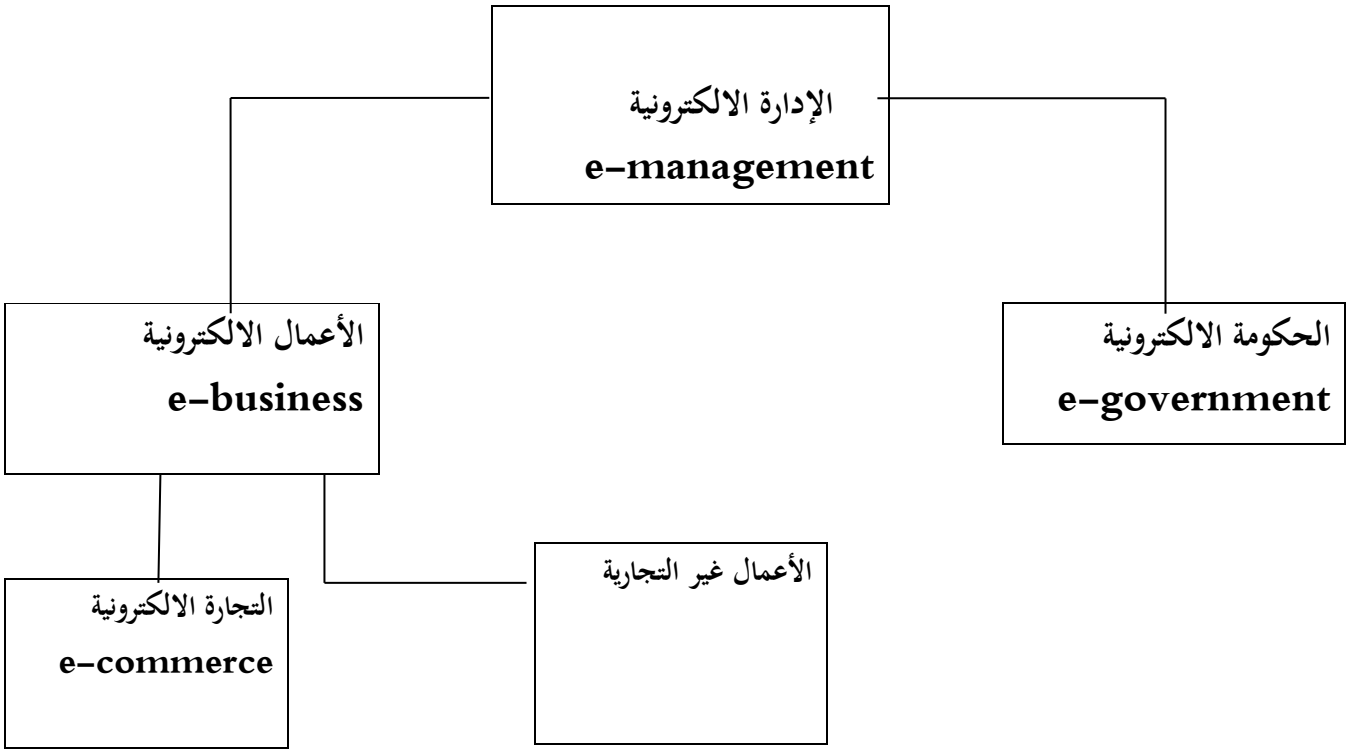
1- Stephen haog, maeve gummineys, Donald j-mc cubbrey, management information system information for the information age, mc graw-hillirwin, NY, usa, 3rd ed, 2002, p10

2-السالمي عبد الرزاق، **الإدارة الإلكترونية**، مرجع سابق، ص22 .

3- ياسين سعد غالب، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية** ،مرجع سابق، ص22 .

فالقاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT ، ومن ضمنها الإنترنيت والإنترانت والإكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية، والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة، وأبعاد كل منها:1

الشكل (4-1) علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة والأعمال الإلكترونيتين:



المصدر :أبوبكر محمود الهوش، ، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، مصر، 2001 ، ص211

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في العملية الإدارية

فرضت التطورات العالمية المعاصرة على كافة المؤسسات التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مخرجات التقدم العلمي،وهذا لضمان سلامة وزيادة جودة الخدمات،كما أن عملية للتحول إلى هذا الأسلوب شانها شان أي أسلوب جديد له أسبابه ،وتحتاج من مجموعة من المتطلبات الضرورية لتضمن هذا التحول.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ/ المتطلبات الإدارية والأمنية: تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية[1]:

1/وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة،أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة ،والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية،وفي هده المرحلة لا بد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2/ توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: 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 من معدات ، وأجهزة ، وحاسبات آلية ، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

3/ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ،بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

4/ 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.

5/ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية :قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والدي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول،

1-سعيد بن معلا العمري، "**المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة على المؤسسة العامة للموانئ**" ، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2003،ص 18،21.

وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لا من المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية،باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين ، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية،ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح الكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6/ متطلب الإصلاح الإداري [1]: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية ، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري ، و الذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية ، و خبراء لتامين المعلومات نم و حماية البرامج و التعاملات، و الوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، و جوهرية في المفاهيم الإدارية و الفنية ، و الحاجة إلى قيادات واعية متحمسة و لها القدرة الإدارية ، و ترشيدها ، و تطوير العلاقات بين المؤسسات الإدارية المختلفة و البحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الالكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) ، و الحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني ، و حمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب/ المتطلبات السياسية:حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني ، و مساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي و المعنوي المساعد على اجتياز العقبات و تطوير برامج التحول الالكتروني و الإدارة الالكترونية .

إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي ، و إرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 ، بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:[2]

1- علي السيد الباز،**الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية،الإدارة المحلية الالكترونية العربية**،متاح في: www.arablawinfo.com ، تاريخ الاطلاع:2008/12/18.

2- . « Daubai e –Gouvernement . Virtualgouvernement « ;e ALL ;Daubai ; Issue 47 Septembre 2007 , p 03.

–اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية،من اجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

– تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات .

–ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.

– تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

– توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني،وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج/ المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في الدعم اللقاءات تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

د/ متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة. وتمثل " رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، التحول إلى اقتصاد المعرفة ، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال ، والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية "[1] ، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول الالكتروني ، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المؤسسات الإدارية."

1–Naffa ,Khaldoun ,"Jordan e–government programme" ,Jordan e– government initiative,Jordan,septembre 2005,p01.

المطلب الثاني: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا المطلب،تشمل غالبا الشبكات التالية:

1/ شبكة الإنترنيت (Internet) :

وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من الشبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة م توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة،بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد[1] .

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنيت الإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر[2] :

1-1 خدمة منتديات الحوار (news group): والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول معين عبر شبكة الإنترنيت.

1-2 خدمة(file Transfer Protocol)

1-3 خدمة المحادثات (Chating): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات،خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

- **خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.**
- **خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.**
- **المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات(يشاهد كل طرف آخر).**

1-4 خدمة تبادل الاتصال عن بعد (Telecomunication network) حيث تمثل برنامج المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف بواسطة الأقمار الصناعية.

1-5 خدمة البريد الإلكتروني: وهو أحد أوجه استخدام الإنترنيت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها إلا ثواني إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تك ون في صورة بيانات، بحوث، كتب أو ملفات فيديو، فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني[3]

1-عبد الفتاح .بيومي حجاري، **النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية**، الكتاب الأول، الإسكندرية دار الفكر الجامعي، 2002 ، ص322.

2- النجار فريد، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص2

3- محمد محمود الطعامنة،طارق شريف العلوش،مرجع سابق،ص 103،104.

6-1 خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web)إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر ومؤسسات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة(نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الفأرة يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلاندا.[1]

وبالتالي لعبت شبكة الإنترنت دورا

بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2/ الشبكة الداخلية للمنظمة(الإنترانتintranet):

وهي شبكة الشركة الخاصة (Private) ، وتعتمد على تقنية الإنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمؤسسة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين، داخل المؤسسة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلا مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الإنترنيت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جد ران النار (fire walles)

3/ الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء(الإكسترانتextranet):

هي عبارة عن شبكات إنترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المؤسسة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المؤسسة أو الشركة أو المجهزين أو الشركات، إذ ينبغي للمستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة مرور (Pass word)، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما، استخدامها مخصص لفئة معينة [2].

مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثلاث الإنترنيت، الإنترانت، الإكسترانت، هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الإنترنيت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الإنترانت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المؤسسة الخارجية، ومن شبكتي(الإنترنيت والإكسترانت)يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية. [3]

1--علاء عبد الرزاق السالمي،مرجع سابق،ص 269،270.

2-عبد الستار العلي واخرون،**المدخل الى ادارة المعرفة** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان 2006 نص 240.

3-ياسين سعد غالب،مرجع سابق،ص 68،69.

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

المطلب الثالث: التخطيط والتنظيم والرقابة في الإدارة الالكترونية(الوظائف)

تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها حيث تكسر الإدارة الالكترونية طرق العزلة الذي تدور داخله ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها، فتتيح الإدارة الالكترونية إمكانية الاندماج في الانترنيت، وتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع الإدارة في ظل الإدارة الالكترونية . إن واقع الإدارات الالكترونية الجديد لايعول على بعض تطبيقات التقنية التي يمارسها أفراد المجتمع ودوائره الإدارية فحسب، بل إننا عندما نتحدث عن الإدارة الالكترونية نكون بصدد الحديث عن عصر جديد تتمحور انجازاته حول الإدارات الالكترونية، بوصفها عصب انجازات مجتمعات التقنية الجديدة، ومن ابرز وظائف الإدارة الالكترونية:

أولا: التخطيط الالكتروني: يعرف على انه:"تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها،وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد."

ويعرف أيضا على انه"المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة(يومية،شهرية،سنوية)،وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى،من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى،وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية،مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية".[1]

1-عادل حرموش المفرجي،**الإدارة الالكترونية**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007 ،ص 97.

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن نوضحها في الجدول الأتي:

الجدول رقم: (1-2) الفرق بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي

المعيار	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة آنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية ،الأسبوعية، الفصلية).
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.	المديرون هم المخططون ،والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى –أسفل.
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة.	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة.
من حيث المدة	خطط قصيرة الأمد وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تنضوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة.

المصدر: سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية: عمان ، دار أسامة للنشر،2011،ص.98.

من خلال معطيات الجدول نستخلص أن التخطيط الالكتروني يتسم بعدد من المزايا أبرزها:

1- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا، إلى ممارسة المستو يات التنفيذية ، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى. [1]

2- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية وحسب، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو احد أهم مؤشرات البقاء.

3- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المنظومة من عدمه لان العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة ، وعلى المؤسسة أن تستجيب فورا لتلبيتها يتضح مما تقدم ان التخطيط هو الأكثر ارتباطا لزمان من حيث وضع نقطة وما تسعى إليه المؤسسات من أهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، وفي المدة اللازمة، إذ ان النتيجة الرقمية يكون التغيير فيها بسرعة، إذ أن نماذج الأعمال الجديدة تي بمنتجات وخدمات لم تكن معروفة، ولهذا فان قوة التخطيط لاتكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المؤسسة الحالية، وإنما تكمن في القدرة على تقديم أفكار ومنتجات وخدمات غير موجودة، ان هذا التحدي يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق الإدارة ذاتيا، والعاملين على أساس إدارة الذات، وهذا بدوره ينعكس على ان يكون التخطيط على أساس تفاعل العاملين مع الأسواق وليس على أساس الخطة .

- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.

- التخطيط الالكتروني ليس إجراءا أو نمطا أو سلوكا، بقدر ماهو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولا بما يتاح لها من قراءات المستقبل، التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار.[2]

---

[1]- حسن محمود حسن، مرجع سابق ،ص 99.

[2]- حسن محمود حسن، مرجع سابق ، ،ص 100.

– الإدارة الالكترونية لايعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في الإدارات الالكترونية يساهمون في التخطيط الالكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الالكترونية التي تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرار، أو حتى مركزية التخطيط فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الالكترونية تضع مستوى الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الالكترونية لايعترف لخبرات أو الدرجات الوظيفية، بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعه وإمكانية التعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغير وليس الثبات.[1]

1- محمد أحمد عودة الأغا،**درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة**، رسالة ماجستير ،كلية التربية،الجامعة الإسلامية،غزة،2012،ص 33.

ثانيا/ التنظيم الالكتروني :التنظيم التقليدي هو "عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية"، أما التنظيم الالكتروني،فيعرف بأنه"الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهمات والعلاقات الشبكية،مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"[1]،وسنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول رقم (6-1).

الجدول رقم(1-3) : أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
رئيس واحد وسلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
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 "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2011، ،ص 92.

ثالثا/ الرقابة الالكترونية:

تعتبر الرقابة التقليدية رقابة موجهة للماضي، بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ،وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلا عما هو مخطط له في نهاية المدة،ولكن الرقابة الالكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير ، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الانحرافات ،

1-محمد أحمد عودة الأغا،**درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة**،مرجع سبق ذكره،ص33.

بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء،حيث نلاحظ أن علاقة المدراء و المسؤولين التنفذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها،وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الالكترونية بين العمال والإدارة، فتكون الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا في الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية [1] ، وهذا ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم(1-4): يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر(الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ والرقابة قصيرة جدا
الاستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة(تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين،الزبائن،الشركات في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تفتقر للتفاعلات الإنسانية وتعتمد على الآلة بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة،وبالتالي تتفاقم الأمور وتزيد درجة المفاجآت الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية والوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الشفافية ،ووضوح النشاطات

المصدر :نجم عبود نجم،**الإدارة و المعرفة الإلكترونية" الإستراتجية– الوظائف– المجالات"–** ، دار اليازوري، عمان، 2009مرجع سابق،ص349-350.

رابعا/التوجيه(القيادة) الالكتروني: القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في " التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة،كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين،أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك[1].

1-أحمد محمد سمير،**الإدارة الالكترونية**،ط2 ،دار المسيرة والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2009،ص266

أما القيادة بالمفهوم الالكتروني فهي "تعتمد على القائد الالكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة،والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالسرعة والتغيير"وبصفة عامة:فانه يجب أن تتوفر في القيادة الالكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر.[1]

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الالكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية."

وتتميز القيادة الالكترونية بثلاث أبعاد أساسية:[2]

-القيادة التقنية العملية(الصلبة): قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

-القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء،ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي،بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد،وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الالكتروني للعمال والزبائن.

-القيادة الذاتية:أصبحت قيادة الذات أكثر بروزا،وهذا لحتمية اتخاذ القائد الالكتروني لقرارات فورية وسريعة،لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة ،تحمل المسؤولية،حل المشكلات،صنع القرارات والتفكير الاستراتيجي.

.1-محمد بن سعيد محمد العريشي،**إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم**،مذكرة ماجستير،جامعة ام القرى،مكة،2008،ص31.

2-نبا مؤيد عبد المحسن الطائي،**إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية**،دار الكتب القانونية،مصر،20011 ،ص90-91.

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية

إن اهتمام العالم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجدت أهمية كبيرة حصلت كنتيجة لها، ولذلك تتسابق الدول لتطبيق الادراة الالكترونية في مؤسستها ، ومن دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية ما يلي:

المطلب الأول:دواعي وخيارات التحول نحو الإدارة الالكترونية

1/دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية:

دفعت موجة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الالكترونية، لذلك نجد عدة أسباب دفعت لاعتماد الإدارة الالكترونية ، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات ، وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.[1]

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو للتحول إلى الدارة الالكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي ، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي : [2]

1-1 تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع ، وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات ،وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2-1 توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى،بعد أن أصبحت الإدارة الالكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

3-1 تزايد الضغط الشعبي على الحكومات : تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل ، أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات ، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

4-1 زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار.

1-رفيق بن مرسي،**الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق**،رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،كلية العلوم والإعلام،جامعة مولود معمري،تيزي وزو ،2001،ص127.

2-عمار بوحوش،**نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**،دار العرب الإسلامي،بيروت،2010،ص ص 183-184.

1-5 الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء،تخفيض التكاليف،والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات ، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

1-6 تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية ، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة ،وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

1-7 الشفافية: دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ، فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشاوى ، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

1-8 السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة ، وتتوقع معاملات المواطنين وتقلل من البيروقراطية ، وتمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة ، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع،واستقرارا اكبر.

1-9 انتشار الثقافة الالكترونية: لم يعد الأمر يتطلب شهادة متخصصة في الإعلام الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام الفضائية الإعلامية ، ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل الثقافة الالكترونية ،لذلك فان المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل،خصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة.[1]

1-10 عامل الزمن:لطالما كان عنصر الزمن عقبة امام المؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالميا ومحليا بغرض تقديم منتجاتها في الوقت المناسب ،ولكن في ظل الادلرة الالكترونية اصبحت التقنيات المتوفرة تقدم لها الحلول لاختصار المزيد من الزمن،وتسيير اتخاذ قراراتها،وانجاز معاملتها في الوقت المناسب.

1- العوالمة نائل عبد الحافظ،**الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة**،مجلة دراسات في العلوم الإدارية،عدد 1 ،عمان،2002،ص151.

2- **حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"**، مرجع سبق ذكره،ص 104.

11-1 العوامل السياسية:ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان في توجيه انظمة تلك الدول الى ادخال تطبيقات التقنية الى ادارتها،بوصفها مطالب تحققها هذه الانظمة لشعورها بكسب الثقة،وهذا ما دفع هذه الانظمة الى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي،مما يمنح الادارة الالكترونية فرصة مميزة امام تلك الانظمة لتحقيق هذه الامال للشعوب.[1]

2/الخيارات الإستراتيجية للتحول نحو الإدارة الالكترونية:

هناك ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن من خلالها التحول نحو انتهاج الإدارة الالكترونية وهي [2]:

2-1 خيار التحول إلى مادية ومجردة:بمعنى مؤسسات مادية مجردة،تنشئ موقع على شبكة الانترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن ، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالمؤسسة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة،التي تقيمها المؤسسة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات.

2-2 خيار التحول الى مؤسسة مادية-الكترونية: أو ما يسمى بالمؤسسات المادية – الرقمية المزيجة التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي مؤسسات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الانترنت،أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن،بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لابد وان ينتقلوا إلى مقر المؤسسة لإتمامها، مثل ملا استمارات التعارف أو الاستمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك المؤسسة.

2-3 خيار التحول من مؤسسة مادية إلى مؤسسة الكترونية: وهي المؤسسات الافتراضية تمثلها مؤسسات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الانترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك المؤسسة عن طريق موقعها على شبكة الانترنت ، فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من اجلها عن طريق الانترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض.

1- حسين محمد الحسن،، **الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2011، ص104.

2- منير محمد الجنبيهي وممدوح محمد الجنبيهي، **الشركات الالكترونية**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2005 ،ص ص 11-12.

المطلب الثاني :المعوقات والسلبيات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعتمد على تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعرضه عدد من المعوقات والسلبيات على مختلف الأصعدة الإدارية ،البشرية،المالية،الفنية،التشريعية،التنظيمية والأمنية ،تحد هذه الأخيرة من فرص التطبيق أو تعطل تطبيق المشروع.

أولا / المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية:

ومن أهم المعوقات ما يلي:

1-المعوقات الإدارية : إن وجود معوقات جدية قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإدارة الالكترونية،وان إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وعلاجها، ومن ابرز المعوقات الإدارية ما يلي [1] :

-نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين.

- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب.

- نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات .

-عدم توفر الحافز والدعم للمديرين.

-الإلتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

-قصر دورة حياة الإدارة.

2-المعوقات البشرية :ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي [2]

-عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المؤسسات الحكومية لقلة الحوافز.

-قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي.

-عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بانهم جزء من عملية التحول والنجاح.

- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم .

-ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

1-سعد غالب ياسين ، **الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية**، مرجع سبق ذكره، ص 237.

2-شائع بن سعد مبارك القحطاني ،**مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون**،مذكرة ماجستير في العلوم الادارية،قسم العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،2006،ص42.

–عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

3–المعوقات المادية والفنية :والتي تتمثل في[1] :

–ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية) أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، وربط الشبكات(، مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.

–محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات.

–محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقادم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم.

–تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

4–المعوقات القانونية والتشريعية :من بين المعوقات القانونية والتشريعية نذكر ما يلي[2] :

–تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

– غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات البنكية الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

–التأخر في سن القوانين والتشريعات التي تتصدى للجرائم الإلكترونية فمثلاً الجزائر أحصت 2500 " جريمة إلكترونية في 2017" تتعلق بالقرصنة،الابتزاز والتهديد، التشهير والاحتيال، وهو الرقم الذي اعتبره المختصون بانه "كارثي"، ودقوا معه ناقوس الخطر، لهذا عزمت السلطات الجزائرية بتقنين الجرائم الإلكترونية لما تشكله من خطر على أمن الدولة ككل.[3]

ثانيا /سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد الكثير أنه عندما يتم تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المشاكل والمصاعب التي تواجه الإدارة، لكن ما نلحظه على أرض الواقع يشير إلى أمر مختلف، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى فضل شكل ممكن، مع الإستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات آخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو طارئة،

1- سعد غالب ياسين،**الإدارة الالكترونية**،مرجع سبق ذكره، ص 238.

2- نفس المرجع السابق، ص 238-239.

3- جريدة العين والإخبارية،تاريخ التصفح 2019/06/17 على الساعة 19:05.

الموقع الالكتروني :https://al-ain.com/article/bahrain-qatar-international-law

ثانيا/سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية:

قد يغتقد الكثير انه عندما يتم تطبيق استراتيجية لاالادارة الالكترونية سوف تزول كل المشاكل والمصاعب التي تواجه الادارة،لكن مانلحظه على ارض الواقع يشير الى امر مختلف،حيث ان تطبيق الادارة الالكترونية سيحتاج الى فضل شكل ممكن، مع الاستخدام الامثل للوقت والجهد والمال تدقيق مستمر ومتواصل لتامين استمرار تقديم الخدمات اخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة او طارئة،ومن السلبيات التي تظهر اثناء تطبيق الادارة الالكترونية مايلي[1] :

2-1 زيادة نسب البطالة: تعتبر زيادات في معدلات البطالة من السلبيات التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن ان توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الإعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

2-2 التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان :التجسس الإلكتروني يستهدف الإطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب الى اخر عبر الشبكة ، وليس مسموحا لغير المخولين بالاطلاع عليها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والاهمية لمالكها ، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير،وفي الكثير من الاوقات يؤدي التعامل الالكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الائتمان عن طريق المخرب فالمخرب (Gracker) او المخترق (Hacker) ، فالمخرب هو الذي يقوم بحذف ملف او تشغيل اخر ، أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام (العميل،الخادم) (Client/Server) ، اما المخترق فهو الذي يقوم بالاختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الامان ، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل القرصنة ، ويمكن تعريف القراصنة بانهم من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية.

كما يوجد ايضا سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية[2] :

2-3 فقدان الخصوصية :إن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ

على أسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبط بعضها البعض والتي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الإجتماعية والصحية بل ونوعية مشترياتهم ، يهدد مستقبلهم وقد يعرضهم لمخاطر لم تكن في الحسبان ،ومن المتوقع أن تزداد قدرة الآخرين على رصد تحركاتهم.

1- مصطفى يوسف كافي ،**الإدارة الالكترونية"إدارة بلا ورق بلا مكان،إدارة بلا زمان،بلا تنظيمات جامدة"**،دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا،2011،ص 72.

2- رحماني سناء،**دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**،جامعة محمد خيضر،قسم علوم التسيير ،بسكرة،2017 ،ص،57.

2-4 -زيادة التبعية للخارج : الإدارة الإلكترونية تعتمد في معظمها إن لم نقل باكملها على التكنولوجيا الغربية، ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثير.

2-5 -مشاكل صحية :استخدام الموظفين لشبكات الإنترنت والإنترانت لساعات طويلة يؤثر سلبا في صحة الفرد، وبخاصة على بصره الذي يضعف بشكل تدريجي، وكذلك الإدمان على استخدام الحاسوب والشبكات يزيد ميول الفرد إلى العزلة والإنطواء، مما قد يتسبب في عدم قدرته على التوافق نفسيا مع محيطه الإجتماعي، ويفقده القدرة على التواصل مع من حوله ، ويقلل فرصة تمكنه من المشكلات او قيامه بالأعمال الأخرى غير المرتبطة بالحاسوب والمشكلات.[1]

2-6 -شلل الإدارة في حال أي خلل :إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والإنتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد تسلسل أو تدرج في الإنتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل،فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية ،ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.[2]

2-7 -التكلفة الباهظة لبناء البيئات الإلكترونية :وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل،حيث يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في الدول النامية .[3]

2-8 الإستهلاكية: تصبح الإستهلاكية من سمات المجتمع، فمجتمعاتنا العربية مثلا إذا أرادت تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية لا تملك أمامها خيار سوى استيراد التقنية واقتفاء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين.

2-9 ضعف التواصل الإجتماعي :تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية،وبالتالي قلة الإحتكاك مع أفراد المجتمع،حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الإجتماعي.[4]

1-نفس المرجع السابق،ص 60.

2-علي السلمي،**خواطر في الإدارة المعاصرة**،دار الغريب،القاهرة،مصر،2011،ص327.

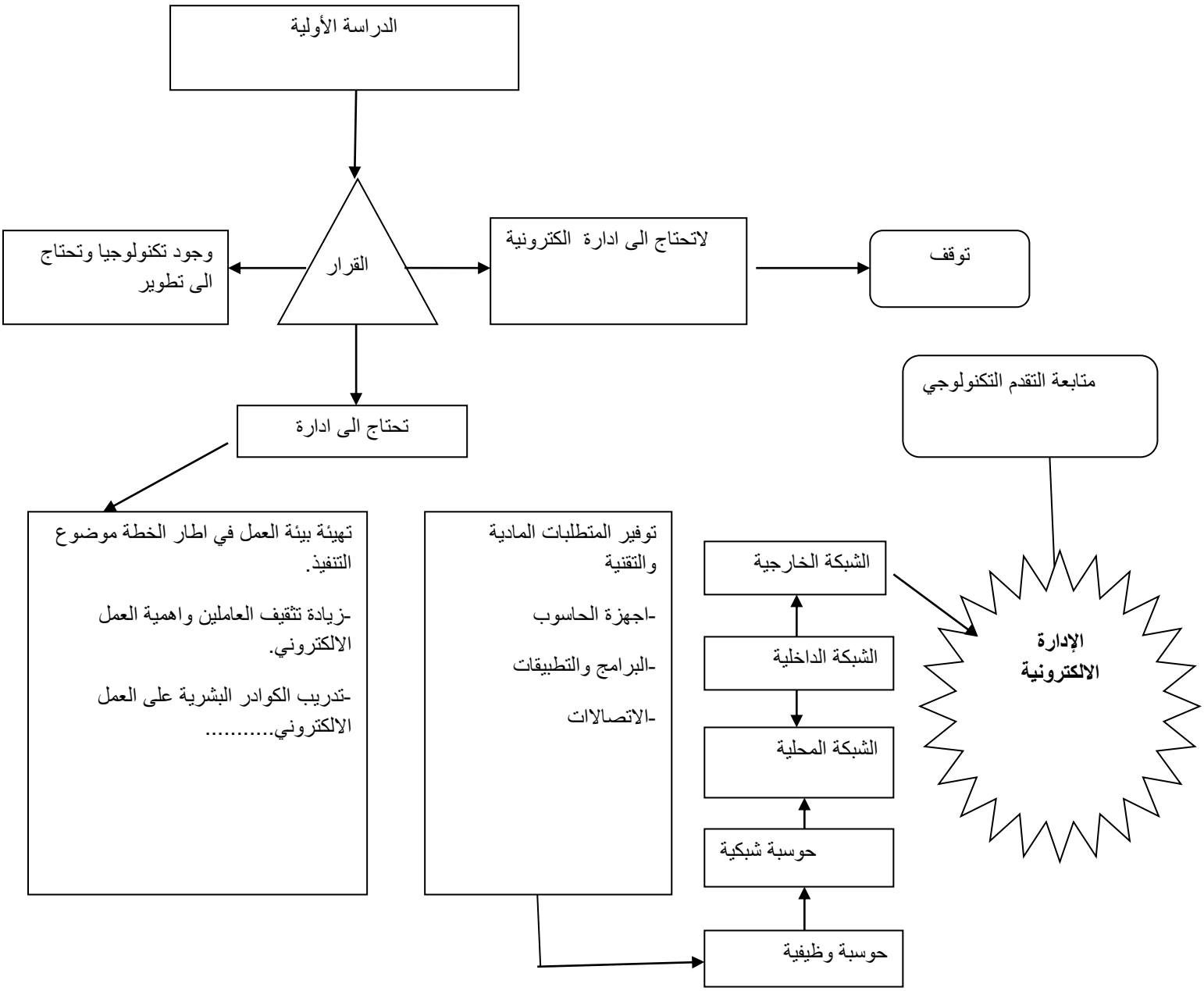
3-نفس المرجع السابق،ص 327.

4-نفس المرجع السابق،ص328.

المطلب الثالث :مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يتم بصورة عشوائية، وليس بمجرد توفير أجهزة الحاسوب في كل مكتب نقول أننا طبقنا الإدارة الإلكترونية، وإنما العملية تتطلب أولاً وقبل كل شيء القناعة والدعم الكامل للإدارة العليا الدراسة والتحليل لضمان تحقيق نجاح عملية التحول، وتمر هذه العملية بالمؤسسة بعملية التحول ليتسنى بعدها القيام بمراحل نوضحها من خلال الشكل الموالى:

الشكل رقم(1-4) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر:علاء عبد الرزاق السالمي،الإدارة الالكترونية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008،ص64.

من خلال الشكل يمكننا توضيح مختلف المراحل التي تمر بها عملية تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة كما يلي:[1]

–إعداد الدراسة الأولية :لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم في عضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تكنولوجيا المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية و البشرية.

–اتخاذ القرار :بعد استكمال الدراسة الأولية توضع المنظمة أمام ثلاث احتمالات تحتاج المعالجة، فإما أن تكون نتيجة الدراسة بعدم وجود ضرورة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، هنا تتخذ الإدارة العليا بالتوقف وعدم المباشرة في الخطوات التي تليها، وإما أن تكون نتيجة الدراسة توفر المنظمة على تكنولوجيا تحتاج إلى تطوير، أو المنظمة تحتاج إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها سوف تحقق المزايا والفوائد المرجوة من تطبيقها، هنا تتخذ المنظمة قرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتستعد للخطوات التي تليها مباشرة.

–بيئة العمل :بعد إقرار المنظمة تطبيق الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير البيئة والجو الملائم لتطبيقها طبعاً في إطار الخطة الموضوعة قيد التنفيذ ،كما أنها تقوم بتدريب الموارد البشرية من أجل العمل في إطار جديد(خلق ثقافة إلكترونية لدى الأفراد).

– توفير المتطلبات المادية و التقنية : من عتاد وبرمجيات ووسائل اتصال حديثة أو ما يعرف بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

–البدء بالتنفيذ: هنا تبدأ عملية التطبيق بالبدء بعملية حوسبة العمليات، وأنشطة المنظمة أو ما يعرف بالحوسبة الوظيفية وهي المرحلة الأولية والأقل تعقيداً، بعدها يتم ربط برامج الحوسبة والعمليات مع قاعدة الإتصالات الإلكترونية لتحقيق الحوسبة الشبكية والتي تعد ركيزة الإنطلاق نحو بناء نسيج مشترك من العمل الجماعي وتشكيل أنماط رئيسية لشبكات الاتصال مثل LAN،هذا الوضع يمكننا التعبير عنه كصورة أولية بسيطة لبداية الإدارة الإلكترونية، بعدها يتم تطوير الشبكة المحلية لخلق ما يعرف بالشبكة الواسعة للمنظمة، هذه الأخيرة عندما ترتبط بشبكة الانترنت تتحول إلى ما يعرف بشبكة الإنترنت، وبمجرد تطوير المنظمة للشبكة الداخلية لها يمكنها الآن التوسع والإمتداد خارج المنظمة وتطوير شبكتها والتي تعرف بالاكسترانت، و هنا نقول أن المنظمة وصلت لمستوى تحقيق الإدارة الإلكترونية.

-متابعة التطور التقني :لا يمكن للمنظمة التوقف هنا والإكتفاء بما وصلت إليه، بل عليها القيام بخطوات مهمة وهي المتابعة المستمرة للتقدم التقني والتكنولوجي، ورصد أهم التطورات الحاصلة سواءً ما تعلق بالاجهزة أو البرمجيات أو الإتصالات أو غيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

---

1 - .نفس المرجع السابق ، ص ص64 - 66

خلاصة الفصل:

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، النظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين.

لذا فان التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية أصبح حتمية تفرضها تغيرات بيئة الأعمال العالمية، وهذا ما يحدث تغييرات وواضحة تتمتع بعدة ايجابيات ما يكسبها ميزة تنافسية عالية، وكذا تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما أن باستخدام هذه الوسائل الحديثة يسهل انسياب المعلومات بيم أقسام المؤسسة ويسهل التفاعل أيضا بين كل إداراتها، فالإدارة الالكترونية تهدف إلى إعطاء فرص أكبر لمشاركة العنصر البشري في الإدارة.

الفصل الثاني

تحسين الأداء في المؤسسات العمومية

تمهيد:

تتميز المؤسسة اليوم بالتطور والديناميكية والحركة، وتزداد معها حجم المعرفة والاتجاهات، وهذه التطورات والتغيرات تنعكس على المؤسسات التي ليس أمامها سوى أن تتكيف مع هذه التطورات وذلك من خلال الاعتماد على أداء الموارد البشرية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة والعمل على تحسين أدائها الذي يعتبر إحدى القوى الفعالة في تطوير المؤسسة وتغيير ملامحها إلى الأفضل،وبما أن المؤسسة العمومية من المؤسسات التي تعمل على استثمار الطاقات بهدف تحقيق عوائد اقتصادية واجتذاب الأموال والمستثمرين الداخل والخارج لتحقيق التنمية من اجل تحقيق مبدأ النفع والمصلحة العامة وتوفير المصالح والخدمات الحيوية والعمل على استمرارية تقديمها للمجتمع ،من خلال هذا الفصل نتعرف أكثر عن ماهية المؤسسة وخصائصها ونشأتها بالإضافة إلى معرفة مفهوم الأداء والتطور التاريخي له وأنواعه و خصائصه ومكوناته وأبعاده.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية من المؤسسات التي تعمل على استثمار الطاقات بهدف تحقيق عوائد اقتصادية واجتذاب الأموال والمستثمرين من الداخل والخارج لتحقيق التنمية من اجل تحقيق مبدأ النفع والمصلحة العامة وتوفير المصالح والخدمات الحيوية والعمل على استمرارية تقديمها للمجتمع ومن خلال هذا الفصل نتعرف أكثر عن ماهية المؤسسة وخصائصها ونشأتها.

المطلب الأول: دواعي نشأة المؤسسات العمومية ومفهومها

أولا/دواعي نشأة المؤسسات العمومية: يمكن إجمال الأسباب والدواعي إلى نشوء المؤسسات العمومية في:

1-خلق المناخ المناسب للاستثمار و المصادر والطاقات القومية بشكل يحقق عوائق اقتصادية مجزية دعما للاقتصاد الوطني وتحقيقا ألهداف التنمية في مجالات اجتماعية،اقتصادية، والخدمات المرفقية الحيوية.

2-توفير قدر كبير من الحرية والمرونة على أسس اقتصادية وتجارية ضمن إطار المسؤولية والمصلحة العامة.

3-اجتذاب العمال والمستثمرين من الداخل والخارج للإسهام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية عن طريق إتاحة فرص الاستثمار المجزية وتقديم الحماية والتسهيلات القانونية الملائمة مثل الإعفاءات الجمركية والضرائبية وحرية تنقل وتدفق رؤوس الأموال.

4-توزيع الموارد المالية العمومية على أكبر قدر ممكن من المشروعات الاقتصادية المجدية، بغية زيادة الفرص الاستثمارية والتقليل من المخاطر وتنويع مصادر العوائد الاقتصادية للدولة والعمل على توجيهها وتنميتها وفقا لأكثر الأسس كفاية وفاعلية.

5-المرونة في اتخاذ القرار وتمكين الدولة من تعديل نسبة مشاركتها في المشروعات العامة بالزيادة والنقصان من وقت لآخر وفقا لأهدافها وتغيير الأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.

6-التأكيد على تحقيق مبدأ المصلحة العامة في إطار من الحرية الاقتصادية المنضبطة والمسؤولية ,بحيث تحقق عدالة الاستثمار لجميع الأفراد من مستثمرين ومستهلكين للخدمات والسلع الاقتصادية [1].

1- ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد:مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، سنة 2006 ، ص ص 99 ، 100

ثانيا/ مفهوم المؤسسات العمومية:

1 /تعريف المؤسسة:

أ–لغة :وهي ترجمة لكلمة "Entreeprise وتعني جمعية أو مؤسسة ذات أسس علمية أو خيرية أو اقتصادية ويقال مؤسسة خدماتية ، صناعية ، اقتصادية ، تجارية[1] ...

وحسب القاموس الشامل المؤسسة كلمة مشتقة من فعل أسس ، يؤسس ، مؤسسة جمعها مؤسسات تعني جمعية أو شركة أو معهد [2].

ب– اصطلاحا: يعرفها علم الاجتماع بانها أساليب للعمل والإحساس والتفكير، متبلورة والى حد ما ثابتة ملزمة لمجموعة اجتماعية. [3]

2/تعريف المؤسسة العمومية:

يعرفها الدكتور "خالد خليل الطاهر "أن المؤسسة العمومية هي أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية تنشئها الدولة الإدارة مرفق عام ، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستغلال المالي والإداري وهي صورة من مصدر اللامركزية المرقفية. [4]

وتعتبر المؤسسة العمومية هي تجسيد اللامركزية المرفقية أو الفنية التي تشكل إحدى صور اللامركزية الإدارية، والتي تعرف بأنها " طريقة من طرق الإدارة تقضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة التي تمثل الإدارة المركزية، وهي تؤدي إلى نقل النشاط الإداري من أيدي الموظفين إلى أيدي المواطنين تحقيقا لمبدأ الديمقراطية الإدارية على الصعيد المحلي قياسا على الديمقراطية السياسية على المستوى الوطني[5] . "

وفي تعريف آخر للمؤسسة العمومية : بأنها أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية التي تنشئها الدولة الإدارة مرفق عام ، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية. [6]

1-نيكزميشل:معجم علم الاجتماع، ط 2 ، دارالطبعة،لبنان، سنة 1981 ، ص. 120

2- ط ، »القاموس العربي الشامل، الأداء 1 ، دار العائل الجامعية، بيروت، سنة 1997 ، ص. 517

3- المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ط 1 ، سنة 1986 ،ص. 479

4- خالد خليل الطاهر:القانون الإداري(دراسة مقارنة)، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن سنة , 2011 ص54.

5- وليد حيدر جابر:طرق إدارة المرافق العامة(المؤسسة العامة والخصخصة)،ط 1 ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت سنة 2009 ،ص44.

6- خالد خليل الظاهر:مرجع سبق ذكره، ص55.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع المؤسسات العمومية

أولا/ خصائص المؤسسات العمومية:

للمؤسسة العمومية مجموعة من الخصائص أهمها[1]:

1- المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية).

2-المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجحة.

3-تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة.

4-تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون.

5-تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي وحرية التصرف وتخصصها في أغراض وأهداف محددة.

6-تدار وتسيير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة.

7-تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية.

8-تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة،تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية استهلاكية وفي تقديم خدمات متنوعة وعامة الإشباع الحاجات العامة.

9-المؤسسة العمومية مملوكة للدولة وتنشا أصلا بواسطة الدولة.

1-عمار عوابدي:القانون الإداري، الجزء 1 ، النظام الإداري، ط 5 ، ديوان المطبوعات الجامعية،عمان، سنة 2008 ، ص ص309 ،. 310

ثانيا/ أنواع المؤسسات العمومية

تنقسم المؤسسة العمومية إلى أربعة أقسام وهي:

1 / المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري :

المؤسسة العمومية الإدارية هي المؤسسة التي تمارس نشاط طبيعته إداريا محضا تتخذها الدولة والمجموعة المحليـة (الإقليمية) كوسيلة لإدارة بعض م ا رفقها الإدارية من خلال إعطائها الشخصية الإدارية المعنوية ، وتخضع للقانون العام ويعتبر عمالها موظفين قراراتها إدارية وتخضع في عقودها لقانون الصفات العمومية أما منازعاتها فتعرض أمام القضاء الإداري ، والأصل في عملها هو مبدأ المجانية ، إلا ما استثنى بنص ، هذا يعني أن النظام القانوني لهذا النوع من المؤسسات العامة يتميز بالصيغة الإدارية من حيث الخضوع لنظام إداري تسوده قواعد القانون الإداري ، سواء في تطبيقها أو نشاطها ، وتعتبر المؤسسة العمومية الإدارية أكثر الأنواع شيوعا واستعمالا ، إذ تمثل 90 ٪ من مجموع المؤسسات العمومية . [1]

2 / المؤسسة الاقتصادية والتجارية:

وهي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا لنشاط ألاف ا رد وقد ظهرت هذه المؤسسات مع الحرب العالمية الأولى نتيجة للظروف الاقتصادية ,وبروز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي كمواجهة الأزمات ، ولمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار ، وتحقيق ما يسمى بالأمن الغذائي أو الاقتصادي , فالخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص يرجع إلى القانون الذي يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط , وعليه فهذا القانون يحكم دعاوى المسؤولية المترتبة عن نشاط المؤسسة ،ولا يعتبر عمالها موظفين عموميين , فالقانون الخاص والقضاء العادي مختص بالنظر في المنازعات المتعلقة بكافة هذه المسائل ، وقد وضع القانون الإداري والقضاء الإداري في القانون المقارن معيارا مركبا أو مختلطا لتحديد المؤسسات العامة الاقتصادية ، وتمييزها عن المؤسسة العامة الإدارية ، والمؤسسات الخاصة في ذات الوقت ويتكون هذا المعيار المركب أو المختلط من عنصر مادي موضوعي يتمثل في الطبيعة الاقتصادية البحثية للنشاط وعنصر ذاتي شخصي يتجسد في آلية كل مشروع ، والسلطة الإدارية التنظيمية الظاهرة والمعلنة في النظام القانوني للمؤسسة العامة الاقتصادية وإخضاعها لنظام قانوني يتمثل في قواعد القانون الخاص مثلها مثل المؤسسات الخاضعة للقانون التجاري [2].

1-ناصر لباد :الوجيز في القانون الإداري، ط 4 دار المجد للنشر والتوزيع،الجزائر، سنة, 2010 ص. 7

2-بغداد كمال:النظام القانوني للمؤسسة العمومية المهنية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة،الجزائر،سنة 2012 / 2011 ، ص21

3/ المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:

لقد نجم عن التطور الاقتصادي والاجتماعي بل حتى السياسي ، تغير أنماط التسيير أو النظرة لتصنيف المؤسسات العمومية، فبعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998 – 2008 صدرت مباشرة المرسوم التنفيذي رقم 256/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 مبنيا كيفية إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي وتنظيمها وتسييرها، ولقد نص القانون رقم 11/98على خضوع هذا النوع من المؤسسات لنظام الرقابة المالية البعدية كخطوة تميز هذه المؤسسة عن غيرها خاصة ذات الطابع الإداري ، وهذا بهدف بعث نوع من المرونة على نشاطها العلمي وأدائها وأخيرا صدر المرسوم التنفيذي 396 / 11 المؤرخ في 24 نوفمبر2011 الذي يحدد القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والذي اعترف في المادة 3منه ممتعا بالشخصية الاعتبارية وألغى هذا المرسوم الجديد المرسوم 56/99 و 258/99. [1]

4/المؤسسة ذات الطابع العلمي والمهني:

وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث التصنيف ، وقد ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 99–05 المؤرخ في 4 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بالصيغة التالية" المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" ، وبينت المادة 38 من القانون المذكور أشكالها: الجامعة المركز الجامعية و المعاهد ، وصدر بتاريخ 24 نوفمبر 2011 مرسوم تنفيذي تحت رقم 11–297 يتعلق بالقواعد التي تخص تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني ، حيث نصت المادة الثالثة منه على أن يلزم إجراء الرقابة البعدية للمؤسسات[2].

1–زكري المصري :أسس الإدارة العامة، د ط، دار شتات للنشر والبرمجيات، دار الكتاب القانونية 2017 ص. 940

2– ناصر لباد، مرجع سبق ذكره،ص. 12

المطلب الثالث: وظائف وأهداف وأركان المؤسسات العمومية

أولا/ وظائف المؤسسة العمومية

تعمل المؤسسة العمومية على تحقيق مجموعة من الوظائف أهمها[1]:

1 – إدارة الإنتاج :حيث تسهر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الإنتاج والخطة الزمنية ومعايير الأداء وغيرها، ولا يهم هنا كان المنتج ماديا أو معنويا.

2 – إدارة الأفراد :وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وتكون وظيفة المؤسسة حرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها وحسن استغلالها والتكفل بانشغالها.

3– إدارة التمويل :وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها، وحسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات، وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها.

4 – إدارة التسويق :وهدفها توصيل الخدمات أو السلع للجمهور في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وبالجودة المطلوبة والسعر المعتدل.

5 – إدارة الصيانة :تهدف على الحفاظ على الافراد العاملين بالمنظمة ومن بينها الحفاظ على كافة المحتويات وحمايتها من التلف.

ثانيا/أهداف المؤسسة العمومية:

تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في مايلي[2]:

1–تلبية المصلحة العامة للمجتمع.

2–المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.

3–تحقيق الربح، حيث أن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدني من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح وتكوين مؤمنات لتغطية الخسائر.

4–تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي متطلبات المجتمع.

1–طاهر بن خرف الله وآخرون:الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، ط أولى، دار هومة،الجزائر سنة 2003 ،ص29

2–عجة جيلاني:قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية(اشتراكية التسيير الى الخوصصة)،د ط،دار الخلدونية للنشر،عمان،ص42

5–تحسين مستوى المعيشة للعمال نظرا لتطور السريع الذي تشهد المجتمع يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد.

6–توفير التأمينات ومرافق العمل وتتمثل في التأمينات الاجتماعية.

7–السهر على تنظيم وتماسك العمال.

8–تدريب العمال المبتدئين وكذلك توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.

9–وسيلة لضمان السلم الاجتماعي.

10–إنتاج ثروات في خدمة البلاد.

ثالثا/أركان المؤسسة العمومية

أولا :المرفق العام ويقوم على:

1–مبدأ الاستمرارية أي أن الشخص العام لم ينشا المرفق العام إلا لدواعي تامين النفع العام مهما كانت الظروف.

2–مبدأ قابلية المرافق العمومية للتطوير والتعديل بما يخدم الصالح العام ومقتضياته.

3–مبدأ المساواة أمام المرافق العامة أي مساواة المواطنين أمام القانون.

ثانيا :الشخص المعنوي العام :

ليس كل مرفق عام مؤسسة عامة، إنما العكس صحيح فالمؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام، يستقل عن الدولة أو البلديات التي أنشأته، وهذا ما أعده النظام المالي للمؤسسات العامة التي تختص في إدارة مرفق عام يكون متمتع بامتيازات تضعها السلطة العامة[1] .

– مبدأ التخصيص مرتبط بالشخصية المعنوية فهو يرتكز على وجود غرض معين ورغبة يجب تحقيقها،كما يرتبط بفكرة أخرى تتعلق بارتباط المؤسسة العامة بالدولة أو البلديات

فقد أنشأت هذه المنظمات للقيام بمهمة هي بالأصل مرتبطة بالدولة أو البلديات.

1–الناصر جرادات، لبنان الشامي:مقدمة في العلاقات العامة :دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2011،ص10

المطلب الرابع :المشكلات الأساسية التي تواجه المؤسسات العمومية:

تعاني المؤسسات العمومية من عدة مشاكل تعرقل سيرها أهمها:[1]

أولا/البيروقراطية :هي ليست نظاما إداريا صرفا وإنما هي قبل ذلك نمطا للتفكير وقواعد وإجراءات عمل صارمة وعلاقات رسمية شخصية، والبيروقراطية تتسم بمجموعة واسعة من الخصائص التي تعبر عن أبعادها السلبية في الإدارة والعمل منها: القواعد هي كل شيء أي أن القواعد قبل الأفراد.

الهرمية الصارمة والأحادية(لكل عمل مدير واحد.)

القواعد الرسمية الشخصية، وكذلك السرية الشديدة والمحافظة عليها.

ثانيا/ الفساد الإداري :وهي ظاهرة مستمرة وذات امتدادات محلية ووطنية ودولية، وهذا الفساد يكون ذو أبعاد أهمها:

أ- البعد القانوني:باعتباره في القسم الأكبر من الدول والمجتمعات وهو العامل الحاسم في مكافحة الفساد من خلال وضع عقوبات وغرامات للفساد الإداري.

ب- البعد الأخلاقي :يتمثل في انتهاك للمعايير والقيم الأخلاقية باعتبارها عاملا أساسيا وق ويا في الحد من الفساد.

ثالثا / الحاجة إلى الابتكار والتطور الإداري :أن هذا التحول نحو الابتكار والشركات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقية المؤسسات ، حيث أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتمي ا ز من اجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا ، والاهم من امتلاك هذه الشركات لرؤية إدارية إستراتيجية للابتكار وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار.

المبحث الثاني: ماهية الأداء في المؤسسات العمومية

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ،فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات،والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

1- نجم عبود نجم:القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين،طاولى،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، سنة 2011 ، ص ص404.408

المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء

إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها[1] :

1/ الاتجاه الاجتماعي السياسي :في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية ولقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولي لهذا الاستخدام،بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة أخذت بالازدهار والتوسع والنمو.

إن الاتجاه الاجتماعي السياسي طور في غالبه بهذه المرحلة من قبل إدارات المؤسسات الحكومية– وخاصة الخدمية منها، وكان الطابع الغالب على تفكير المديرين هو الاعتقاد بإمكانية جعل المؤسسات الحكومية وتحسين أدائها مشابه لمؤسسات القطاع الخاص بحدود كبيرة، كما أن المدخل المؤدي لذلك يمكن أن يتم من اختيار أعضاء في هذه الإدارة قادرين على تحمل المسؤولية وأغنى تجربة وهم يما رسون أعمالهم الإدارية بروح التجديد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته.

2/ الاتجاه الفكري التطوري :إن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين أساسين في هذا التطور هما فكري وفني فاخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة وفي هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى مايلي:

ا /المعرفة: لقد حاول المفكرون في العلوم الاجتماعية من خلال جهد كبير ومنظم لاكتشاف كيفية قيادة بحوث ميدانية وعملية في العلوم الاجتماعية وليس مجرد طرح تصورات نظرية في هذه المجالات يصعب التحقيق من صدق الفرضيات والفروض فيها وهكذا مثلت الطروحات لترشيد استخدام المفاهيم من خلال تطبيقات ميدانية لفحصها والتأكد منها بداية بروز دور مهم للتطبيقات الإحصائية والرياضية والمحاسبة المساعدة على القياس وهكذا اخذ المنحى الإحصائي والرياضي للقياس يطاول البحوث الاجتماعية والإدارية على وجوه الخصوص .

ب/التفكير الإحصائي :كان الأمر مركزا على استخدام هذا الفكر الإحصائي للمساعدة المنظمات الحكومية عل صنع سياساتها في المجالات المتعددة، فان البحوث الإحصائية ركزت على تطوير أساليب تقليل الأخطاء في المشاهدة الإحصائية والعينات... ومن ثم تطوير الاحتمالات والإحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طورت من إمكانية القياس والتحليل وانعكست ايجابيا في البحوث الإنسانية والاجتماعية.

1-وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي :أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1 ، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009 ، ص 23 ،24

ج –العلوم الاجتماعية :ومن روادها "ادم سميث و جون ستيوارت ميل " في هذه المرحلة بدا الاهتمام الجدي لجوانب المنهجية عند كتابة البحوث ويمكن القول أن التطبيقات المهمة جاءت في مجال المنظمات الحكومية وجعلها أكثر كفاءة، ويلاحظ أن مجمل المساهمات الأولية لتحسين فاعلية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم للعلوم الاجتماعية و الاقتصادية كأعلم الاجتماع وعلم النفس والقانون وغيرها وتتطلب تضافر الجهود بينها

3/الاتجاه الثالث :الأساليب الفنية والتطبيقية:أن الأداء من النواحي الفنية أصبح من الممكن تطبيقه في بيئة عمل المنظمات ومن أهم هذه الأساليب:

أ– المسوحات الاجتماعية: تطور هذا الأسلوب الفني المسمى المسوحات خاصة بعد أن ازداد الاهتمام بتجميع بيانات حول الظروف الاجتماعية وهي تعتمد على نتائج المسوحات كمدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة.

ب– الإحصائيات :ساهمت في استفادة المنظمات الحكومية بشكل كبير حيث ركزت في البداية على نتائج المسوحات ثم بعد ذلك مثلت تنبؤات للظواهر المحددة ومن المعلوم أن هذه الإحصائيات مثلت وسيلة فعلا بيد أفراد المجتمع لإجراء مقارنات موضوعية حول العديد من الظواهر وكيفية علاجها.

ج– المحاسبة ومحاسبة التكاليف :إن الإحصائيات وتقرير المنظمات الحكومية بدأت ترتبط بشكل اكبر مع محاسبة التكاليف وكان هدف المحاسبة مبني على أساس العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء ومع بداية القرن العشرين أصبحت محاسبة التكاليف جزء مهم جدا من العلوم المحاسبية العامة.

د –الكشوفات والعروض الإيضاحية :عرضت بعض المدن الأوروبية معارض تطور الأداء فيها من خلال استعراض موازنات لعدة سنوات، جاءت هذه العروض كأنها تقييم موضوعي للأداء للأجهزة الحكومية وكيفية الاستفادة لاف ا رد المجتمع معها وأيضا الاحتياج لتحسين طرق العمل والأداء في هذه المنظمات، إن الكشوفات والعروض الإيضاحية في خصائصها وأنواعها تحكي اليوم إلى حد كبير تقرير الأداء العام في الإدارة المعاصرة.

هـ– تحليل السياسة:إن الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتم بالأداء والانجاز في الأجهزة الحكومية جعل منها ذات علاقة قوية بالسياسة المعتمدة من قبل الحكومات، إن تحليل السياسة يأخذ أساليب ويستخدم العديد من الأدوات، حيث أن الجانب الكمي القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية رقمية كذلك النوعي المرتبط بجودة الخيارات الواردة في إطارها الايجابي على أفراد المجتمع والمعنيين بهذه السياسة.

و– معدلات التوظيف :إن تطور الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع الاقتصادي وكذلك الاجتماعي وهذا من المداخل المهمة لتطوير المجتمع ويلاحظ أن تطور وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.

ي– الإدارة العلمية :إن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمم باستخدامها بالمنظمات الحكومية لتحسين كفاءة استخدام الموارد والارتقاء بالإنتاجية في حوالي 1910 وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطور مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها.

ن – بطاقة الأهداف:وتعني الوسيلة مثل المسوحات أو آليات التدقيق والتي لها القدرة على إعادة التسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة.

4/اتجاه الأعمال والقطاعين العسكري والحكومي : ورغم أن المؤسسة العسكرية تعتبر من أهم مؤسسات الدولة إلا أن قطاع الأعمال استفادت أيضا من المنظمات الحكومية الأخرى وخاصة الخدمية منها مثل السكك الحديدية والنقل العام والكهرباء والماء ومؤسسة الاتصالات والبعض من المؤسسات الإنتاجية التي أقامتها الدولة لكونها تحتاج إلى استثمارات ضخمة في البداية.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء في المؤسسة العمومية

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر ، وتدفع مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية .

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على انه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فانه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها .

يعرف الأداء بأنه :" البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. [1]"

ويعرفه كل من Miller et Bromily بأنه : " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[2]."

إن أصل كلمة أداء اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء ، وذلك بأسلوب كلي،وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها[3].

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: الأداء هو " القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية ، اجل ، خيار،سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي ."[4]

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه ، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ، ومن ثم فهو بهذا المعنى ، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة أ كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها ، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير ، هما الكفاءة والفعالية.[5] اللذان سنتطرق الى مفهومهما لاحقا.

المطلب الثالث : مكونات،أنواع الأداء في المؤسسات العمومية

أولا: مكونات الأداء:

هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

1-كمية العمل:يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة،تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

1Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris,2000,p,40 .

2-عداي الحسين فلاح حسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 231.

3-تمجغدين نور الدين ، عبد الحق بن تقات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،الطبعة الثانية:نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ،المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011،ص 240.

4-P.Lorino L'économiste est le manageur éd.ENAG.Alger,1991,P56.

5-الشيخ الداودي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث،عدد 2009/07 ،جامعة الجزائر،ص 217.

2-نوعية العمل: تعني مستوى الدقة،الجودة،وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر،ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.[1]

3-الإنتاجية : يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق اكبر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة ، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، المشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة هو مشروع كفء وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج.[2]

4-نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.[3]

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها ، وعليه سنقوم بتحليل وتفضيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

الفعالية Efficacité :

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة،بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف،أم أن هناك أنشطة تؤدى دون مبرر[4].

ويمكن القول بان الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف، أي أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج(الفرق بين النتائج المتوقعة)، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة (ما تم تحقيقه من أهداف) اقرب من النتائج المتوقعة(الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية،والعكس بالعكس والعكس صحيح.

1-سميرة طهراوي ،تقييم الأداء ،وتأثيره على دافعية الموضفين (دراسة حالة شركات الدراسات التقنية والهندسة المعمارية بالمدية)،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ،المركز الجامعي لدكتور يحي فارس بالمدية ،2008،2007،ص3،2

2-أحمد ماهر ،اقتصاديات الإدارة ،بدون طبعة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،بدون سنة نشر ،ص94

3-سميرة طهراوي، مرجع سابق ذكره ،ص 3.2

4-احمد سيد مصطفى،ادارة البشر،مكتبة الانجلو المصرية،القاهرة،2002 ،ص 415

الكفاءة Efficience:

الكفاءة تعني القدرة على على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة،وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب،وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة.[1]

فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسالة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض ، ولكن لا يجب أن يستخدمها بالتبادل ، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها ، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها" انجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفعالية فهي " انجاز العمل / الشيء الصحيح" وهكذا فان المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

ثانيا: أنواع الأداء

بعدما تم التعرف على مفهوم الأداء نتنقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الاداءات في المؤسسة.

1 /حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي[2]

1.1.الأداء الداخلي : كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

أ_الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب_الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج_الأداء المالي:ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

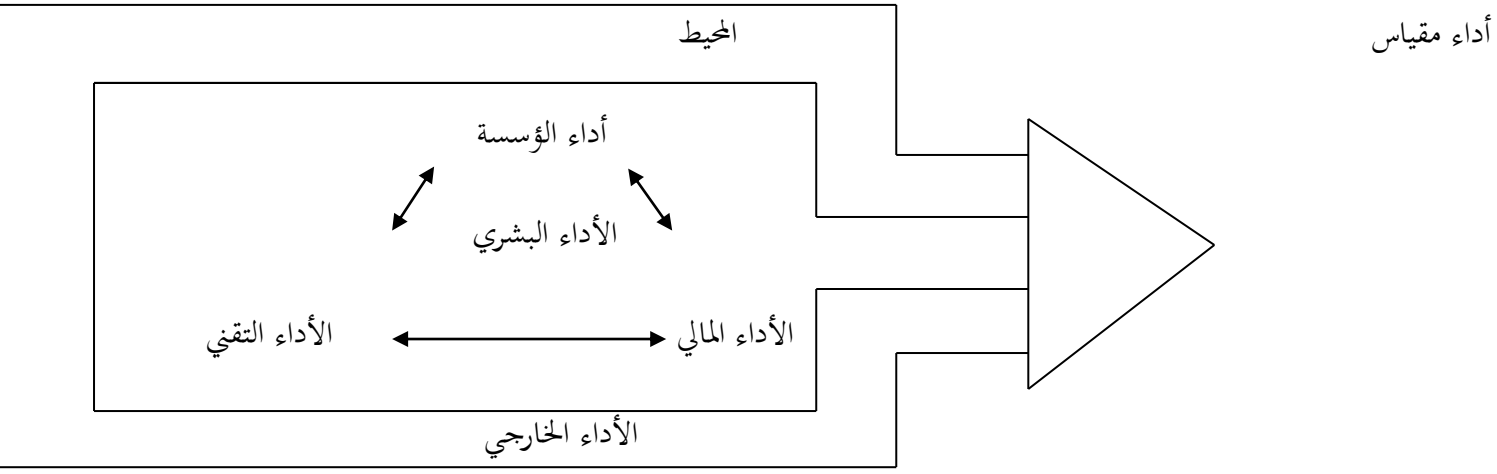
1-احمد سيد مصطفى،المرجع السابق،ص415

2-الهلة سناء ،بريقش عائشة ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة:مؤسسة الغازات الصناعية –وحدة ورقلة)،مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2009،2010ص،26،27

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية .

1-2الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم االأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد النافسين والشكل يوضح:

الشكل(2-5) : الأداء الذاتي والأداء الخارجي



Bernard martory.**controle de gestion sociale**.

237 librairie vuibert,paris ,1999,p

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق وهل يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط.ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية.وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2/ حسب معيار الشمولي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي

1.2 .الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دو انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

2.2. الأداء الجزئي :على خلاف الأداء الكلي، فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به،لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة[1].

3 /حسب المعيار الوظيفي :

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية : وظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج، وظيفة الإفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين ، ويضيف البعض الأخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

3-1 أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

3-2 أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.

3-3 أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية

_عدد الأفراد

_عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

_ التغيبية (ABSENTEISME) ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل .

1-عبد المليك ،مرهودة ،مرجع سبق ذكره،ص90

3-4 أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحدد وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق آجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.

3-5 أداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراسة أداء وظيفة والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :

_الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

_وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

_نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

_درجة التحديث ومواكبة التطور.

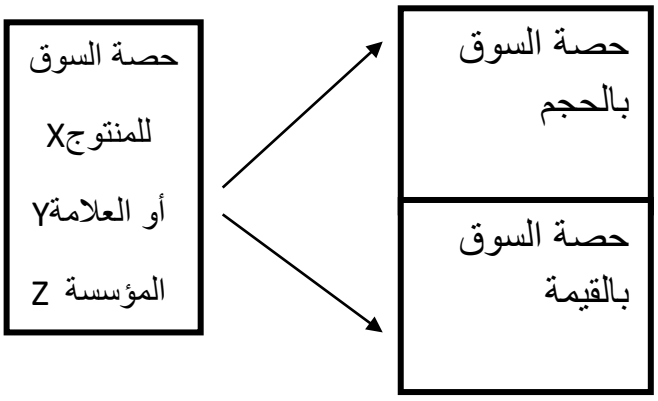
3-6 أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج او لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية :

حصة السوق= مبيعات منتوج او علامة/ المبيعات الإجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي

الشكل رقم (2-6) :كيفية حساب حصة السوق



المصدر: **Jaques lendrevie,Denis lindon, Merctor, Editions Dalloze,6 ed, Paris,2000, p, 6**

3-7 أداء وظيفة العلاقات العمومية :الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.بالنسبة للمساهمين ، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة.أما الموظفين، الأداء هو توفير او خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.[1]

4/ حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسية ...يمكن تصنيف الأداء الى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي ،أداء سياسي

4-1 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال ، حصة السوق ، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال،العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

4-2 الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول احد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

4-3 الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4-4 الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى[2]

1-الهلة هناء ،بريقش عائشة،مرجع سبق ذكره ،ص 30،28

2-عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،قياس وتقييم(دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة(2000-2002)،مذكرة تخرج مقدمةضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير،جامعة محمد خيضر-بسكرة،2001-2002ص9-10

المطلب الرابع: معايير وخطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

توجد معايير عدة وخطوات لقياس كفاءة أداء الفرد سنتطرق إليهما في مايلي:

أولا/معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا .وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الصفات الشخصية. [1]

1_معايير نواتج الأداء

أ–كمية الأداء

ب–جودة الأداء[2]

2_معايير سلوك الأداء:ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ،ومن هذه المعايير مايلي :

أ–معالجة شكوى العملاء

ب–كتابة التقارير

ج–المواضبة في العمل

د–التعاون مع الزملاء

هـ–قيادة المرؤوسين

3.معايير الصفات الشخصية:يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

–المبادرة

–الانتباه

–الإتزان الإنفعال

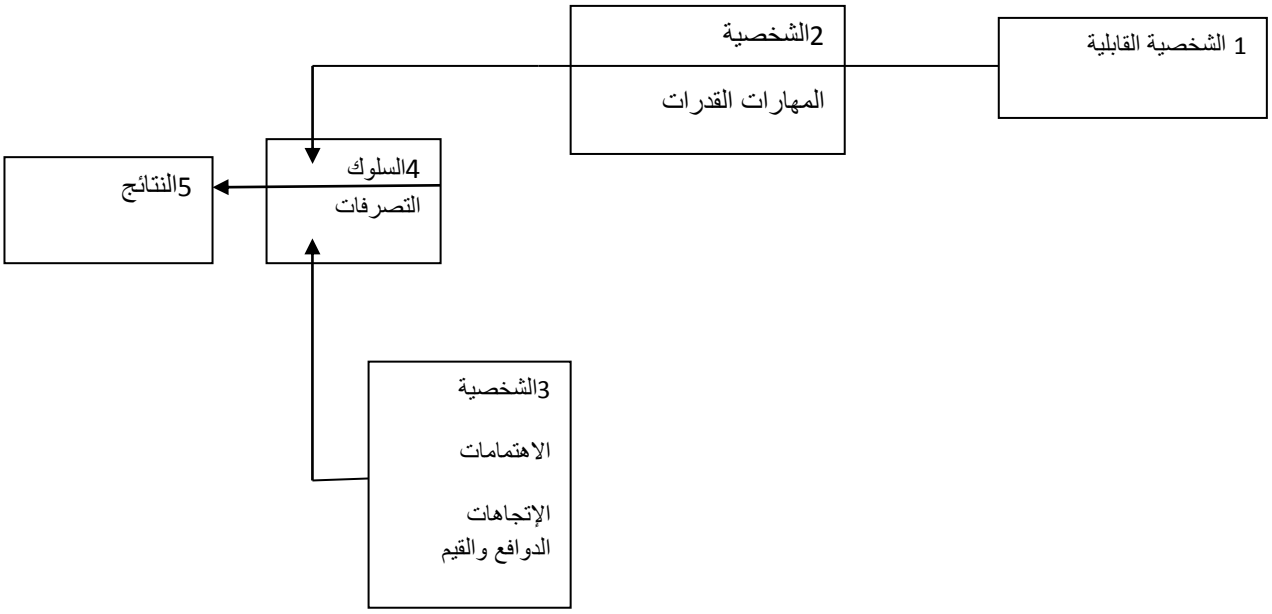
–الدافعية العالية

1_عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتجي،بدون طبعة،دار وائل للنشر،عمان ،2005ص،405

2–احمد ماهر ،الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد،بدون طبعة،دار الجامعية،مصر 2003،ص373

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:

الشكل رقم(2–7):العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج



المصدر:محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية،ط1،زمزم ناشرون موزعون،الأردن،2010ص: 199

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة ان هناك علاقة قوية بين مستوى الأداء(الناتج) المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية (الشخصية) .

ثانيا :خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1–خطوات تحديد الأداء: هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء و ذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه ،ونضرا لأن هذه العملية صبعة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التخطيط أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة هي التالي :

1– 1تحديد معايير الأداء:ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقهم من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما

إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا،وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها ،وذلك ضمن فترة زمنية محددة[1]

1-2 توقعات الأداء للأفراد:عند تحديد المعايير للأداء الفعال لابد من توضحيها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء

1-3 الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي :الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)،التقارير الإحصائية ،التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة [2]

1-4 مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار :هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الإنحرفات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها،ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة ،إن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء [3]

1-5 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :ليكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء ،بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لايدركها الفرد العامل ،وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه،كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق ةكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤسين،حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

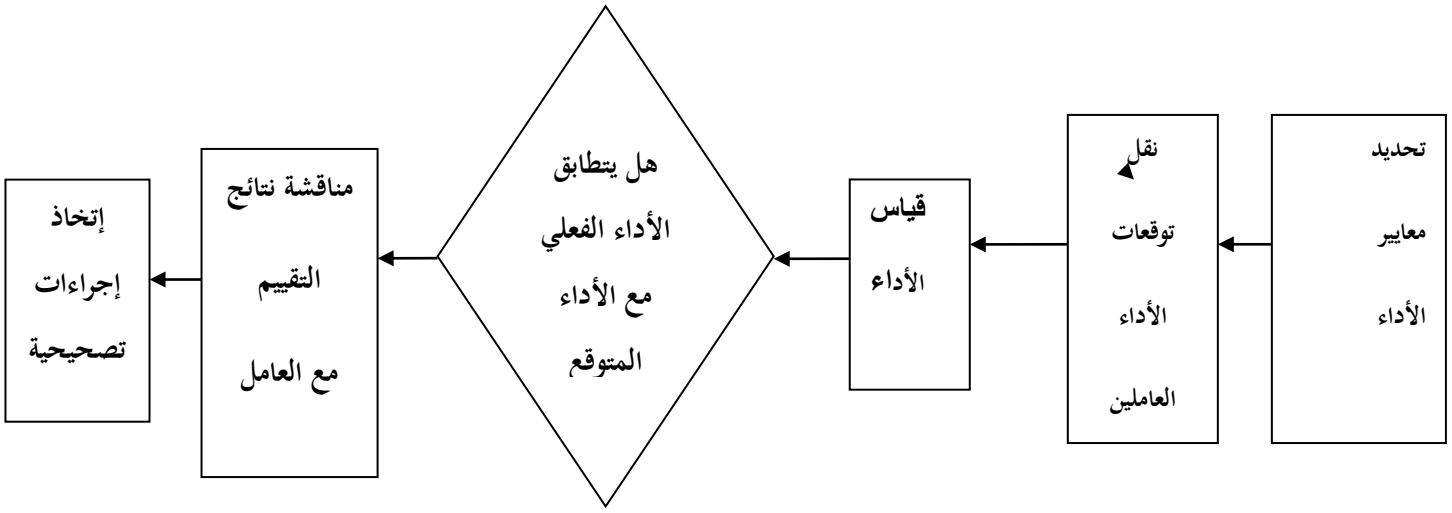
1-سهيلة محمد عباس،مرجع سبق ذكره،ص 143

2-عمر وصفي عقيلي ،مرجع سبق ذكره ،ص409

3-معين أمين ،إدارة الموارد البشرية في ضل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية،ط1بدون بلد نشر،2010،ص321،320

1-6 الإجراءات التصحيحية :إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعيين :الأول مباشر وسريع إذا لايتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء ،وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ،ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي ،حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ،أي تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ،وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول ،كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل ،والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة [1]

الشكل رقم (2-8)خطوات تقييم الأداء



المصدر:توماس أي هينز،دافيد هنجر،ترجمة محمود مرسي،الإدارة الإستراتجية،معهدالإدارة العامة،الرياض،1990،ص37

من خلال الشكل يتضح لنا ضرورة معرفة الإنحرفات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي للعاملين والكشف عنها،لاتخاذ إجراءات تصحيحية في الأخير تعود بفوائد على المؤسسة .

1-عمر بن عبشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب،مذكرة مدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم التجارية جامعة المسيلة،2005،ص20

ثالثا /العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم في رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر نوعين رئسيين هما [1] :

1-عوامل داخلية:تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1-1العنصر البشري :يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ،ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .

1-2الإدارة :إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

1-3 التنظيم :يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ،أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ،إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ،لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة دينامكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

1-4 بيئة العمل :تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وضيفته ،إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات و الحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل .

1-5 طبيعة العمل:يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ،حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه .

1-عمر سرار،الرضا عن العمل وأثره على الأداء ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ،فرع تخطيط ،جامعة الجزائر ،2003،ص71

1-6 العوامل الفنية :إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد،ولايكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

2-عوامل خارجية :وتتكون من مجموعة من العوامل هي[1] :

2-1 البيئة الإجتماعية والثقافية :

-العادات والتقاليد الموروثة .

-العرف وأمور الدين .

-المستوى التعليمي ومدى تقديرالأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه .

2-2 البيئة السياسية والقانونية :

-طبيعة النظام السياسي

-مدى الإستقرار السياسي

-مرونة القوانين والتشريعات

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة

-العلاقات الدولية ونوعيتها

2-3 البيئة الإقتصادية :

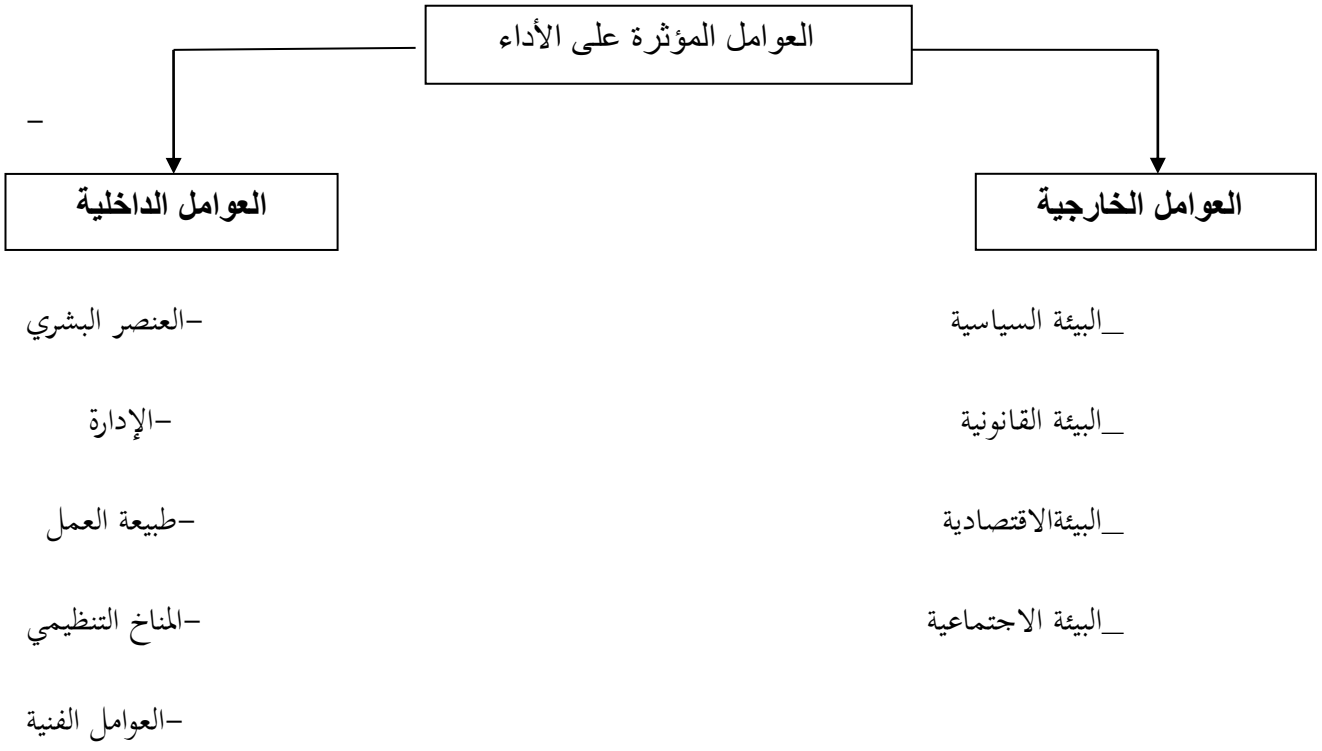
-الاستقرار الاقتصادي

-الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .[1]

1-c.kennedy.toutes les reponsesaux grandes questions du mangement.èd .maxima.paris.1996.p.187

الشكل رقم (9.2):العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر :عمر سرار،**الرضا عن العمل واثره على الأداء**،مذكرة تدخل نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادي ، جامعة الجزائر ،2003 ص71:

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان الأداء يتغير بعوامل عديدة ، سواءا كانت داخلية او خارجية .

المبحث الثالث:تقييم وتحسين الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد،ومن أهم الخطوات الواجب الإعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ،كما ان تحسين هذا الأخير أصبح أمرا ضروريا ،خاصة في ضل تسارع التغيرات البيئية وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهية تقييم وتحسين الأداء.

1-عمر سرار ،مرجع سبق ذكره ،ص37

المطلب الأول:ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء احد العوامل المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من اجل معرفة مدى كفاءة الأفراد.

أولا:مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء ،وسنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه .تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة ،أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفا .من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسين هما :القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات ،وإصدار أحكام على ماتم قياسه .فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم[1]

عملية تقييم الأداء هي عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات ،الغرض منها فحص المركز المالي والإقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين وذلك كما في إستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية[2]

ويرى البعض الأخر أن عملية تقييم الأداء هي قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها ،أو ممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا،ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .ويرى البعض الأخر بأنها عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا ،وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

يرتبط تقييم الأداء في هذه الحالة بالمكافأة ويرجع سبب ذلك للأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قدرات ومهارات الفرد ومقارنتها بأنظمة الحوافز والأجور .[3]

1-عادل عشي، مرجع سبق ذكره،ص14

2-نائلة نعمان،روبين النونو،مرجع سبق ذكره ،ص 30

3-السعيد بريش، نعيمة يحياوي ،أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنضمات وزيادة فعالياتها(دراسة حالة،ملبنة الأوراس)،مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميزللمنظمات والحكومات،الطبعة الثانية:نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداءالبيئي،المنعقد بجامعةورقلة يومي 22و23نوفمبر2011،جامعة عنابة ،الجزائر ،ص299

ويرى عساف (1988)عملية تقييم الأداء بأنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ،أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ،وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز.

.الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الأن وفي المستقبل [1].ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة لكل من الفرد وتلك المنظمات التي يعمل بها (DENISI AND GRIFFIN،2001)

حيث يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم ويدلهم على معالجة مظاهر الضعف لديهم (زوليف،2001) ،وتبرز الشعور بالعدالة لدى الموظفين وأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار ،مما يؤدي إلى دفعهم للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ،حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم (الصرفي ، 2003)

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد،وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها .وهناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة والفعالية كمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المؤسسة ،وعليه فإن :تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ،ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة ،وأن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة ،فيتم تقييم كل مركز على حدى ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل [2].

مما التعاريف السابقة لتقييم الأداء فانه جزء من عملية الرقابة،فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة بإستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ،ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثم إصدار أحكام تقييمية تساعد على إتخاذ القرارات .

1-نسرين محمد عبد المحمود،العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء(دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن ،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال،جامعة اليورموك،2004ص48

2-علي عبد الله،أثر البيئة على أداء المؤسسات الإقتصادية ،أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر،1999ص

ثانيا :خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص

1.خصائص التقيم الجيد:إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الإرتباط بمؤشرات التقييم،وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة ،الثبات الحساسية والكفاية.

–الصدق أو السلامة : تتمثل سلامة قياس الأداء في تمكنها من إعطاء الحقيقة .والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية ،هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد ،إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية .

الثبات أو الوفاء :إن وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم إستخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء،هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية ،فمثلا رأي العملاء –مؤشر نوعي –في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي .أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة ،نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الإستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخد مين في وقت محدد وويلخصان إلى نفس النتائج .الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج .

الحساسية:القدرة على تميز عدة درجات من الأداء ،هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين ،فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.[1]

1–الهلة سناء،بريقش عائشة،مرجع سبق ذكره ،ص42

–الكفاية:تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء ،مثل الأداء المالي ،الأداء التجاري ،الأداء الاجتماعي والأداء الإنتاجي ...[1]

2–شروط التقييم الجيد للأداء:توجد هناك بعض الشروط لابد من توافرها لأجل نجاح برامج التقييم:

–ضرورة فهم البرامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرامج سينتهي إلى الفشل بكل تأكيد.

–ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفا لمقارنة الأداء الفعلي بها

– الحصول على نتائج عادلة في النهاية.

–ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدربهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء .

–ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق إحتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد ،بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله ،مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه [2].

1–عادل عشي ،مرجع سبق ذكره ،ص20

2–نوار هاني إسماعيل ،تقييم أداء الموارد البشريةومدى مسهامته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)،بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة تشرين،2004،ص69،70

المطلب الثاني:مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ،وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توصف رأس المال بالطريقة المثلى ،ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي /خارجي).

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .

-التركيز على النظم والعمليات .

-القياس المستمر ومتابعة الأداء[1].

أولا/دوافع تحسين الأداء في المؤسسات العمومية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ،ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة [2].

1-دوافع التحسين المستمر:من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي :معدلات التغيير السريعة ،المنافسة ،الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة [3]:

أ-معدلات التغير السريعة :وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية ،التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها ،والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة ،فمن حيث كونها نقطة البداية والنهاية للمؤسسة ،فمن حيث كونها نقطة البداية،فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية.

1-عبدالحكم أحمد الخزامي ،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين:تحسين الأداء،الجزء 3،مكتبة إبن سينا،القاهرة،1999،ص11

2-ياسر إبراهيم العبيداء،مؤشرات الأداء،الزمالة الأمريكيةلجودة المنشآت الصحية،موقع:www.yaseralobaida /presentation/arabic/13.pps

3-عادل زايد،التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.2003ص10

مثل المواد الخام،رؤوس الأموال،العمالة،أما من حيث كونها نقطة النهاية ،فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات ،وخدمات المؤسسة ،فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم إستقرارها،عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها ،لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الإبتكار .

ب–الحفاظ على المكانة :تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ،ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإسترتجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ،والتي لايمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ،فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية ،بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة

ج–الإهتمام بالجودة :ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ،خاصة الهادفة للربح ،واشتداد المنافسة ،تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لنحقيق مستوى عال من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ،والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه إستهداف ذلك المستوى من الأداء ،هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة .

د–المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك بإعتماد عدة إسترتجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء ،لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لإسترتجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية .

2–المسؤلية الإجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:تعرف المسؤولية الإجتماعية بأنها: الإدماج الإختياري من طرف المؤسسات ،بالإهتمام بالمشاكل الإجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية ،وعلاقاتها مع الأطراف ذات المصلح[1].

1-YvesENREGLE et nnicK SOUYET,La responsabilite societal de l enterprise (RSE),Arnaud franel Editions,Quebec,2009,P129

فالمؤسسات لها سلوكات اجتماعية مسؤولة ،بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الإجتماعية ،فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الإجتماعية .

من بين الفوائد التي تحتل عليها المؤسسة المسؤولة إجتماعيا وتحسن من أدائها هي[1]:

–تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع .

–معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة ، وهذا مايضمن الحصول على ميزة تنافسية .

–تحفيز العمال ،وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة .

–التحكم في المخاطر ،وأيضا في التكاليف البيئية والإجتماعية ،بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية .

–الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة ،وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي ،مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينهما وبين جميع الأطراف ذات المصلحة .

أما التنمية المستدامة ،فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة [2].

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي :الفعالية الاقتصادية ،المساواة الاجتماعية ،والحفاظ على البيئة ،لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة ،

1-Alaine JOUNOT,100questions pour com prendre et agir;RSEet developpement durable,AFNOR , paris,2010,pp ,15-16

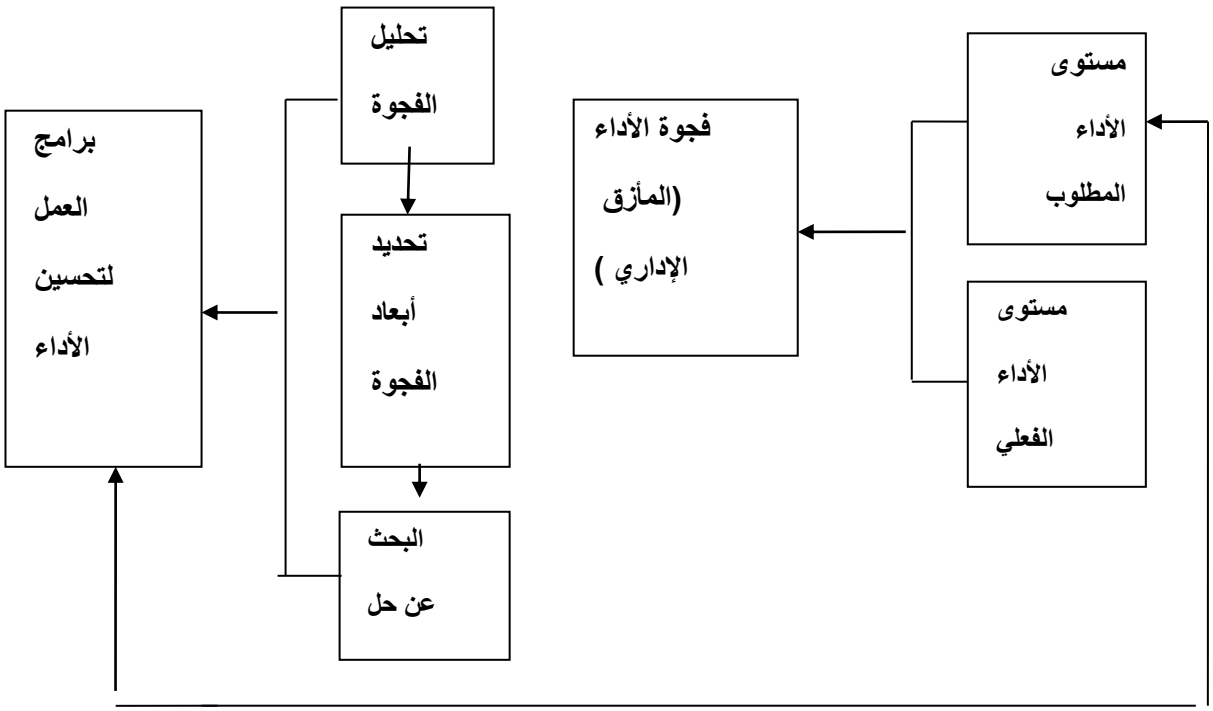
2-Ibid p. 03

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الإقتصادية ولكن بشرطين هما :أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا،والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي ،فهي تهتم بضمان الإستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.[1]

ثانيا :نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين ،تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ،والبحث عن مصادر هذا الإنحراف وإقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الإنحراف ،وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء .

الشكل رقم (2–10): نموذج تحسين الأداء



المصدر:علي السلمي ،**إدارة التميز:نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ،مكتبة الإدارة الجديدة ،القاهرة ،2002،ص147

من خلال الشكل يتبين انه لتحسين الأداء على المؤسسة دراسة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب او المرغوب تحقيقه ، ومحاولة تصحيح الانحرافات ان وجدت.

1-Yves ENREGLE et Annick SOUYET,Op,cit ,p ,110

ويتبن من الشكل أن تحسين الاداء يتكون بخمس خطوات وهي:[1]

الخطوة الأولي/تحليل الأداء :يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها ،وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة .

الخطوة الثانية /البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي ،وعادة مايتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء ،لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط،وليست المسببات الحقيقة للمشكلة ،ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ،لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

الخطوة الثالثة /إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته ،وعادة ماتكون الإستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر وسيلة لتحسن الأداء ،ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة إعتمادا على الفائدة المرجوة ،وعادة مايؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة ،لذا يجب أن تكون أي إستراتجية لتحسين الأداء آخذة بعين الإعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتجية لضمان قبولها وتطبيقيها في كل المستويات .

الخطوة الرابعة /التطبيق:بعد إختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ،ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي ترتديها في الأعمال اليومية مع محاولة الإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير مباشرة بالنسبة للتغيير ،لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

1-http;//vb.maharty.com/showthread.php=11887

الخطوة الخامسة /المراقبة والتقييم :يجب أن تكون هده العملية مستمرة ،لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ،كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل ،لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ،ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ،يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته ،تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ،والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل .

1- علي سلمي،السلوك الإنساني في منظمات الأعمال،دار غريب للطباعة والنشر ،القاهرة،1995ص287.

المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

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

أولا/أجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تحسين الأداء

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخادمات وملحقاتها ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فمن الأفضل لها السعي إلى امتلاك احدث 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:

1-1 ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

1-2 توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

ولعتاد الحاسوب اثر على الأداء من خلال:

1-3 تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.

1-4 الدقة في الأداء وضمان الجودة.

1-5 المساهمة في تطوير وتقدم النظريات العلمية.

1-6 إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.

1-7 تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

1-8 يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شانه أن يسهم في تحسين الأداء إلى حد كبير.[1]

1-جهرة حمزة،دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة-الولاية المنتدبة ولاد جلال،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2018-2019 ص 48.

ثانيا/ الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء:

وهي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وتترابط بخطوط اتصال بحيث 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 مشاطرة الملفات والأفكار والآراء.....

وللشبكات دور في تحسين الأداء من خلال [1] :

1-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.

2-توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت ،وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

3-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.

4-زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل على سبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة،أي تقديم الخدمات للمستفدين مباشرة دون اتصالهم بالمسئولين.

5-تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية،ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

6-تعمل الشبكات على خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين،لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

7-العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر الشبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيد،آو ذاك معنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

1-جهرة حمزة،مرجع سبق ذكره،ص49.

ثالثا /البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء

البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الالكترونية،وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج تضم التشغيل ونظم إدارة الشبكة،برامج البريد الالكتروني وغيرها،ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير احدث البرامج لتسيير أنشطتها.

قواعد البيانات:هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وإدارتها وتحديدها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود يشار إليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر 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.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء من خلال:[1]

1-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 محتوى برامج التدريب المناسب.

2-تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال ، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

3-إن توفر برامج متطورة في المؤسسة من اجل 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.

4-إن توفر ضمانة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أشخاص غير مخولين غير الاتصالات.

5-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 السرعة في اتخاذ القرارات وبالدقة المطلوبة والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1-جهرة حمزة،مرجع سبق ذكره،ص49.

6-تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين.

7-تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.

8-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.

رابعا/الكوادر البشرية ودورها في تحسين الأداء

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري،وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والإبداعية كونهم يمتلكون إبداع أكثر ونباهة أعلى وقوة لإدارة الذات وهم مهتمون بتخطيط مهمتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المؤسسة،ومن خصائصهم الإبداع،الابتكار،الاستقلالية،والتميز في العمل.

ولهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة،مما يجعلهم يضيفون قيمة للمؤسسة ليس فقط من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة ،ولكن أيضا من خلال توظيف خبرهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء من خلال:

1-تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين،من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

2-كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، مما يؤدي لابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد.

3-إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية،من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

4-ان تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات ، من خلال تمكينهم من اجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من اخطائهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج افضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لاداء المهام .

5-تعيين الموظفين من خلال اتباع اجراءات محددة،وذلك من اجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج اوقات الدوام، من اجل انجاز حجم الاداء المطلوب.

6-تحسين الاداء يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، بمعنى هناك قدرة في احداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية،وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه ، وهذا يعني ان تلك الموارد لابد ان يتم انتقائها بموضوعية،ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز،حتى يكون بامكانها الاسهام الفاعل في تحقيق اهداف المؤسسة بالمستوى المطلوب،ويزيد من قدرة المؤسسة في التنافس مع المؤسسات الاخرى في تقدمهم مخرجاتها الادارية.[1]

1-جهرة حمزة،مرجع سبق ذكره،ص49.

خلاصة الفصل:

نستنتج في الأخير أن الأداء في المؤسسة لقى نصيبا وفيرا من البحث والدراسة وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة حيث يعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة أي هو المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها فهو يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

إن الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل.

وفي هذا الفصل تعرفنا على كل ما يتعلق بالمؤسسة العمومية وبالأداء في المؤسسة من أنواع وخصائص ومكونات وأبعاد وغيرها من العناصر التي تخدم بحثنا.

الفصـــل الثالـــث

الدراســـــة الميدانيـــــة

تمهيد

يعتبر العنصر البشري عامل أساسي و فعال في التنمية الاقتصادية مما حذا بقطاع التكوين المهني الاستثمار فيه عبر ترقية و تطوير العديد من المهن و الحرف و مجموعة من التخصصات المختلفة المتعلقة بأولويات سوق الشغل في الكثير من المجالات و القطاعات ذات الاستراتيجية كالفلاحة ،البناء و الاشغال العمومية ، التكنولوجية الجديدة، السباحة الطاقات المتجددة و المهن التقليدية و اليدوية على وجه العموم.

و من هنا نكتسي أهمية القطاع في جملة من الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها حسب خصوصية كل ولاية من ابرزها:

–رد الاعتبار للحرف التقليدية و المهن اليدوية مثل البناء و الفلاحة.

– ترقية التخصصات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة.

– ملائمة خريطة التكوين مع مميزات و خصوصيات الولايات تماشيا مع المجالات الاقتصادية التي حددتها الدولة كأولوية.

– انسنة مؤسسات التكوين بتوفير فضاءات ترفيهية و ثقافية و رياضية و اشراك المتربصين في مختلف التظاهرات.

– تكثيف الاتفاقيات مع الشريك الاقتصادي.

– تدعيم التكوين المتواصل لفائدة العمال والإطارات.

–تدعيم نمط التكوين عن طريق التمهين كرهان ناجح و غير مكلف.

المبحث الأول: ماهية التكوين والتعليم المهنيين:

يعتبر التكوين المهني مجموعة النشاطات التي تهدف إلى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التكوين المهني بالجزائر:

أولا: نشأة وتطور التكوين المهني بالجزائر

إن ظهور التكوين المهني في الجزائر لم يكن مرتبطا باستقلال الجزائر، وإنما يعود ظهوره إلى الفترة الاستعمارية سنة 1945 مسيرا من طرف الديوان الجهوي للعمل بالجزائر ORTA ، هدفه تكوين اليد العاملة المؤهلة في قطاع البناء هذا لتلبية حاجيات فرنسا في إعادة بناء مدنها التي دمرت أثناء الحرب، في ستة 1949 أصبح التكوين المهني خدمة أو مصلحة عمومية ، في 1955 أصبح التكوين المهني تحت رعاية المصلحة التقنية للديوان الجهوي للعمل الجزائري يهدف إلى تحسين مستوى أساتذة التكوين أما في سنة 1957 ادمج التكوين المهني في الإدارة العامة للنشاط الاجتماعي BREF.

المراحل التي مر عليها التكوين المهني بالجزائر[1]:

1-المرحلة الأولى من 1962 إلى 1970:

ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي 25 مركزا تحتوي على 320 فرع متخصص في البناء و 5000 منصب تكوين، لا يستجيب جلها للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية آنذاك ، وكان التركيز على محورين أساسين هما:

إعطاء دفع جديد للقطاع وتنشيطه من خلال:

-توظيف وتكوين المسيرين والمكونين.

-إعادة فتح مراكز التكوين المهني وضم تلك التابعة.

-فتح اختصاصات جديدة تستجيب للاحتياجات الاقتصادية.

تطوير طاقات وقدرات التكوين من خلال:

-توسيع ورفع قدرات المراكز الموجودة.

-بناء 18 مركز جديد.

1-Historique de la Formation professionnelle, INFP, Alger 1992, P : 27.

-إنشاء المعهد الوطني للتكوين المهني بمقتضى الأمر رقم 45/67 المؤرخ في 1967/03/27.

-إنشاء معهدين للبناء والأشغال العمومية بمقتضى الأمر رقم 106/67 في 1967/12/26.

2- المرحلة الثانية من 1970 إلى 1980:

امتازت هذه المرحلة بظهور المخطط الرباعي الأول 70-73 الذي حدد مجال تدخل التكوين المهني للتكفل بفئة الشبابالراسبين في المنظومة التربوية بتكوينهم مهنيا حسب متطلبات الاقتصاد والاستعمال الأمثل لطاقة وإمكانيات هذه الفئة لمساعدتهم في الاندماج في عالم الشغل.[1]

المهام التي أوكلت للتكوين المهني وتحضير سياسة فعالة لذلك وفق مايلي:

-على كل قطاع أن يحدد احتياجا من اليد العاملة مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفورية والمستقبلية اللازمة.

-برامج التعليم والتكوين عليها أن تتلاءم من خلال مضامينها وطرقها والاحتياجات الاقتصادية الحقيقية.

أن هدف المخطط الرباعي الأول هو تحقيق إنشاء 17000 منصب تكويني، بينما توجهت أنظار المخطط الرباعي الثاني إلىإنشاء 25000 منصب من خلال إنشاء 82 مركز.

في نهاية 1979 بلغ تعداد المتربصين 30000 متربص، أهم الإنجازات خلال هذه الفترة هي:

-صدور نصوص قانونية تضم القانون الأساسي لمراكز التكوين بمقتضى المرسوم رقم 114/74 المؤرخ في 1974/06/10.

-إدماج موظفي قطاع التكوين المهني في الوظيف العمومي.

-بلوغ انجاز 70 مركز للتكوين المهني.

يمكن القول على ان المرحلتين خلال هذه الفترة تختلف كل منهما عن الأخرى في الإنجازات المحققة وتتفقان في الهدف العام وهو تنمية قطاع التكوين المهني.

3-المرحلة الثالثة من 1980 الى 1990:

هذه المرحلة امتازت باستقلالية قطاع التكوين المهني وتنشيطه عن طريق انشاء وزارة التكوين المهني.

1- تقرير حول مديرية التكوين والتعليم المهنيين لسنة 2020، منقول عن بوثلجة غياث، 1992،ص 73.

كما ميز بداية الثمانينات ظهور المخطط الخماسي والذي قدر الحاجة لليد العاملة المؤهلة والتي يجب تكوينها خلال الفترة المخططة 1984/1980 بـ 403000 عامل مؤهل محصي قبل المخطط الخماسي الأول، ولقد قدر الطلب الاجتماعي على التكوين على أساس تسرب الشباب من المنظومة التعليمية بين 1979 وسنة 1980 بـ 365000 متكون و 505000 متكون لسنة 1983 وسنة 1984.

خلال هذه الفترة تحقق مايلي:

-إنشاء مراكز جديدة للتكوين المهني عبر كامل التراب الوطني،من اجل الاستجابة للاحتياجات المحلية للشباب وذلك عن طريق تنويع شعب التكوين الموجودة.

-إنشاء القانون الخاص بالتمهين رقم 07/81.

-إنشاء معاهد وطنية متخصصة بمقتضى المرسوم 307/81 المؤرخ في 1981/12/26.

-إنشاء مراكز للبحث والدراسة عن بعد CNEPD وكذا أنماط متعددة للتكوين عن طريق : التمهين،التكوين بالدروس المسائية ، التكوين بالمؤسسة ، إعادة التأهيل المهني.

-الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية بإدماج خريجي المراكز في مختلف التخصصات التي يعرضها القطاع الاقتصادي.

-توسيع الاختصاصات الموجودة ليصل إلى 200 اختصاص في 15 فرع مهني من المستوى الأول الى المستوى الخامس.

-ظهور القانون الخاص بعمال التكوين المهني بمقتضى المرسوم 117/90.

4-المرحلة الثالثة من 1990 إلى 2003:

خلال هذه المرحلة شهد القطاع ماشهد ، من تخريب للمراكز و للمعاهد ، وتخلي المتربصين من التوجه إلى مقاعد التكوين بسبب سوء الظروف الأمنية او غلق البعض منها . وقد كانت العشرية السابقة من أسوا العشريات التي مر بها القطاع ، غير انه في سنة 2000 ظهر مشروع قيل عنه آنذاك انه يمثل أبعادا جديدة للقطاع ، وتحديدافي 07 أوت 2000 تم تنصيب اللجنة القطاعية التي تتضمن ممثلين عن : وزارة التكوين المهني ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التربية الوطنية ، وقد تم الاتفاق آنذاك على إنشاء شهادتين هما : شهادة البكالوريا المهنية وشهادة التأهيل في التعليم المهني.

ثانيا: مفهوم التكوين المهني

على الرغم من أن التكوين المهني بمفهومه العلمي أو كمصطلح أكاديمي لم يظهر إلا في العصر الحديث، إلاأن الباحث في تاريخ الحضارات يجد آن التكوين المهني وجد منذ قديم الزمان لكن بتسميات مختلفة ، أي أن تاريخه يرتبط بتاريخ الإنسان ووجوده ، لان هذا الأخير كان محتاجا لبعض المهن اليدوية التي تساعده على قضاء حاجاته ، وكان لزاما عليه

أن يعلم من حوله ليساعدوه على ذلك ، وفي العصر الحديث أدت الثورة الصناعية إلى كثرة المنتجات التي زاد الطلب عليها وبالتالي الطلب على العمال من طرف المصانع ، فعمدت هذه الأخيرة إلى تشغيل الصغار الغير مدربين أو غير متكونين لكن بأجور زهيدة ، وقد صاحبه مشاكل اجتماعية خاصة تلك التي تتعلق بالظروف الصحية، بالإضافة إلىالإقبال الكبير للصغار على العمل ، وحرمانهم من فرص التعليم والتربية ، مما أدى برجال التربية في التفكير بإيجاد نظام بديل للتلمذة، يعطي للأفراد فرصة لنيل قسط من التربية لإعدادهم لمختلف الحرف ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد صاحب الثورة الصناعية ظهور أفكار ديمقراطية أثرت في مسار التعليم عامة والتربية الصناعية بوجه خاص، حيث أدت هذه الأفكار إلى ظهور القوانين التي تجبر العامل على التعلم ، وكذلك إدخال العمل اليدوي في المؤسسات كوسيلة لمعالجة الفقر.

1/تعريف التكوين المهني:

إن التكوين المهني منذ ظهوره حتى اليوم اخذ مفهومين: أولهما قديم قدم الإنسان، وثانيهما ظهر بظهور المؤسسة في شكلها الحالي وتعقد المجتمع وتطور التكنولوجيا وظهور أو استحداث مهن جديدة لم تكن موجودة في السابق، ويعتبر الثاني تطورا وامتدادا للأول ، فالأول ظهر قديما ، وقد اهتم به الإنسان لأنه وجد فيه ضالته لذلك نجده في مختلف العصور، لكن ممارسته كانت بطريقة عشوائية تفتقد للطرق العلمية والمنهجية وفي حدود الموجود من الوسائل ، كما نجده اقتصر على الجانب الفلاحي أكثر لحاجة الإنسان لهذا النشاط، بالإضافة إلى بعض الصناعات اليدوية كصناعة الأواني من الخشب والفخار والنقش على الخشب وعلى الأحجار ، وفي هذا الصدد يقول الدكتور: احمد عيسى الطويسي" نشأت المهن منذ وجود الإنسان على الأرض وذلك لتلبية حاجاته من الغذاء والكساء والمأوى.....حيث كان الأبناء يأخذون عن أبائهم المهارات المهنية والاتجاهات المتعلقة بالمهن بشكل عام ، حيث التدريب الآلي أي المحاكاة والتقليد دون أدنى مراعاة لميول وقدرات الأبناء الجسيمة والعقلية" (احمد عيسى الطويسي ، 2005 ، ص 19)، أما التكوين المهني بمفهومه الثاني فقد ظهر حديثا ، وهو يعد امتدادا للأول ، غير أن التطور التكنولوجي وتعقد المجتمع وظهور المؤسسات بأشكالها المختلفة – الخدماتية ، الصناعية ، ..... جعل المهن والحرف تتطور بالإضافة إلى ظهور مهن أخرى جديدة تطلبت التكوين والتدريب فيها ، وفيما يلي سنتطرق إلى تطور التكوين المهني.

يعرف التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا ، و هو أيضا عملية تستهدف إجراء تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.[1]

ويعرف أيضا "مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الإفراد للعمل سواء كأجراء أومستقلين كما تعلق في ذات الوقت بالإعداد للأعمال المهنية العامة و باكتساب خبرات خاصة و هو يضم من ناحية ثالثة إجراءات التي توفق القوة العاملة للتغيرات التي تحدث في الاقتصاد و المجتمع, كل هذا من أجل المقاومة الايجابية للبطالة." [2]

وعليه فان التكوين المهني هو مجموعة النشاطات تهدف إلى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة أو مجموعة من الوظائف مع القدرة والفعالية في نوع أو مجال من النشاطات الاقتصادية المعينة،بحيث أنها مؤسسة تسعى إلى تكوين الشباب في مختلف التخصصات وبحيث يضمن لهم دروس نظرية حول مختلف التخصصات كل حسب اختياره، والتكوين المهني بولاية المدية يخضع لنفس المقاييس البيداغوجية التي تخضع لها مختلف المعاهد والمؤسسات كمدة التربص، وشروط الالتحاق بالمركز: السن، المستوى الدراسي، والشهادة. هو تابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

2- مهام التكوين المهني:

يشكل قطاع التكوين والتعليم المهنيين قطبا إستراتيجيا يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وهو يعمل أساسا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل من خلال التكوين الإقامي والتكوين عن طريق التمهين ،**
- **ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال و الموظفون قصد تحسين مؤهلاتهم وإتقان مهاراتهم بصفة متواصلة وفقا لمتطلبات سوق الشغل و التطور التكنولوجي ،**
- **تزويد المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في منصب الشغل ،**
- **تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تحيين مستمر لمعارف و مؤهلات العمال وفق تطورات المهن**
- **ضمان لكل شخص تكوينا مهنيا أولي يؤهله لشغل منصب عمل ،**
- **ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد إدماجهم في الحياة العملية.**

1- حمداوي وسيلة،**إدارة الموارد البشرية**،مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 99.

2- بن عزة محمد،**مجلة الحكمة لدراسات الاقتصادية**، عدد 42 سداسي الأول2013 ص 93.78

3-مبادئ التكوين المهني:

تبرز مبادئ التكوين التوجيهية فيمايلي:[1]

3-1ضرورة خلق الدافع لدى المكون فكلما كان الدافع قويا لديه كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون.

3-2 متابعة تقدم المتكون لان كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة ، وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها ، فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهده مهمة المكون في متابعةدرجة تقدم المتكون ، والتحقق من الاستيعاب النظري والعلمي لمحتويات برنامج التكوين.

3-3 ربط التكوين ببرنامج للتدعيم ، بعد تعلم المهارات من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب و العقاب ، من الدعامات الايجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الانجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال و إذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذاك إجراء عقابي أي أن يستخدم نظام العقوبات ما هي إلا لتقوية و تدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث تقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك، لذلك يلعب التكوين دورا أساسيا في تعليم هذا السلوك و الانضباط التنظيمي.

3-4 ضرورة الممارسة العلمية للتكوين لكي تكتسب المهارة و المعرفة فلا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة ، و الوقت المناسب للتعلم، من توافر الأدوات و الوسائل التكوينية في مجال التكوين و مشابهتها لما هو موجود في بيئة العمل، و أن يعرف المتكون معنى و مغزى ذلك و أبعاده و كيفية تشغيلها بدون مخاطر.

3-5 الانتقال من الكليات إلى الجزئيات ، لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها ، و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل و لذلك فان خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هو من الواجبات الأساسية للمكون.

1- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد،دار الجامعة المصرية 1991،ص 260

3-6 ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين و التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية.

المطلب الثاني: أنماط و أنظمة التكوين المهني:

توفر التكوينات عبر مستويات مختلفة، من المستوى الأول (1) إلى المستوى الخامس (5) أي من رتبة عامل مهني متخصص إلى رتبة تقني سامي، وتلقن إما على شكل تكوين أولي أو تكوين مستمر، وتوفر كذلك عن طريق أنماط مختلفة.

أولا: أنماط التكوين المهني:

أ/التكوين الإقامي:

ينظم هذا النمط من التكوين، داخل المؤسسات التكوينية)معاهد وطنية متخصصة ومراكز التكوين المهني والتمهين ويوجه لكل شخص بالغ من العمر 16 سنة فما فوق، ويجرى داخل المؤسسات التكوينية أين يكتسب المتربصين المعارف النظرية، أما المعارف التطبيقية فتكتسب من خلال التربصات الميدانية في الوسط المهني.

كما ينظم هذا النمط من التكوين عن طريق الدروس المسائية ويوجه خاصة لفئة العمال الراغبين في تكوين أو تأهيل قصد تحسين مستواهم الإجتماعي و المهني.

ب/التكوين عن طريق التمهين:

ينظم التكوين عن طريق التمهين بشكل تناوبي، حيث يجمع بين التكوين النظري في المؤسسة التكوينية، والمؤسسة الاقتصادية والحرفيين، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، تتكفل هذه الأخيرة بالتكوين التطبيقي مما يسمح للمتمهن بملامسة المهنة، أما المؤسسة التكوينية فتقوم بتدعيمه بدروس نظرية و تقنية.

يوجه هذا النمط من التكوين لفائدة الشباب ما بين 15 و 35 سنة. وليس هناك سن أقصى محدد بالنسبة لفئة المعوقين جسديا.

ج/التكوين عن بعد:

ينظم هذا النمط من التكوين عن طريق المراسلة بواسطة المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، حيث يتحصل من خلاله المتربص على الدروس النظرية و يتبع بتجمعات دورية تهدف إلى التوفيق ما بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

يهدف هذا التكوين إلى:

- **اكتساب تأهيل مهني متوج بشهادة دولة ،**
- **تحسين المستوى ،**
- **التحضير للامتحانات المهنية.**
- **يحتوي المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد على تسعة (09) مديريات جهوية وهي :**

(الجزائر، الشلف، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، تيزي وزو.)

ثانيا: أنظمة التكوين المهني:

أ/تكوين المرأة الماكثة في البيت:

يسمح هذا النظام للمرأة الماكثة في البيت، اكتساب تأهيل وكفاءات في العديد منالتخصصات المهنية.

ب/التكوين في الوسط الريفي:

بهدف تقريب التكوين إلى بعض فئات الشباب المحرومة، لاسيما تلك التي تعيش في المناطق النائية أو الريفية ذات الظروف الطبيعية الصعبة، باشر قطاع التكوين والتعليم المهنيين في فتح وحدات بيداغوجية مرتبطة أساسا بمراكز التكوين المهني والتمهين، تعمل تحت سلطة مدير المركز، وهو نظام للتكوين موجه خاصة لفتيات هذه المناطق.

ج/نظام محو الأمية – تأهيل:

يتكفل هذا النظام بفئات الشباب التي لم تلتحق بمقاعد الدراسة للتعلم، ويهدف بذلك إلى محاربة وإقصاء هذه الفئات الهشة، وهو مسار يجمع بين محو الأمية واكتساب المعرفة لتعلم حرفة في الوسط المهني أو في مؤسسة التكوين المهني في سبيل تحقيق إدماجهم المهني و الإجتماعي.

–تكوين الشباب من 16 / 20 سنة:

بالتعاون مع وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي)الوكالة الوطنية للتشغيل(يهدف هذا النظام إلى تقديم التأهيلات الضرورية للشباب لتمكينهم من الاندماج في عالم الشغل، إذ يعمل على تشجيع كل أشكال النشاط والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب سيما من خلال برامج التكوين، التشغيل والتوظيف.

د/التكوين عن طريق المعابر:

يمنح هذا النظام من التكوين للحاصلين على شهادة للتكوين المهني في تخصص معين و ذات درجة معينة الفرصة للالتحاق بتكوين يسمح لهم اكتساب شهادة ذات درجة أعلى من السابقة سواء في نفس التخصص أو في نفس المهنة.

هـ/التكوين التحضيري:

هذا النوع من التكوين موفر من طرف مؤسسات التكوين المهني لفائدة الشباب دون المستوى الدراسي المطلوب، وقبل

إدماجهم في فروعهم، حيث يستفيد هؤلاء الشباب من تكوين مسبق مدته تتراوح ما بين 06 إلى 12 شهرا، يمكّنهم من متابعة تكوينهم الأولي في إحدى التخصصات المهنية.

و/التعليم المهني:

يدخل مسار التعليم المهني في إطار التنظيم الجديد للتعليم ما بعد الإلزامي، وهو يهدف إلى منح تأهيلات مهنية للتلاميذ متوجة بشهادة تسمح لهم بالاندماج في عالم الشغل.

كما يهدف إلى التحضير لممارسة مهنة أو مجموعة من المهن، حيث يمكن أن يؤهل إلى تكوين ذي طابع مهني يكون امتدادا للفرع المتبع.

يوجه التعليم المهني إلى تلاميذ منظومة التربية الوطنية، المقبولين في التعليم ما بعد الإلزامي الذين اختاروا هذا النمط من التعليم وموجه أيضا إلى التلاميذ الذين أعيد توجيههم من التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، ويتم على مستوى معاهد التعليم المهني في النظامين الداخلي و نصف داخلي.

ينظم التعليم المهني في طورين، مدة كل طور سنتين: (2)

- **يتوج الطور الأول بشهادة التعليم المهني من الدرجة الأولى،**
- **يتوج الطور الثاني بشهادة التعليم المهني من الدرجة الثانية،**

الالتحاق بالطور الثاني متوقف على الحصول على شهادة التعليم المهني من الدرجة الأولى.

يمكن للحائزين على شهادة التعليم من الدرجة الثانية الحصول على شهادة تقني سامي بعد متابعة تكوين في نفس التخصص لكن وفق شروط معينة.

ز/الشعب المهنية:

تتوزع التكوينات الممنوحة على 22 شعبة مهنية، تضم 422 تخصص تمّ تحديدها وفقا لاحتياجات سوق العمل وكذا التطور التكنولوجي.

وتحتوي مدونة الشعب والتخصصات (طبعة 2012) على الشعب المهنية التالية:

- **الزراعة**
- **الفنون و الصناعات المطبعية**
- **الحرف التقليدية**
- **الخشب و التأثيث**
- **البناء، الأشغال العمومية و الري**

- **الكيمياء الصناعية و التحويلية**
- **الإنشاءات المعدنية**
- **الإنشاءات الميكانيكية و الصناعة الحديدية**
- **الصناعة الجلدية**
- **الكهرباء و الإلكترونيك**
- **صناعة الألبسة و الأنسجة**
- **الفندقة و السياحة**
- **صناعة الأغذية الزراعية**
- **المعلوماتية**
- **الصناعات النفطية**
- **مهن المياه و البيئة**
- **حرف الخدمات**
- **المناجم و المحاجر**
- **ميكانيكا المحركات و الآليات**
- **الصيد البحري و التربية المائيات**
- **تقنيات الإدارة و التسيير**
- **التقنيات السمعية البصرية**

ثالثا–تتويج التكوينات:

المستوى الأول: عامل متخصص ش.ت.م.م شهادة التكوين المهني المتخصصة

المستوى الثاني: عامل أو عون مؤهل ش.ك.م شهادة الكفاءة المهنية

المستوى الثالث: عامل أو عون عالي من التأهيل ش.م.م / ش.ت.م شهادة المهارة)التحكم(المهنية

المستوى الرابع: عون تحكم وتقني أ.ت أهلية تقني

المستوى الخامس: تقني سامي أ.ت.س أهلية تقني سامي

تنظم مؤسسات التكوين المهني في كل سنة امتحانات مهنية في جميع التخصصات لفائدة المترشحين الأحرار عامة و على وجه الخصوص الشهادات التالية:

- **شهادة الكفاءة المهنية (ش ك م) بنوك، تأمينات، محاسبة.**
- **شهادة التحكم التقني في تقنيات المحاسبة (ش ت تت م) محاسبة.**
- **شهادة الاقتصاد و القانون (ش إ ق) محاسبة.**
- **شهادة الأهلية المهنية (ش أ م) بنوك، تأمينات، ميكانيك، كهرباء.**
- **التكوينات التأهيلية هي متوجة بشهادات تأهيلية.**
- **وقصد الحصول على شهادات دولة، يمكن لمتربصي المراكز الخاصة للتكوين المهني المشاركة في الإمتحانات التي تنظمها مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين لهذا الغرض.**

رابعا–شبكة هياكل التكوين والتعليم المهنيين:

يتوفر قطاع التكوين والتعليم المهنيين على شبكة واسعة من هياكل التكوين المهني مقدرة بأكثر من 1.226 بين مؤسسة و هيكل موزعين على النحو التالي:

1–مؤسسات التكوين و التعليم المهني:

أ/المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني:

تتميز بطابعها الوطني، وهي موزعة عبر معظم ولايات الوطن، وتحتوي على ملحقات وكذا فروع منتدبة.

تتخصص المعاهد الوطنية في واحدة من الشعب المهنية، و هي مكلفة بضمان تكوينات في المستوى الخامس (05) متوجة بشهادة تقني سامي.

ب/معاهد التعليم المهني:

هي موجهة أساسا لاستقبال التلاميذ المقبولين في الطور ما بعد الإلزامي، الموجهين من طرف وزارة التربية الوطنية.

ج/مراكز التكوين المهني والتمهين:

تشكل مراكز التكوين المهني والتمهين الشبكة القاعدية لمنظومة التكوين المهني، وهي موزعة عبر 48 ولاية.

تتميز بطابعها المحلي وهي مكلفة بضمان تكوينات في المستويات من (01 إلى04)، تتوفر على ملحقات كما تتوفر أيضا على فروع منتدبة تهدف أساسا إلى تقريب عروضها التكوينية من طالبي التكوين.

د/مراكز التكوين المهني والتمهين المختصة بالأشخاص المعاقين جسميا:

وهي موجهة أساسا للتكفل ببعض الفئات الخاصة ،عددها أربعة (4) الجزائر، غليزان، بومرداس، الأغواط)والمركز الخامس في طور الإنجاز بولاية سكيكدة.

هـ/المؤسسات الخاصة للتكوين المهني:

يبلغ عدد المؤسسات الخاصة للتكوين المهني 633 ، وتوفر في مجملها تكوينات تنحصر في الشعب والتخصصات التالية:

الإعلام الآلي، المحاسبة، التسويق، الحلاقة و التزيين، السياحة.

هذه التكوينات هي متوجة إما:

- **بشهادة دولة مسلمة من طرف وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وهذا من خلال مشاركة متربصي المؤسسات الخاصة في الامتحانات المنظمة من طرف مؤسسات التكوين المهني، أو،**
- **بشهادة تأهيلية متعلقة بالمؤسسة الخاصة للتكوين المهني، بالنسبة للتكوينات التأهيلية.**

2-مؤسسات الهندسة البيداغوجية:

2-1المعهد الوطني للتكوين و التعليم المهنيين:

مقره في الجزائر العاصمة، يتميز بطابع وطني و من بين مهام المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين ما يلي:

- **تصميم منهجيات اعداد برامج التكوين والتعليم المهنيين تتطابق مع مختلف أنماط تطور التكوين،**
- **ترقية مناهج و طرق التعليم والتمهين و تطويرها،**
- **القيام بالدراسات و البحوث المتعلقة بالطرق البيداغوجية ومحتويات البرامج والوسائل التعليمية.**

2-2معاهد التكوين و التعليم المهنيين:

تتكفل معاهد التكوين والتعليم المهنيين بالمهام المسندة الآتية:

- **ضمان التكوين وتحسين المستوى وإعادة تأهيل المكونين ومستخدمي التسيير وأعوان الصيانة لمؤسسات التكوين المهني،**
- **المشاركة في إنجاز البرامج البيداغوجية وتحيينها.**

2-3ميادين تخصص معاهد التكوين والتعليم المهنيين:

عدد معاهد التكوين والتعليم المهنيين هو (6) ستة وهي متخصصة حسب الشعب المهنية كما يلي:

- **معهد بئر خادم، الجزائر : تقنيات الإدارة والتسيير، الحرف التقليدية**
- **معهد عنابة : الإنشاءات المعدنية، الإنشاءات الميكانيكية و الصناعة الحديدية**
- **معهد المدية : ميكانيكا المحركات و الآليات**
- **معهد ورقلة : الزراعة و صناعة الأغذية الزراعية**
- **معهد سطيف : البناء، الأشغال العمومية و البيئة**

•معهد سيدي بلعباس : الكهرباء، الإلكترونيك والتبريد.

3/مؤسسات الدعم:

3-1المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد:

من بين المهام الأساسية للمركز ما يلي:

•التكوين بالمراسلة في مختلف التخصصات للتحضير للامتحانات والمسابقات المنظمة من طرف المؤسسات العمومية للتكوين،

•القيام بعمليات تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لفائدة الهيئات العمومية و المؤسسات،

•تنظيم دورات تكوينية وتربصات تطبيقية.

يحتوي المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد على تسعة (9) مديريات جهوية وهي : (الجزائر، الشلف، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، تيزي وزو).

3-2الديوان الوطني لتنمية وترقية التكوين المستمر:

من بين مهام المعهد ما يلي:

•ضمان تطوير وترقية التكوين المستمر،

•التدعيم البيداغوجي والتقني للمؤسسات الاقتصادية في إطار برنامج التكوين والرسكلة لفائدة العمال والموظفين،

•تنظيم وإنجاز حصيلة الكفاءات حسب طلبات كل من الأفراد، المؤسسات الاقتصادية الخاصة، المؤسسات الاقتصادية العمومية، والمستخدمين العموميين والخواص.

المطلب الثالث: مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية ومختلف مصالحها:

أولا/تعريف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 90-244 المؤرخ في 13 محرم عام 1411 الموافق لـ 04 اوت سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التشغيل و التكوين المهني في الولاية و عملها.

المادة 01: يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح التشغيل و التكوين المهني في الولاية و عملها.

المادة 02:تجمع مصالح التشغيل و التكوين المهني في الولاية ضمن مديرية تشتمل على مصالح مهيكلة في مكاتب

المادة 03: تقوم مصالح التشغيل و التكوين المهني بالولاية بتطوير جميع الإجراءات المناسبة و تنفيذها لترقية التشغيل و التكوين المهني و دفعه.

تقوم مديرية التكوين و التعليم المهنيين بتطوير و تنفيذ كل تدبير من شانه ترقية التكوين و التعليم المهنيين و تشجيعه.

و بهذه الصفة تكلف في إطار التنظيم المعمول به على الخصوص، بما يأتي:

أ- في مجال تنفيذ السياسة القطاعية للتكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي:

- **ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنييعلى المستوى المحلي.**
- **تحديد و اقتراح كل تدبير من شانه ضمان التطوير المنسجم و المتماسك لنشاطات التكوين و التعليم المهنيين و كذا تنفيذ العمليات المعتمدة في هذا الإطار.**

ب- في مجال تنشيط و تنسيق مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين:

- **تنشيط و تنسيق و تقييم سير هياكل و وسائل التكوين و التعليم المهنيين في الولاية بصفة دورية.**
- **السهر على ترقية علاقات التآزر بين مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني و القطاعات الاقتصادية قصد تطوير التمهين و انماط الأخرى للتكوين على مستوى الولاية.**
- **تقييم تنفيذ الاتفاقيات الخاصة للشراكة المبرمة مع المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين على المستوى المحلي.**

ت- في مجال انجاز و متابعة مشاريع الاستثمارات و تسيير الممتلكات:

- **ضمان متابعة مشاريع الاستثمارات المخططة و المسجلة لحساب قطاع التكوين و التعليم المهنيين و السهر على إنضاجها و انسجامها و إنجازها حسب المقاييس و الآجال.**
- **السهر على التسيير الحسن للأملاك المنقولة و العقارية و حظيرة سيارات مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهنيين.**
- **السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ وصيانة منشات و تجهيزات التكوين و التعليم المهنيين بالاتصال مع الهيآت المؤهلة.**

- **السهر على احترام تطبيق المقاييس البيداغوجية في مجال البناء و تجهيز مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهنيين.**
- **السهر على احترام قواعد النظافة و المن في مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين.**

ث– في مجال الدراسات و الإعلام و التوجيه و المساعدة على الإدماج المهني:

- **انجاز كل دراسة أو دراسة أحادية أو تحقيق على المستوى المحلي في مجال التكوين و التعليم.**
- **إعداد و تحيين خريطة التكوين و التعليم المهنيين للولاية و متابعة تنفيذها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.**
- **تنسيق و متابعة النشاطات المرتبطة بالإعلام و التوجيه و دعم الإدماج المهني.**
- **تنظيم جمع و معالجة و نشر المعلومات لاسيما الإحصائية منها في مجال التكوين و التعليم المهنيين.**

ج – في مجال متابعة النشاطات البيداغوجية:

- **السهر على التنظيم و المتابعة و المراقبة البيداغوجية لمؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني.**
- **الإشراف و السهر على حسن سير المسابقات و الامتحانات المنظمة لمتربصي التكوين المهني و تلاميذ التعليم المهني.**
- **تنويع أنماط التكوين للاستجابة للطلب الاجتماعي و الاقتصادي .**
- **ضمان متابعة و مراقبة مؤسسات التكوين الخاصة.**

خ – في مجال متابعة تسيير الموارد البشرية و الميزانية:

- **السهر على تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف أو الامتحانات المهنية و تسيير و تكوين و تحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني و التعليم المهني و ضمان متابعتها و تقييمها.**
- **السهر على إعداد ميزانيات مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني و ضمان مراقبتها و متابعة تنفيذها.**
- **ضمان تنفيذ المخططات القطاعية السنويةو المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف لفائدة الموظفين و الأعوان المتعاقدين لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين التابعة للولاية.**
- **السهر على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية و البشرية و المالية الموضوعة تحت تصرف مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني.**

- **تنسيق حركة نقل المكونين و التأطير البيداغوجي على المستوى المحلي .**

ثانيا/ مصالح مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية:

باعتبار أن المديرية هيئة رقابية فيمكننا الإشارة إلىأنها تحتوي على أربعة مصالح مبينة في الهيكل التنظيمي و سنتطرق الى التعريف بمهام كل مصلحة على حدى.

كما يمكننا توضيح مختلف مصالح المديرية في هيكل تنظيمي مرفق في نهاية التقرير.

1/مصلحة متابعة التكوين والتعليم المهنيين:

– المهام البيداغوجية

–التسيير الإداري المصادقة على الوثائق الإدارية.

–تمثيل الولائي لمختلف نشاطات المراكز والمعاهد

–رئاسة جميع الاجتماعات المنعقدة لصالح المراكز والمعاهد

–رئاسة جميع اللجان على مستوى المؤسسة.

–الإشراف على مشاكل المؤسسات وإمدادها بكل الوسائل الضرورية لسيره.

–الإشراف على نشاطات الوثائقية لمختلف المؤسسات.

–برمجت التربصات التكوينية و تربصات الإتقان.

–تخطيط دورات التكوين.

–متابعة تطبيق برنامج التكوين.

–توجيه وإدماج المترشحين:

–متابعة نشاطات التكوين.

–تسيير الشهادات.

-تنظيم ملفات المتكوّنين.

-تنظيم ملفات الفروع.

-البحث عن أماكن التربصات التطبيقية.

2/مصلحة التمهين:

تضم هذه المصلحة مكتبين:

أولا:مكتب المتابعة و التقييم و المراقبة التقنية و البيداغوجية:

- **متابعة التكوين المهني الأولي في نمط التمهين.**
- **متابعة التكوين النظري و التكنولوجي التكميلي للتمهين.**
- **متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة و الفروع.**
- **مناقشة عروض التكوين عن طريق التمهين.**
- **المراقبة التقنية و البيداغوجية خلال التكوين(في انتظار النص التنظيمي الذي يحدد ذلك).**
- **استقبال بطاقات الترتيب للمسجلين الجدد.**
- **استقبال مراقبة و التأشير على محاضر فتح الفروع (بداية التمهين).**
- **استقبال الكشوفات الشهرية.**
- **استقبال و مناقشة حصيلة معطيات الدخول.**
- **محاضر المجالس التأديبية و مقررات الفصل للمتمهنين (التنسيق مع المكتب الثاني).**
- **مناقشة الوضعية السداسية للتمهين(التنسيق).**
- **استقبال مراقبة و التأشير على محاضر التقييم السداسي.**
- **تسليم شهادات التخرج(تسيير الشهادات و تسليمها).**
- **الدراسة التقنية طلبات شهادات بذل المجهود من طرف المؤسسات الاقتصادية.**
- **متابعة تطبيق برنامج التكوين.**
- **استقبال شكاوي الممتهنين و معالجتها.**
- **فتح و متابعة فروع على مستوى المؤسسة العقابية.**

- **لجنة الانتقاء و الجوائز التحفيزية (بالتنسيق).**

ثانيا:مكتب البحث و التنصيب و العلاقات مع الهيئات المستخدمة و شركاء التمهين:

- **إحصاء مناصب التمهين الجديدة و الشاغرة على مستوى إقليم كل مؤسسة تكوينية.**
- **مناقشة عروض التكوين عن طريق التمهين.**
- **متابعة عملية التنصيب للممتهنين على مستوى المؤسسات المستخدمة وفق المعايير المذكورة في المادة 09 (في انتظار النص التنظيمي لكيفية تطبيقها).**
- **استقبال مناقشة القائمة الاسمية للممتهنين المنصبين لدى المؤسسات المستخدمة.**
- **إحصاء و متابعة وضعية مناصب التمهين لدى المؤسسات المستخدمة.**
- **المتابعة الميدانية للممتهنين في الوسط المهني:**
- **البرنامج الشهري للمتابعة.**
- **الحصيلة الشهرية للمتابعة.**
- **محاضر الاجتماعات الخاص بالمتابعة و المجالس التأديبية.**
- **استقبال و مناقشة الوضعية السداسية للتمهين.**
- **ضبط تحبين بطاقية المستخدمين و الحرفيين الذين هم في حالة نشاط.**
- **تحيين بطاقية معلمي التمهين و معلمي الحرف:**
- **ضبط قائمة المهن الأكثر طلبا في سوق الشغل.**
- **تحضير و تنظيم التكوين البيداغوجي المهني لمعلمي التمهين.**
- **استقبال محاضر اللجنة البلدية.**
- **تطوير التمهين مع الهيئات المستخدمة و شركاء القطاع.**
- **لجنة الانتقاء لمنح الجوائز التشجيعية.**
- **إعداد وثائق إحصائية و إعلامية حول التمهين.**
- **إعداد بنك معلومات حول قائمة المستخدمين و الحرفيين و مؤهلاتهم المهنية (في انتظار النص التنظيمي المحدد لكيفيات تنظيم البنك و سيره)**

3-مصلحة متابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات ومنظومات الإعلام والاستثمار ونظم المعلوماتية:

تضم هذه المصلحة مكتبين:

أولا-مكتب متابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات:

1- إعداد خطط الاستثمار في حدود الاختصاصات الممنوحة للهيئة ووضع البرامج الكفيلة بتمويل المشاريع واختبار المواقع المناسبة لتوطينها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالهيئة.

2- اقتراح ودراسة وإبداء الرأي في المشروعات الاستثمارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لإقرارها واعتمادها.

3- إعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات بالتنسيق مع مكتب التخطيط والمتابعة والجهات الأخرى ذات العلاقة بالهيئة.

4- تحديد احتياجات ومتطلبات المرافق الاستثمارية من التجهيزات وأعمال الصيانة والتطوير.

5- وضع الإستراتيجية لإقامة مشاريع أو مرافق استثمارية وتجهيزاتها وأعمال الصيانة والتطوير.

6- المسؤولية المباشرة عن الاستثمارات المختلفة بالمرافق التابعة للهيئة.

7- النظر في طلبات الاستثمار أو المشاركة مع الشركات النظيرة في مجال نشاط الهيئة.

8- التنسيق مع الإدارات والمكاتب ذات العلاقة في استثمار عوائد الهيئة المالية لتحقيق استثمارات مستقبلية.

9- الإشراف على المشاريع النموذجية الجديدة التي يقترح إنشاؤها مستقبلا.

10- تجهيز دفاتر الشروط العامة والمواصفات الفنية والرسومات الهندسية وجداول الكميات والتقديرات المالية لتنفيذ المشروعات المختلفة وإبداء الرأي الفني فيها.

11- اقتراح طرح المشروعات التي تعتزم الهيئة القيام بها في العطاءات عامة على الشركات المتخصصة عن طريق لجنة العطاءات الفرعية بالهيئة بعد صدور الإذن وفقا للائحة العقود الإدارية.

12- إعداد التقارير الدورية عن عمل المكتب.

13- ما يسند إليه من مهام وفق التشريعات المعمول بها.

ثانيا/ مكتب منظومات الإعلام الاستثمار ونظم المعلوماتية:

ترقية استعمال الأداة المعلوماتية .

تحديد برنامج تحديث سير المؤسسات والهياكل المركزية والغير ممركزة لتكوين والتعليم المهنيين وتنفيذه ومتابعته

وضعشبكة للإعلام وتسيير البريد الإلكتروني للتكوين والتعليم.

3/مصلحة إدارة الوسائل والمنازعات:

تضم هذه المصلحة ثلاثة (03) مكاتب

3-1 مكتب المستخدمين والمنازعات:

-التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

- الإجازات و العقوبات.

- التأهيل و الترقية إلى مناصب عليا.

-انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.

- انجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية :31 ديسمبر من كل سنة.

- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.

- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.

- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.

- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

3-2 مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة والارشيف:

- **إعداد مختلف البيانات و الجداول المتعلقة بإعداد الميزانية و كذا إعداد اتفاقيات الأداء.**
- **الإعداد المادي لمختلف التعديلات المتعلقة بالميزانية.**
- **أداء الالتزام و أداء النفقات المختلفة.**

- **مسك سجل محاسبة المصاريف.**
- **مسك سجلات الجرد و تحيينها.**
- **تصفية الديون و تتبع تنفيذ الميزانية.**
- **أعداد مختلف التقارير الدورية.**
- **إحالة ملفات الصفقات على مصلحة تنفيذ الميزانية للالتزام بها.**
- **تدقيق الحسابات الخاصة بعروض الأثمنة و سندات الطلب.**

3-3 مكتب التنسيق و متابعة عمليات التوظيف و تسيير المكونين:

بالتنسيق مع الوزارة الوصية و معاهد التكوين و التعليم المهنيين يختص بمتابعة:

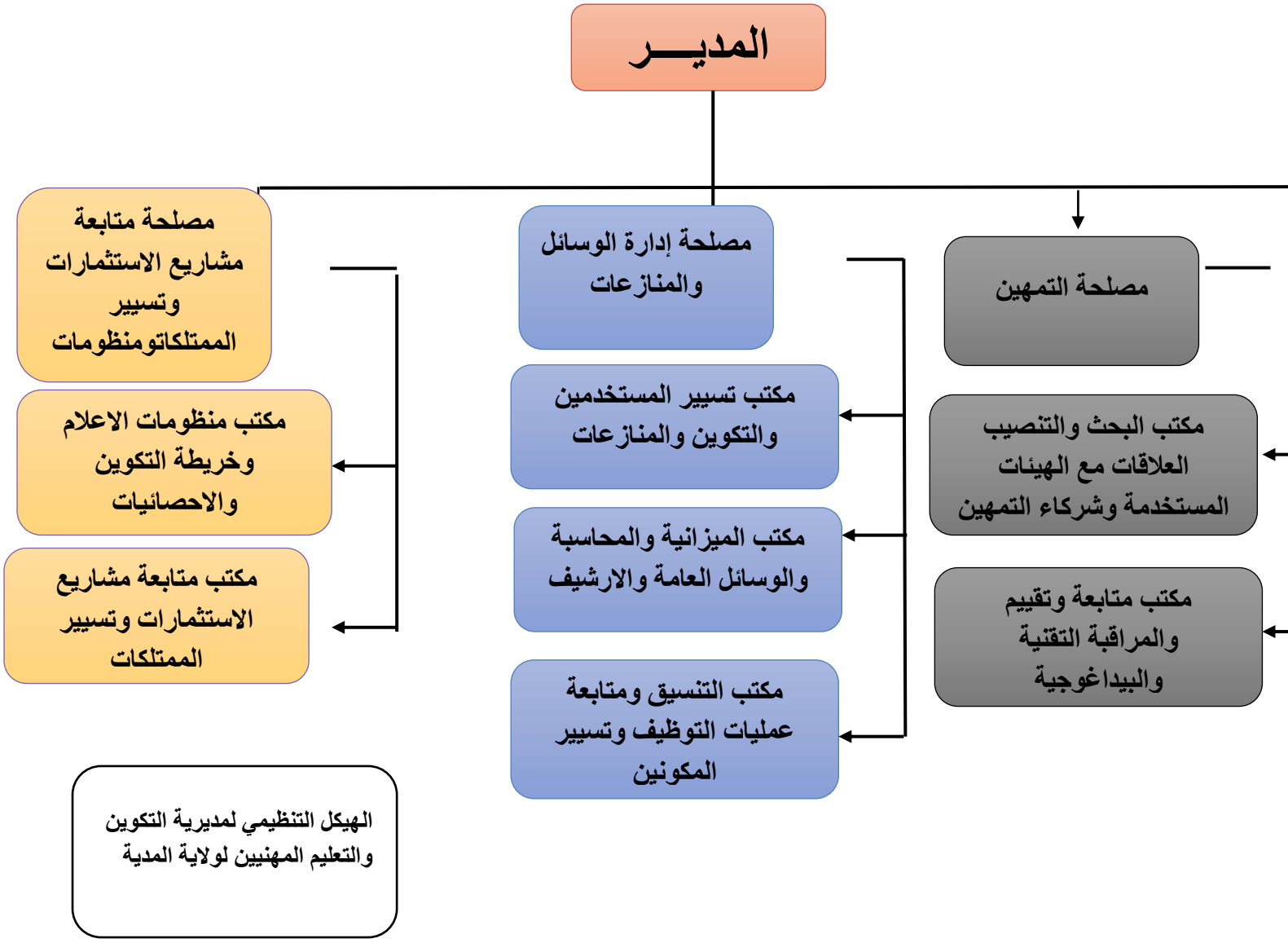
-كل عمليات التوظيف الخاصة بالأسلاك الخاصة و جميع عمليات التكوين الخاصة بهم نذكر منها التكوين التحضيري البيداغوجي بالنسبة للأساتذة و التكوين التكميلي ما قبل الترقية و التكوين المتخصص بالنسبة للمقتصدين المسيرين.

-شبكة للإعلام وتسيير البريد الإلكتروني للتكوين والتعليم.

الشكل رقم (3-11): الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهني بالمدية

الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهني بالمدية

مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية



المصدر:تقرير خاص بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية لسنة 2020.

المطلب الرابع: واقع الإدارة الالكترونية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية:

يحتاج إنجاح مشروع الإدارة الالكترونية إلى تهيئة البيئة التي يتفاعل معها بدءا بتعزيز التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير بيئة تحتية قادرة على احتواء المشروع إضافة إلى موظفين منفتحين على التكنولوجيا مؤهلين فكريا وتقنيا للتعامل معها.

اولا/الإجراءات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية للتصدي لجائحة كورونا:

أرغم فيروس كورونا المستجد (COVID-19كوفيد19-) العالم بأسره على مواجهة أحد أكثر التحديات صعوبة في التاريخ المعاصر،حيث تسبب في إصابة الملايين ووفاة مئات الآلاف من الناس،غير أنه سيكون من الخطأ الجسيم وصف هذا التحدي بالأزمة الصحية فقط،فهو أزمة إنسانية واسعة النطاق تفضي إلى بؤسو معاناة البشرية جمعاء وتدفع برفاهها الاجتماعي والاقتصادي إلى حافة الانهيار.

وعلى المستوى الوطني، حشدت الدولة مواردها لمواجهة العواقب الوخيمة لوباء كوفيد19-على قطاع الصحة والاقتصاد ومختلف مجالات الحياة الاجتماعية من خلال اتخاذ تدابير وقائية وعلاجية وتوعوية فورية وحاسمة للحد من انتشار المرض وحماية شعوبها، خاصة الفئات الضعيفة منها. ومع ذلك، فإن التدابير المتخذة على المستوى الوطني لاتكفي وحدها لمجاراة النطاق العالمي ومدى تعقيد هذه الأزمة. ولمواجهة هذه الأزمة العالمية،وجب أن تكون هناك سيطرة فعالة على هذا الوباء وفهما لطبيعته وحجمه، حيث تطلب الوضع جهودا منسقة ومشتركة بين الدول.

- ✓ **ومن بين الإجراءات المتخذة نذكر مايلي:**

-تسببت التدابير الاحترازية المتخذة للتصدي لانتشار فيروس كورونافي الجزائر في أضرار اقتصادية كبيرة في البلاد التي تعاني أيضا من تراجع أسعار النفط، وفق تصريح لرئيس الوزراء عبد العزيز جراد.

-صرح جراد أن "الجزائر تشهد وضعا اقتصاديا صعبا وغير مسبوق نتيجة عوامل عدة، خصوصا الأزمة الهيكلية الموروثة من الحكومة السابقة، وانهيار أسعار المحروقات، وأخيرا الأزمة الناجمة عن جائحة كوفيد-19"، حسب ما نقلت عنه وكالة الأنباء الرسمية الجزائرية.

-جاءت تصريحاته خلال اجتماع للحكومة مع الشركاء الاجتماعيين والمتعاملين الاقتصاديين أعلن خلاله وزير المالية أيمن بن عبد الرحمن أن خسائر المؤسسات العمومية تجاوزت 879 مليون يورو، في وقت لم يتم بعد تحديد خسائر القطاع الخاص .

–أنشئت لجنة مكلفة بتقييم انعكاسات فيروس كورونا على الاقتصاد الوطني، وفق ما أفادت وكالة الأنباء الرسمية. وأضاف الوزير الجزائري أن هذه الخسائر سُجلت خصوصا لدى الشركات في قطاعَي النقل (135 مليون يورو) والطاقة (188 مليون يورو).

–كانت الحكومة الجزائرية قد أعلنت مطلع أيار/مايو تقليص موازنة التسيير الحكومية إلى النصف بسبب الأزمة المالية الشديدة التي تُهدد البلاد نتيجة تراجع أسعار النفط.

–توقع صندوق النقد الدولي أن تشهد الجزائر ركودا خلال 2020 (–5,2 بالمئة) وعجزا في الموازنة من بين الأعلى في المنطقة بسبب انهيار أسعار النفط وفيروس كورونا، واستبعد الرئيس الجزائري عبد المجيد تبون اللجوء إلى الاقتراض من صندوق النقد الدولي والهياكل المالية الدولية، معتبرا أن "المديونية تمس بالسيادة الوطنية ."

– الجزائر سجلت خلال الأيام الأخيرة أرقاما قياسية لناحية الإصابات اليومية بكوفيد–19 (+601 السبت). وفي المجموع، أحصت البلاد رسميّا نحو 22 ألفا و549 إصابة، بينها 1068 وفاة.

✓ العمل عن بعد خلال جائحة كورونا:

مما لا شك فيه، لقد دخلنا في ترتيبات العمل الأكثر غرابة لهذا الجيل. توقف العالم، كما عرفناه، فجأة في أوائل عام 2020، وتوجب على الحكومات، فرض تدابير صارمة لإنقاذ الأرواح. تُعدّ كيفية الاستمرار في حماية حياة الناس وصحتهم دون إلحاق ضرر بالاقتصاد في هذه العملية تحدياً يواجهه واضعو السياسات. إن الإجراءات التي تضمن التباعد الجسدي – إغلاق المدارس وإيقاف الرحلات الجوية ومنع التجمعات الحاشدة وإغلاق أماكن العمل – هي مجرد بداية لمكافحة الفيروس ولا تعمل إلا كأداة لإبطاء انتشاره. لتفادي تعريض الأرواح للخطر، أو لخطر موجة جديدة من حالات العدوى التي يتوقع البعض أنها قد تكون أسوأ من الموجة الأولى التي جعلت بالفعل قدرات الرعاية الصحية تمتد إلى ما هو أبعد من حدودها ووضعت العاملين في الخطوط الأمامية تحت خطر وضغط شديدين.

بين شهري كانون الثاني/يناير وآذار/مارس 2020، مع انتشار حالات العدوى بكوفيد–19 في جميع أنحاء العالم، أصدرت الدولة تعليمات لأصحاب العمل بتخفيض عدد العمال إلى النصف، وإذا أمكن، بإدخال العمل عن بعد بدوام كامل.

وبعد غلق المدارس ودور الحضانة، أصدرت الدولة الجزائرية تعليمة خاصة بالموظفات ،تقتضي باستفادتهن من عطلة استثنائية مع المحافظة على رواتبهن،دامت إلى غاية سبتمبر 2020 بالنسبة للعاملات اللواتي لهن أولاد دون سن 14 .

بالنسبة للعمال التي يمكن أن تعمل من المنزل أثناء الجائحة، وبالتالي يقل الانتقال المجتمعي للفيروس. بحثت إمكانية العمل من المنزل بالاعتماد على شبكة الإنترنت ، و امتلاك جهاز حاسوب شخصي، تُعدّ مُحدِدات مهمة للعمل من المنزل.

وتشير النتائج إلى أن قابلية إنجاز الأعمال من المنزل تزداد مع ازدياد مستوى التنمية الاقتصادية للبلاد.

لذلك، يمكن للبلدان التي توجد فيها نسبة كبيرة من الأعمال في قطاعات، مثل قطاعات تكنولوجيـــــا المعلومـــات والاتصالات، والخدمات المهنية، والمال والتأمين، والإدارة العامة، تعبئة نسبـــة أكبر من القوى العاملـــــة للعمـــــل من المنزل؛ في حين أن البلدان التي تعتمد بشدة على قطاعات، مثل التصنيـــــع والزراعة والبناء والسياحة، أقل قـــدرة على القيـــــام بذلك.

ثانيا/متطلبات إرساء الإدارة الالكترونية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية

تتمثل المتطلبات الإدارية بالمديرية في متطلبات مادية ،وبشرية،ومالية والتي من اجلها تقيم الإدارة الالكترونية ، ويمكن شرحها بالتالي:

1-المتطلبات المادية:

العتاد وشبكات وقواعد البيانات:

من خلال تشخيص البنية التحتية في المديرية محل الدراسة توصلنا إلى معرفة توفر هذه العناصر بمستوى جيد من حيث الجودة والعدد ، كما سنبينها في مايلي:

1-1 عتاد الإعلام الآلي: تتوفر مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية على أربعة مصالح ، كل مصلحة تتكون من 05 إلى 06 مكاتب ، كل مكتب مزود بجهاز أي 24 حاسوب All in oneمن علامتي HPوDELL، طابعـــة من علامـــة EPSONاوCanon3010 ،Laser KYOCERA،آلة حاسبة من نوع VERTRX ، Onduleur 500VA ، بالإضافة إلى ناسخات وأجهزة مسح.

1-2 الشبكة الداخلية (LAN)والخارجية(WAN):تتوفر المديرية على شبكتين داخلية ، الأولى لاسلكية (Wiffi) مخصصة للاتصال بشبكة الانترنت لاسلكيا، والثانية شبكة داخلية سلكية تربط جميع الحواسيب لتشارك الملفات والملحقات بين الموظفين في حدود معينة .

1-3 برامج الحاسوب: تم تنصيب أنظمة تشغيل مايكروسوفت أصلية في جميع الحواسيب متمثلة في ويندز بنسختيه السابعة والثامنة والعاشرة بالإضافة إلى مختلف البرامج كبرامج الحماية ضد الفيروسات كاسيرسكاي انترنت سكيورتي .

وفيما يلي جدول يمثل العناصر المادية والشبكات المكونة للإدارة الالكترونية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية:

جدول رقم (3-5) : مدى توفر العناصر المادية والشبكات المكونة للإدارة الالكترونية بالمديرية:

التعيين / العدد	عدد المكاتب	عدد الحواسيب	عدد المزودات	عدد الطابعات والملحقات	ماخذ الشبكة
العدد المفترض	26	26	03	30	25
العدد الحقيقي	26	20	02	24	20
الفارق	0	06	01	06	05
نسبة التغطية	%100	%80	%66.66	%75	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تصريحات المكلف بالإعلام بالمديرية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-5) توفر العناصر المادية الضرورية للإدارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة، غير أن هذا لا يعني عدم وجود نقص ، خصوصا في الآونة الأخيرة نظرا لزيادة معتبرة في عدد الموظفين (الخاص بالإدماج المهني) فمن المفترض وجود26 حاسوبا بدلا من 20 حاسوبا أي نقص بستة (06) حواسيب ، مما يعرقل السير الحسن للمؤسسة.

2-المتطلبات البشرية:

يعتبر محورا للإدارة الالكترونية وعنصرا أساسيا فيها ولكن لا يزال مستوى الاهتمام بهذا الأخير متدنيا سواءا من خلال جودته باعتباره إحدى مخرجات الغير متفاعلة مع محيطها من جهة، وكذلك من جهة إعادة تأهيله عن طريق مختلف برامج التكوين والتدريب، فمن مجموع 20 موظف نجد 15 لهم القدرة على استعمال أنظمة التكنولوجيا والتعامل مع الظروف التي تمنحها الإدارة الالكترونية وذلك بنسب متفاوتة، نجد 01 مهندس في الإعلام الآلي ، و 03 تقني سامي في الإعلام الآلي والباقي شهادات أخرى.

الجدول رقم :(3-6): مدى توفر العنصر البشري المكون للإدارة الالكترونية بالمديرية:

التعيين / العدد	عدد المكاتب	عدد الموظفين	عدد الموظفين المتخصصين	عدد الموظفين المستخدمين للإدارة

				الالكترونية
العدد المفترض	26	45	10	30
العدد الحقيقي	26	38	03	24
الفارق	0	-07	07	06
نسبة التغطية	%100	%84.44	%30	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المديرية.

نلاحظ من الجدول رقم (3-2) أن العدد الحقيقي للموظفين المشكلين للعنصر البشري بالمديرية يمثل نسبة 84.44 % أي بعجز يقدر بـ 15%، وهو ما يشكل عائقا إمام سريان الخدمة العمومية بالشكل اللازم في مختلف المصالح، بينما تقدر نسبة الموظفين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مهندسين او تقنيين بـ 30% وهي نسبة ضئيلة جدا ولا تستجيب للمتطلبات البشرية لإرساء قواعد الإدارة الالكترونية في المديرية محل الدراسة وهو نفس الحال تقريبا بالنسبة للموظفين المؤهلين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية والتي تمثل نسبة 80%من إجمالي الموظفين.

ثالثا/إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية:

تم اختيار المبحوثين اعتمادا على مواقعهم وإلمامهم المفترض بجوانب الموضوع وهم: رئيس مصلحة متابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات ومنظومات الإعلام و الاستثمار ونظم المعلوماتية ورئيس مكتب منظومات الإعلام الاستثمار ونظم المعلوماتية.

1-أسئلة المقابلة:

- **هل تتوفر المديرية على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الالكترونية؟**

أجمعت الإجابتين على توفر المديرية لمعدات في الإعلام الآلي ولكن ليست احدث المعدات .

- **هل تتوفر المديرية على كادر بشري ملائم من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الالكترونية؟**

أكد المبحوثين على النقص الملحوظ في الموارد البشرية وهو ما يتنافى مع التوجه الإداري الحديث المرتكز أساسا على الكفاءات البشرية ، وهذا النقص راجع الى تجميد التوظيف في الإدارات العمومية منذ 2014 مما جعل هذه الإدارات تسير بخطوات متثاقلة لمسايرة التغيرات العميقة وأبرزها الانتقال إلى الإدارة الالكترونية.

- **هل هناك برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الالكترونية؟**

التمسنا نقصا كبيرا من خلال الإجابات في برامج التدريب سواءا ما تعلق منها بتطبيقات الإدارة الالكترونية أو غيرها .

–ما هي أشكال وتطبيقات الإدارة الالكترونية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية؟

كانت الإجابة حول أشكال وتطبيقات الإدارة الالكترونية ترتكز على مختلف برامج التسيير من : تسيير المسار المهني، الأجور،تسيير المخزن، تسيير الحظيرة ، إعداد الميزانيات، متابعة المشاريع من إعداد الالتزامات إلى غاية إعداد حوالات الدفع .....الخ

– هل توفر المديرية حماية كافية للعناصر المادية ولقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الالكترونية؟

حسب الإجابة فان العناصر المادية وغير المادية محمية بشكل كافي من خلال مضادات الفيروسات KasperskyInternet Security بما فيها نسخة مخصصة للشبكات،إضافة إلى الحفظ الدوري لنسخة من قاعدة البيانات لاستغلالها في حالة حدوث مشاكل ، إضافة إلى عزل الشبكات عن بعضها.

– ما هي المعيقات التي تقف في وجه الإدارة الالكترونية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية؟

جاءت الإجابتين متباينة بين مشكل تدني التدفق الذي يعد من بين الأضعف في العالم وهنا يتبين ضعف البنية التحتية الحاضنة للإدارة الالكترونية ، بالإضافة إلى مشكل آخر يتعلق بالمورد البشري المؤهل ، ومن جهة أخرى تم طرح مشكل عدم توافق بيئة العمل الجديدة مع مؤهلات المتخرجين ونقص التدريب والتأهيل قبل وبعد التوظيف.

2– تحليل نتائج المقابلة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص واقع الإدارة الالكترونية في مديرة التكوين والتعليم المهنيين كونها توجه إداري حديث يرمي إلى إصلاح المنظومة الإدارية وتحسين مخرجاتها من خلال الاستخدام الواسع والأمثل لتكنولوجيا المعلومات الاتصال مما يعود إيجابا على الجميع،الإدارة بترشيد تكاليفها وتسحين جودة خدماتها والموظف بصفته مستعمل التكنولوجيا تساعده على تحسين أدائه وانجاز عمله في وقت اقل ، وقد بينت الدراسة اختلالا في التركيبة البشرية للمديرية بصفة خاصة ما تعلق بالكفاءات التي يمكنها التعامل مع التعقيدات الفنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية وهو ما من شانه أن يرهن نجاح وتقدم المشروع رغم توفر العناصر الأخرى بشكل جيد.واستنادا إلى ماسبق توصلنا إلى النتائج التالية:

1– **نقص في العناصر البشرية المؤهلة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**
2– **نقص في جاهزية المديرية من ناحية معدات الإعلام الآلي الحديثة.**
3– **نقص التدريب والتكوين لتأهيل الموظفين وتمكينهم من التفاعل الايجابي والمساهمة في إنجاح مشروع الإدارة الالكترونية رغم اعتبار المورد البشري أهم مرتكزاتها.**
4– **عدم تبني الدولة للإدارة الالكترونية كإستراتيجية إدارية شاملة بل كتحسينات لنمط التسيير الكلاسيكي .**

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة.

1/ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني و التمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

2/ مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية، وقد تم اختيار عينة عشوائية ومن ثم توزيع الاستبانات على الموظفين والمقدرة بـ 34 استبانة تم ارجاع 30 استبانة منها وتم الابقاء عليها لتخضع للتحليل.

3/ عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة 30 موظف من مديرية التكوين المهني بالمدية .

4/أدوات الدراسة:

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

4-1 مضمون الاستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (13) عبارات تتضمن أربعة أبعاد.

المحور الثاني، أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد (المتغير التابع)، اشتمل على(11) عبارة تتضمن ثلاثة أبعاد.

واشتملت الاستبيان ككل على (24) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

4-2 المقياس المستخدم.

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

جدول رقم (3-7): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

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

جدول رقم(3-8):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

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

المصدر: إعداد الطالبتين

اعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (3-8) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني:صدق وثبات أداة الدراسة.

استعنا لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

1/ تحكيم أداة الاستبيان:

اعتمدنا في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-9): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
عماد غزازي	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
محمد بولصنام	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
فاطمة يحياوي	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطالبتين.

2/ الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية:

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور حيث تم حذف العبارة رقم 01 لعدم ارتباطها مع بعد توفر الأجهزة والبرامج، أنظر ملحق رقم (02).

أ- الاتساق الداخلي لبعد توفر الأجهزة والبرامج:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد توفر الأجهزة والبرامج، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد توفر الأجهزة والبرامج.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد توفر الأجهزة والبرامج	1	-
02	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	0,397*	0,027
03	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات	0,820**	0,000
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	0,702**	0,000

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

يشير الجدول رقم(3-10) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,397*) (0,820)ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد توفر الأجهزة والبرامج.**

ب- الاتساق الداخلي لبعد استخدام نظم المعلومات الإدارية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد استخدام نظم المعلومات الإدارية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-11):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد استخدام نظم المعلومات الإدارية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد استخدام نظم المعلومات الإدارية	1	-
05	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب	0,870**	0,000
06	نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة	0,638**	0,000
07	تساهم نظم المعلومات على التحسين من المستوى الإنتاجي	0,713**	0,000

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

يشير الجدول رقم(3-11) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,638) (0,870**)ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد استخدام نظم المعلومات الإدارية.**

ج- الاتساق الداخلي لبعد قواعد البيانات:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قواعد البيانات، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-12):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قواعد البيانات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد قواعد البيانات	**1**	**-**
8	**تساهم قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها**	**0,720****	**0,000**
9	**تساعد قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والاقسام المختلفة**	**0,914****	**0,000**

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

يشير الجدول رقم(3-12) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد أكبر من 70%ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد قواعد البيانات.

د- الاتساق الداخلي لبعد معوقات الإدارة الإلكترونية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد معوقات الإدارة الإلكترونية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-13):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد معوقات الإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد معوقات الإدارة الإلكترونية	**1**	**-**
10	**تساهم قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها**	**0,816****	**0,000**
11	**تساعد قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والاقسام المختلفة**	**0,753****	**0,000**
12	**ضعف التنسيق بين الاقسام الادارية**	**0,734****	**0,000**
13	**عدم الثقة في المعاملات**	**0,787****	**0,000**

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

يشير الجدول رقم(3-13) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,734) (0,816**)ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد معوقات الإدارة الإلكترونية.**

3/ الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

أ- الاتساق الداخلي لبعد جودة العمل المنجز:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد جودة العمل المنجز، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-14):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد جودة العمل المنجز.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد جودة العمل المنجز	**1**	**-**
14	**ألتزم بمعايير جودة العمل لأداء وظيفتي**	**0,794****	**0,000**
15	**ألتزم بمواعيد العمل لضمان جودتي**	**0,673****	**0,000**
16	**تقوم مؤسسة بالمقاربات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة**	**0,864****	**0,000**

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

يشير الجدول رقم(3-14) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,673) (0,864**)ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد جودة العمل المنجز.**

ب- الاتساق الداخلي لبعد إنتاجية العمل:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد إنتاجية العمل، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-15):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إنتاجية العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد إنتاجية العمل	1	–
17	تستفيد مؤسسة بشكل جيد من قدرات مواردها	0,794**	0,000
18	تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهامنا	0,655**	0,000
19	توفر المؤسسة أجواء بيئية داخلية تمكننا من الوصول إلى المخرجات بالكمية المطلوبة من أداء عملنا	0,722**	0,000
20	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند أداء العمل	0,612**	0,000

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

يشير الجدول رقم(3–15) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,612) (0,794**)ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد إنتاجية العمل.**

ج– الاتساق الداخلي لبعد تحسين العمل:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تحسين العمل، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–16):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تحسين العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تحسين العمل	1	–
21	أحرص على أن يكون تجديد دائم في وظيفتي	0,509**	0,003
22	أقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتي	0,485**	0,006
23	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي	0,863**	0,000
24	أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام	0,762**	0,000

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

يشير الجدول رقم(3–16) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0,485) (0,863**)ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد تحسين العمل.**

4/ ثبات أداة الدراسة:

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-17) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور الإدارة الإلكترونية	12	0,649
محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين	11	0,621
أداة الدراسة	23	0,663

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (3-17) أن معامل ثبات محور الإدارة الإلكترونية بلغ قيمة (0,649) كما بلغ معامل ثبات محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين (0,621) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,663) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 60% ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

5/ اختبار التوزيع الطبيعي:

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-18):اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الاحتمالية Sig.
بعد توفر الأجهزة والبرامج	0,192
بعد استخدام نظم المعلومات الإدارية	0,551
بعد قواعد البيانات	0,581
بعد معوقات الإدارة الإلكترونية	0,092
محور الإدارة الإلكترونية	0,787
محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين	0,543

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

يشير الجدول رقم (3-18) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (Shapiro-Wilk) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

أولا/ التحليل الوصفي لنتائج الدراسة:

1- التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية:

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

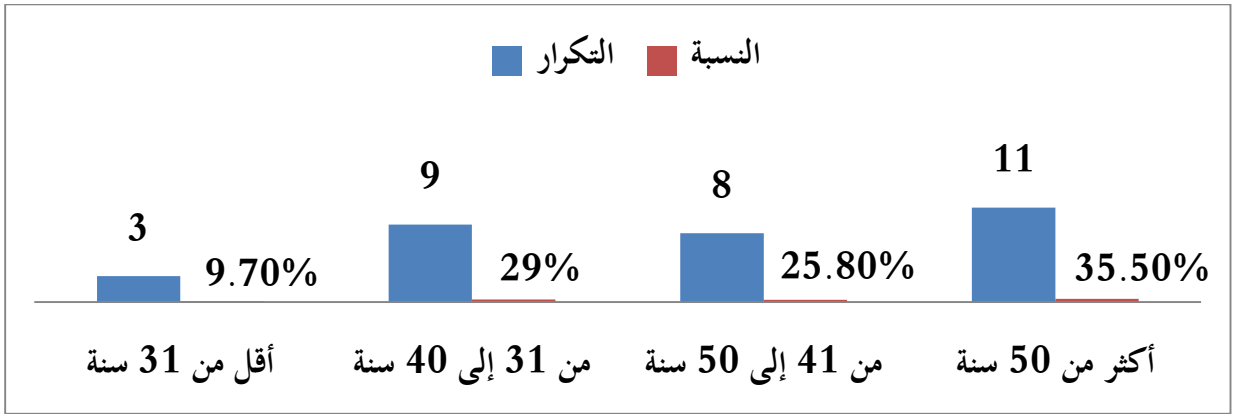
أ- متغير العمر:

الجدول رقم(3-19): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 31 سنة	3	9,7%
من 31 إلى 40 سنة	9	29%
من 41 إلى 50 سنة	8	25,8%
أكثر من 50 سنة	11	35,5%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم(3-12): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



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

من الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-12)نلاحظ أن 11 من الموظفين يمثلون ما نسبته 35,5%من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة وهم الفئة الأغلب لعينة الدراسة ويوجد 9 الموظفين الذين

أعمارهم من 31 إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 29%، ويوجد8 من الموظفين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة يمثلون ما نسبته 25,8%ويوجد 3 من الموظفين أعمارهم أقلمن 31 سنةيمثلون ما نسبته 9,7%

وهذا راجع إلى أن المؤسسة قامت بتجميد التوظيف في الإدارات العمومية منذ 2014 هذا ما جعل هذه الإدارات تسيير بخطوات متثاقلة لمسايرة التغيرات العميقة.

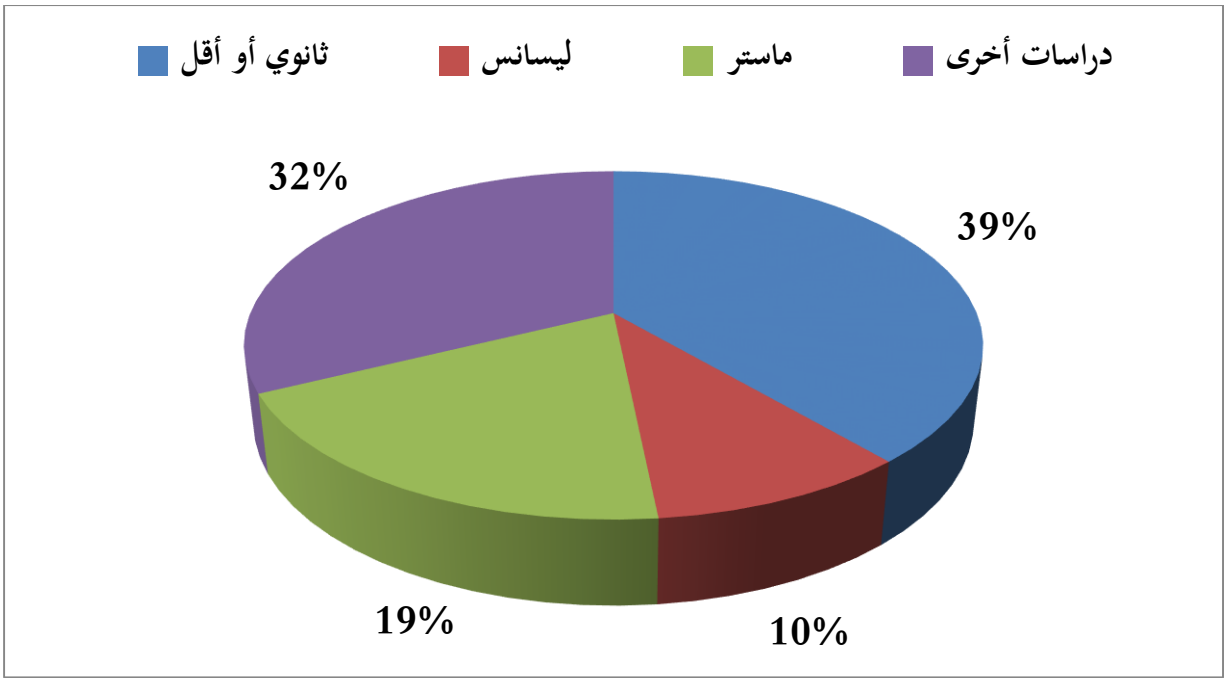
ب- متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم(3-20): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	12	38,7%
ليسانس	3	9,7%
ماستر	6	19,4%
دراسات أخرى	10	32,3%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم(3-13): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



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

من الجدول رقم (3-20) والشكل رقم (3-13)نلاحظ أن 12 من الموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل يمثلون ما نسبته 38,7%تمثل أعلى نسبة لعينة الدراسة ويوجد 10 من الموظفين يمثلون ما نسبته 32,3%لديهم

دراسات أخرى في المقابل يوجد 6 من الموظفين يمثلون ما نسبته 19,4%مستواهم التعليمي ماستر، ويوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 9,7%مستواهم التعليمي ليسانس.

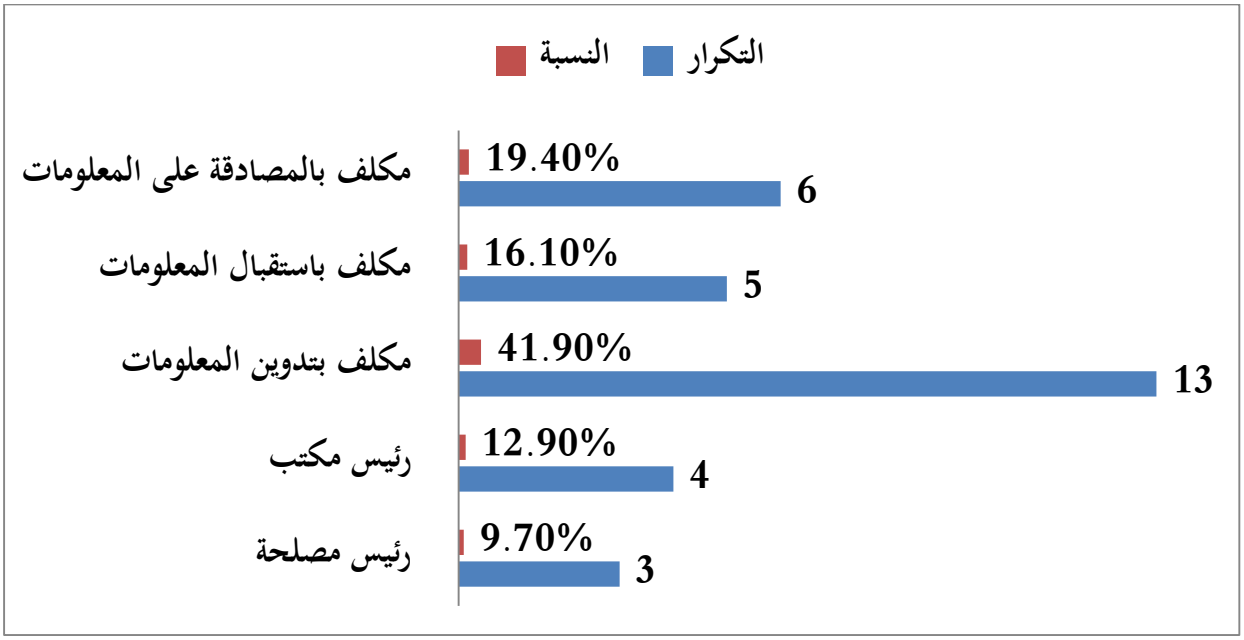
ت– متغيرالوظيفة:

الجدول رقم(3–21): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	3	9,7%
رئيس مكتب	4	12,9%
مكلف بتدوين المعلومات	13	41,9%
مكلف باستقبال المعلومات	5	16,1%
مكلف بالمصادقة على المعلومات	6	19,4%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم(3–14): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



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

من الجدول رقم (3–21)والشكل رقم (3–14)نلاحظ أن 13 من الموظفين يمثلون ما نسبته 41,9%من المكلفين بتدوين المعلومات يمثلون أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويوجد 6 من الموظفين يمثلون ما نسبته 19,4% من المكلفين بالمصادقة على المعلومات، ويوجد 5 من الموظفين يمثلون ما نسبته 16,1% من المكلفين باستقبال

المعلومات ويوجد 4 من الموظفين يمثلون ما نسبته 12,9% من رؤساء المكاتب ويوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 9,7% من رؤساء المصالح.

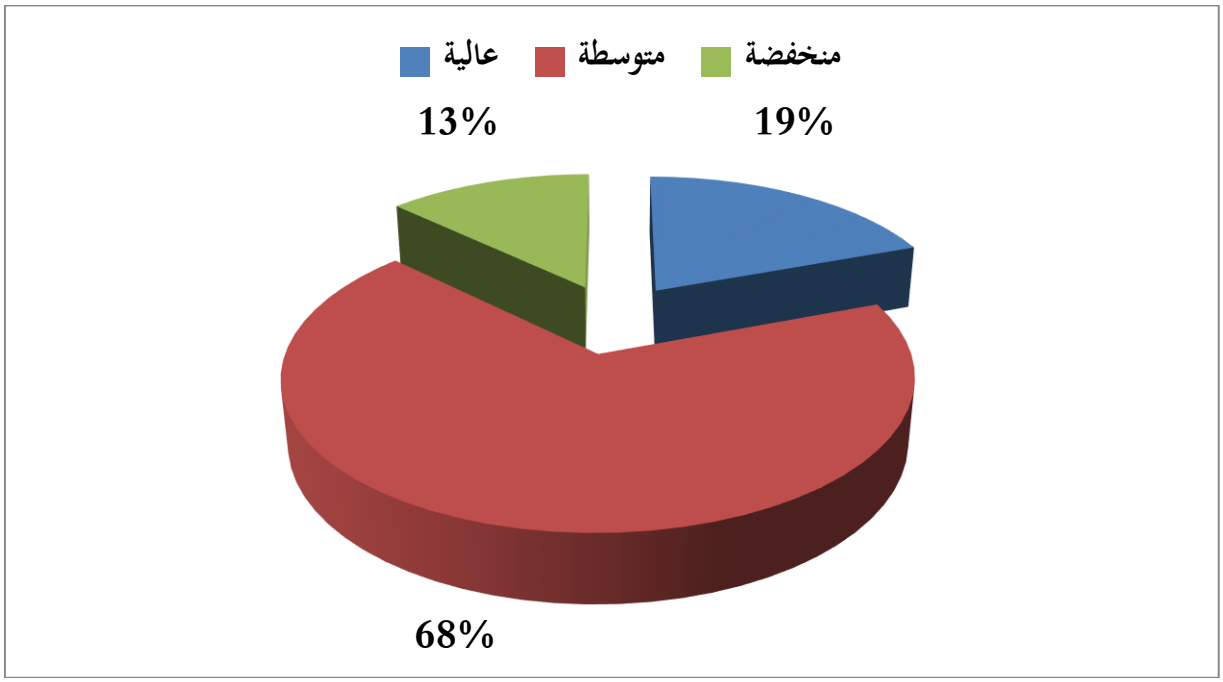
ث- متغيرالقدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

الجدول رقم(3-22): توزيع أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	التكرار	النسبة
عالية	6	19,4%
متوسطة	21	67,7%
منخفضة	4	12,9%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم(3-15): تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.



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

من الجدول رقم (3-22) والشكل رقم (3-15)نلاحظ أن 21 من الموظفين يمثلون ما نسبته 67,7%لديهم قدرة متوسطة على التعامل مع الكمبيوتريمثلون أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة ويوجد 06 من الموظفين يمثلون ما نسبته 19,4%لديهم قدرة عالية على التعامل مع الكمبيوتر، ويوجد 4 من الموظفين يمثلون ما نسبته 12,9%لديهم قدرة منخفضة على التعامل مع الكمبيوتر.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة التمست نقصا كبيرا من خلال الإجابات في برامج التدريب سواء ما تعلق منها بتطبيقات الإدارة أو غيرها.

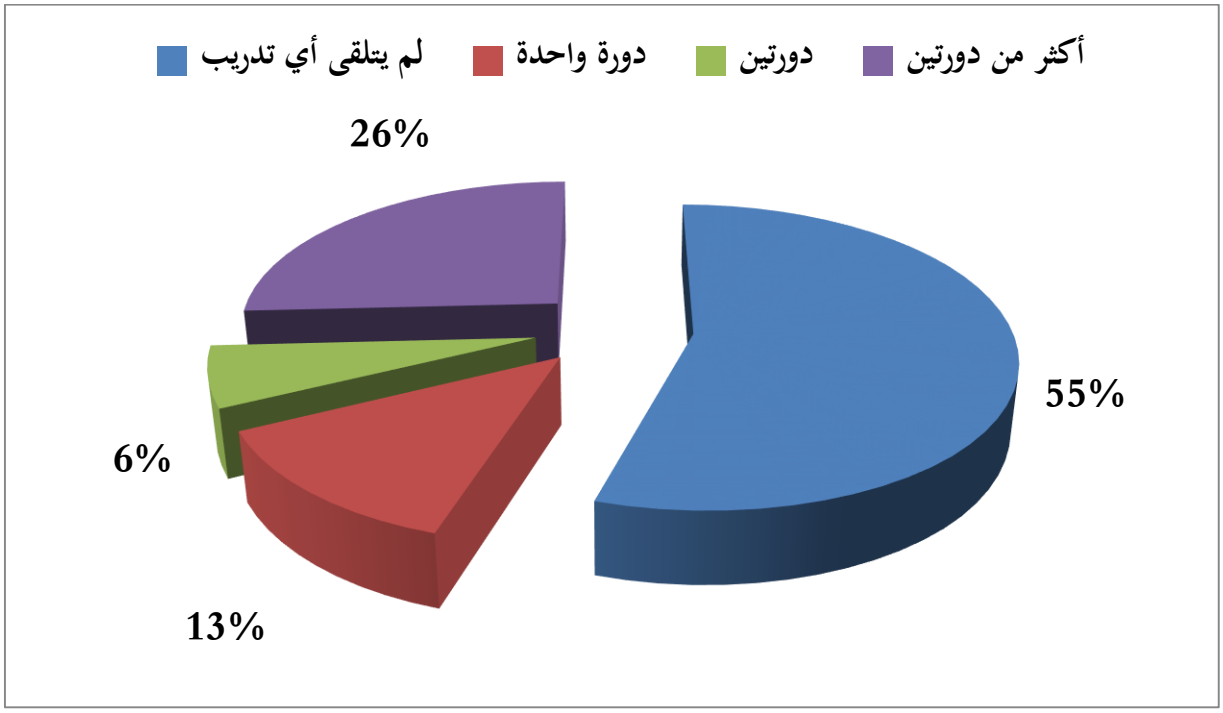
ج- متغيرعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم(3-23): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
لم يتلقى أي تدريب	17	54,8%
دورة واحدة	4	12,9%
دورتين	2	6,5%
أكثر من دورتين	8	25,8%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم(3-16): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية.



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

من الجدول رقم (3-23)والشكل رقم (3-16)نلاحظ أن 17 من الموظفين يمثلون ما نسبته 54,8%لم يتلقوا أي تدريب يمثلون أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة ويوجد 08 من الموظفين يمثلون ما نسبته 25,8%تلقوا أكثر

من دورتين، ويوجد 4 من الموظفين يمثلون ما نسبته 12,9%تلقوا دورة واحدة، ويوجد 2 من الموظفين يمثلون ما نسبته 6,5%تلقوادورتين.

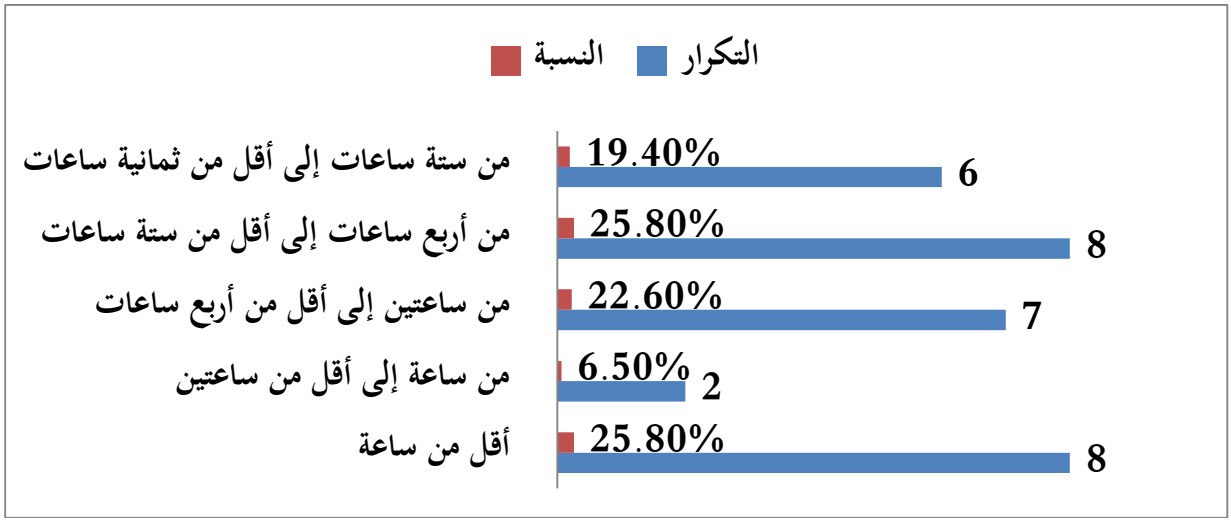
ح- متغيرعدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم:

الجدول رقم(3-24): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم.

عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم	التكرار	النسبة
أقل من ساعة	8	25,8%
من ساعة إلى أقل من ساعتين	2	6,5%
من ساعتين إلى أقل من أربع ساعات	7	22,6%
من أربع ساعات إلى أقل من ستة ساعات	8	25,8%
من ستة ساعات إلى أقل من ثمانية ساعات	6	19,4%
المجموع	30	100%

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

الشكل رقم(3-17): تمثيل أفراد العينة حسب متغير عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم.



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

من الجدول رقم (3-24)والشكل رقم (3-17)نلاحظ أن 08 من الموظفين يمثلون ما نسبته 25,8%لديهم أقل من ساعة عمل على الكمبيوتر في اليوم والنسبة نفسها للموظفين الذين لديهم من أربع ساعات إلى أقل من ستة ساعات عمل على الكمبيوتر في اليوم وهي الفئتين الأعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة ويوجد 07 من الموظفين يمثلون

ما نسبته 22,6%لديهم من ساعتين إلى أقل من أربع ساعات عمل على الكمبيوتر في اليوم، ويوجد 6 من الموظفين يمثلون ما نسبته 19,4%لديهم من ستة ساعات إلى أقل من ثمانية ساعات عمل على الكمبيوتر في اليوم،ويوجد 2 من الموظفين يمثلون ما نسبته 6,5%لديهم من ساعة إلى أقل من ساعتين عمل على الكمبيوتر في اليوم.

2/ التحليل الوصفي لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية:

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-25): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد توفر الأجهزة والبرامج	3,56	0,765	4	عالية
2	بعد استخدام نظم المعلومات الإدارية	4,16	0,502	1	عالية
3	بعد قواعد البيانات	4,01	0,651	2	عالية
4	بعد معوقات الإدارة الإلكترونية	3,65	0,838	3	عالية
	محور الإدارة الإلكترونية	3,85	0,354	-	عالية

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

يشير الجدول رقم (3-25) أن تقديرات الموظفين لمحور الإدارة الإلكترونية، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

أ- بلغ المتوسط الحسابي لبعد استخدام نظم المعلومات الإدارية4,16 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,502 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

ب- بلغ المتوسط الحسابي لبعد قواعد البيانات 4,01بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في قواعد البيانات في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,651 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

ت- بلغ المتوسط الحسابي لبعد معوقات الإدارة الإلكترونية3,65 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في معوقات الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,838 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

ث- بلغ المتوسط الحسابي لبعد توفر الأجهزة والبرامج3,56بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في توفر الأجهزة والبرامج في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,765 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية 3,85بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في الإدارة الإلكترونية في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية، حيث جاءا الانحراف المعياري 0,354 ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين.

ثالثا: التحليل الوصفي لأبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-26): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد جودة العمل المنجز	4,11	0,664	5	عالية
2	بعد إنتاجية العمل	3,52	0,633	2	عالية
3	بعد تحسين العمل	3,81	0,495	4	عالية
	محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين	3,81	0,505	-	عالية

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

يشير الجدول رقم (3-26) أن تقديرات الموظفين لمحور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد جودة العمل المنجز في الخدمة4,11 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في جودة العمل المنجز في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,664 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تحسين العمل3,81 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تحسين العملفي مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,495 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

3-بلغ المتوسط الحسابي لبعد إنتاجية العمل3,81بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في إنتاجية العمل في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,495 ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين 3,81بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، حيث بلغ الانحراف المعياري 0,505 ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

جدول رقم(3-27): اختبار الانحدار البسيط لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: توفر الأجهزة والبرامج				
المتغير التابع: أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,181a	0,033	0,120	0,993	0,329
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	,987		0,329b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-27) اثر توفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= 0,181a بين توفر الأجهزة والبرامج وأداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا، وبلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,120وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0,993عند مستوى معنوية 0,329 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

جدول رقم(3–28): اختبار الانحدار البسيط لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: استخدام نظم المعلومات الإدارية				
المتغير التابع: أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,240a	0,057	0,220	1,329	0,194
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	1,767		0,194b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–28) اثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= 0,240a بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وأداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف جدا، وبلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,220 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1,329عند مستوى

معنوية 0,194 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

جدول رقم(3–29): اختبار الانحدار البسيط لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: قواعد البيانات				
المتغير التابع: أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,274a	0,075	0,212	1,532	0,136
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	2,347		0,136b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–29) اثر قواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= 0,274a بين قواعد البيانات وأداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف جدا،وبلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,212 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1,532عند مستوى معنوية 0,136 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

جدول رقم(3-30): اختبار الانحدار البسيط لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: معوقات الإدارة الإلكترونية				
المتغير التابع: أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,277a	0,077	0,167	1,554	0,131
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	2,416		0,131b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3-30) اثر معوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= 0,277a بين معوقات الإدارة الإلكترونية وأداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف جدا، وبلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,167وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1,554عند مستوى معنوية 0,131 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد .

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

جدول رقم(3–31): اختبار الانحدار البسيط للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين في مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

البيان	المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية				
المتغير التابع: أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,153a	0,023	0,218	0,833	0,411
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	0,695		0,411b		

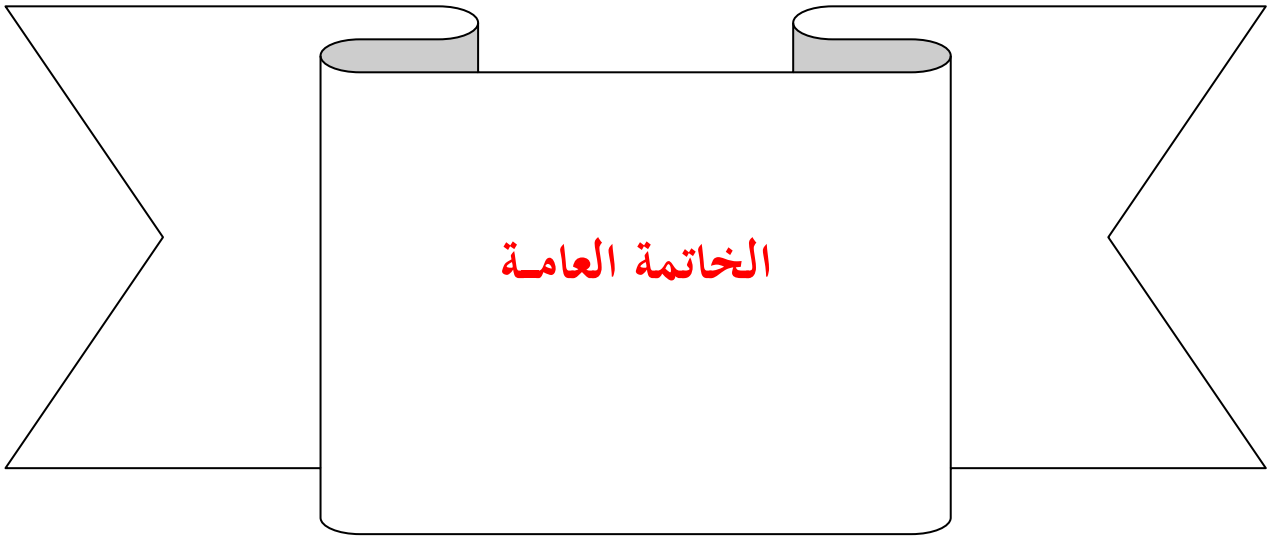
المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–31) اثر الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= 0,153a بين الإدارة الإلكترونية وأداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف جدا،وبلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,218وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0,833 عند مستوى معنوية 0,411 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

خاتمة الفصل:

نظرا للتحديات والرهانات الجديدة التي يفرضها سوق الشغل بات من الضروري على القطاع مواكبتها وذلك عن طريق تكوين يد عاملة مؤهلة تسمح بتلبية رغبات سوق العمل والنجاعة في العملية التكوينية ولا يتأتى هذا الأمر إلا من خلال توفير الوسائل الضرورية (الوسائل التقنية البيداغوجية ،التاطير الجيد،توفير البرامج.....الخ) هذا من جهة ومن جهة أخرى الحرص على نسج العلاقات مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمساهمة في العملية التكوينية من خلال شراكة هادفة كتكوين العمال في مختلف القطاعات ، تقديم يد العون في عملية تنصيب الممتهنين ،والتربصات التطبيقية في الوسط المهني لفائدة المتربصين،تشجيع التكوين بالبطاقية لما له من أهمية في استحداث مناصب الشغل.


الخاتمة العامـة

الخاتمة العامة

وفي ختام دراستنا نستخلص أن تطورات التطورات التكنولوجية التي أفرزت ظهور تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت بشكل كبير في تغير نمط الإدارة التي انتقلـت من نمط التقليـــدي إلى النمط الحديـث حيث ظهـر مصطلح الإدارة الالكترونيـــة والتي سابقـت الدول ن اجل تطبيق تقنياته وذلك بتوفير جميع الوسائل الماديـــة والبشرية والتقنية من اجل إنجاح هذا التغير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنى تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لتسير وتطبيق هذه التقنية .

فالإدارة الالكترونية هي نمط جديد له العديد من المزايا في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات العمومية وفرصة تمكن الإدارة من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ، ومن الأسباب التي أدت إلى اهتمام الجزائر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية هو الضغط الكبير على الموظفين، تفشي ظاهرة البيروقراطية والمحسوبية ورغبة الدولة في اللحاق بوكب الدول المتطورة تكنولوجيا.

نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوفر الأجهزة والبرامج على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

2- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

3- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

4- عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات الإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

5- عدم تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد .

الإقترحات :

في ضوء النتائج السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في المؤسسات وذلك لمواكبة التكنولوجيا الحاصلة ولتخطي صرف تكاليف باهظة والرفع من مستوى الأداء خاصة فالمؤسسات العمومية وذلك من خلال .

- توفير برامج البيانات والمعلومات للحد من عملية القرصنة والإتلاف.

-توفير كل متطلبات الإدارة الإلكترونية وذلك بقصد تسيير عملية نجاحها .

-وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني .

-إنتاج برامج تدريبية تستهدف كل فئات الإدارة .

-تهيئة الظروف المناسبة من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .

أفاق الدراسة:

-وفي ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع والتي تعتبر بمثابة بحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر منها:

-تدريب العاملين في مشروعات الإدارة الإلكترونية .

-نشر الثقافة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية .

-واقع الخدمات الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية .

قائمـــــة المصـــــــادر والمراجـــــــــع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب والمجلات:

1- أحمد حسين، صدام حسين على،"**مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية**"، تنمية الرافدين، مجلد33، العدد 104، جامعة الموصل ،العراق، 2011.

2- احمد سيد مصطفى،**إدارة البشر**،مكتبة الانجلو المصرية،القاهرة،2002 .

3- أحمد ماهر ،**اقتصاديات الإدارة** ،بدون طبعة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،بدون سنة نشر .

4- احمد ماهر ،**الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**،بدون طبعة،دار الجامعية،مصر 2003

5- احمد محمد غنيم،**الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر، ط 1 ،2009.

6- أحمد محمد سمير،**الإدارة الالكترونية**،ط2 ،دار المسيرة والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2009.

7- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،2012.

8- بن عزة محمد،**مجلة الحكمة لدراسات الاقتصادية**، عدد 42 سداسي الأول2013

9- بوثلجة غياث، 1992.

10- حسين **محمد** الحسن، **الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان ، 2011.

11- حمداوي وسيلة،**إدارة الموارد البشرية**،مديرية النشر لجامعة قالمة 2004

12- خالد خليل الطاهر:**القانون الإداري(دراسة مقارنة)**،ط 1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن سنة , 2011

13- خالد ممدوح إبراهيم،**الإدارة الالكترونية**،الدار الجامعية للنشر،مصر ،ط 1 ،2010 .

14- ربحي مصطفى عليان،**البيئة الالكترونية،ط1** ،كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية،الأردن،2012 .

15- زكري المصري :**أسس الإدارة العامة** ،دار شتات للنشرو البرمجيات،دار الكتاب القانونية 2017

16-سعدغالب ياسين،**الإدارةالالكترونيةوأفاق تطبيقاتهاالعربية**،السعودية:معهدالإدارةالعامة،2005.

17-سوسن زهير المهتدي، **تكنولوجيا الحكومة الالكترونية**، دار أسامة للنشر ،عمان ،2011.

18-الشيخ الداودي،**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**،مجلة الباحث،عدد 2009/07 ،جامعة الجزائر.

19- صدام خماسية ،**الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن،2013.

20-طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الالكترونية** ، ط 1 ،دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة،2007 .

21-طاهر بن خرف الله وآخرون:**الوسيط في الدراسات الجامعية**،الجزء الرابع،ط أولى،دار هومة،الجزائر سنة 2003

22-عادل حرموش المفرجي،**الإدارة الالكترونية**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007.

23-عادل زايد،**التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل** ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.2003

24-عبد الحكم أحمد الخزامي ،**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين:تحسين الأداء**،الجزء 3،مكتبة إبن سينا،القاهرة،1999.

25-عبد الستار العلي واخرون،**المدخل الى ادارة المعرفة**،عمان،دار المسيرة للنشر والتوزيع،2006 .
26-عبد الغفار حنفي ،**السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد** ،دار الجامعة المصرية 1991
27-عبدالفتاح،بيوميحجاري،**النظامالقانونيلحمايةالحكومةالإلكترونية**،الكتابالأول،الإسكندريةدارالفكرالجامعي، 2002
28-عجة جيلاني:**قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية(اشتراكية التسيير الى الخوصصة)**،دار الخلدونية للنشر،عمان.
29-عداي الحسين فلاح حسين ، **الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
30-علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2008 .
31-علي السيد الباز،**الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية،الإدارة المحلية الالكترونية العربية**.
32-علي سلمي،**السلوك الإنساني في منظمات الأعمال**،دار غريب للطباعة والنشر ،القاهرة،1995
33-عمار بوحوش،**نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**،دار العرب الإسلامي،بيروت،2010.
34-عمار عوابدي:**القانون الإداري**،الجزء 1 ،النظام الإداري،ط 5 ،ديوان المطبوعات الجامعية،عمان،سنة 2008
35-عمر وصفي عقيلي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتجي**،بدون طبعة،دار وائل للنشر،عمان ،2005.
36-العوالمة نائل عبد الحافظ،**الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة**،مجلة دراسات في العلوم الإدارية،عدد 1 ،عمان،2002.
37-فداء محمود حامد،**الإدارة الالكترونية**،ط1،دار البداية الناشرون وموزعون،عمان،2012.
38-القاموس العربي الشامل،**الأداء1** ،دار العائل الجامعية،بيروت،سنة 1997
39- كافية عيدوني،حميد بن حجوبة،**مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية**، العدد02،جامعة عباس لعرور،خنشلة،ديسمبر 2007.
40-محمد الطعامنة،طارق شريف العلوش،**الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**،منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية،القاهرة ،2004.
41-محمد محمود المكاوي، **الإدارة الالكترونية**،دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع ،مصر،2011.
42-مصطفى يوسف كافي ،**الإدارة الالكترونية"إدارة بلا ورق بلا مكان،إدارة بلا زمان،بلا تنظيمات جامدة"**،دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا،2011.
43-المعجمالنقديلعلمالاجتماع،ط 1 ،سنة 1986
44-معين أمين ،**إدارة الموارد البشرية في ضل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية**،ط1بدون بلد نشر،2010.
45-الناصر جرادات،لبنان الشامي:**مقدمة في العلاقات العامة** :دار اليازوري للنشرو التوزيع، عمان الاردن،سنة 2011
46-ناصر داديعدون, عبدالله قويدر الواحد:**مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)** ، دار المحمدية العامة ،الجزائر، سنة 2006
47-ناصرلباد :**الوجيزفي القانون الإداري**،ط 4 دارالمجدللنشروالتوزيع،الجزائر،سنة., 2010
48-نبا مؤيد عبد المحسن الطاني،**إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية**،دار الكتب القانونية،مصر،20011.
49-النجار فايز جمعة،**نظم المعلومات الإدارية MIS –** ،دار الراية للنشر و التوزيع،طبعة ثانية ،عمان ،2002
50- النجارفريد،**الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق** ،الدارالجامعية،الإسكندرية،مصر،. 2002
51- نجم عبود نجم:**القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، طاولى،دارصفاءللنشروالتوزيع،عمان،سنة 2011

52-نجم عبود نجم،**الإدارة و المعرفة الإلكترونية" الإستراتجية– الوظائف– المجالات"–** ، دار اليازوري، عمان، 2009
53-النمر وآخرون،**الإدارة العامة"الأسس والوظائف"**،مكتبة الشقري،ط2 ،الرياض،2002.
54-نيكزميشل:**معجم علم الاجتماع**،ط 2 ،دار الطبعة،لبنان،سنة 1981
55-وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي :**أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن**،ط 1 ،دار وائل لنشر و التوزيع ،عمان،سنة 2009
56-وليد حيدر جابر:**طرق إدارة المرافق العامة(المؤسسة العامة والخصخصة)**،ط 1 ،منشورات الحلبي الحقوقية،بيروت سنة 2009
57-ياسر إبراهيم العبيداء،**مؤشرات الأداء،الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية**،موقع: www.yaseralobaida /presentation/arabic/
58-ياسينسعدغالب،العلاق بشير عباس،**الأعمال الإلكترونية**،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2003.

قائمة المذكرات:

1- بغدادكمال:**النظام القانوني للمؤسسة العمومية المهنية في الجزائر**،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، فرع قانون المؤسسات،كلية الحقوق،جامعة يوسف بن خدة،الجزائر،سنة 2012 / 2011 .
2- جهرة حمزة،**دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي–دراسة حالة–الولاية المنتدبة ولاد جلال**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2018-2019 .
3- حماد مختار ،**تأثير الإدارة الالكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،فرع التنظيم السياسي،جامعة الجزائر،2004 .
4- رحماني سناء،**دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**،جامعة محمد خيضر،قسم علوم التسيير ،بسكرة،2017 .
5- رفيق بن مرسي،**الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق**،رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،كلية العلوم والإعلام،جامعة مولود معمري،تيزي وزو ،2001.
6- سعيد بن معلا العمري، "**المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة على المؤسسة العامة للموانئ**" ، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2003.
7- سميرة طهراوي ،**تقييم الأداء ،وتأثيره على دافعية الموظفين (دراسة حالة شركات الدراسات التقنية والهندسة المعمارية بالمدية)**،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ،المركز الجامعي لدكتور يحي فارس بالمدية ،2007،2008.
8- شائع بن سعد مبارك القحطاني ،**مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون**،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،2006.
9– عادل عشي ،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،قياس وتقييم(دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة** (2000-2002)،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة المجاستير في علوم التسير،جامعة محمد خيضر-بسكرة،2001-2002.
10- علي عبد الله،**أثر البيئة على أداء المؤسسات الإقتصادية** ،أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر،1999.

11- عمر بن عبشي ،**دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب** ،مذكرة مدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيست في العلوم التجارية جامعة المسيلة،2005،ص20

12- عمر سرار،**الرضا عن العمل وأثره على الأداء** ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ،فرع تخطيط ،جامعة الجزائر ،2003.

13-محمد أحمد عودة الأغا،**درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة**، رسالة ماجستير ،كلية التربية،الجامعة الإسلامية،غزة،2012.

14-محمد بن سعيد محمد العريشي،**إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم**،مذكرة ماجستير،جامعة ام القرى،مكة،2008.

15-نسرين محمد عبد المحمود،**العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء(دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن** ،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال،جامعة اليورموك،2004

16- نوار هاني إسماعيل ،**تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)**،بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة تشرين،2004.

17- الهلة سناء ،بريقش عائشة ،**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة:مؤسسة الغازات الصناعية –وحدةورقلة)**،مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2009،2010.

الملتقيات :

1- تمجغدين نور الدين ، عبد الحق بن تقات ، **مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث** ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،الطبعة الثانية:نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ،المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

2- السعيد بريش، نعيمة يحياوي ،**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنضمات وزيادة فعالياتها (دراسة حالة، ملبنة الأوراس)**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،الطبعة الثانية :نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ،المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22و23 نوفمبر2011،جامعة عنابة ،الجزائر ،ص299.

3- محمد الصغير قريشي،**الأداء المالي وأدوات قياسه ومراقبته،عملية المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**،الملتقى ،مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني ،حول الاداء المتميز للمنضمات والحكومات،الطبعة الثانية ،نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ،المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22و23نوفمبر 2011،ص111

المراجعالأجنبية:

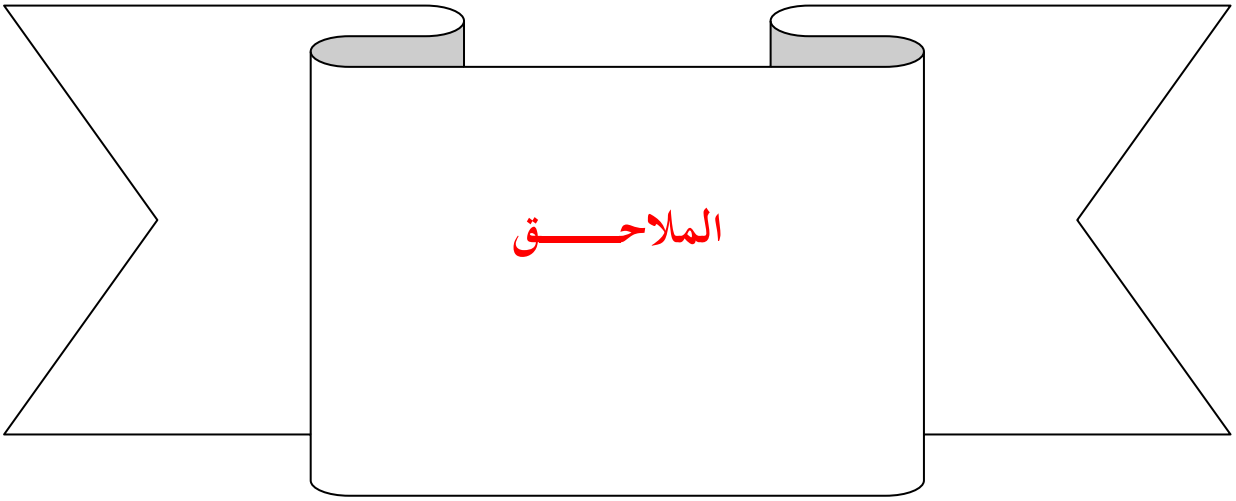
1- Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editionsd'organisation, Paris,2000.

2- Alaine JOUNOT,100questions pourcomprendre et agir;RSEet developpement durable,AFNOR , paris,2010,pp ,15-16

3- c.kennedy.toutes les reponses aux grandes questions du mangement.èd .maxima.paris.1996.

4- Daubai e –Gouvernement .Virtual gouvernement« ;e ALL ;Daubai ; Issue 47 Septembre 2007 .
5- Historique de la Formation professionnelle, INFP, Alger 1992.
6- Ibid p. 03
7- Naffa ,Khaldoun ,"Jordan e-government programme" ,Jordan e-government initiative,Jordan,septembre 2005.
8- P.Lorino L'économisteest le manageur éd.ENAG.Alger,1991.
9- Yves ENREGLE et Annick SOUYET,Op,cit - http;//vb.maharty.com/showthread.php=11887

Yves ENREGLE et Annick SOUYET,La responsabilite societalde l' enterprise (RSE),Arnaudfranel Editions,Quebe


الملاحـــــق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد توفر الأجهزة والبرامج.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,297	-,224	,125	,312
		Sig. (2-tailed)	.	,104	,227	,501	,087
		N	31	31	31	31	31
	العبارة2	Correlation Coefficient	,297	1,000	,089	,001	,439*
		Sig. (2-tailed)	,104	.	,634	,996	,014
		N	31	31	31	31	31
	العبارة3	Correlation Coefficient	-,224	,089	1,000	,360*	,714**
		Sig. (2-tailed)	,227	,634	.	,047	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة4	Correlation Coefficient	,125	,001	,360*	1,000	,717**
		Sig. (2-tailed)	,501	,996	,047	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	البعد1	Correlation Coefficient	,312	,439*	,714**	,717**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,087	,014	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

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

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد توفر الأجهزة والبرامج.

Correlations

			العبارة2	العبارة3	العبارة4	البعد1
Spearman's rho	العبارة2	Correlation Coefficient	1,000	,089	,001	,397*
		Sig. (2-tailed)	.	,634	,996	,027
		N	31	31	31	31
	العبارة3	Correlation Coefficient	,089	1,000	,360*	,820**
		Sig. (2-tailed)	,634	.	,047	,000
		N	31	31	31	31
	العبارة4	Correlation Coefficient	,001	,360*	1,000	,702**
		Sig. (2-tailed)	,996	,047	.	,000
		N	31	31	31	31
	البعد1	Correlation Coefficient	,397*	,820**	,702**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,027	,000	,000	.
		N	31	31	31	31

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

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

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد استخدام نظم المعلومات الإدارية.

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	البعد2
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	,318	,584**	,870**
		Sig. (2-tailed)	.	,081	,001	,000
		N	31	31	31	31
	العبارة6	Correlation Coefficient	,318	1,000	,177	,638**
		Sig. (2-tailed)	,081	.	,341	,000
		N	31	31	31	31
	العبارة7	Correlation Coefficient	,584**	,177	1,000	,713**
		Sig. (2-tailed)	,001	,341	.	,000
		N	31	31	31	31
	البعد2	Correlation Coefficient	,870**	,638**	,713**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31

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

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد قواعد البيانات.

Correlations

			العبارة8	العبارة9	البعد3
Spearman's rho	العبارة8	Correlation Coefficient	1,000	,399*	,720**
		Sig. (2-tailed)	.	,026	,000
		N	31	31	31
	العبارة9	Correlation Coefficient	,399*	1,000	,914**
		Sig. (2-tailed)	,026	.	,000
		N	31	31	31
	البعد3	Correlation Coefficient	,720**	,914**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	31	31	31

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

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

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد معوقات الإدارة الإلكترونية.

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	البعد4
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1,000	,599**	,386*	,595**	,816**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,032	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة11	Correlation Coefficient	,599**	1,000	,426*	,433*	,753**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,017	,015	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة12	Correlation Coefficient	,386*	,426*	1,000	,432*	,734**
		Sig. (2-tailed)	,032	,017	.	,015	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة13	Correlation Coefficient	,595**	,433*	,432*	1,000	,787**
		Sig. (2-tailed)	,000	,015	,015	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	البعد4	Correlation Coefficient	,816**	,753**	,734**	,787**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

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

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد جودة العمل المنجز.

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة16	البعد5
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	1,000	,594**	,459**	,794**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,009	,000
		N	31	31	31	31
	العبارة15	Correlation Coefficient	,594**	1,000	,339	,673**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,062	,000
		N	31	31	31	31
	العبارة16	Correlation Coefficient	,459**	,339	1,000	,864**
		Sig. (2-tailed)	,009	,062	.	,000
		N	31	31	31	31
	البعد5	Correlation Coefficient	,794**	,673**	,864**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31

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

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد إنتاجية العمل.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	البعد6
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,284	,527**	,332	,794**
		Sig. (2-tailed)	.	,121	,002	,068	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة18	Correlation Coefficient	,284	1,000	,298	,472**	,655**
		Sig. (2-tailed)	,121	.	,104	,007	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة19	Correlation Coefficient	,527**	,298	1,000	,106	,722**
		Sig. (2-tailed)	,002	,104	.	,569	,000
		N	31	31	31	31	31
	العبارة20	Correlation Coefficient	,332	,472**	,106	1,000	,612**
		Sig. (2-tailed)	,068	,007	,569	.	,000

		N	31	31	31	31	31
		Correlation Coefficient	,794**	,655**	,722**	,612**	1,000
	البعد6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تحسين العمل.

Correlations

			العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	البعد7
		Correlation Coefficient	1,000	,286	,325	,052	,509**
	العبارة21	Sig. (2-tailed)	.	,119	,074	,783	,003
		N	31	31	31	31	31
		Correlation Coefficient	,286	1,000	,239	,097	,485**
	العبارة22	Sig. (2-tailed)	,119	.	,195	,604	,006
		N	31	31	31	31	31
		Correlation Coefficient	,325	,239	1,000	,623**	,863**
Spearman's rho	العبارة23	Sig. (2-tailed)	,074	,195	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
		Correlation Coefficient	,052	,097	,623**	1,000	,762**
	العبارة24	Sig. (2-tailed)	,783	,604	,000	.	,000
		N	31	31	31	31	31
		Correlation Coefficient	,509**	,485**	,863**	,762**	1,000
	البعد7	Sig. (2-tailed)	,003	,006	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

ملحق رقم (10): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,649	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	23

ملحق رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	,207	31	,002	,960	31	,192
البعد2	,115	31	,200*	,966	31	,551
البعد3	,071	31	,200*	,979	31	,581
البعد4	,209	31	,001	,942	31	,092
المحور1	,072	31	,200*	,979	31	,787
المحور2	,119	31	,200*	,971	31	,543

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	4	12,9	12,9	12,9
	غير محدد	27	87,1	87,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقلمن 31 سنة	3	9,7	9,7	9,7
	من 31 إلى 40 سنة	9	29,0	29,0	38,7
	من 41 إلى 50 سنة	8	25,8	25,8	64,5
	أكثر من 50 سنة	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	12	38,7	38,7	38,7
	ليسانس	3	9,7	9,7	48,4
	ماستر	6	19,4	19,4	67,7
	دراسات أخرى	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	3	9,7	9,7	9,7
	رئيس مكتب	4	12,9	12,9	22,6
	مكلف بتدوين المعلومات	13	41,9	41,9	64,5
	مكلف باستقبال المعلومات	5	16,1	16,1	80,6
	مكلف بالمصادقة على المعلومات	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

القدرةعلى التعامل مع الكمبيوتر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عالية	6	19,4	19,4	19,4
	متوسطة	21	67,7	67,7	87,1
	منخفضة	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم يتلقى أي تدريب	17	54,8	54,8	54,8
	دورة واحدة	4	12,9	12,9	67,7
	دورتين	2	6,5	6,5	74,2
	أكثر من دورتين	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

عدد ساعات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ساعة	8	25,8	25,8	25,8
	من ساعة إلى أقل من ساعتين	2	6,5	6,5	32,3
	من ساعتين الى أقل من أربع ساعات	7	22,6	22,6	54,8
	من أربع ساعات إلى أقل من ستة ساعات	8	25,8	25,8	80,6
	من ستة ساعات إلى أقل من ثمانية ساعات	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محورالإدارة الإلكترونيةفي مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	31	3,5699	,76591	,13756
البعد2	31	4,1613	,55023	,09882
البعد3	31	4,0161	,65171	,11705
البعد4	31	3,6532	,83835	,15057
المحور1	31	3,8501	,35414	,06361

بلعباس. ملحق رقم (14): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد5	31	4,1183	,66415	,11929
البعد6	31	3,5242	,63362	,11380
البعد7	31	3,8145	,49568	,08903
المحور2	31	3,8190	,50501	,09070

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتوفر الأجهزة والبرامجعلى أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,181[a]	,033	,000	,50512

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,252	1	,252	,987	,329[b]
	Residual	7,399	29	,255		
	Total	7,651	30			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,392	,439		7,721	,000
	البعد1	,120	,120	,181	,993	,329

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لاستخدام نظم المعلومات الإداريةعلى أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,240[a]	,057	,025	,49868

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,439	1	,439	1,767	,194[b]
	Residual	7,212	29	,249		
	Total	7,651	30			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,904	,694		4,182	,000
	البعد2	,220	,165	,240	1,329	,194

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقواعد البيانات على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,274[a]	,075	,043	,49404

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,573	1	,573	2,347	,136[b]
	Residual	7,078	29	,244		
	Total	7,651	30			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,967	,563		5,272	,000
	البعد3	,212	,138	,274	1,532	,136

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعوقات الإدارة الإلكترونيةعلى أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,277[a]	,077	,045	,49350

a. Predictors: (Constant), البعد4

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,588	1	,588	2,416	,131[b]
	Residual	7,063	29	,244		
	Total	7,651	30			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,429	,403		11,004	,000
	البعد4	,167	,107	,277	1,554	,131

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط للإدارة الإلكترونية على أداء مديرية التكوين المهني والتمهين لولاية المدية في ظل جائحة الكوفيد .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,153[a]	,023	-,010	,50760

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,179	1	,179	,695	,411[b]
	Residual	7,472	29	,258		
	Total	7,651	30			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,979	1,012		2,945	,006
	المحور1	,218	,262	,153	,833	,411

a. Dependent Variable: المحور2

جامعـــــة الدكتـــــور يحيـــى فـــــــــارس بالمديـــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

ماستر2 إدارة أعمال

تحية طيبة وبعد

إن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال وهي بعنوان تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات العمومية في ظل جائحة الكوفيد دراسة حالة (مديرية التكوين المهني والتمهين بالمدية) لذا نرجو منكم التكرم بالإجابات على فقرات هذا الاستبيان وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه مؤسستكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال علما ان كافة البيانات التي يتم الادلاء بها سوف تعامل بسرية تامة، وسر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط مع بالغ اسمى عبارات التقدير والاحترام وشكرا.

ضع علامة **x** في الخانة المناسبة

أولا : محور المعلومات الشخصية

1- الجنس

ذكر ☐ انثى ☐

2- السن

اقل من 31 سنة ☐ من 31 إلى 40 ☐

من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3- المستوى التعليمي

ثانوي فما دون ☐ ليسانس ☐

دراسات عليا ☐ دراسات اخرى ☐

4- الوظيفة

رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐

مكلف باستقبال وتدوين المعلومات ☐ مكلف بالمصادقة على المعلومات ☐

5- القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة ☐

6- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية

لم يتلقى أي تدريب ☐ دورة واحدة ☐

دورتين ☐ أكثر من دورتين ☐

7- عدد ساعات العمل على الكمبيوتر في اليوم

اقل من ساعة ☐ من 1سا إلى اقل من 2 سا ☐ من 2 سا إلى أقل من 4 سا ☐

من 4 سا إلى أقل من 6 سا ☐ من 6 سا إلى اقل من 8 سا ☐

أولا: المحور الخاص بالإدارة الالكترونية

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	**مدى توفر الاجهزة و البرامج**					
1	- تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب.					
2	- البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة.					
3	- تقوم المؤسسة باستخدام اجهزة عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات.					
4	- البرمجيات والاجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة .					
2	**استخدام نظم المعلومات الإدارية**					
1	- تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت لمناسب.					
2	- نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة.					
3	- تساهم نظم المعلومات على التحسين من المستوى الانتاجي .					
3	**قواعد البيانات**					
1	- تساهم قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.					
2	- تساعد قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والاقسام المختلفة.					
4	**معوقات الادارة الالكترونية**					
1	- ضعف التنسيق بين الاقسام الإدارية.					
2	- عدم الثقة في المعاملات.					
3	-توجد إجراءات روتينية معقد بالمؤسسات.					
4	- ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات.					

ثانيا : المحور الخاص بالأداء .

الرقم	العبـــــــــــــــــــارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	**جودة العمل المنجز**					
1 2 3	- ألتزم بمعايير جودة العمل لأداء وظيفتي - ألتزم بمواعيد العمل لضمان جودتي - تقوم المؤسسة بالمقاربات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة.					
2	**إنتاجية العمل**					
1 2 3 4	- تستفيد المؤسسة بشكل جيد من قدرات مواردها. - تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهامنا. - توفر المؤسسة أجواء بيئية داخلية تمكننا من الوصول إلى المخرجات بالكمية المطلوبة من أداء عملنا. - لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند أداء العمل.					
3	**تحسين في العمل**					
1 2 3 4	- أحرص على ان يكون تجديد دائم في وظيفتي. - أقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتي. - تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائي. - أنا مستعد وجاهز ولدي الرغبة في العمل خارج اوقات الدوام.					