جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية:مقر ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب :

- ضيف عثمان
- العدلاوي هشـام

تحت إشراف الاستاذ:

- طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة المدية	رئيسا
طلحة محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
		جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية *2020 - 2021*


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا من أجل إتمام هذا العمل والوصول

إلى هذه المرتبة من العلم والنجاح

نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف طلحة محمد الذي لم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات

في مرحلة التأطير، فقد كان مثالا في التعامل وقدوة لنا، فله منا كل

الشكر والتقدير.

نتوجه بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سيبذلون جهدا في قراءة هذه

المذكرة من أجل تقييمها.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

إلى من صبرت في حملي وعانت من أجلي، إلى التي يضحك قلبي وتدمع عيني ويهتز فؤادي لنطق اسمها إليك **أمي** إلى الذي علمني معنى الحياة فأمسك بيدي وحملني على صفحات الدنيا وأوصلني إلى بر الأمان أفديك عمري **أبي** العزيز، أطال الله عمركما لي يا أجمل شيء حدث لي.

ويسألونك عن النقاء قل هو قلب أخواتي سمية و بسملة و خولة وزوجة أخي سامية التي هي بمثابة أختي، ويسألونك عن الأمان فهو موجود عند أخوي خالد و محمد.

واتقدم بإهداء **لزاكي** الصديق الحقيقي الذي يمشي تجاهك عندما يمشي الجميع بعيداً عنك.

و الى كافة افراد عائلة من يحملون لقب **ضيف** و **عثماني** ادعو لهم الله برضا والسكينة و أحفظهم وأكرمهم وزودهم من طاعة وابعد عنهم كل شر.

كما أتقدم الى كافة الأصدقاء و زملاء داخل وخارج الجامعة الذين كانوا عونا لي في انجاز هذا العمل المتواضع.

عثمان

الملخص:

الإدارة الإلكترونية هي نتيجة التطور التكنولوجي في العالم المعاصر، لأنها أصبحت شرطًا ضروريًا للمنظمة لمواكبة تطورات وتغيرات البيئة الخارجية، لأن تطبيقها له تأثير كبير على أداء المنظمة في جميع الجوانب، بما في ذلك أداء العمل.

ومن هذا المنظور يهدف بحثنا إلى توضيح أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المنظمات ذات الصلة، حيث يستخدم الباحثون الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي يتم تطبيقها على عينة قوامها (20) موظفًا إداريًا. التحليل الإحصائي الوصفي العشوائي لمستويات مختلفة، والذي يعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون، ومعامل استقرار ألفا لكرو نباخ. وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً في تحسين أداء العمل الوظيفي بالمؤسسة والمتمثلة في مقر ولاية المدية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء، تحسين الأداء الوظيفي، ولاية المدية

E-management is the result of technological development in the contemporary world, because it has become a necessary condition for the organization to keep up with the developments and changes of the external environment, because its application has a significant impact on the organization's performance in all aspects, including the performance of the work.

From this perspective, our research aims to illustrate the impact of e-management on improving the performance of relevant organizations, where researchers use questionnaires as a key data collection tool, which is applied to a sample of 20 administrative staff. Random descriptive statistical analysis of different levels, which relies on statistical methods to test hypotheses, including pearson correlation coefficient, and alpha stabilizers for Kronbach. The study concluded that e-management plays a role in improving the performance of the organization's career, which is represented by the headquarters of the State of Medea.

Keywords: electronic management, performance, improved functionality, State of Medea

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
قائمة المحتويات	**I**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**V**
قائمة الملاحق	**VI**
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي و النظري للإدارة الالكترونية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	**03**
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	**03**
المطلب الثاني خصائص الإدارة الالكترونية	**06**
المطلب الثالث: اهداف الإدارة الإلكترونية	**08**
المبحث الثاني: محتوى الإدارة الالكترونية	**11**
المطلب الأول: مبادئ وأبعاد الإدارة الالكترونية	**11**
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية	**13**
المطلب الثالث: البناء الشبكي	**16**
المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية	**19**
المطلب الأول: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	**19**
المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية:	**26**
المطلب الثالث: معوقات الإدارة الالكترونية	**27**
خلاصة الفصل	**32**

الفصل الثاني: تحسين أداء المؤسسة	
تمهيد	34
المبحث الأول: ماهية الأداء	35
المطلب الأول: مفهوم الأداء	35
المطلب الثاني: خصائص الأداء وابعاده	36
المطلب الثالث: مكونات الأداء ومحدداته	38
المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه	43
المطلب الخامس: مستويات الأداء ومعوقاته	47
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء	50
المطلب الأول: مفهوم تقييم االأداء	50
المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه	51
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله	54
المطلب الرابع: الأسس العامة لتقييم الأداء	60
المطلب الخامس: مجالات ومعايير تقييم الأداء	62
المبحث الثالث: عملية قياس الأداء	67
المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء	67
المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء وأهدافه	68
المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس تصنيف الأداء.	70
المطلب الرابع : متطلبات قياس الأداء	76
المطلب الخامس: معوقات وصعوبات قياس الأداء	78
المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء	80
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء	80
المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء	81
المطلب الثالث: عناصر إدارة التحسين الشامل للأداء واجراءاته	83

المطلب الرابع: مميزات وانعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء الوظيفي	**87**
خلاصة الفصل	**90**
الفصل الثالث: تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية	
تمهيد	**92**
المبحث الأول: الولاية في الجزائر	**93**
المطلب الأول: تعريف الولاية و مراحل انشائها وخصائصها	**93**
المطلب الثاني : نبذة تاريخية حول ولاية المدية	**98**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية المدية	**100**
المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات	**104**
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	**104**
المطلب الثاني:أدوات الدراسة	**104**
المطلب ثالث: صدق وثبات أداة الاستبيان:	**106**
المبحث الثالث النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.	**111**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	**111**
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه بآراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان	**117**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	**127**
خلاصة الفصل	**134**
خاتمة	**135**
قائمة المراجع	**143**
الملاحق	**-**

قائمة الأشكال
والجداول والملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-02	**أنواع الأداء في المؤسسة**	45
01-03	**الهيكل التنظيمي للولاية**	103
02-03	**توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**	112
03-03	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	113
04-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	114
05-03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	115
06-03	**توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.**	116

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3-01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	105
3-02	لميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	106
3-03	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	107
3-04	الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية	108
3-05	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين	109
3-06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	111
3-07	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	113
3-08	توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي	114
3-09	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	115
3-10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	116
3-11	إجابات واتجاهات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية	117
3-12	آراء واتجاهات الأفراد حول الأداء الوظيفي للعاملين	123
3-13	علاقة بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها بالأداء الوظيفي	128
3-14	علاقة بعد الشبكات بالأداء الوظيفي	129
3-15	علاقة بعد البرمجيات وقواعد البيانات بالأداء الوظيفي	130
3-16	علاقة بعد الكوادر البشرية بالأداء الوظيفي	131
3-17	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين	132

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبيان الدراسة
02	مخرجات برنامج SPSS


مقدمـــة

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخرا وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وفي ضوء هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتكنولوجيا الرقمية أو الإلكترونية ، يتعين على الدول في جميع أنحاء العالم الاستفادة من هذه التكنولوجيا في جميع المجالات بما في ذلك المجال الإداري ، لذلك يتم إدخال هذه التكنولوجيا الرقمية في التجارة الإلكترونية والإلكترونية مجال الإدارة والإدارة الحكومية. حيث تسعى الدول لتطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة المعاملات للتخلص من الإدارة التقليدية

والإدارة الإلكترونية هي نتاج ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، فقد أصبحت اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة، وعالم اليوم يستخدم بكافة التقنيات الحديثة لتطوير العمل التنظيمي وتحويله إلى إلكتروني. منظمة تستخدم الإنترنت والتطبيقات المتقدمة وأجهزة الكمبيوتر الآلية لإتمام كافة التخطيط الإداري والتنظيم والتوجيه. تشرف على جميع وظائف أعمالها وتكملها من التسويق والإنتاج والتمويل والاستثمار والاستحواذ، مع سرعة أعمالها والمعاملات ودقتها العالية

تتضمن الإدارة الإلكترونية واستخدامها لتقنيات المعلومات والاتصالات (مثل أجهزة الكمبيوتر والشبكات وأجهزة الفاكس وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية) محتوى يبسط الإجراءات داخل المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء العمل. مثل السرعة والدقة وجودة العمل ، بما في ذلك تقليل عبء العمل والوقت والتكلفة وخدمة أسرع وجودة أعلى وتلبية توقعات واحتياجات المستلمين

أولا: الإشكالية

ومن هنا هدفه الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الادارية، ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الوظيفي في ظل توجه الى عصرنة

وعليه يمككن طرح الإشكالية التالية

ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ولاية المدية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وحتى نستطيع الإلمام والتحكم بالموضوع وتوضيحه وتبسيطه نطرح ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشيكات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05؟

ثالثا: الفرضيات

للاجابة على أسئلة تالية نطرح الفرضة الرئيسة التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وتنقسم هذه الفرضية لرئيسة الى فرضيات فرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشيكات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.
-

رابعا: أهمية البحث

- يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:
- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهومين مهمين هما الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح افاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة
- يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الالكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة.

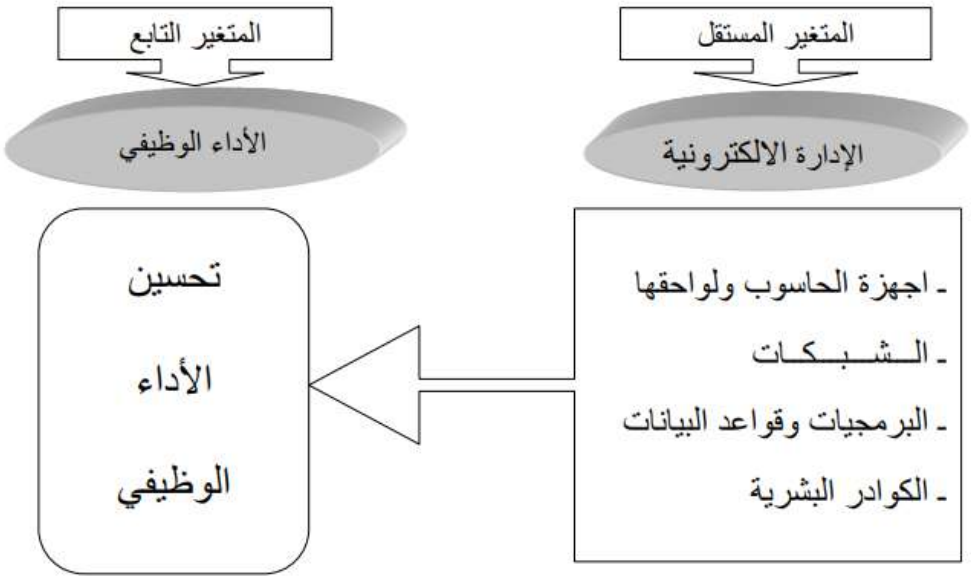
خامسا: أهداف البحث.

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها. ودورها الايجابي في الإدارة.
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في المنظمات.
- محاولة اختيار العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة خدمة عمومية.
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المؤسسة في الولاية المدية.
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال

سادسا: نموذج البحث:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل هو الإدارة الإلكترونية والأخر متغير تابع هو الأداء الوظيفي، وللمتغير المستقل خمسة (04) أبعاد تتمثل في: أجهزة الحاسوب ولواحقها والشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث وهو كما في الشكل التالي:

شكل رقم:1 نموذج افتراضي للبحث



المصدر: من إعداد الطالب

سابعا حدود البحث ومنهجه:

- **الحدود البشرية:** الموظفون الإداريون والعمال في الولاية.
- **الحدود المكانية:** مقر الولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت الدراسة وهي من الفترة 2021/05/10 إلى غاية 15/06/2021. منهجية البحث فهي تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، حيث يعتبر منهجا مناسبا لطبيعة الدراسة الميدانية، كما أنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيرا بإعطاء وصف واضح ودقيق كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث، أو في الإحصاء الاستدلالي لإخبار فرضيات البحث.

ثامنا: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

1. دراسة السبيعي (2005) بعنوان

" إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من خلال معرفة توافر الإمكانات المادية والبشرية والمستلزمات الإدارية ومعرفة وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور لإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لنتائج.

من أهمها:

- تتوافر الإمكانات المادية والمتطلبات الإدارية والفنية في الإدارة العامة للمرور بنسبة متوسطة.
- تتوافر الإمكانات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبة قليلة.
- هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من أهمها: اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور، غياب الحافز المادي، وعدم وجود بنية تحتية متكاملة.

توصيات:

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية، وهيئتهم نفسيا ومعنويا، وتوفير الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية واستقطاب الكفاءات البشرية في مجال الإدارة الالكترونية.

2. **دراسة مني عطية البشيرين (2009) بعنوان: "معوقات الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى، الملكة العربية السعودية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتتمثل في المعوقات الإدارية والتقنية، البشرية، المالية. والتغلب على معوقات السابق ذكرها من جهة الإداريات وعضوات هيئة التدريس وكانت نتائجها وجود معوقات إدارية مثل الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة

الالكترونية كما أن هناك معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة ومتابعة للأجهزة ووجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة والنقص في الكوادر البشرية كما أن مناك معوقات مالية

التوصيات:

تمثلت التوصيات في لابد من نشر ثقافة الإدارة الالكترونية

ضرورة التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية

3. دراسة إيمان حسن مصطفى خلوف (2010) بعنوان

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات بالإضافة إلى بيان إثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، محال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديرا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (322) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك واقع منخفض التطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية

التوصيات:

من أهم التوصيات تكثيف التدريب وربط المدارس بشبكة الإنترنت.

. دراسة رشاد خضير وحيد الدايني (2010) بعنوان" إثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنضمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة حيث قام الباحث بتصميم استبيان شمل (31) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة مكونة من (214) فرد، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى

أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا وان مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية كان مرتفعا وان هناك تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية.

توصيات:

أوصت الدراسة بضرورة استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين التحسين مستوى أدائه وتعزيز قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه

5/9. دراسة (حرز الله فؤاد، 2013) بعنوان "الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة في امكانية التطبيق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الحكومة الإلكترونية في ميدان الإدارة والتسيير، التعرف على أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر والبيئة التي أعدت لمشروع الحكومة الإلكترونية مع الوقوف على أهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ومن أهم التوصيات تكثيف الجهود نحو القضاء على الأمية في المجتمع، حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي، تعميم استخدام الإنترنت ذات التدفق السريع، الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي والنظري

للإدارة الالكترونية

تمهيد:

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط الإدارة أدى إلى ظهور نمط إداري جديد، عرف بالإدارة الالكترونية التي تمثل فرعا تسييريا حديثا، يدخل ضمن العلوم الإدارية الحديثة، وهي لا تشكل بديلا عن الإدارة التقليدية بقدر ما هي نمط جديد في الإدارة وامتداد لتطور الفكر الإداري يعبر عن سرعة الاستجابة، و تجاوز حدود الزمان والمكان.

وفي الوقت الراهن تعتبر الإدارة الإلكترونية، أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتطوير الأداء الإداري العمومي والمحلي في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، حيث نتج عن هذا التوجه تحولات هامة في طرق تقديم الخدمات للمواطنين خاصة أن نموذج الإدارة الإلكترونية، أصبح يقدم تحسينات هامة في نوعية تلك الخدمات نتيجة التحالف هذا الأخير مع تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وفي الآونة الأخيرة أصبح التوجه الإلكتروني محل اهتمام كبير من قبل الحكومات والمؤسسات العامة والمحلية لتحسين الأداء. حيث سنتطرق في مايلي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثاني: محتوى الإدارة الالكترونية؛

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

مما لاشك فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت تلعب دور مهما ليس فقط في تسهيل معيشة الحياة اليومية للمواطن ولكن كأداة فعالة في تعزيز التنمية في المجتمع والإدارة فضلا عن استخدمها كعنصر فعال في تبادل المصالح الدولية وبعد أن دخل العلم العصر الرقمي, أصبح معيار التقدم والغني لي دولة هو اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها لذلك كان لابد من الدولة أعادة التفكير طريقة تقديم الخدمات للأفراد , بحيث أفرزت آليات جديد للإدارة بعدما كانت بسيطة أصبحت إلكترونية نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية في المطلب الأول ثم في المطلب الثاني نتطرق إلى مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية وعنصرها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن تطور تقنيات المعلومات والاتصالات تعتبر قفزة نوعية في عالم السرعة والمعرفة وقد أبرزتها :التكنولوجيا عدد من المفاهيم التي غيرت الكثير في حياتنا اليومية منها: الانترنت، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التعلم والتعليم الإلكتروني الصحة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ساعد على إنشاء التغير وتبني العديد من المشاريع والأنظمة الإدارية التي تساهم في تحقيق التميز وتطوير مردودية الجهاز الإداري،

اولا: نشأة الإدارة الإلكترونية

شهد العالم تغيرات كبيرة مست تقنيات الاتصال والمعلومات أدت هذه التغيرات إلى ظهور معالم جديد وأنماط أو جيل جديد في الإدارة تعتمد على أساليب جديد وذلك من أجل تحسين الخدمات للمواطن والقضاء على البيروقراطية وتحسين أعمالها وجودة خدمتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومية الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور السريع للتجارة الإلكترونية

وانتشار شبكة الانترنت[1] .في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية السياسية والاجتماعية[2].

فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها [3].

كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب بسيط في حين أن الإدارة الالكترونية تعتمد على أساليب متطورة وحديثة كأجهزة الحاسوب التي تستخدم من اجل الإحصاء.

بدأ تطبيق الإدارة الالكترونية بأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي وبما أن الإدارة الإلكترونية هي حوصلة للتقدم في المجلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية وصناع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المنوطة بها.

بالرغم من أن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات والعراقيل رغم المجهودات الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول إلا أنه نجد بعض الدول العربية كبلدان المشرق العربي قد حققت نجاحا بهرا في المجال في حين نجد

[1] ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص 3.

[2] عبد الكريم عاشور و نور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ' منكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية , جامعة منتوري , قسنطينة الجزائر (2009/2010) ص12

[3] د ياسين ، سعد غالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

تطبيقات بسيطة لبعض الدول فيها الجزائر التي لازالت بعيدة كل البعد عن التطبيق الكامل والحقيقي لإدارة الإلكترونية، وبهذا نستنتج أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازال مشروعا في طور الإنجاز يتطلب إرادة ومجهود أكبر.

ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية حديث النشأة، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الالكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية حيث عرفت الإدارة الالكترونية بأنها " استخدام الوسائل، والتقنيات الالكترونية بكل ما تفتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان[1]."

أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العمومية بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومه هدف التميز في، تقديم الخدمة والتواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة [2].

في حين ركز البعض في تعريفهم للإدارة الإلكترونية، على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في وتقريب المسافات، فعرفت هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم

ويعرف الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال،

[1] محمد محمود الطعانمنة ، طارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004 ص 11-10

[2]

والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية، العامة أو الإدارة الإلكترونية الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة[1].

كما عرفت بأنها: "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانية المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال وتخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على القدرات والموارد الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة[2].

وأيضا هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع للتكنولوجية المعلومات والتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجته حسب خطوت متسلسلة منفذة مسبقا.

وانطلاقا من مختلف التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية يمكن القول إنه بديل جديد يعيد النظر في العلاقة بين الإدارة والموطن، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، عن طريقا لتحويل من الشكل التقليدي البسيط إلى شكل يتركز أساسا على تقنيات الاتصال والمعلومات[3].

المطلب الثاني خصائص الإدارة الالكترونية

تعتمد الإدارة الالكترونية على تقنيات المعلومات والاتصال بخلاف الادارة التقليدية، مما يجعل الأولى تتميز بجملة من الخصائص، نلخصها فيما يلي[4] :

- متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- جمع البيانات من مصادرها الأصلية بشكل موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛

[1] . د ياسين غالب سابق ص15

[2] علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي , الإدارة الإلكترونية , دار ونال للنشر , عمان الأردن بدون سنة ص 32

[3] محمد سميل أحمد، الإدارة الإلكترونية دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى عمان الأردن ص 40

[4] محمد سميل أحمد، نفس المرجع سابق ، ص 40-43

– توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

– توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين[1].

تميز الإدارة الالكترونية عن الإدارة التقليدية بسمات عديدة منها: السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

حيث أن الإدارة الالكترونية تعتمد على البريد الالكتروني والرسائل والصوتية ونظم المتابعة وبخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على الورق. لها صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذا تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة حتى طبيعة الخدمات.

يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تحقق مزيدا من الترابط في انجاز المعاملات والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بين مختلف القطاعات الحكومية والعمل على زيادة المصداقية في الخدمات المقدمة واكتمال عنصر الشفافية وتعزيز علاقة الدولة بالمواطن من الخدمات العامة الإلكترونية وذلك من أجل القضاء على البيروقراطية إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز وبالتالي يمكن أن نخلص خصائص الإدارة الإلكترونية في أربع عناصر أساسية وهي[2] :

– زيادة الإتقان: أي الدقة والوضوح في المعاملات

[1] عبد الكريم عاشور مرجع سابق ص 17

[2] رفيق بن مراسلي، مرجع سابق، ص 129

– تخفيض التكاليف: فالاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وتعد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة.

– تحقيق الشفافية: لوجود الرقابة عن طريق الوسائل الإلكترونية المتاحة داخل الإدارة.

– تبسيط الإجراءات: وهذا بتطوير وتبسيط وميكنة الإجراءات وذلك عن طريق تحليل كافة الخدمات التي تقدمها الإدارة وإجراءات تقديمها وتوثيق الإجراءات الحالية وضع معدل الأداء العمليات الإدارية وإعداد خطة لتقيمها وتطويرها دوريا.

المطلب الثالث: اهداف الإدارة الإلكترونية

لقد صنف البعض الأهداف الإدارة الالكترونية إلى:

أ –أهداف **مباشرة** يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- انجاز سريع للإعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكان أداء الأعمال عن بعد.[1].
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق

[1] محمد بن سعيد محمد الغريشي، «إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدرسة (بنين)»، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008)، ص 44.

- مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.[1].

ب –**أهداف عامة غير مباشرة** يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي[2]:

- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث ان التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها
- التحول نحو الخدمة العامة العقلانية عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...إلخ

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات

[1] موسى عبد الناصر، « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بسكرة»، مجلة الباحث، بسكرة، (العدد09)، 2011، ص88.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، الأردن: دار وائل للنشر، ص 39

الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة[1].

ومن ثم فالإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار[2].

ومما سبق نلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الالكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الالكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الالكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص16.

[2] بدر بن محمد المالك، «**الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية** –دراسة مسحية– ، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007)، ص 13.

المبحث الثاني: محتوى الإدارة الالكترونية

لإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. ويمكن للإدارة الإلكترونية أن تشمل كلاً من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة حيث نتطرق في هذا المحتوى الى مبادئ وابعاد الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: مبادئ وأبعاد الإدارة الالكترونية

أولا: مبادئ الإدارة الالكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الالكترونية فيما يلي[1]:

1- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented)** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن 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(Results oriented) :**

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبئ عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.

[1] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 ، ص189.

3- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل[1].

4- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف

5- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس[2].

ثانيا مستويات الإدارة الالكترونية

إن كانت للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص التي تميزها من الإدارة التقليدية فإن الإدارة الإلكترونية باعتبارها مشروعا يستهدف الإصلاح الإداري للدولة لها مجموعة من مستويات[3] .

1- مستوى الإدارة نفسها: فنجد في هذا النموذج جميع الأبعاد المتعلقة بتطوير أداء الإدارة

الداخلي من قبيل توفير أنظمة المعلومات ونظام الشبكات الداخلي...الخ، وذلك بهدف إحلال الآلة محل الإنسان لتبسيط النشاط الإداري وتنمية فعالية الإدارة.

2- مستوى علاقة الإدارة بالمواطن: حيث في هذا الإطار نتحدث عن نزع الصفة المادية عن المبادلات فيما بينهما من خلال إنشاء مواقع إلكترونية تابعة للإدارة من أجل توفير

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص15

[2] نفس المرجع، ص16

[3] د. مهدي محمد ناتي ، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات ، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، تاريخ النشر 24 فبراير 2012 ، ص8.

معلومات إدارية للمواطن، وتبسيط المساطر الإدارية، تعزيز الشفافية وبالتالي تخفيض النزاعات الشيء تطرأ بين المواطن والإدارة.

3- مستوى علاقة الإدارة بالمقاولة: نجد في هذا الإطار نفس نوعية الخدمات والأهداف الموجهة للمواطن، مع إضافة إمكانية استخدام الإدارة الإلكترونية من أجل تسيير ولوج المقاولة إلى الطلبيات العمومية ومن ثم إشراكها في تحقيق التنمية.

4- مستوى العلاقة بين الهيئات الإدارية: فهذا البعد يتعلق بمختلف علاقات التعاون بين الهيئات الإدارية، من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية كأساس تسيير التعاون كأقسام الخبرات والأعمال بينها، والهدف من هذا البعد هو تحديث المصالح الداخلية للقطاع العام وإعطاء هذه المصالح القيمة المضافة التي يتطلبها تدخل مجموعة من الهيئات الإدارية لدراسة نفس الملفات

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية

وتشمل هذه الوظائف ما يلي[1]:

أ- **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، قصيرة الأمد، القابلة التجديد والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

[1] كافية عيدوني، حميد بن حجوية، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع2، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017، ص 225.

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

ب- **التنظيم الإلكتروني:** إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم. وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

ت- **الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين

المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

ث- **القيادة الإلكترونية:** أدي التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى أحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وملاءمتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة إلى تغيير الأوضاع، واتخاذ القرارات الاستباقية.
- **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية:** ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، التركيز على انجاز المهمات، الرغبة في

المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة[1].

المطلب الثالث: البناء الشبكي

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

1- **شبكة الانترنت (Internet)** :وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد[2].

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر [3]:

1-1- **خدمة منتديات الحوار (News Group)** :والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت

2-1- **خدمة المحادثات (Chatting)** :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 الآخر)

---

[1]- كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، مرجع سابق، ص 226

[2] عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الالكترونية . الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2003، ص ، 124 ، نقلا عن : علي ، محمد شمو، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت ، الشركة الدولية للأبحاث والنشر ، جدة ، بدون تاريخ، 322 وما بعدها

[3] عبد الرحمن ، سعد القرني ، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007، ص 29.

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها:

1-3- **خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network)** حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

1-4- **خدمة البريد الالكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني[1].

1-5- **خدمة شبكة الويب (www.web-wide-world)** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا[2].

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

---

[1] محمد ، محمود الطعا منة ، طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقا ا في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ، 2004 ،، ص 103، 104

[2] علاء ، عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ص 269 . 270

2- **الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترانت) (Intranet)**هي شبكة الشركة الخاصة (private)، وتعتمد على تقنية الانترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.(Fire Wales)

3- **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت) (Extranet)** :هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات[1]. إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور(Password) ، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثلاث الانترنت، الانترانت، الاكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترانت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الانترنت والإكسترانت) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية[2].

[1] عبد الستار ، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 240.

[2] ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقا ا العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005،ص 68، 69

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

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

لقد تم تبني فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية تدريجيا لاسيما فيما يتعلق تسيير الحالة المدنية والوثائق الأخرى الصادرة عنها كجواز السفر والبطاقة التعريف البيومتريين وما صحب العملية من تطوير في أليات الادارة الالكترونية من التراسل الإلكتروني وفتح فضاءات إلكترونية لتلقي هذه العملية بضلالها على مردودية الإدارة المحلية من حيث الزيادة في الإتقان والخفض في التكاليف وسرعة الإنجاز من ناحية ومن ناحية أخرى تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية غير أن هذه المردودية صاحبتها عدة إخفاقات كانت نتيجة معوقات حاولت الإدارة في كل مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية المحلية الأخذ بعوامل نجاحها وتذليل عوامل إخفاقها.

المطلب الأول: متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية يختلف بالطبع عن متطلبات الإدارة التقليدية، فلا يخفى على أحد الدور الهام التي تلعبه الإدارة الإلكترونية في إمكانية العمل في المنظمات. وكذلك دورها في تحسين الكفاءة والإنتاجية باستخدام هذه التقنيات لتحسين القدرات العمل بفاعلية على العوامل البشرية ودعم وتطوير عملهم لتحقيق أهداف المنظمة

أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

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

1- المتطلبات الإدارية والأمنية: تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

أ- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ المشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الحرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

ب- **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.

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

ث- **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 الاستخدام تقنيات المعلومات.

---

[1] سعيد ، بن معلا العمري ، " **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص18، 21

ج- **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، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن 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 معاملاتهما 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 حق 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 محال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية ، بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية .

ح- **متطلب الإصلاح الإداري** : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية ، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية ، وخبراء التامين المعلومات ، وحماية البرامج والتعاملات ، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى

قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية ، وترشيدها ، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة و البحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انحاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) ، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني ، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية[1].

2- **بالمتطلبات السياسية** : حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني ، ومساندة المشاريع الإدارة الالكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي ، وإرادة 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] :

- ✓ اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية؛
- ✓ تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات؛

[1] علي ، السيد الباز ، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في : com.arablawinfo.www، .تاريخ الاطلاع : 2021/04/22

[2]– " Dubai e – Government , virtual government" , e All , Dubai , Issue 47 September 2007, p03 .

- ✓ 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.

3- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية** : إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) ، محصورة 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.

4- **متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية 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 الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينيه" وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين

مبادرة الكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف التكملة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية[1].

ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عملية شاقة وليست سهلة، وتعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا، وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات. ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان، ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون، كما أن استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المنظمة الواحدة وفعالياتها، بما يمنع التناقض بينها، ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة. وعندما تتخذ الإدارة قرارا أوليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد لها من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها؟ وهل تتوافر لديها العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة؟ وغيرها من تساؤلات تتطلب الإجابة عنها أولا؛ ولذلك لا بد لها من القيام بالخطوات التالية[2]:

[1] Naffa , khaldoun , "Jordan e – government programme" , Jordan e – government initiative , Jordan , septembre 2005 , p 01

[2] نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية**، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي مقدم إلى قسم التربية في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009، ص 40-41

1- **إعداد الدراسة الأولية:**

ولإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تقنية معلومات سابقة، ولكنها تحتاج إلى تطوير.
- تنسجم الإدارة مع آخر التطورات الحديثة، ومع استخدام تقنية معلومات متطورة الغرض الإدارة الإلكترونية.
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ لأنها غير اقتصادية.

2- **وضع خطة التنفيذ:**

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة، لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- **.تحديد المصادر:**

تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4- **تحديد المسؤولية:**

التنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتحويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة، والكلفة المرصودة لها.

5- **متابعة التقدم التقني:**

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهي العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية[1].

المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشاة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:

1- **التجارة الالكترونية:E –COMMERCE** التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنت .وسيلة من اجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف او عبر شبكات كمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية. ويتم تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية[2].

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الالكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والأساليب الالكترونية عن طريق الشبكة الدولية ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الالكترونية[3].

---

[1] نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني، نفس المرجع السابق، ص42

[2]- عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية –مدخل **إلى الإدارة التعليمية الحديثة** –، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 66،65.

[3]- محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية –المستقبل **لإعداد الأجيال القادمة**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،2010، ص 16.

2- **الصحة الالكترونية:** تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت[1].

3- **الحكومة الالكترونية:** تعد الحكومة الالكترونية من أحد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة، بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية سياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن يشمل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة[2].

4- **التعليم الالكتروني:** في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت[3].

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الالكترونية

ليس بمجرد القول أن الانتقال من الإدارة العمومية التقليدية إلى الإدارة الالكترونية معناه أننا استكملنا بناء الإدارة العمومية الالكترونية بهذه السهولة " إن استراتيجية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية في الدول النامية ومنها الجزائر تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمل هذا النوع من المؤسسات كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقق النجاح وإلا سيكون مصيرها الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد، وتعود عندها إلى نقطة الصفر ، فالإدارة هي وليدة بيئتها تأثر وتتأثر

[1] -خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية،2010، ص56.

[2] محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، عمان: دار المسيرة، ص69.

[3] سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الالكترونية، عمان: دار المناهج، 2002، ص111

بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية . ونظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية قد تواجهه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة حيث أن كثير من الإدارات فيها تعاني العديد من العديد من السلبيات والتي تمثل في كل الإجراءات الروتينية وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية[1].

1- المعوقات الإدارية.

تتمثل المعوقات للإدارات العمومية الإلكترونية في "ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها ، وكذا غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو الإدارة العمومية الإلكترونية المستقبلية ، ومن بين المعوقات المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بالإدارة التقليدية

2- المعوقات البشرية.

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية منها الجزائر ويؤكد كل من جيسب وفالسيش (Valacich & Jessup) على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن

[1] محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط 01 ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن،2010.ص 23

ممارستها للتكنولوجيا الحديثة كما أن الأمية الالكترونية لدى العصر العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة ، وكذا غياب الدورات التكوينية و رسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية . كما أن الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية، وتزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة الفقر وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية، كما نجد مشكل البطالة الناجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

3- المعوقات المالية.

إن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب الحديث، وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني بعض الإدارات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاري

4- المعوقات التقنية.

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع الإدارة في موقع تنافسي عن طريق ضيفها في إدارتها العمومية وبالمقابل يلاحظ على أن الجزائر انها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في مجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات. وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من التطبيقات الإدارة الإلكترونية نذكر منها عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق

الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، كذلك اختلاف القياس والموصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها، كما نجد عدم وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين. أصبحت خطرا يهدد الكثير من الإدارات العمومية بحيث أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة إلى إيجاد أنظمة واساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال، بحيث كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزونة فيه وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للإدارات العمومية حيث واجهت الحاجة إلى حماية خصوصية الإدارة وتحديد الوصول إلى البيانات ومنع الاختراقات

5- المعوقات القانونية.

تتمثل هذه العقبة في محدودية الجانب القانوني المتخصص في هذا المجال، حيث أن غياب وعدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني "وعدم اعتماد الوثائق الإلكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود أو توثيق الحقوق والالتزامات وإزياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني أو سرقة بطاقات الائتمان وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني. كما أن استبعاد النشر الإلكتروني عن طرق ووسائل الإعلان عن المناقصات الحكومية يعد من عيوب التنظيم القانوني للخدمات الحكومية، ولذا ينبغي تنظيم المناقصات والمزايدات إلكترونيا وذلك بالنص عليها صراحة في القانون "[1].

[1] عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط 01 ، 2008

وقد يكون التأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ الإدارة الإلكترون متعمدا نظرا لعدم الجاهزية أو التحمس لإدماج هذا المشروع في طرف بعض الفاعلين وصناع القرار.

وعدم وجود قضاة ومحامين مدربين للتعامل مع هذا القطاع وفهمهم آلية عمله يزيد من عرقلة الإدارة الإلكترونية وغياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات. يؤدي إلى العديد من المشاكل المتعلقة بتداول المعلومات ونوعيتها ومحتواها وكذلك حفظ المعلومات والجهات المخولة لها هذه الصلاحية، وأيضا حالات وأوقات الاطلاع على هذه المعلومات ومكان حفظها.

مازالت فئات كثيرة من المواطنين تعتمد على المعاملات التقليدية ما يعني انعدام الثقة مما يستدعي مزيد من القوانين والتشريعات التي تحمي المعاملة الإلكترونية الإدارة إلكترونية ناجحة.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الأنترنت، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي، ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية، فهي تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات من خلال استخدامها الأساليب الالكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة.

الفصل الثاني

تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت دراسة الأداء وتقييمه من اهم السياسات المستخدمة من قبل المؤسسات في يومنا هذا لكونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة وشاملة بالإضافة إلى تقديم معلومات تفيد المؤسسة في اتخاذ الإجراءات والحلول بشأن المشاكل والصعوبات التي تعترضها فمجال تقييم الأداء وقياسه وتحسينه يعتبر احد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المؤسسات، فتطوير استمرارية الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلى من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراره في تنفيذ أعماله وواجباته ومهامه المسندة اليه، فوظيفة تقييم الأداء تعتبر من اهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية او على الرغم من هذه الأهمية الا انها اقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات فعن طريق قياس وتقييم أداء العاملين تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها، بالإضافة إلى التعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقييم التي لا يرغب في بعض الأحيان العاملين سماع الانتقادات الموجهة لهم بشان اداءهم ومن خلال هذه النتائج يتمكن الفرد من تطوير وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط ضعفه. فتقييم الأداء ضروري للموارد البشرية على اختلاف مستوياتها داخل المؤسسة، يجب أن يكون بصفة مستمرة و بشكل منتظم وان يحظى بالاهتمام الكبير والعناية الواجبة باعتباره المدخل الرئيسي الذي يؤثر ويحكم على أداء المؤسسة.

وتأسيسا لما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء؛

المبحث الثالث: ماهية قياس الأداء؛

المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

الأداء هو مفهوم كل منظمة، لأنه يعبر عن النظرة الشاملة لجميع فروع ومجالات المعرفة الإدارية، كما أنه من أهم أبعاد المنظمات المختلفة، لأنه ضمان لوجود المنظمة. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تتبع أداء المنظمة، حيث أن هذه هي النتيجة المتوقعة لكل نشاط.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يعد الأداء مفهومًا واسعًا ومهمًا لأي مؤسسة، لأنه يتطلب إنجازًا شخصيًا وشاملًا، لأنه يركز على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا يستلزم ضرورة وجود تنظيم قادر وتخطيط سليم، ومتابعة حقيقية وتقييم وقياس مستمر لجميع الأنشطة وهذا ما يؤكد ارتباطه بالكفاءة والفعالية.

- لأداء يشير على درجة إتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، فهو يمس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ومنه نستنتج أن الأداء يعبر عن انجاز المهام الموكلة لفرد[1].
- ويعرف على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد[2].
- ويعرف الاداء بانه "انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ ما التنظيم أهدافه"[3].

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 205.

[2] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50.

[3] KHEMKHEM, la dynamique du control de gestion, brodas, Paris, 2ème ed, p310.

- وعرفه أيضا بيترسون واخرون "انه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه[1]."

وتعريف شامل يمكن تعريف الأداء على انه إتمام المهام والواجبات الموكلة للفرد بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية مع إدراك الدور من اجل بلوغ التنظيم لأهدافه وذلك باستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية .

المطلب الثاني: خصائص الأداء وابعاده.

عرفنا فيما سبق ان الأداء إتمام المهام والواجبات الموكلة للفرد بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ومن خلال التعريف يمكن استخلاص عدة خصائص والأبعاد

أولا : خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص تميزه وهي كالاتي[2]:

- المحافظة على ثبات العمل والاستقرار من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنهض بالمؤسسة، وتورث هذه الإجراءات من جيل الى اخر بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين وخبراء الإدارة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس للمؤسسة بالإدارة والقرار النهائي.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.

[1] وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011، ص77.

[2] العدلوني محمد والسويداني طارق، أصول التنظيم والأساليب، بدون طبعة، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 23-24.

- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوق للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقودها.
- التركيز على العنصر البشري، وتنميته وتأهيله وتكوينه وتدريبه باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة وتعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء العاملين وانتماءهم للمؤسسة وانظمتها باعتبار أن المؤسسة للجميع.

ثانيا: ابعاد الأداء

ان للأداء ثلاثة أبعاد أساسية والتي تعبر عن الابعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها أداء الأفراد وهي[1]:

- **كمية الجهد المبذول:** يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العملية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس الذي يقيس سرعة الأداء او الكمية، خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكم للطاقة المبذولة
- **الجهد المبذول:** يعني مستوى بعض الأنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء او الكمية قدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار النوعي للجهد منج المقاييس التي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.
- **نمط الأداء:** يقصد به أسلوب او الطريقة التي يبذل فيها العمل أي طريقة التي تؤدي بها أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الانشطة إذا كان جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل او قرار لمشكلة معينة أو أسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة.

[1] حمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار اجلامعية اجلديدة ،2003 ،ص219.

المطلب الثالث: مكونات الأداء ومحدداته.

من خصائص الأداء استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة وهذ يتحقق الى اذا عرفنا مكونات الأداء و محدداته.

أولا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء محل دراستنا الا وهو الأداء من عنصرين أساسين وهما عنصر الكفاءة والفعالية حيث سنحاول توضيح كل عنصر على حدا وذلك لأهميتها حيث أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بينهما في الأخير، سنعرض هذان العنصران على النحو التالي:

1- الفعالية:

ينظر الكثير من الباحثين والمختصين في علم التسيير الى مصطلح الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق. الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا. المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة[1].

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

حسب **Vicent Plauchet** الفاعلية على انها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"[2].

وقد عرف Walker and Ruibert الفعالية على انها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة."

[1] الشيخ النداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد07، 2009-2010، جامعة ورقلة، ص 219-222.

[2] الشيخ النداوي، "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءات المؤسسات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 1999، ص4

حين يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة او المخططة، وعليه فان

الفعالية= (قيمة المخرجات الفعلية/ قيمة المخرجات المتوقعة) *100.

اذ نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من اهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية، والعكس صحيح

- **قياس الفعالية:** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- **:الطريقة الاولى:** تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم الفعالية:

الفعالية=Rp/Rm

Rm =النتائج المحققة.

Rp= .لنتائج المتوقعة

- **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في القياس كامل الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم الفعالية:

الفعالية= Mp/Mm

Mm= الإمكانات المستخدمة.

Mp= الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة[1].

2. **الكفاءة:** يتميز مصطلح الكفاءة شانه شان اغلب مصطلحات العلوم الانسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة أن وقعنا على

[1] محفوظ جودة واخرون، منظمة الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 71.

حالة التقاطع بين هذه المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية ... الخ.

- وعليه نقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الاسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:
- **تعريف الكفاءة حسب Wilher:** قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة، أي تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو يقترب من معنى الإنتاجية[1].

وحسب Vicent Plauchet: "الكفاءة هي قدرة على القيام بالأعمال المطلوبة بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة"[2].

• نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات اقل)، كما يعرف على انها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"[3].

• أي تعرف الكفاءة على انها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في انتاج ما"[4].

إذا نستنتج مما سبق من التعاريف لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

[2] النداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءات المؤسسات الاسمنت في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص6.

[3] يرقي حسين، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2008، ص 194.

[4] امحمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن الأداء، بدون طبعة، الطبعة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2005، ص 126.

المصطفاوي فريدة، نسيمة مسلي، تسيير الكفاءات للموارد البشرية وادائها في الإدارة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 61

الكفاءة بمعادلة يتمثل يحتوي أحد طرفيها على بلوغ نتائج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي الطرف الاخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج الأقل تكلفة.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

الكفاءة= المخرجات/المدخلات.

Mr/Rm =

Rm= النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr= الموارد المستخدمة (الوسائل المستخدمة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقا لما يلي:

الكفاءة=Mp/Rp

Rp= النتائج المتنبئ بها

Mp= الموارد المتنبئ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبئ لها[1].

ثانيا: محددات الأداء

أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة انتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق الا بالأداء الأفضل والامثل للمستخدمين فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الافراد التي يبدا بالقدرات وإدراك الدور والمهام فالأداء هو نتاجا لعلاقة المتداخلة بين كل من:

- **الجهد:** هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه

[1] المصطفاوي فريدة، نسيمة مسلي، تسيير الكفاءات للموارد البشرية وادائها في الإدارة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء [1]. اذ يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته[2].

- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب اما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر.
- **الادراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير[3] .
- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وامكانياتها العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما يتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب يستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- **البيئة التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل العملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.
- **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير على أداء العامل في المؤسسة مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدراتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل[1].

---

[1] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة، بيروت، 1979، ص 66.

[2] يخة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة ليند غاز ورقلة، ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 26.

[3] احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

كون ان الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء وتعدد طرق قياسه وتقييمه منها الادوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات أنواع الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختبار معايير لتحديد وهناك عوامل تؤثر في نوعية الأداء.

أولا: أنواع الأداء:.

للأداء عدة أنواع تتمثل فيما يلي:

1- **حسب معيار الشمولية:** يندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل، فوصفه David بمفهوم شمولي بانه "نتاج الأنشطة التي تتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة"[2].

فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرأة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتحدد مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن منظور نظرية النظم فان مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عامل او عنصر لوحده من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل. ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالبقاء والاستراتيجية، النمو والتوازن...الخ.

اما الأداء الجزئي وفق للمقاربة النظمية التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل اعتبرت أن كل

---

[1] Dinitri weiss, ressources humaines, deuxièmes édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p78.

[2] وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل النشر، عمان، 2009،ص39

ظاهرة بمثابة نظام. حيث أن النظام حسب "Melese هو مجموعة من العناصر المتداخلة ومتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الأهداف"[1].

2- **حسب معيار الطبيعة:** ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الاتية[2]:

- ✓ **الأداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة اليه وفق هذا التصنيف، اننا نجد صعوبة في فصل عوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيها بينها ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لابد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.
- ✓ **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.
- ✓ **الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فان الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

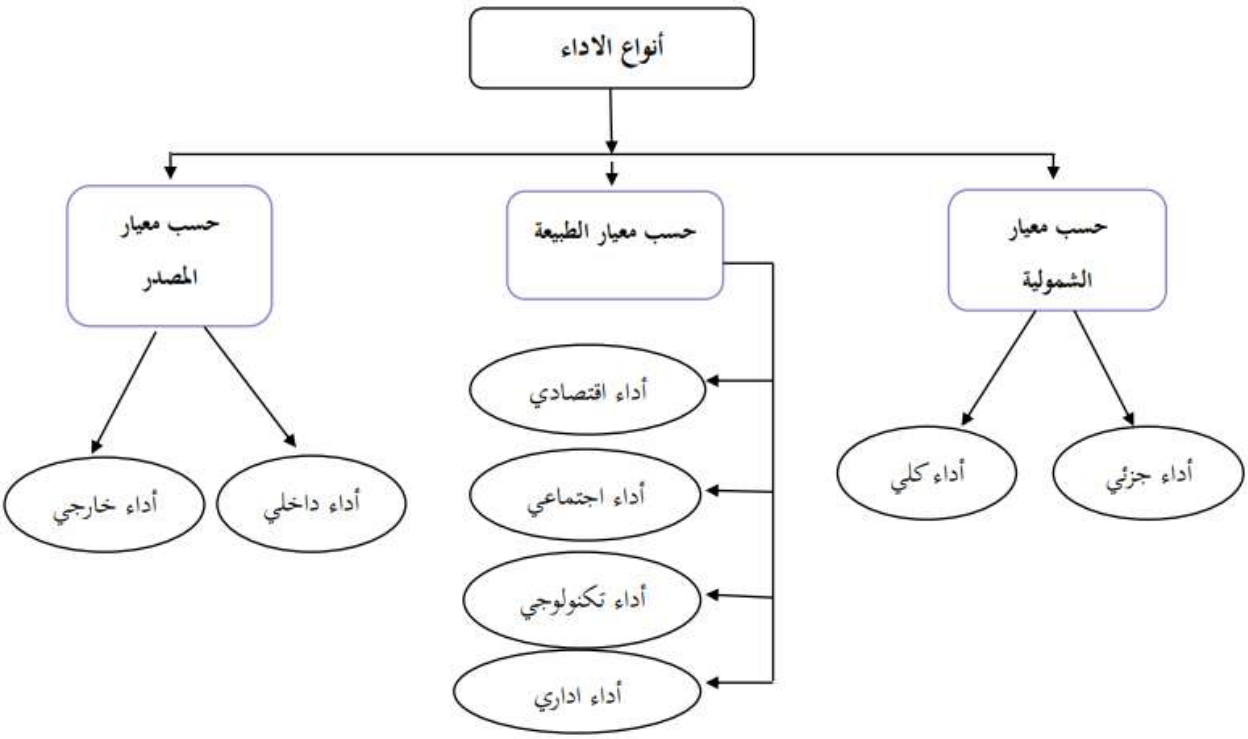
[1] Paxal Laurent et Françoise Bouard, économiques d'entreprise, tomol, les édition d'organisation, Paris, 1997, pp(31-32).

[2] د عادل يومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، يسكرة، 2014- 2015، ص 51-52

- ✓ **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، وتتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

3- **على حسب معيار المصدر:** يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية، ومن جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاضد بين مختلف أداءاته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

الشكل رقم (2-1): يمثل أنواع الأداء في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على ماسبق

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يتم عرضها كالاتي:

1- **كالعوامل الداخلية:** تنتج هذه العوامل من تفاعل مختلف عناصر المؤسسة التي تأثر على أدائها ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز العوامل او المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة ما يلي:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي[1]:

- ✓ نوع التكنولوجيا المتقدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الأدوات؛
- ✓ التوافق بين عرض منتجات المؤسسة ورغبة طالعيها؛
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- ✓ مستويات الأسعار؛
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة .

ب- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص ما يلي:

- ✓ هيكلة القوى العاملة؛
- ✓ نظام الأجور والمكافآت؛

[1] عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01-2001، ص 94.

❖ الجو السائد بين العمال والعلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة أخرى.

2- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة ومتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية .

وبذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء

المطلب الخامس: مستويات الأداء ومعوقاته

أولا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من مستويات الأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناه باحثي هذا المجال[1]:

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد العقود المريحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة .
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز .

[1] خالد محمد بن حمدان ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 385-386.

- **الأداء الجيد:** يبين مدى تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي .
- **الأداء المعتدل** : يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل دور المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف مع جميع المحاور تقريبا، فضل عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

ثانيا: معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوفق عليها أداء العامل ومن أهمها[1]:

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في التسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة. الا ان العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وانتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاء هو قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل للبيئة على انها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال:

[1] راوية حمد حسن، إدارة املوارد البشرية، بدون طبعة، الدار اجلامعية للنشر والتوزيع، إلسكندرية، 2008 ،ص216.

أي عطل في أي الة او جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الاشراف السيء يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود ن إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من أكبر واهم مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع

مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في اقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق ومشاركة الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم االأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم.

- عرف موناهان التقييم بانه اصدار حكم لغرض مان ويتضمن التقييم استخدام المعايير مدى وفاعلية الأشياء[1].

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وسوف نستعرض فيما يلي اهمها:

- يشير تقييم الأداء الى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي او السابق للفرد بمعايير الأداء الموضوعية وفقا الخطوات محددة.
- وأيضا يشير إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين بالمؤسسة[2].
- تقييم الأداء هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي التي يتم اداؤه، وبين ما

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر، ص 242.

[2] معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العلمية الحالية، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 301.

يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم نوعية الأداء الذي تم"[1].

- تقييم الأداء هو عملية استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها[2] .

وكتعريف شامل يمكن تعريف تقييم الأداء بانه" العملية التي تعني بالمقارنة بين ما تم إنجازه وما تم أداؤه، وذلك بالهدف الوقوف على نوعية الأداء داخل المؤسسة".

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

أولا: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، اذ ان التقييم من شانه أن يخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء. وتتجلى الأهمية التي تنطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي[3]:

أ- **تطوير أداء العاملين:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل. وتتم عملية التطوير هذه باتباع أسلوبين:

- **أولهما:** تحسين العمل وتبسيط اجراءاته اذ يتبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم

[1] أيوب محمد المزيني، الإدارة التأسيسية علم وفن، الطبعة الثالثة، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008، ص 507.

[2] عبد المالك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياساء المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8مارس 2005، ص 489.

[3] خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص152-154.

مع متطلبات العمل، الا أن مستوى الكفاءة لا يرقى في الأداء الى الحد المطلوب ففي هذه الحالة قد يكون القصور واجه أساسا.

- **ثانيهما:** هو تنمية قدرات العمال وتدريبهم، اذ يتبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة والامكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن نستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فان ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف او سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه لحالة تقوم إدارة المؤسسة بإرشاد او تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

ب- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لان التقييم العادل للأداء من شانه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

ت- **انجاز عمليات النقل والترقية:** أن تقييم الأداء من شانه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديهم من حيث المهارات والقدرات والقابليات اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع الوظيفة تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء. معرفة

ث- **معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات... الخ. المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مواطن القوة والضعف عموما في جميع

العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الأفراد.

ثانيا: اهداف تقييم الأداء

أن القيام بعملية التقييم تهدف الى:

- بهدف تقييم الأداء الى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسية لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل المعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- التأكد من سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها .الأقسام لزيادة انتاجيتها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عالي ندمن الكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.
- تزويد الإدارة المنافسة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب[1].
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائه[2].

[1] صالح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2007، ص 240.

[2] محمد احمد البني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 161.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله

أولا: طرق تقييم الأداء

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء للأفراد، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الاعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى. وسنتناول أبرز الطرق وهي كما يلي:

1- **الطرق التقليدية:** تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الافراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة و يأخذ *في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك والتعاون... الخ.* وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي:[1]
  - عدد الأفراد كبير.
  - غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي الى امكانية التحيز.
- **:طريقة المقارنة المزدوجة:** في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد اخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون وفق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما. وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعريف على الترتيب العاملين تنازليا حسب أ أدائهم العام.
- **مثال:** إذا كان هناك 4 افراد في مصلحة ما هم: ادريس، ميلود، محمد، نسيم

[1] صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 286-287.

فان المقارنة تكون كالاتي:

ادريس / ميلود ، ادريس /محمد، ادرس/ نسيم

ميلود / محمد ، ميلود/ نسيم، محمد نسيم

وعند اجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

- **طريقة التوزيع الاجباري:** يتم تقييم الافراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات (ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء) ومن مميزات هذه الطريقة انا: تقيس عدد قليلا من الأفراد.
  - تصنع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التقييم
  - تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه وهذا غير صحيح في كل الحالات.

❖ **طريقة القوائم السلوكية:** يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم او لا امام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة النقاط التي يتم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي:

- ✓ هل يقدم الفرد أفكار جديدة ؛
- ✓ هل يواظب على الحضور ؛
- ✓ هل لديه معلومات كافية عن عمله. ؛
- ✓ هل لديه اهتمام بعمل,

ومن عيوب هذه الطريقة: تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا الاعداد لها، وتصعب الإحاطة بكل مكونات[1].

[1] صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 288

2- **الطرق الحديثة:** أن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة[1]::

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة. وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:
- توفر لكل مرؤوس مقياس خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تعطي الفرص لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها . توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل والتنسيق بين الجهود. ومن عيوبها نذكر:
- ان حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.
- ان هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وقمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها.

[1] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص 311.

- ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكنة اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع
- التصور في الأداء او تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

❖ **طريقة الاختيار الاجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على أربعة جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوبة، حيث يقوم المشرف في كل أربعة جمال باختيار جملتين فقط. واحدة تقيس الصفة المرغوبة، والأخرى غير المرغوبة في أداء المرؤوسين، والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكى لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة اثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب الشخص[1].

مثل: لدينا أربعة جمل التالية:

- **الصفات المرغوبة:**
  - يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها؛
  - ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الإضافية؛
- **الصفات غير المرغوبة:**
  - لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفه؛
  - لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

يقوم المشرف باختيار جملتين، الأولى الصفة المرغوبة والثانية صفة غير مرغوبة في أداء الفرد، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد. ومن عيوب هذه الطريقة:

- انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوسين.

[1] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 125-126.

- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم.

❖ **طريقة الاحداث الحرجة:** يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسب وسوء أدائه وهنا لا يركز المشرف على الأداء وانما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث. ومن عيوب هذه الطريقة[1]:

- تؤدي الى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى احراج العامل.يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طول السنة.
- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم
- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

❖ **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل: جوانب الضعف قدراته القيادية، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رايه في مرؤوسيه ويذكر فيها حكمه وانطباعه على أداء الأفراد. ومن عيوب هذه الطريقة[2]:

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.
- تنفيذ في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.
- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الأفراد.

[1] امحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 314.

[2] حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة النشر، ص388.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة مراحل وهي كالاتي[1]:

المرحلة الأولى : مرحلة جمع البيانات الإحصائية.

وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين ... الخ. الا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب ام يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي الكافي لأنشطة المؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية.

للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها كحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية هذه البيانات.

المرحلة الثالثة: مرحلة اجراء عملية التقييم.

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على انه يشمل عملية التقييم للنشاط العام للوحدة اي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيما يهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

المرحلة الرابعة: مرحلة اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم.

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وان الانحرافات التي حصلت في النشاط التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

[1] يوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014، ص 41-42.

المرحلة الخامسة: مرحلة تحديد مسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

والتي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة والبيانات التي انتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الرابع: الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار والعمل على عدم اهمال أي أساس لان هذه الأسب مترابطة فيما بينها كل أساس يكمل الاخر، من خلال هذا المطلب سنتعرض الى هذه الأسس العامة والتي على النحو التالي:

1- تحديد اهداف المؤسسة:

أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها لذلك أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها من اجل التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ويتمثل التجديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف الأساسي للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه نشاط مختلفة الوحدات والاقسام التابعة لها من جهة أخرى[1].

2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف[2]:

وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة

[1] عمر وحامد، تقييم أداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع اعمال قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 125

[2] مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 58

أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محددة. شأنها جزء من

3- **تحديد مركز المسؤولية:**

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين ولها سلطة في اتخاذ القرارات التي من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف نحصل عليها.

4- **تحديد مؤشرات الأداء:**

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها صعوبات في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة الى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي في نشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى[1].

5- **توافر جهاز للرقابة على التنفيذ:**

6- تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج استخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، اذ تعتمد نتائج التقييم على موضعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة[2].

[1] عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، بدون طبعة ، دار الحامد للنشر، عمان ،1990، ص 196.

[2] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 38

المطلب الخامس: مجالات ومعايير تقييم الأداء

إن معرفة المجالات ومعايير التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

أولا: المجالات التي تستخدم فيها نتائج

تتمثل أهم استخدامات نتائج التقويم بالآتي[1]:

- **تحديد صلاحية الموظف الجديد:**

لما كانت اساليب الاختيار المختلفة لا تتضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فان نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث انها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامة الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختيار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته او يتخذ معه أي اجراء اخر.

- **الاسترشاد بها عند النقل والترقية:**

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تحرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد تكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى او مستوى أديني، كما يكون ذلك بترقية إلى وظيفته الحالية. وهذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد اجراء عملية تقييم الأداء لكافة عامليها حيث يفترض أن تستند عليها في كهذه، فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية اتخاذ قرارات والترفيع

- **تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:** أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملا معا

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 210-213.

على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما يؤدي معرفة الفرد بنقاط قوته الى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه او تحقيق مستوى أفضل .وتحقيق نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة التخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على اسا من الحاجة الحقيقة لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر نقاط الضعف بصورة دقيقة.

- **الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:** يتم منح العامل علاوة على اجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها علية واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب الى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم اقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على المكافئة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقييما الكفاءة المكافآت التشجيعية يجب ان تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة ومنح بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها الا من يستحقها فعلا وتكون حافزا حقيقيا للعاملين. وبالرغم من أن الرؤساء يميلون إلى المغالاة في تقديرهم لكفاءة العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية، فانه يمكن الحد من ذلك لتدريبهم على الأسس السليمة للتقييم، وبيان الأهمية الموضوعية فيه وما يترتب على الإهمال فيه من
- **اضرار .فاعلية الرقابة والاشراف وتحسين مستوى المشرفين:**
- إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الاشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

- **النهوض بمستوى أداء الوظيفة:**

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقا له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقويم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين يتصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين انها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك. هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

- **تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:**

ان عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بما أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض لنقد، ومن ناحية أخرى المرؤوس فانه سيحرص على معرفة راي رئيسه فسه ويتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن وتلافيها وإتاحة الفرص امامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل. ولكي تكون نتائج تقييم الكفاءة ذات فاعلية أكبر في ها المجال فان الامر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحرص وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد التقييم النهائي يتسنى له تحسين خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام.

- **الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:**

تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعين بما يحقق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ولكي يكون النتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختيار، كما يكون

من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام الى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم سلامة أسلوب الاختيار.

يتم تقييم الأداء او تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة تقارن بما اداءهم والمعايير نوعان: العناصر، معدلات الأداء[1]:

1- **العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وان يتحل بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة .العناصر نوعان:

- ✓ **العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، الدقة فيه اذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مواظبته على عمله ...الخ. فالعناصر الملموسة يمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته واتقانه لعمله بشكل صحيح
- ✓ العناصر الغير الملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها وحكم عليها ومثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، التعاون... الخ.

2- **المعدلات:** يمكن تعريف معدل الأداء بانه عبارة عن ميزان بواسطته للمقوم ان يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا مقارنة العمل المنجز الموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا، إلى تحديد مستوى انتاجه من حيث الكمية او الجودة. ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 177-178.

- ✓ **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم اتخاذ كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء او العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة.
- ✓ **المعدلات النوعية:** وبموجبها يتم تحديد الجودة والثقة والاتقان والتي يجب على الفرد أن يصل اليها في انتاجها، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء اثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء او العناصر غير الكمية ذات قيمة او غير ملموسة.
- ✓ المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، اذ بموجبه يجب أن يصل انتاج الفرد الى عدد من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والاتقان.

المبحث الثالث: عملية قياس الأداء

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى اليه المؤسسة إلى تحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح وانطلاقا من هذا قياس الأداء من خلال نتائج المالية والمحاسبية، التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة واتجهوا لقياس الأداء وفق مؤشرات اكثر استراتيجية وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.

على غرار المصطلحات الأخرى، فان مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي ستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

– لقد نظر الباحثين الى عملية قياس الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر هذا الاتجاه الأستاذ علي

السلمي على النحو التالي: الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد وان قياس.

الأداء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصبح مسارات الأنشطة في حالة

انحرافها ولتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت نتيجة فعلا إلى الإنجازات المرغوبة[1] .

– "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف

معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا"[2].

[1] تومي حسينة قديرة، أثر التغيير على أداء المنظمة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، المدية، 2008–2009، ص79.

[2] مؤيد سعيد صالح وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مطبعة الاقتصاد، بدون سنة نشر، ص142.

– "تعكس قيادة الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة للمؤسسة"[1].

– "قياس الأداء هو: عملية مرشدة للنشاطات التقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة تحصلت على مواردها وانتفعت با سبيل تحقيق أهدافها"[2].

التعريف الشامل:

يمكن تعريف قياس الأداء : عملية يتم بموجبها وضع مجموعة من المؤشرات يقيس مستوى الأداء الفعلي

ومقارنته بالنتائج المطلوبة تحقيقها او مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء وأهدافه.

المؤسسات تقيس نتائج اعمالها او ارادتها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، اذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويرى خبراء الإدارة أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، ومعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فان معرفتك به ضئيلة وغير مرضية.

أولا: أهمية قياس الأداء.

والملاحظ انه قياس الأداء ومعدل الأخطاء على مستوى المؤسسة قد لا يحدث عنه أي تحسن انما عندما يتم تحديد نسب القياس لكل فرع. وعليه تحدر أهمية قياس الأداء الى[3]:

[1] زيد منير عديوي، التنظيم الإداري ومبادئه واساسيته، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 164.

[2] الحسني فلاح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 233.

[3] محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص 32-33.

- ان أهمية قياس الأداء تكون على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسؤول مباشر .
- ان عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح الفشل.
- ان عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى انه لن يكون هناك تقدير او مكافأة لمن حقق الإنجاز .
- عدم مكافأة النجاح يعني حتما مكافأة الفشل.
- عدم القدرة على رؤية النجاح تعني عدم القدرة على معالجته.
- عرض وتقديم النتائج تؤدي إلى كسب تأييد العامة .

ثانيا: اهداف قياس الأداء.

1- أهداف قياس الأداء على مستوى المؤسسة.

تتمثل اهداف قياس الأداء في المؤسسة على فيما لي:

- محاولة الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمجتمع عن طريق الحد من الاشراف، وتقديم الخدمة بأقل ما يمكن من تكاليف واعلى كفاية ممكنة.
- تحديد المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل وحدات هذا القطاع، ووضع المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الارتفاع بمستوى ا الأداء.
- تحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بما على كفاية الأداء داخل أجهزة المؤسسات والوصول إلى اسباب عدم كفاية الأداء والعمل على ازالتها بأسلوب علمي سليم .

2- اهداف قياس الأداء على مستوى الفردي

تتمثل اهداف قياس الأداء على المستوى الفردي فيما يلي:

أ- **اهداف إدارية:** تشمل قرارات الترقية والنقل والتخفيض المرتبة وتحديد عقود العمل او انهائها. كذلك قرارات صرف مكافآت تشجيعية وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية، ووضع معايير واجراء الاختيار.

ب- **اهداف التوجيه** والإرشاد: تشمل المعلومات المرتدة التي يقدمها المشرفون للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف أدائهم

ت- **اهداف التخطيط والاعداد المهني:** تشمل بيانات الأداء لتحسين الرضا الوظيفي، والدافع للعمل من خلال توفير معلومات عن مستوى الأداء لحالي، وقرارات التكليف المحتملة والممكنة مستقبلا في المؤسسة.

ث- اهداف بحوث التوظيف: تشمل التحقق من صفة إجراءات الاختيار وتقييم البرامج التدريبية وتقييم إجراءات الحوافز والرضا الوظيفي مثل: السياسات والرواتب والأجور وبرامج الاثراء الوظيفي[1].

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس تصنيف الأداء.

أولا: مؤشرات مقاييس الأداء.

تتعدد مؤشرات قياس الأداء بتعدد أنشطة المنظمات منها يكشف عن قدرة المؤسسة على تحقيق انتاجيتها بأقل التكاليف ومنها ما يقيس نجاح المؤسسة في أحكام العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، والمؤشرات الغرض منها توضيح مدى نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها:

[1] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

1- الإنتاجية: ويقصد بها عموما العلاقة بين المدخلات والمخرجات تعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي مؤسسة. وترتبط الإنتاجية بجملة من العوامل أهمها: [1]

- مجموعة العوامل التكنولوجية.
- مجموعة العوامل البشرية .
- مجموعة من العوامل الطبيعية والمادية والاجتماعية .

وتقاس الإنتاجية بالعلاقة التالية:

الإنتاجية = المدخلات / المخرجات *100

او الإنتاجية = مجموع عوامل مجموع الانتاج /مجموع عوامل الإنتاج[2].

أن كتابة علاقة الإنتاجية بهذا الشكل يصعب حسابها وهذا راجع إلى عدم تجانس منتجات المؤسسة وكذا عدم تجانس عواملها الإنتاجية لذا يفضل اعتماد هذا المؤشر في شكله القيمي او النقدي وتصبح العلاقة كما يلي: الإنتاجية =رقم الاعمال التكاليف الانتاجية القيمة الإجمالية القيمة المستهلكة. إلى جانب اعتماد المنظمات على مؤشر الإنتاجية الكلية فهي أيضا تستخدم مؤشر الإنتاجية الجدية والذي يحسب بالعلاقة:

الإنتاجية= تغيرات رقم الاعمال / تغيرات التكاليف.

كما يمكن حساب إنتاجية العمل بالعلاقة التالية:

الإنتاجية = كمية الإنتاج / اعدد العاملين

وبالقيمة = قيمة الإنتاج / عدد العاملين.

[1] كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 36

[2] عدنان داود محمد العذراوي، مدى زوبير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، بدون طبعة، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص132.

أما إنتاجية الاجر= كمية الإنتاج / مجموع الأجور والرواتب وبالقيمة = قيمة الإنتاج مجموع الأجور والرواتب.

وبمقارنة نتائج مؤشر الإنتاجية المعيارية وكلما كانت النتائج متقاربة كلما دل ذلك على استخدام الموارد بفعالية، ويمكن القول أن إنتاجية المنظمة في تحسن في الحالات التالية:

زيادة مستوى انتاج المنظمة ثبات مستوى الموارد المستخدمة فيه، وزيادة مستوى انتاج المنظمة مع مستوى الموارد المستخدمة فيه، وزيادة مستوى إنتاج المنظمة بمعدل أكبر من زيادة الموارد المستخدمة [1].

2- **الربحية:** يعتبر الربح من الأهداف التي تسعى المنظمات البلوغ اليه الامر الذي يجعله من أهم مؤشرات قياس الأداء كونه يحسب عن قدرتها في تحقيق الفوائض المالية والتي تحسب من خلال الفرق بين الإدارات والتكاليف.

الربح = الإيرادات – التكاليف.

الربح وفق للعلاقة السابقة لا يعبر عن حسن الأداء والكفاءة نظرا لأنه يأتي من مصادر متعددة في المنظمة كعدم دقة الحسابات او احتكار أسواق البيع أو أسواق الشراء وعن استغلال فرص، وكذلك قد يأتي الربح من الابتكار والتجديد والذي يعتبر المعبر الحقيقي عن حسن أداء المنظمة، لقد حدد الدليل الوطني المحاسبي نوعين من المكونات الأساسية للربح وهي الربح الناتج عن الاستغلال والربح الاستثنائي الخارج عن الاستغلال، لذلك على المنظمات السعي إلى الرفع من ربح الاستغلال كونه الهدف الأساسي النشاط المنظمات والارباح الأخرى تعتبر عريضة غالبا لا تتكرر من نفس المصدر ويصعب القيام بأي تحليل انطلاقا منها باستثناء التي لها نوع ما علاقة بالاستغلال (كالتنازل عن الاستثمارات خاصة القديمة). ويبقى اعداد الميزانيات المالية أكثر معب عن الواقع المالي للمنظمة من ميزانيتها المحاسبية.

[1] جميد الكرخي، تقومي الأداء ي الوحدات الاقتصادية لاستخدام النسب المالية، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص102.

والى جانب اعتماد مؤشر الربح الإجمالي وتحليل لقياس الأداء لابد من الاعتماد على جملة من العلاقة والتي تدعم هذا التحليل ومنها:

- **المردودية الاقتصادية للرأسمال= الربح الإجمالي/ الأموال المستثمرة.**

ويظهر فعالية رؤوس الأموال المادية والمالية او نسب الأرباح الى كل وحدة نقدية مستثمرة وكلما كانت كبيرة كلما

دلت على الفعالية.

- **نسب العائد الى راس المال المستثمر** = صافي الربح بعد الضريبة راس المال المستثمر.
- –معدل هامش الربح: ويعتبر من المؤشرات الواسعة للاستعمال ويحسب:
- **معدل هامش الربح** = نتيجة الاستغلال/ رقم الأعمال.
- **معدل نمو الربح:** يقيس نسبة نمو أرباح المنظمة بالتوازي مع نمو المبيعات وإذا كانت مساوية للواحد دلت على المرونة التامة يبين الأرباح ورقم الأعمال، وإذا كانت أكبر من الواحد يعني ذلك تحكم المنظمة في تكاليفها واستفادتها من اقتصاديات الحجم.

معدل نمو الربح = الأرباح المحققة / التكاليف.

3- **القيمة المضافة:** يقصد بالقيمة المضافة التي استطاعت المنظمة اضافتها إلى مواردها المستخدمة في العمليات الإنتاجية لتصبح لها منافع واستعمالات جديدة ويحسب بالعلقة التالية:

- **القيمة المضافة الاجمالية = قيمة الإنتاج – قيمة الاستخدامات.**
- **اما القيمة المضافة الصافية= القيمة المضافة الاجمالية – الإهتلاكات.**

لتستطيع المنظمة تحليل ودراسة أدائها يمكن الاعتماد أيضا على علاقات اخرى انطلاقا من القبعة المضافة ومنها

- **القيمة المضافة لكل وحدة منتجة = القيمة المضافة/ عدد الوحدات المنتجة.** وتعبر عن مساهمة كل وحدة منتجة من القيمة المضافة، وتستخدم لمتابعة ترشيد الاستهلاكات الوسيطة والتي تحسب بالعلاقة التالية:
- **نسبة القيمة المضافة للاستخدامات الوسيطة = القيمة المضافة / الاستخدامات الوسيطة**[1].
- **نسبة القيمة المضافة للأصول=** تبين هذه النسبة فعالية المنظمة في استخدام أصولها في خلق قيمة مضافة، وحتى تكون معبرة لابد أن تتقارب مع نسب المؤشرات المعيارية او نسب المنظمات المنافسة ونسب القطاع.
- **نسبة القيمة المضافة للأصول الخاصة والداعمة:** وهي علاقة تحسب مساهمة كل وحدة نقدية من الأصول الخاصة والداعمة في خلق القيمة المضافة، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما دلت على مستوى جيد.
- **نسبة القيمة المضافة للإيرادات:** توضح مساهمة الإيرادات الجارية في تحقيق القيمة المضافة سواء الإيرادات النشاط الرئيسي منظمة أو الثانوي.
- **إنتاجية راس المال المستثمر** : توضح مساهمة الوحدة النقدية من راس المال المستثمر في خلق القيمة المضافة.
- **تطور القيمة المضافة:** توضح مدى تطور القيمة المضافة عند مقارنة ما توصلت اليه المنظمة في السنة الحالية بالنسبة التي سبقتها، ويستبعد أثر ارتفاع الأسعار بأخذ القيم بالأسعار الثابتة وبحسب بالعلاقة التالية:
- **تطور القيمة المضافة = القيمة المضافة للسنة الحالية/ القيم المضافة للسنة السابقة**[2] .

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

[2] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص118.

ثانيا: تصنيف مقاييس الأداء .

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف وتبعا لمستوياتها، فنجد من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع وهي[1]:

أ- **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة .

ب- **مقاييس العمليات:** لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج أو الخدمة .

ت- **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم ايصالها للعملاء.

ث- مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية

ج- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الاثار المباشرة او الغير مباشرة التي تنشا عن تحقيق غايات المؤسسة.

كما نجد من الباحثين من صنفها الى:

- ❖ مقاييس الأسباب: تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ.
- ❖ مقاييس السلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة كاستبيانات رضا العاملين.
- ❖ مقاييس النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي.

[1] د وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المطلب الرابع : متطلبات قياس الأداء .

يمكن حصرها في العناصر الاتية[1]:

1- **الإدارة الاستراتيجية:** الاستراتيجية عبارة عن مباراة إدارية تخطط لمحور ثلاثة وهي تقوية موقف المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

2- **الشفافية:** وهي كل يسعى مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي اليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد وهي الدقة في وصف وتبادل المعلومات والاساس المنطقي والفرضيات والإجراءات كأساس الإصدار أحكام قيمية وقرارات.

3- **المسائلة:** يعني مضمون لفظ المسائلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسؤول امام الاخرين.

وتعريف المسائلة على انها مسائلة من طرف من أطراف العقد او الاتفاق للطرف الاخر وذلك بشأن نتائج او مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة. وهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطي المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولا عن معايير عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد مسبقا.

وللمسائلة ثلاثة أبعاد هي: المسائلة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين والمسائلة المتعلقة بالفعالية والمسائلة المتعلقة بالبرامج

4- **رقابة الأداء** وتكون سواء في النشاط الاقتصادي، او في الادارة العامة، إلى أنه يمثل مجموعة من الإجراءات تدرس وتقارن من خلالها:

[1] عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظ الطائف، مذكرة دكتوراه، جامعة العربية السعودية ،2009، ص 19.

- النتائج المحققة من قبل الإدارة أو المؤسسة، بالأهداف المقررة مسبقا لنشاط تلك الإدارة أو المنشاة، بهدف الوقوف على مدى تطابق وانسجام تلك النتائج مع الأهداف.
- مخرجات النشاطات المؤدي من قبل الإدارة أو المؤسسة بمدخلاته، ودراسة أساليب تنفيذ النشاط قد تم بدرجة عالية من الكفاءة المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج بأقل الأعباء.

ولذلك فانه يمكن التمييز في هذه الرقابة بين المظاهر الثلاثة التالية:

المظهر الأول: ويتعلق بقياس مدى تحقيق الأهداف المقررة، ويعرف بمظهر تقويم فاعلية الأداء.

المظهر الثاني: ويتعلق بقياس العلاقة بين الإنتاج وتكاليفه (بين المنتج والمستخدم او بين المخرجات والمدخلات) تلك المدخلات المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج "المخرجات" كما ونوعا بأقل الأعباء "المدخلات" وهذا ما يعرف "بتقييم كفاءة الأداء".

المظهر الثالث: ويتعلق بتقييم الاقتصاد او التوفير، أي التأكد من أن النشاط قد حصل على موارده بالكميات

والانواع المناسبة وبأقل تكلفة.

ولتحقيق أهداف القياس سواء كان مؤسسيا او فرديا يلزم توفير بعض المتطلبات حتى يتحقق الهدف المطلوب وتظهر كفاءة القياس وتحسن مستوى الفاعلية. وبالتالي فان متطلبات قياس الأداء تتمثل أساسا في وجود استراتيجية وشفافية المؤسسات ومتخذي القرار، والمسائلة كآلية قياس الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار رقابة الأداء.

المطلب الخامس: معوقات وصعوبات قياس الأداء.

ان عملية قياس الأداء تعتبر من الأمور الصعبة وهذه ناتجة عن أسباب عديدة من أهمها: عدم القدرة على تحديد المؤشرات والمعايير اللازمة لقياس الأداء المؤسسي وبعضها ترتبط بطبيعة العمل داخل المؤسسات ويمكن الإشارة إلى هذه الصعوبات[1] :

الأهداف وطبيعة الخدمات: أن المؤسسات لها اهداف متعددة ومتنوعة طبقا لطبيعة الخدمات التي:

- تعدد و تنوع تحددها، لكن هناك صعوبة في رقابة مدى تحقق الأهداف لصعوبة قياس نتائجها وفي بعض الأحيان تكون الأهداف غير قابلة للقياس الكمي.
- قياس مستوى جودة الخدمات: أن قياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة فالأداء المتوقع بالنسبة للنظام المؤسسة يشتمل على ابعاد متعددة أهمها: زيادة في الخدمات التي تقدم للعاملين فيها، نوعية البنى التحتية، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- عدم وضوح مهام الوحدات الإدارية: أن عدم وضوح المهام لكل وحدة إدارية تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤوليات والى عدم وجود نظام مسائلة ورقابة فعالة، حيث ان اهداف المؤسسة الخدمية في بعض الأحيان تبدو غير محددة، أو غير واضحة، ولا يمكن بالتالي إعطاء توصيف دقيق للعمال المطلوبة والقيام بها لإنجاز وتحقيق الأهداف.
- الروتين والبيروقراطية في العمل: أن كثرة الإجراءات والخطوات في العمل الإداري يؤدي إلى إعاقة العمل وعدم المرونة في التعامل مع المستفيدين من الخدمات

[1] رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، نظم المعلومات الإدارية، بدون طبعة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص80-81.

المقدمة من قبل الوحدات الإدارية. بالإضافة إلى صعوبات مرتبطة بعنصر العمل وتتمثل في[1] :

- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية
- ازدواجية و تداخل الاختصاصات الوظيفية
- صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة وذلك لعدم وجود معايير نموذجية الأداء الموظفين تستخدم كمؤشرات ارشادية في تحديد العمالة.
- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبئ العمل الوظيفي. قياس الأداء المضلل في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الراي العام أو المستفيد من الخدمة.

[1] عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجية الأداء الإنساني ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يتم التحليل المناسب لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.

أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين وانتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى[1].ويتطلب تحسين أداء اية مؤسسة توازن العناصر التالية [2]:

- الجودة؛
- الإنتاجية؛
- التكنولوجيا؛
- التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر ان توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد اخذت في الاعتبار، ويطلق

على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الأداء ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي او خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

[1] عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تحسين الأداء الجزء الثالث، بدون طبعة، مكتبة ابن سيناء، القاهرة،1999، ص 11.

[2] فهاد سلطان محمد ال صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2009-2010، ص 69.

- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر منها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وابعاد التنمية المستدامة .

1- **دوافع التحسين المستمر** : من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر في معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة [1].

- **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق. اما من حيث كوفا نقطة نهاية، فإنها بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار .
- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن القول لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحالين المرتقبين تطبيقها، فان المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج

[1] عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، بدون طبعة، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

- **الاهتمام بالجودة** : ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تحد لنفسها الأسلوب التي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى على من الأداء. وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر على الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة أي ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.
- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق

وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة

القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجيتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بانها "الادماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئة في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة[1]:

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بعض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة اللحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة من التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية . من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

[1] مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة استراتيجية، 2012-2011، ص56-57.

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع .
- معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن على سمعتها في المجتمع.

– تحفيز العمال وهذا يتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

– التحكم في المخاطر وأيضا في تكاليف البيئة الاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث الطبيعية.

– الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي،

مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ات المصلحة.

المطلب الثالث: عناصر إدارة التحسين الشامل للأداء واجراءاته.

أولا: عناصر إدارة التحسين الشامل.

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر او طبقات أساسية هي[1]:

1- الطبقة الأولى: التوجيه

يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطافات وحشد الجهود التحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

2- الطبقة الثانية: المفاهيم

تتميز هذه الطبقة بان احجار بناءها تضع المؤسسة امام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية الأداء الأعمال. الأساسية

3- الطبقة الثالثة: عمليات التسليم

يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، تزيد

[1] جوزيف بلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، بدون طبيعة، دار المريخ للنشر، 2004، ص 131.

من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4- الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي

يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5- الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل

يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ثانيا: اجراءاته

يعتبر تحسين أداء من اهم مخرجات تقييم وإدارة الأداء حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فان الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضمان لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب. وتتم عملية تحسين الأداء باتباع الخطوات التالية[1]:

- تحديد الأسباب الرئيسية المشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، اذ ان تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص 157-159.

الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

أن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد دراسته هذه العوامل بدقة تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطور وتحسين الأداء للقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
- **الاتصالات المباشرة:** ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وانماط الاتصال المباشرة . ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارهم حول كيفية الوصول الى تحسين الأداء. ولتحسين الأداء هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي[1]:

❖ **تحسين الموظف:** وهو أكثر العوامل المهمة لان الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

[1] كمال يو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 143- 144

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني
- التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجلود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز .
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات واهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب.

❖ **تحسين الوظيفة:** أن التغيرات في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وادائه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال عملهم على التدوير الوظيفي الفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

آن هدف تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحلي للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسيه وتطويره حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

المطلب الرابع: مميزات وانعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء الوظيفي

أولا: **المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الأداء الوظيفي والإداري:** يمكن أن تذكر منها ما يأتي[1] :

- الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث.
- تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
- التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.
- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.
- وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، و وضع بدائل للطرق التقليدية .
- متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر.
- الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بديلا عنها.
- سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

ثانيا: انعكاسات الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه:

من خلال النقاط التالية:

- زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي أن خدمات المنظمة تقدم للمستفدين مباشرة. دون اتصالهم بالموظفين والإداريين في هذه الحالة لا محال لدفع (الرشوة) (والعمولة) (المباشرة إلى الموظفين في القطاعين

[1] على السلمي، ملتقى الإدارة الالكترونية من أجل التميز والمنافسة في عزلا بنت محمد. مطلق الغامدي،ص72

العلم والخاص لتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يجد من مظاهر الفساد الإداري[1].

- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات ملائمة لتصحيح مسارها أول بأول.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.
- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) بمعني هناك قدرة في إحداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية ومما يلائم العمل وصراحة تنفيذه يتيح ماديات واسعة من فرص الإبداع والابتكار على مستوي المدراء والعاملين لوجود المرونة Flescbility في العمل وانفتاح التنظيم على محيط الخارجي الذي قد يعرض النظم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.
- يقلل عدد المستويات الإدارية مما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بأعمال .
- يسهم في تفويض الصلاحيات إلى مستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرا على الرئيس أو المدير في ضل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط صعبة.
- يعتمد نظام الإدارة الالكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسجيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة أكبر، وبدقة عالية. فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانب

[1] عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي حقوقية، بيروت، 2015،ص55

حيويا في تكوين المنظمة الأهمية في وتطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة[1].

[1] عمر موسى جعفر القريشي،نفس المرجع السابق؛ص57.

خلاصة الفصل:

يحظى الأداء باهتمام بالغ ومتزايد في المؤسسات، وهذا نابع من طبيعة المحيط الاقتصادي الذي تعيشه هذه المؤسسات في الوقت الراهن، والذي يمتاز بالتغير الدائم وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها يوميا والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة. إن مفهوم الأداء قد تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة. ومنه كان التركيز في الأداء على الكفاءة ثم انتقل إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد الطرق الإنتاجية لكن أصبح اليوم يحمل معنى أوسع ويقاس بمدى تأثيره على محيط المؤسسة وحمايته وفقا لمفهوم الأداء المتميز واستخدام الاستدامة في الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية أساسية في العمليات الإدارية وتتميز بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة؛ الأداء قيما تعبر عن مستواه وبالتالي التعرف على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لهذا تتصف هذه العملية بالحركة والشمولية والمرونة والتكامل. وقد كان اهتمام إدارة المؤسسات منصبا بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية فقط، لكن مع التغيرات الاقتصادية باتت هذه المقاييس غير كافية فسرعان ما حول إلى البحث عن طرق وأساليب تقييم أخرى تتكون من مقاييس غير مالية فكونت معا نماذج متعددة ومختلفة لتقييم الأداء وتحسينه.

من أجل ضمان تحقيق الأهداف يجب تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف. إن عملية تحسين الأداء هو طريقة لتطوير المؤسسة تأخذ في اعتبارها رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها وبيئتها للتغلب على مشكلات الأداء من خلال التعرف على الأسباب الجذرية لتلك المشكلات. ثم التفكير في التدخل المناسب لعلاج مشكلات الأداء من خلال مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها متفرقة أو مجتمعة مع المداخل الأخرى لتحسين الأداء.

الفصل الثالث

تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مديرية ولاية المدية، وذلك لدراسة اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على ارض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المديرية، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة .

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما البحث الثاني سيتم فيه الإطار المنهجي للدراسة (منهج وأداة الدراسة، وعينته ، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات) ، أما المبحث الثالث سيتم فيه عرض نتائج البحث وتحليلها (خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي ، تحليل محاور الاستبانة ، اختيار الفرضيات وتفسير النتائج).

المبحث الأول: الولاية في الجزائر

تعتبر الجماعات المحلية جزءا لا يتجزأ من الدولة، أي أنها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري والتي تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة التي تباشر مهامها تحت رقابة هذه السلطة . سنتناول في هذا البحث تعريف الولاية ومراحل إنشائها وكذا خصائصها :

المطلب الأول: تعريف الولاية و مراحل انشائها وخصائصها

أولا: تعريف الولاية

عرفت المادة الأولى من القانون 90/9 الولاية بأنها "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1] " أو قد عرفتها المادة الأولى من القانون 1969: "الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي , ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية و ثقافية ..."[2] وتحدث الولاية طبقا للقانون الحالي أو القديم بموجب قانون بالنظر لأهميتها ، ويجرد التنبيه إن الولاية أساس دستوري ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة تتمتع بالشخصية المعنوية[3].

ثانيا: مراحل إنشاء الولاية

تمر عملية إنشاء الولاية بشكل جزئي أو إنشاء نظام الولاية ككل بثلاث مراحل أساسية هي:[4]

– مرحلة التقرير: وهي مرحلة انعقاد إدارة ونية السلطات العامة المخصصة على أحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات والمناقشات والمداولات اللازمة لاتخاذ قرار إنشاء الولاية.

---

[1] –القانون رقم 90/9 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتضمن قانون الولاية .

[2] –الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية .

[3] –عمار بوضياف الوجيز في القانون الإداري، الجزائر ، دار الريحانة، دون سنة نشر ، ص 111

[4] عمار عوابدي – دروس في القانون الاداري ، الطبعة 3، قالمة ،1990، ص ص 166–167

– مرحلة التحضير: وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية الفنية و البشرية والمادية والإدارية اللازمة والضرورية لمرحلة تنفيذ قرار إنشاء الولاية.

مرحلة التنفيذ: والمقصود بها الدخول فعلا في حيز التطبيق وتحويل مرحلة التقرير إلى عمل وواقع مطبق يتولى إدارة الولاية, مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها الوالي.

ثالثا: خصائص الولاية

تمتاز الولاية كمجموعة إدارية بمجموعة من الخصائص الذاتية منها :

– إن الولاية هي وحدة إدارية لامركزية إقليمية وجغرافية, تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني أو موضوعي.

– تعد الولاية حلقة وهمزة وصل بين أعمال السلطات المركزية في الدول والولاية .

– تمتاز الولاية بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وذلك لان أعضاء الهيئة والجهاز تسييرها وإدارتها لم يتم اختيارهم وانتقائهم كلهم بالانتخاب، وإنما يختار بعضهم بالانتخاب العام وهم أعضاء المجلس للولاية بينما يعين باقي الأعضاء ووالي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية والوالي: يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها والي .[1]

[1] – بحث حول الادارة المحلية / الجماعات المحلية، 19 /11/30/2021/ www.dziwold .net /vb/archive :30pm

رابعا: هيئتا الولاية

للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي وهذا ما نصت عليه المادة الثانية من قانون 1990

الفرع الأول: المجلس الشعبي الولائي:

يعتبر المجلس الشعبي الولائي جهاز مداولة على مستوى الولاية، ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسيير والسهر على شؤونهم ورعاية مصالحه.

تشكيلة المجلس: يتشكل من مجموعة المنتخبين تم اختيارهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المرشحين من قبل الأحزاب، وعليه فان المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين.

- عدد أعضاء المجلس: طبقا للمادة 99 من الأمر رقم 97-07، المؤرخ في 06 مارس المتضمن القانون

العضوي المتعلق بالانتخابات، فان عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي تكون بالشكل التالي:

- 35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250000 نسمة.

39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 250001 و650000 نسمة.

- 43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 650001 و950000 نسمة.
- 47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 950001و 1150000 نسمة.
- 51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 1150001و 1250000 نسمة.
- 55 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها 1250000 نسمة.

وطبقا للتعداد السكاني المعلن عنه رسميا، فان عدد المقاعد على المستوى الوطني كما يلي:

- 12 مجلسا ولائيا يتكون من 35 عضوا.
- 26 مجلسا ولائيا يتكون من 39 عضوا.
- 8 مجالس تتكون من 39 عضوا.

- 8 مجالس تتكون من 47 عضوا.
- مجلس واحد يتكون من47 عضو.
- مجلس واحد يتكون من 55 عضو.

وتبعا لما قدم، فان أكثر من نصف عدد الولايات تتكون مجالسها من 39 عضو (26 ولاية) كما إن العدد المعتمد للمقاعد هو نفسه المعمول به في قانون 1969[1].

الفرع الثاني: الوالي:

يتعين الوالي طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 44-89 الصادرة في 10/04/1989 وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 90-25 المؤرخ في 25/07/1990 المتعلق بتعيين في الوظائف العليا في الإدارة المحلية، يتعقد

الاختصاص بتعيين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي و ذلك طبقا للمادة 78 منه.

أما بالنسبة لانتهاء المهام فهي تتم طبقا لقاعدة توازي الأشكال، الموجب مرسوم، وبالإجراءات نفسها التبعة أثناء تعبئة[2].

- صلاحيات الوالي: على ضوء النصوص القانونية المتعلقة بالوالي سلطة إدارية وسلطة سياسية في نفس الوقت،

وعلى هذا الأساس يتمتع بصلاحيات هامة جدا تتمثل في كونه من جهة ممثل للدولة ومن جهة أخرى ممثل للولاية وكذلك باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي.

- صلاحيات الوالي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس

يتولى الوالي تحت عنوان هذه الصفقة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي، وهذا ما نصت عليه المادة 102 والمادة 124 من قانون الولاية، ويلتزم قانونا طبقا للمادة 104 بتقديم تقرير

[1]- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: دار الريحانة د. م. ن، ص 130 -132

[2]- المادة 71 و72 من قانون الولاية .

في كل دورة يتضمن تنفيذ مداولة المجلس الشعبي السابقة، ويطلع الوالي المجلس سنويا مصالح الدولة على مستوى الولاية .

- صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للدولة.

يعد الوالي القضايا الخاضعة للمجلس الشعبي الولائي، بمساعدة دوائر الولاية وأعضاء المجلس التنفيذي وتحضر الملفات والتقارير الإعلامية والميزانية، ويشارك في اجتماعات المجلس الشعبي الولائي، لكنه لا يتمتع بحق التصويت [1].

يعتبر الوالي ممثلا للدولة ومفوضا للحكومة على مستوى إقليم الولاية وهذا ما نصت عليه المادة 110 من قانون الولاية[2] وهذه الصفة ينشئ ويراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة، خارج دائرة الاستثناءات التي ستشير إليها، وهي :

- العمل التربوي، والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي، والبحث العلمي.
- وعاء الضرائب وتحصيلها، وهو نفس ما أشارت إليه المادة 93 من قانون 1990.
- الرقابة المالية.
- الجمارك، ولم يطرأ عليها أي تعديل.
  - مفتشية العمل.
  - مفتشية التوظيف العمومي.
  - المصالح التي يتجاوز نشاطاها بالنظر إلى طبيعة أو خصوصية حدود الولاية[3].

[1]– زواوي مراد بن سليمان بن سونة، الادارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص ادارة مالية ، جامعة د يحبى فارس بالمدية، كلية الحقوق، ص 45.

[2] – المادة 110 من قانون الولاية .

[3] زاويدي مراد بن سليمان بن سونة الإدارة المحلية المرجع السابق ص50

المطلب الثاني : نبذة تاريخية حول ولاية المدية

أراد بعض المؤرخون أن يجعلوا مولد المدية في عهد حماد بن زيري سنة 350 هـ ولكن التاريخ أكد بأنها كانت ضاربة في القدم، حيث تناولته الأقلام كثيرا ونطقت به الألسنة وذلك يعتبر تدعيما لمجد هذا البلد وتقوية أصالته كما قال ابن عبيد البكري " المدية بلد جليل قيم " ودعم هذا الرأي أبا الحسن الوزاني الفاسي حيث قال الأفارقة القدماء هم الذين خططوا المدية بما يعرف بنوا " مدية " ويؤيد هذه الآراء المؤرخ الإسباني مرمور عندما قال: إن المدية عتيقة قديمة وأن المدية سبقت بني زيري وأنها أقدم من أشير .

وهذا ابن خلدون يقول في كتابه " العبر" المجلد السابع ص 192 بأن المدية بطن صنهاجة والمسماة بأهلهم (المدية).

وقال فيها مفخرة المدية الدكتور محمد بن شنب:

للمدية فضل على كل بلد بصحة جو واعتدال هواء

وما هي إلا جنة قد تزخرفت بفاكهة طابت وأعذب ماء

ويقال أن المدية هي كلمة بربرية تعني" الأراضي المرتفعة"

اولا: موقع ولاية المدية

المدية ذات طابعين حضري وريفي في آن واحد، وتمتد ولاية المدية على مساحة 8700 كلم2، تضم 62 بلدية و19 دائرة، كما يحدها من الشمال ولاية البليدة ومن الغرب ولاية تيسمسيلت وعين الدفلى ومن الجنوب ولاية الجلفة ومن الشرق ولاية المسيلة والبويرة، ويبلغ عدد سكانها حسب أخر إحصائيات سنة 2005 ب 908.4 ألف نسمة وتعد كثافة شبكة طرقها من خصوصيات الولاية، فهي مرتبطة بالشبكة الوطنية للطريقين الوطنيين رقم 1 و8 جنوبا والطريقين رقم 18 و 40 من الشرق والغرب، بالإضافة لذلك نجد الولاية بفضل موقعها الجغرافي الذي يقدر ب180 كلم جنوب العاصمة تمتلك خط حديدي يربطها بميناء

العاصمة والذي يمتد إلى الجلفة[1]"، تعتبر عملية إنجاز الخط الحديدي بين بومدفع وعين وسارة تدعيما لحركة المواصلات وكذا يساهم في ربط المنطقة بباقي الوطن، كما تزخر الولاية بإمكانيات طبيعية واقتصادية واستثمارية .

- **الإمكانيات الطبيعية:**
  - منطقة رعوية تمتد على مساحة 330.000 هكتار.
  - أراضي الزراعة الحبوب على أكثر من 224.000 هكتار.
  - أراضي الزراعة الكروم تفوق 5.822 هكتار .
  - أراضي للفواكه 7.700 هكتار.

وتحتوي الولاية على مساحة غابية تقدر ب 161.885 هكتار والتي توفر إمكانيات حقيقية لتطوير قطاعات اقتصادية متعددة خاصة السياحة.

- **الإمكانيات الاستثمارية:**

بفضل إمكانياتها وطبيعة نسيجها فإن ولاية المدية تمنح فرص معتبرة للاستثمار والاستغلال في مختلف القطاعات الاقتصادية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- إنتاج الحليب.
- تكييف فرز وتخزين المواد الفلاحية.
- مكانيات متعلقة باستصلاح الأراضي على مساحة 5.200 هكتار .
- إمكانيات متعلقة بتطوير النشاط السياحي.

- **الإمكانيات الاقتصادية:**

توجد ثلاث مناطق صناعية:

[1] . مو زغريت رضوان الرقابة الجبائية ودورها في توازن ميزانية الولاية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة المدية ، 2012، ص62.

المنطقة الصناعية بالمدية، والتي تمتد على مساحة 60 هكتار من بينها 18 هكتار قابلة للاستغلال حاليا (مركب صناعة الأدوية، مصنع البلاستيك، مصنع الأجر)[1].

المنطقة الصناعية بالبرواقية تمتد على مساحة 127 هكتار من بينها 8 هكتار تنتظر الاستغلال.

المنطقة الصناعية لقصر البخاري تحتل مساحة 125 هكتار 2.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لولاية المدية

يولي الباحثون والمتخصصون في نظرية المنظمة أهمية بالغة في شأن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لأية منظمة باعتباره البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية التي من خلالها يتم توزيع المهام والأعمال والنشاطات المخولة لكل مصلحة والتي بدورها تحقق الأهداف المزمع تجسيدها من قبل المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة وفضلا عن كل هذا وذاك فهو يعد من الوسائل التسييرية والإدارية التي تستخدم لمنح الرؤية الشاملة والمتكاملة لجل العمليات والتفاعلات السائدة ضمنها.

وبالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 215 – 94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 والذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، نجد أن المادة الثانية منه تنص على ما يلي "تشتمل الإدارة العامة الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي كما يلي: المفتشية العامة – الديوان – الكتابة العامة"

[1] Direction de la planification et de l'aminagement du territoire, la Wilaya de Médéa en quelque chiffres, 4 –dition2003, pp3

أولا- المفتشية العامة :

تتولى المفتشية العامة في الولاية تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات اللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، ويتعين عليها بهذه الصفة أن تقوم بالمهام التالية:

- 1 تقويم عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات المبينة أعلاه، قصد انتقاء النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة لذلك.
- 2 السهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- 3 كما تؤهل زيادة على ما سبق للقيام بناء على طلب من الوالي بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة

ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهياكل والمؤسسات المذكورة أعلاه[1].

ثانيا- الديوان:

الديوان هو هيئة المساعدة الوالي في ممارسة مهامه ويكلف في هذا الإطار بالخصوص بما يأتي :

- العلاقات الخارجية.
- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام.
- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

وما يلاحظ على هذه الهيئة أنها تتطلب توافر كفاءة عالية لدى الملحقين بها.

ثالثا- الكتابة العامة للولاية:

تصنف الكتابة العامة ضمن أحد أهم أجهزة الإدارة العامة التي تتطلب كفاءات بشرية عالية ودرجة كبيرة من التأطير لدى مستخدميها ويرجع هذا للطابع المميز للمهام المسندة لها والمتمثلة خاصة في :

[1] زواوي مراد بن سليمان بن سونة ، مرجع سابق الذكر ، ص 50.

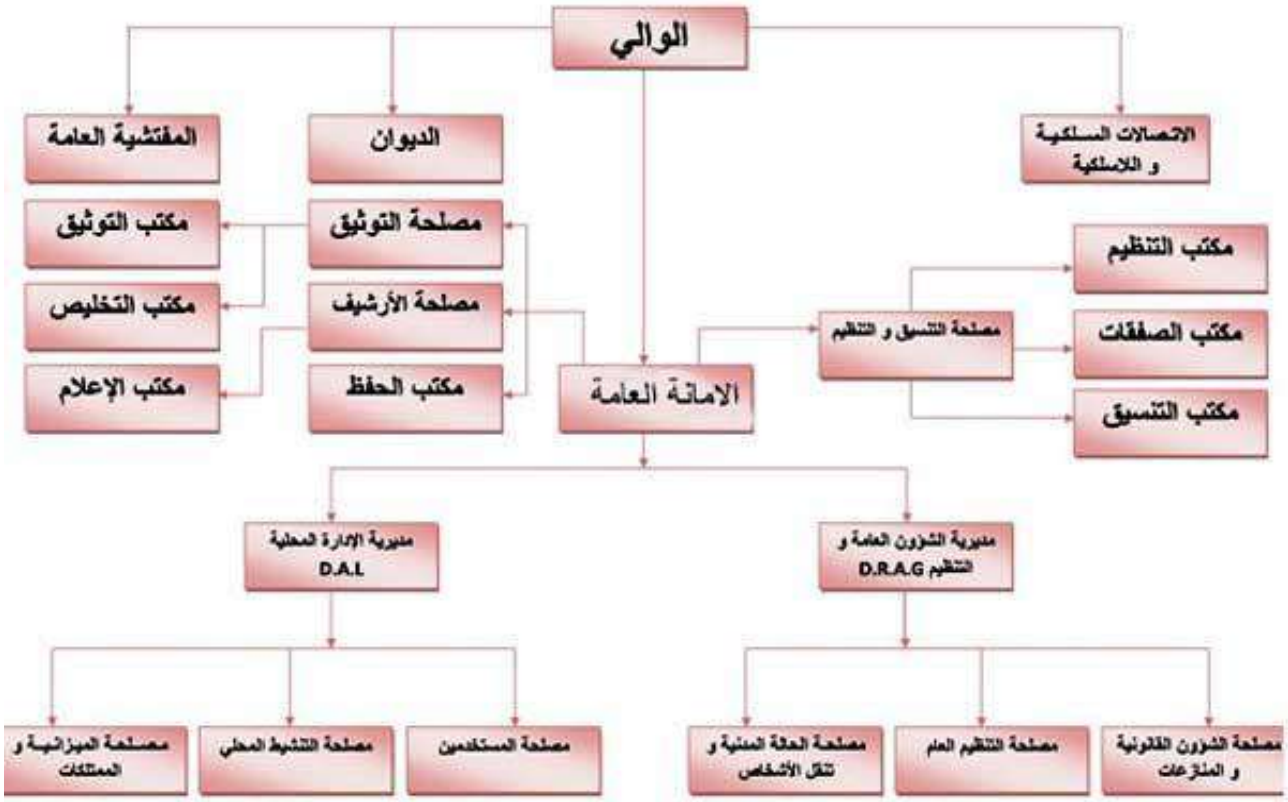
أ- مديرية التنظيم والشؤون العامة : تشمل مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية المدية على المصالح التالية :

- مصلحة التنظيم العام (3 مكاتب).
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات (3 مكاتب).
- مصلحة تنقل الأشخاص (3 مكاتب).

ب – مديرية الإدارة المحلية: وفقا لمحتوى المادة 19 من القرار الوزاري المشترك المتعلق بتنظيم مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية، تشمل مديرية الإدارة المحلية على المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والممتلكات (3 مكاتب).
- مصلحة التنشيط المحلي (3 مكاتب).
- مصلحة المستخدمين (2 مكتب).
- مصلحة التنسيق والتنظيم.
- مصلحة التوثيق.
- مصلحة الأرشيف.

الشكل رقم (03-01):الهيكل التنظيمي للولاية



المصدر ولاية المدية

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، 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 الدراسة

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في مقر ولاية المدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع وعينة الدراسة لبعض موظفين مقر ولاية المدية، المقدر عددهم 20 مفردة.

المطلب الثاني: 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.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

أولا: البيانات المستخدمة

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

كما قام الطالب بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (23) عبارة.

المحور الثاني: متعلق بالتحسين أداء الوظيفي، حيث اشتمل (16) عبارة.

واشتملت الاستبيان ككل على (39) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا :المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-01) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

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

الجدول رقم (03-02) : الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق إطلاقا
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا على أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (Spss) وهي كالآتي:

1-قياس معامل ثبات الاستبيان.

2-التكرارات والنسب المئوية.

3-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

4-معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.

5-معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.

6-الانحدار الخطي البسيط.

المطلب ثالث: صدق وثبات أداة الاستبيان:

أولا: ثبات وصدق الاستبيان

قمنا باستخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

الرقم	عنوان المحور	عدد العبارات	آلفا كرونباخ
01	الإدارة الإلكترونية	23	0,936
02	الأداء الوظيفي	16	0,951
جميع محاور الاستبيان		**39**	**0,967**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من الجدول يتبين لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكلا المحورين، الأول: الإدارة الإلكترونية والمحور الثاني: الأداء الوظيفي، كان جد مرتفع وقريب من الواحد، كما بلغت القيمة الإجمالية للمعامل لأداة الاستبيان ككل 0,67 وهي أيضا قيمة جد مرتفعة وقريبة من الواحد مما يدل على الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وصادق لما وضع لأجله.

ثانيا: الاتساق الداخلي للمحاور

لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها، قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman.

1-الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (03-04) : الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	توفر ولاية المدية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	0,623**	0,003
2	توفر ولاية المدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب	0,310*	0,034
3	توفر ولاية المدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	0,594**	0,006
4	توفر ولاية المدية العدد الكافي من الماسحات الرقمية	0,615**	0,004
5	تتوفر ولاية المدية على أجهزة صيانة المعدات والعتاد	0,555**	0,011
6	قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري	0,322*	0,026
7	يوجد في ولاية المدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	0,819**	0,000
8	استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	0,596**	0,000
9	هناك ربط إلكتروني بين ولاية المدية ومختلف ولايات الوطن	0,378*	0,006
10	ولاية المدية لديها خط هاتف DSL ذو سرعة عالية	0,594**	0,006
11	يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الإداري	0,732**	0,000
12	الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,776**	0,000
13	لدى ولاية المدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية	0,755**	0,000
14	لدى ولاية المدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	0,652**	0,002
15	لدى ولاية المدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	0,635**	0,003
16	ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	0,631**	0,003
17	تساهم ولاية المدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	0,571**	0,009
18	نشر وإيصال الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت	0,844**	0,000

19	يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختبار الموظف المناسب للوظيفة	0,583**	0,007
20	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية علمية عالية	0,691**	0,001
21	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	0,735**	0,000
22	تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم	0,845**	0,000
23	يكلف الموظفين بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبراتهم ومهاراتهم	0,814**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,310 – 0,845 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين محور الإدارة الإلكترونية والعبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 مما يدل على المحور صادق لما وضع لقياسه.

2-الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين

الجدول رقم (03-05) : الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	0,843**	0,000
2	يتوفر لدى الموظفين المهارة والدقرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	0,899**	0,000
3	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	0,858**	0,000
4	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل	0,384*	0,045
5	يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء	0,701**	0,001

	الموظفين في المؤسسة		
6	يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين	0,745**	0,000
7	يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتقليل معوقات العمل في الإدارة	0,824**	0,000
8	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	0,844**	0,000
9	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	0,709**	0,008
10	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة للعمل	0,574**	0,000
11	تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (طارئة، مفاجئة وحرجة(	0,814**	0,016
12	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	0,531*	0,000
13	استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	0,719**	0,000
14	أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد	0,460*	0,035
15	أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	0,673**	0,001
16	القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	0,674**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,384 – 0,899 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين محور الأداء الوظيفي والعبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 مما يدل على المحور صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية والمستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بدايتا بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل الإدارة الالكترونية والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدنا على نفس التحليل للمتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي في مقر ولاية المدية وأخيرا اختبار فرضية الدراسة من خلال تحديد المستوى واكتشاف الأثر والعلاقة بين المتغيرات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي، والخبرة المهنية.

1-الجنس:

الجدول رقم (03-06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

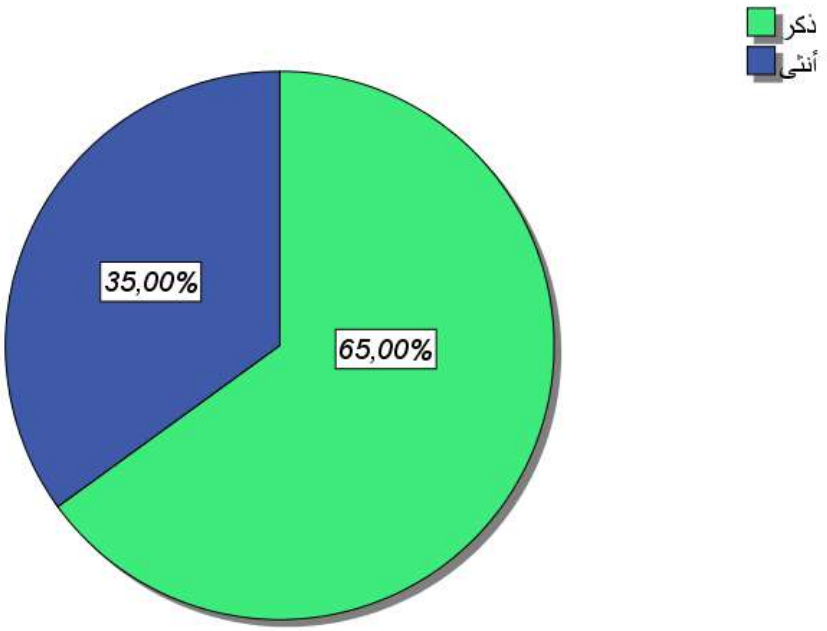
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	13	% 65
أنثى	07	% 35
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن عدد ذكور يفوق عدد الإناث بالضعف، حيث كانت نسبة الذكور 65% أما الإناث بلغت نسبتهم 35%.

وهذا يعود إلى كون المهام في ولاية المدية تتطلب الحضور لساعات إضافية وكذا المهام الخارجية وهذا ما يتميز به جنس الذكور.

الشكل رقم (03-02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

2-الفئة العمرية:

الجدول رقم (03-07) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

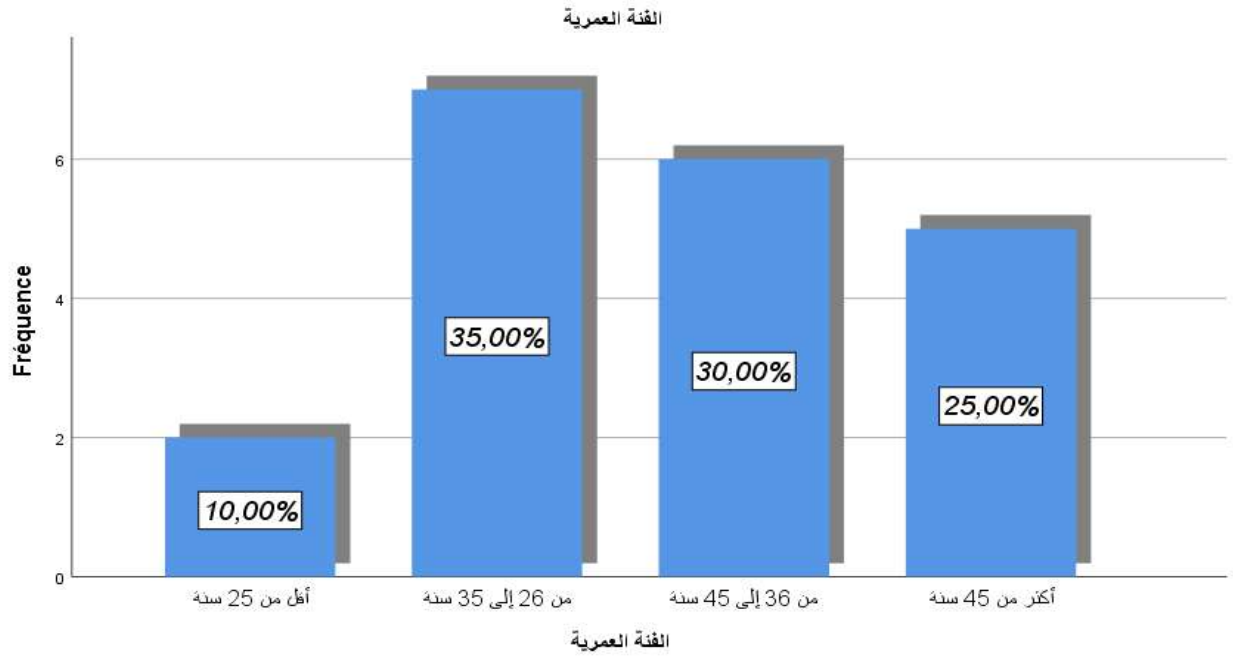
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	% 10
من 26 إلى 35 سنة	7	% 35
من 36 إلى 45 سنة	6	% 30
أكثر من 45 سنة	5	% 25
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الفئات الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة ما بين 25 إلى 45 سنة، حيث كانت نسبتهم الإجمالية 75%، والذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بلغت نسبتهم 25%.

وهذا يفسر أن المؤسسة ترتكز على جانب عنصر النشاط والحيوية وهو ما يتواجد لدى الشباب.

الشكل رقم (03-03) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

3-المستوى التعليمي:

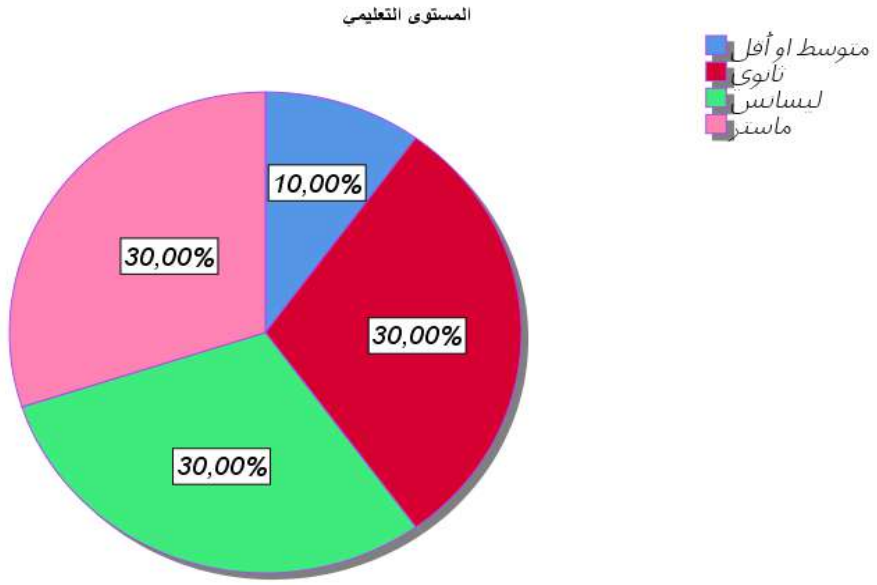
الجدول رقم (03-08) : توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	2	% 10
ثانوي	6	% 30
ليسانس	6	% 30
ماستر أو بعد التخرج	6	% 30
المجموع	**20**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بين الجدول أن توزيع الأفراد حسب مستوياتهم العلمية كان متساويا بنسبة 30%، ما عدا فئة المتوسط أو أقل كانت بنسبة 10%، وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة حسب مستوى ونوعية الوظائف.

الشكل رقم (03-04) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4-الصنف المهني:

الجدول رقم (03-09) : توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

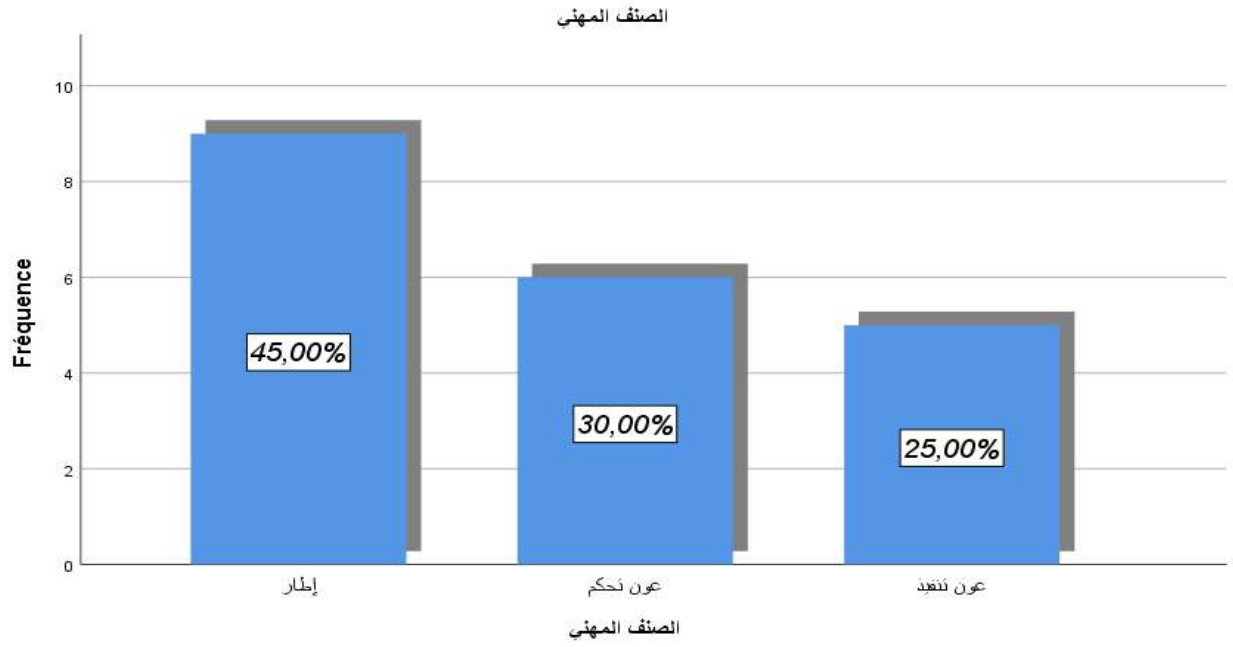
الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	9	% 45
عون تحكم	6	% 30
عون تنفيذ	5	% 25
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن المهام والوظائف في الولاية تحتاج إلى الإطارات الإدارية أكثر من غيرها من المناصب حيث كانت نسبتهم 45%، تليها نسبة أعوان التحكم بـ: 30%، والأعوان التنفيذيين بـ: 25%.

ويعود ذلك إلى حاجة الولاية إلى تحقيق الاكتفاء في المناصب المتوفرة لديها.

الشكل (03-05): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

5-سنوات الخبرة:

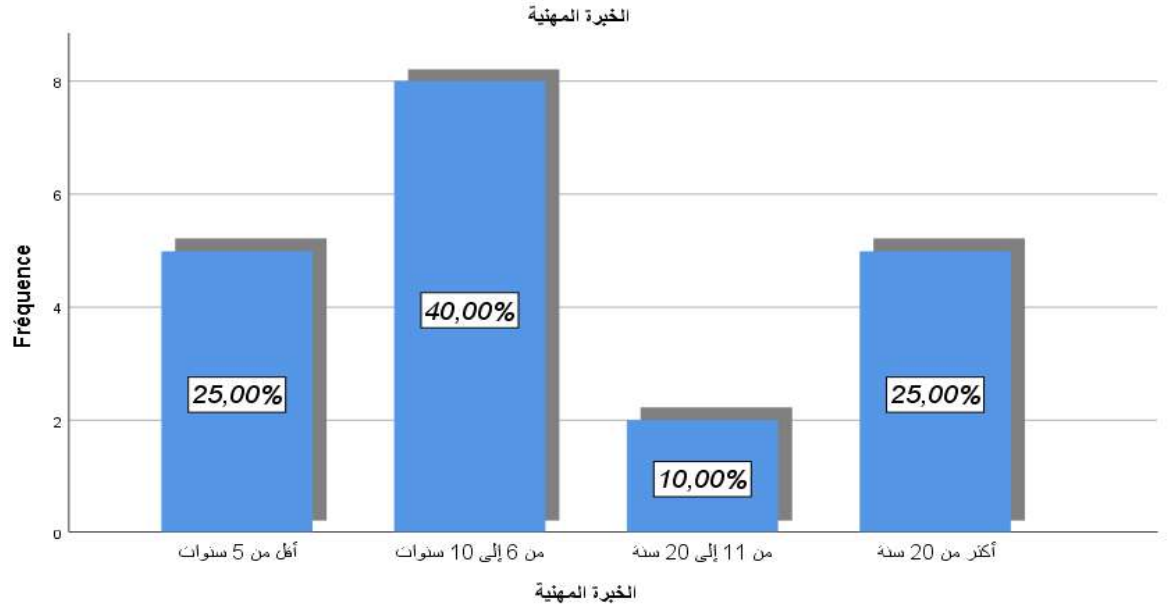
الجدول رقم (03-10) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	% 25
من 6 إلى 10 سنوات	8	% 40
من 11 إلى 20 سنة	2	% 10
أكثر من 20 سنة	5	% 25
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إدارة الولاية تعتمد على التكوين والتدريب للعناصر الجديدة أكثر من الاعتماد على الخبرة المهنية الكبيرة. حيث كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات 40%، تلتها نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بـ 25%، بينما كانت نسبة فئة من 11 إلى 20 سنة بـ 10% و أكثر من 20 سنة بـ 25%.

الشكل (03-06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه بآراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان:

لقياس درجة الموافقة حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحورين.

أولا:النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول عبارات محور الإدارة الإلكترونية.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية في ولاية المدية.

الجدول رقم (03-11) : إجابات واتجاهات الأفراد حول الإدارة الإلكترونية:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
أجهزة الحاسوب ولواحقها						**3,48**	**0,673**	**01**	**موافق**
توفر ولاية المدية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب	1	2	6	10	1	3,40	0,940	04	موافق
	%5	%10	%30	%50	%5				
توفر ولاية المدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب	1	1	4	14	0	3,55	0,826	03	موافق
	% 5	% 5	% 20	% 70	0				
توفر ولاية	1	4	2	13	0	3,35	0,988	05	محايد

المدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية	% 5	% 20	% 10	% 65	0				
توفر ولاية المدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية	1	5	3	10	1	3,25	1,070	07	محايد
	% 5	% 25	% 15	% 50	% 5				
تتوفر ولاية المدية على أجهزة صيانة المعدات والعتاد	1	4	5	9	1	3,25	1,020	06	محايد
	% 5	% 20	% 25	% 45	% 5				
قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري	0	1	1	13	5	4,10	0,718	01	موافق
	0	% 5	% 5	% 65	% 25				
	الشبكات					**2,96**	**0,656**	**03**	**محايد**
يوجد في ولاية المدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين	2	7	2	8	1	2,95	1,191	16	محايد
	% 10	% 35	% 10	% 40	% 5				
استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد	1	9	4	6	0	2,75	0,967	21	محايد
	% 5	% 45	% 20	% 30	0				
هناك ربط إلكتروني بين ولاية المدية ومختلف ولايات الوطن	2	4	7	7	0	2,95	0,999	17	محايد
	% 10	% 10	% 35	% 35	0				
ولاية المدية لديها خط هاتف DSL ذو	1	4	10	4	1	3,00	0,918	15	محايد
	% 5	% 20	% 50	% 20	% 5				

سرعة عالية									
يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAILفي العمل والاتصال الإداري	3	8	5	3	0	3,70	0,865	02	موافق
	% 15	% 40	% 25	% 15	0				
الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3	8	6	8	0	2,45	0,945	23	غير موافق
	% 15	% 40	% 30	% 40	0				
البرمجيات وقواعد البيانات						**2,93**	**0,932**	**04**	**محايد**
لدى ولاية المدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية	3	5	2	10	0	2,95	1,191	18	محايد
	% 15	% 25	% 10	% 50	0				
لدى ولاية المدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	4	5	3	5	3	2,90	1,410	20	محايد
	% 20	% 25	% 15	% 25	% 15				
لدى ولاية المدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية	1	5	4	9	1	3,20	1,056	09	محايد
	% 5	% 25	% 20	% 45	% 5				
ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	3	8	5	4	0	2,50	1,000	22	غير موافق
	% 15	% 40	% 25	% 20	0				

تساهم ولاية المدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	2	7	2	7	2	3,00	1,257	14	محايد
	% 10	% 35	% 10	% 35	% 10				
نشر وإيصال الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت	2	2	10	5	2	3,05	0,999	12	محايد
	% 10	% 10	% 50	% 25	% 10				
الكوادر البشرية						**3,04**	**0,959**	**02**	**محايد**
يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختبار الموظف المناسب للوظيفة	4	3	2	9	2	3,10	1,373	11	محايد
	% 20	% 15	% 10	% 45	% 10				
تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية علمية عالية	1	7	5	5	2	3,00	1,124	13	محايد
	% 5	% 35	% 25	% 25	% 10				
يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	2	2	7	8	1	3,20	1,056	08	محايد
	% 10	% 10	% 35	% 40	% 5				

تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم	4	3	7	5	1	2,80	1,196	19	محايد
	% 20	% 15	% 35	% 25	% 5				
يكلف الموظفين بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبراتهم ومهاراتهم	1	5	5	9	0	3,10	0,968	10	محايد
	% 5	% 25	% 25	% 45	0				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول						**3,10**	**0,681**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية محصورة بين 2,45- 4,10 والانحراف المعياري محصور بين 0,718- 1,410، كما نلاحظ أن العبارة المتمثلة في " قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري " قد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 4,10 وانحرف معياري 0,718 وباتجاه عام بالموافقة من طرف الأفراد، ثم جاءت العبارة القائلة: "يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 0,865 أيضا باتجاه الموافقة، ثم تلتها باقي العبارات باتجاهات عامة بين موافق ومحايد، إلى غاية العبارة المتمثلة في "ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2,50 وانحراف معياري 1,000 وباتجاه عام غير موافق، تلتها في الأخير العبارة القائلة: "الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي 2,45 وبانحراف معياري 0,945 باتجاه غير موافق من قبل الأفراد.

- بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها احتل المرتبة الأولى في الترتيب العام لأبعاد المحور الأول، بمتوسط الحسابي قدره 3,48 باتجاه موافق من طرف الأفراد، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر بالقدر الكافي على تجهيزات الإعلام الآلي ولواحقه مما يساعد العاملين على التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,673 أي أن هنالك تقارب كبير في الإجابات على هذا البعد، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 3,25- 4,10 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,718- 1,010.
- بعد الشبكات جاء في المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد المحور الأول، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,96 باتجاه محايد من طرف الأفراد، وهذا يعني الربط بالشبكات الإلكترونية الحديثة في المؤسسة في مرحلة التشكيل والتطور، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,656 وهذا يعني وجود تقارب في الإجابات على هذا البعد، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 2,45- 3,70 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,865- 1,191.
- بالنسبة لبعد البرمجيات وقواعد البيانات فقد احتل المرتبة الرابعة في ترتيب الأبعاد، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,93 باتجاه محايد من طرف الأفراد، وهذا يعني أن نظام البرمجيات والبيانات في المؤسسة لا يعتبر كافيا لمسايرة كل الظروف، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,932 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات على أسئلة هذا البعد، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 2,50- 3,05 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,999- 1,410.
- أما بالنسبة لبعد الكوادر البشرية فقد جاء في المرتبة الثانية في ترتيب الأبعاد، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,04 باتجاه محايد من طرف أفراد العينة، وهذا يعني أن العاملين لا يزالون في مرحلة التكوين والتدرب على استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية،

كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,959 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات على أسئلة هذا البعد، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 2,80- 3,20 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,968- 1,373.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية **3,10** باتجاه عام محايد وهذا يعني أن أفراد العينة المستجوبين يرون بأن إدارة ولاية المدية تقوم بتطبيق أساليب وأنظمة الإدارة الإلكترونية إلى حد ما، كم بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور **0,681** وهو أصغر من الواحد مما يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة على أسئلة هذا المحور.

ثانيا: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة بأداء العاملين.

الجدول رقم (03-12) : آراء واتجاهات الأفراد حول الأداء الوظيفي للعاملين:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	1	5	3	9	2	3,30	1,129	12	محايد
	% 5	% 25	% 15	% 45	% 10				
يتوفر لدى	1	3	3	11	2	3,50	1,051	10	موافق

الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	% 5	% 15	% 15	% 55	% 10				
يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	1	2	4	12	1	3,50	0,946	09	موافق
	% 5	% 10	% 20	% 60	% 5				
تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل	7	2	7	2	2	2,50	1,357	16	غير موافق
	% 35	% 10	% 35	% 10	% 10				
يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المؤسسة	2	8	4	5	1	2,75	1,118	15	محايد
	% 10	% 40	% 20	% 25	% 5				
يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين	1	4	2	12	1	3,40	1,046	11	موافق
	% 5	% 20	% 10	% 60	% 5				
يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء	1	3	2	12	2	3,55	1,050	08	موافق
	% 5	% 15	% 10	% 60	% 10				

وتقليل معوقات العمل في الإدارة									
تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	3	2	5	10	0	3,10	1,119	14	محايد
	% 15	% 10	% 25	% 50	0				
يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	3	1	6	8	2	3,25	1,209	13	محايد
	% 15	% 5	% 30	% 40	% 10				
تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة للعمل	1	1	6	9	3	3,60	0,995	07	موافق
	% 5	% 5	% 30	% 45	% 15				
تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (طارئة، مفاجئة وحرجة)	1	0	5	11	2	3,65	0,875	06	موافق
	% 5	0	% 25	% 55	% 10				

يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	1	0	2	14	3	3,90	0,852	02	موافق
	% 5	0	% 10	% 70	% 15				
استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	1	1	2	14	2	3,75	0,910	05	موافق
	% 5	% 5	% 10	% 70	% 10				
أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد	1	0	2	11	6	4,05	0,945	01	موافق
	% 5	0	% 10	% 55	% 30				
أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	1	3	1	10	5	3,75	1,164	04	موافق
	% 5	% 15	% 5	% 50	% 25				
القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	1	2	1	12	4	3,80	1,056	03	موافق
	% 5	% 10	% 5	% 60	% 20				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني						**3,45**	**0,803**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين محصورة بين [2,50 – 4,05] والانحرافات المعيارية محصورة بين: [0,852– 1,357] كما نلاحظ أن العبارة 14 والمتمثلة في "أحافظ دائما على أوقات

العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور وكانت بالموافقة من طرف الأفراد المستجوبين بمتوسط حسابي 4,05 وانحرف معياري 0,945، بعدها العبارة 12 والمتمثلة في "يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء" في المرتبة الثانية وباتجاه موافق أيضا بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري 0,852، تلتها العبارات 16، 15، 13، 11، 10، 07، 03، 02 و 06 على الترتيب باتجاه الموافقة، بعدها العبارات 01، 09 و 08 باتجاه محايد، فيما جاءت العبارة 05 والمتمثلة في "يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المؤسسة" في المرتبة ما قبل الأخيرة وكانت باتجاه عدم الموافقة من الأفراد بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 1,118، بينما جاءت العبارة 04 والمتمثلة في "تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل" في آخر الترتيب باتجاه عدم الموافقة كذلك، من قبل الأفراد بمتوسط حسابي 2,50 وبانحراف معياري 1,357.

فيما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني: الأداء الوظيفي العاملين **3,45** باتجاه عام موافق وهذا يعني أن أفراد العينة يرون بأن أدائهم الوظيفي في مستويات مقبولة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,803 وقيمته أقل من الواحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

اعتمد الطالب للتحقق من صحة الفرضيات على اختبار عينة واحدة، والانحدار البسيط لمعرفة مستوى واثر محور التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في مقر ولاية المدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

أولا علاقة أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأداء العاملين:

1-علاقة بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها بالأداء الوظيفي:

وتتم دراسة العلاقة وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (03-13): علاقة بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها بالأداء الوظيفي

البيان	أجهزة الحاسوب ولواحقها	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
الأداء الوظيفي	0,757	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,757 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 وهي أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

2-علاقة بعد الشبكات بالأداء الوظيفي:

وتتم دراسة العلاقة وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشيكات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشيكات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (03-14): علاقة بعد الشبكات بالأداء الوظيفي:

البيان	الشبكات	
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,662	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,662 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد الشبكات والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,001 وهي أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشيكات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

3-علاقة بعد البرمجيات وقواعد البيانات بالأداء الوظيفي:

وتتم دراسة العلاقة وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (03-15): علاقة بعد البرمجيات وقواعد البيانات بالأداء الوظيفي:

البيان	البرمجيات وقواعد البيانات	
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,677	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,677 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد البرمجيات وقواعد البيانات والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,001 وهي أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

4-علاقة بعد الكوادر البشرية بالأداء الوظيفي:

وتتم دراسة العلاقة وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (03-16): علاقة بعد الكوادر البشرية بالأداء الوظيفي:

البيان	الكوادر البشرية	
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,828	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,828 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد الكوادر البشرية والأداء الوظيفي للعاملين.

كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 وهي أصغر من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

ثانيا: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية:

من أجل قياس مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين، قمنا بقياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

و ذلك وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

الجدول رقم (03-17): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين.

البيان	الإدارة الإلكترونية					
	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الأداء الوظيفي للعاملين	0,857	0,734	1,01	0,318	7,052	***0,000***

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0,857$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.

- قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,734$ أي أن نسبة 73,4% من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالولاية ناتج عن الإدارة الإلكترونية.
- بلغ معامل الانحدار $b = 1,01$ أي أن الزيادة في الإدارة الإلكترونية بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالولاية بقيمة 1,01.
- قيمة الثابت $a = 0,318$ وهي مقدار ثابت في معادلة الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.
- كما بلغت قيمة T المحسوبة T=7,052 بمستوى دلالة معنوية 0.000 وهي أصغر من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 1,01\,x + 0,318$$

حيث:

y : الأداء الوظيفي للعاملين – المتغير التابع.

x : الإدارة الإلكترونية – المتغير المستقل.

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية، بحيث أن معامل اتجاه المعادلة له إشارة موجبة.

خلاصة الفصل:

نتج عن التطور المتسارع في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال وانتشار الشبكة العنكبوتية عبر العالم وزيادة الطلب على استخداماتها، بروز فجوة رقمية بين الدول الرائدة في مجال استعمال هذه التكنولوجيات والمعاملات الإلكترونية . سواء عربية أو أجنبية . والدول التي لازلت تشهد استعمالا متواضعا لهذه الوسائل، وهو الأمر الذي انعكس على تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى أداء الجماعات المحلية وخلق هوة من حيث التحول الرقمي وانتهاج الأنظمة الإدارية الإلكترونية للدول.

بالرغم من المجهودات المبذولة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر والمتمثلة في مقر ولاية، إلا أنها لا زالت تعاني الكثير من التحديات والرهانات وأوجه القصور التي تم التطرق لها في هذا الفصل وتم اثبات الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.


خـاتمــة

لقد كان ولازال لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإسهام الكبير في إحداث نقلة نوعية في حياة الأمم والشعوب، حيث انتهت معاناة كثير من المواطنين في طلب الخدمات والحصول عليها بسبب التطور التقني الذي نعيشه في عصر المعلومات، والذي سخرته مختلف الحكومات لخدمة مواطنيها بالدقة والسرعة والكفاءة اللازمة.

ويعكس التحول إلى الإدارة الإلكترونية سعي الدول إلى الأخذ بمستجدات الثورة التكنولوجية والاتصالاتية الحديثة بمحمل الجد، والعمل على الالتحاق بالركب الحضاري من حيث تقديم خدمات ذات ميزات معاصرة للمواطنين وتحقيق متطلباتهم المتنوعة، وهي بذلك تعيد صياغة علاقة حسنة بمرونة تامة وتحافظ عليها . دون التقيد بمكان أو زمان . سواء بين الإدارة والإدارة أو بين المواطن والإدارة.

وعليه أصبح تطوير الأداء الإداري عنصرا مهما في برامج السياسات الحكومية للدول سواء لدى المتقدمة منها أو النامية، حيث تسعى من وراء التحديثات الإدارية إلى تلبية حاجات المواطنين المتزايدة اتجاه الخدمات العمومية المحلية المقدمة لهم من طرف المؤسسات العمومية والجماعات المحلية، وذلك من أجل تحقيق رفاهية أكبر وفعالية وكفاءة في أداء الخدمات لهم، في ظل تزايد الوعي لديهم بحقهم في ذلك، إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الحاصلة.

فقامت الحكومة الجزائرية كغيرها من الدول انتهاج سياسات جادة رامية لتطبيق وتعميم الإدارة الإلكترونية بقطاع الداخلية والجماعات المحلية، محاولة منها الرفع من مستوى جودة الخدمات العمومية المحلية لاسيما مع نجاح مشروع رقمنة في العديد من القطاعات الأخرى، فاستحدثت بذلك السجل الوطنية الإلكترونيا للحالة المدنية والنظام البيومتري لكل من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية.

بالإضافة إلى ذلك تم التماس تحسين في الأداء، الذي كان له الأثر البارز من حيث إلزام

الجماعات المحلية عدم اشتراط على المواطن المحلي تقديم الوثائق التي يمكنها أن تطلع عليها مباشرة من خلال السجل الإلكتروني الوطني للحالة المدنية، وقد سمحت هذه التقنية بتسريع العمليات وتخفيف الإجراءات الإدارية في استخراج الوثائق، وتحسين الأداء على مستوى شبابيك الحالة المدنية ومصالح التنظيم، وكذا تحسين استقبال المواطنين المحليين وتوجيههم وضمان تأطير أفضل للمصالح الإدارية .

أولا: اختبار الفرضيات

1- الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الاولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05

تم اثبات الفرضية لأن معامل الارتباط بلغ R=0,757 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 وهي أصغر من 0,05.

ب- الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشيكات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

تم اثبات الفرضية لان معامل الارتباط بلغ R=0,662 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد الشبكات والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,001 وهي أصغر من 0,05.

ت- الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات وقواعد البيانات على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

تم اثبات الفرضية وهذا باستعمال معامل الارتباط بلغ R=0,677 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد البرمجيات وقواعد البيانات والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,001 وهي أصغر من 0,05.

ث- الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكوادر البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05

تم اثبات الفرضية وهذا باستعمال معامل الارتباط بلغ R=0,828 أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة تأثير طردي بين بعد الكوادر البشرية والأداء الوظيفي للعاملين. كما بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 وهي أصغر من 0,05.

2. الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

تم اثبات الفرضية الرئيسة وهذا باستعمال القيم التالية:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0,857$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.

- قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,734$ أي أن نسبة 73,4% من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالولاية ناتج عن الإدارة الإلكترونية.
- بلغ معامل الانحدار $b = 1,01$ أي أن الزيادة في الإدارة الإلكترونية بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالولاية بقيمة 1,01.
- قيمة الثابت $a = 0,318$ وهي مقدار ثابت في معادلة الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية.
- كما بلغت قيمة T المحسوبة T=7,052 بمستوى دلالة معنوية 0.000 وهي أصغر من 0,05.

وعليه نجد أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين بولاية المدية، بحيث أن معامل اتجاه المعادلة له إشارة موجبة.

ثانيا: نتائج دراسة

في ظل التطورات الحاصلة ومن خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ومحاولة منا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج العامة التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي نظام إلكتروني متكامل ذو تقنية شاملة لجميع المجالات الإنسانية، يهدف إلى تحقيق كفاءة العمل الإداري والرفع من القدرة التنظيمية للإدارات.
- تعكس الإدارة الإلكترونية عدة أبعاد تشمل مدى نجاعة وفعالية الجانب التقني والإداري، والبشري للإدارات.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل جلي على أداء الموظفين، وذلك من خلال تسهيل العمل والمعاملات من حيث الجودة والنوعية المقدمة للمواطنين.
- أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطورا، إذ تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد من أجل تقليص الفجوة الرقمية، والتي يعاني منها جل دول العالم الثالث

- أهداف الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي عديدة أهمها :التخلص من حدة البيروقراطية، واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وتقليل الجهد المبذول، وكذا ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية، وفك الاختناقات التي يعانيها كثير من الإدارات والطوابير، إضافة إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة وعلى الأفراد، والحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وغيرها من الإيجابيات التي توفرها ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها.
- مشروع الإدارة الإلكترونية بقطاع الجماعات المحلية متميز ذو كفاءة عالية له القدرة على تطوير الأداء .
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة.
- جهود الدولة الجزائرية في هذا الصدد، وهو ما يعتبر دليلا قويا للتكفل بمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وذلك ما يعكس وبصورة واضحة المساعي الجزائرية في تطوير وعصرنة الإدارة، بما يتماشى والتطورات المحلية والإقليمية والدولية في ذات المجال والسعي للولوج إلى عالم الإدارة الرقمية.

ثالثا: التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- تدريب وتأهيل موظفي الجماعات المحلية من خلال تكوينات وتربصات في الإدارة الرقمية، وهذا بغية رفع الكفاءة المهنية لديهم وتوافقها مع متطلبات العصر.

- ضرورة ترقية عمل الجماعات المحلية وخاصة البلديات، وجعلها أداة أكثر حيوية وتجاوز المركزية في اتخاذ القرارات بها، كونها الشريك الهام والفاعل في تحقيق التنمية بالبلاد.
- وضع سياسات وتشريعات ملائمة ومتوافقة مع متطلبات العصر، تشجع على التعامل الإلكتروني مع توفير الحماية ضد الاختراق وسوء الاستخدام
- ضرورة وضع الخطط الإستراتيجية العلمية والواضحة الأهداف من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التي من شأنها أن تساعد الجماعات المحلية والبلديات خصوصا في التجاوز السريع للمتغيرات الحديثة، وبالتالي خلق بيئة تكنولوجية داعمة للتأقلم السريع مع العولمة الرقمية.
- توفير الدعم المالي المناسب لتغطية كافة التكاليف التقنية والبرمجية لمختلف الجهات المرفقية؛
- إقرار القوانين الخاصة بالحماية الأمنية والقانونية، لمنع التلاعب بمعلومات الغير أو منع أي شكل من أشكال الاختراق، للحفاظ على أمن وسرية المعلومات؛
- يجب العمل على تطوير قطاع الاتصال والإعلام على مستوى عال، لتجنب الاختلالات المتكررة التي تحدث إثر نقل البيانات والمعلومات، وكذا أثناء أداء الخدمة مما يؤدي بالضرورة إلى عرقلة العمليات الإدارية وعدم دقة المعلومات وتدني جودة الخدمة المقدمة؛
- الحرص على وضع هيئات مختصة للرقابة الإلكترونية للحفاظ على سر العمل وعلى المعلومات الشخصية للمواطنين.
- ضرورة الإطلاع على الإنجازات ودراسة التجارب الناجحة للدول، التي سبقتنا في هذا المجال بغية تبادل الخبرات وربح الوقت والاستفادة منهم في هذا المجال.

- تزويد المرافق العمومية المحلية بالمستلزمات التكنولوجية الضرورية، وإعادة بناء هياكلها التنظيمية للتوافق مع متطلبات النظام الإلكتروني، من أجل ضمان أداء أفضل لهذه الجهات الحكومية، بعيدا السلبيات ومظاهر الفساد الإداري.
- تصميم البرامج والتطبيقات محليا بما يتناسب والمتغيرات الضرورية، وبيئة العمل والخصوصية والسرية، وأمن المعلومات، وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومستلزماتها. عن جميع؛
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية، خاصة الخبراء في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للاستفادة من خبراتهم في إنتاج البرامج الإلكترونية وتحديث وصيانة الأجهزة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية؛
- غرس ثقافة التغيير لدى موظفي الجماعات المحلية بالجزائر على الحد من مقاومة التغيير من خلال اعتماد القيادة الرائدة، وتمكين العاملين من العمل بروح الفريق المشترك، وتحسين مناخ وبيئة العمل.

رابعا: افاق البحث

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كأبحاث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر كأفاق لبحثنا ما يلي:

• دراسة مستوى ثقافة وإدراك المجتمع الجزائري اتجاه استعمالات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية؛

• مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي؛

• الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية المحلية؛

• تحديات تطبيق الإدارة المحلية الالكترونية في ظل البيئة الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1-احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.

2- امحمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن الأداء، بدون طبعة، الطبعة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2005، ص 126.

3- أيوب محمد المزيني، الإدارة التأسيسية علم وفن، الطبعة الثالثة، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.

4- تومي حسينة قديرة، أثر التغيير على أداء المنظمة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، المدية، 2008-2009،.

5- جميد الكرخي، تقومي الأداء ي الوحدات الاقتصادية لاستخدام النسب المالية، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص102.

6- جوزيف بلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، بدون طبيعة، دار المريخ للنشر، 2004، 131.

7- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة النشر، ص388.

8- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41

9- الحسني فلاح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 233.

10- حمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة ،2003 ،ص219.

11- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 210-213.

12- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 385-386.

13- - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية،2010،.

14- خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص152-154.

15- رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، نظم المعلومات الإدارية، بدون طبعة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص80-81.

16- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 205.

17- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ،ص216.

18- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 125-126

19- زيد منير عديوي، التنظيم الإداري ومبادئه واساسيته، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 16

20- سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الالكترونية،: دار المناهج، عمان، 2002

21- سهيلة محمد عباس وعلي حس عقيل جاسم عبد الله ين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر

22- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.

23- صالح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2007.

24- صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

25- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقيل، بدون طبعة، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

26- عادل يومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، يسكرة، 2014- 2015، ص 51-52

27- عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تحسين الأداء الجزء الثالث، بدون طبعة، مكتبة ابن سيناء، القاهرة،1999.

28- العدلوني محمد والسويداني طارق، أصول التنظيم والأساليب، بدون طبعة، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2000،

29- عدنان داود محمد العذراوي، مدى زوبير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، بدون طبعة، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر.

30- عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط 01 ، 2008

31- علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي , الإدارة الإلكترونية , دار ونال للنشر , عمان الأردن بدون سنة

32- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.

33- عمار بوضياف الوجيز في القانون الإداري، الجزائر ، دار الريحانة، دون سنة نشر .

34- عمار عوابدي – دروس في القانون الاداري ، الطبعة 3، قالمة ،1990

35- عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية –مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة –، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.

36- عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي حقوقية، بيروت، 2015

37- عمر وحامد، تقييم أداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع اعمال قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009

38- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.

39- فهاد سلطان محمد الصقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2009-2010.

40- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010

41- كمال يو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

42- مجيد الكرخي، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007

43- محفوظ جودة واخرون، منظمة الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

44- محمد ، محمود الطعا منة ، طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقا ا في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ، 2004

45- محمد احمد البني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

46- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993.

47- محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2020

48- محمد سميل أحمد، الإدارة الإلكترونية دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى عمان الأردن

49- محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية –المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،2010.

50- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.

51- محمد محمود الطعانمنة ، طارق شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004

52- محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط 01 ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن،2010.

53- معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العلمية الحالية، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

54- مؤيد سعيد صالح وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، الطب ، عالم الكتب الحديث،عمان،2002

55- وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل النشر، عمان، 2009

56- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011.

57- ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005.

- **مذكرات و الاطروحات**

1- بدر بن محمد المالك، «الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية –دراسة مسحية– ، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007

2- سعيد ، بن معلا العمري ، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض

3- عبد الرحمن ، سعد القرني ، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007.

4- عبد الكريم عاشور و نور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزاتر ' منكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية , جامعة منتوري , قسنطينة الجزائر (2009/2010)

5- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظ الطائف، مذكرة دكتوراه، جامعة العربية السعودية ،2009

6- محمد بن سعيد محمد الغريشي، «إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعصمة المقدرسة (بنين)»، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008).

7- مهدي محمد ناتي ، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات ، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، تاريخ النشر 24 فبراير 2012.

8- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة استراتيجية، 2011-2012.

9- نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي مقدم إلى قسم التربية في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009

10- يخة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة ليند غاز ورقلة، ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012.

11- يرقي حسين، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2008.

12- يوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014.

- **المجلات والمنشورات**

1- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01-2001.

2- موسى عبد الناصر، « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بسكرة»، مجلة الباحث، بسكرة، (العدد09)، 2011.

3- كافية عيدوني، حميد بن حجوية، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع2، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2017،.

4- عبد المالك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياساء المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8مارس 2005.

5- موسى عبد الناصر، « مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بسكرة»، مجلة الباحث، بسكرة، (العدد09)، 2011.

- **الملتقيات وندوات**

1- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

- **التشريعات والقوانين**

1- القانون رقم 90/9 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتضمن قانون الولاية .

2- الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية .

ثانيا: المراجع بلغة الاجنبية

1- " Dubai e - Government , virtual government" , e All, Dubai, Issue 47 September 2007.

2- Naffa , khaldoun , "Jordan e – government programme", Jordan e – government initiative, Jordan, septembre 2005

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة يحيى فارس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، أمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وألتمس عدم ترك أي عبارة دون الإجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية للبحث، وتتوقف على صحة النتائج التي سنتوصل إليها للدراسة مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقًا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

إعداد الطالبتين:

- ضيف عثمان
- العدلاوي هشام

إشراف الأستاذ:

طلحة محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐

ليسانس ☐ ماستر أو بعد التخرج ☐

4. الصنف المهني:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 6 و 10 سنوات ☐

ما بين 11 و20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة التخرج ☐

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

العبارة	درجة الموافقة				
	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
أولاً: أجهزة الحاسوب ولواحقها					
1. توفر ولاية المدية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب					
2. توفر ولاية المدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب					
3. توفر ولاية المدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية					
4. توفر ولاية المدية العدد الكافي من الماسحات الضوئية					
5. توفر ولاية المدية على أجهزة صيانة المعدات والعتاد					
6. قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري					
ثانيًا: الشبكات					
1. يوجد في ولاية المدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
2. استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد					
3. هناك ربط الكتروني بين ولاية المدية ومختلف ولايات الوطن					
4. ولاية المدية لديها خط هاتف DSL ذو سرعة عالية					
5. يتم استخدام البريد الإلكتروني EMAIL في العمل والاتصال الإداري					
6. الربط بالشبكات المتوفر حاليا يعتر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة					

الالكترونية					
ثالثا: البرمجيات و قواعد البيانات					
1. لدى ولاية المدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية					
2. لدى ولاية المدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
3. لدى الولاية المدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الالكترونية					
4. ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف الكتروني					
5. تساهم الولاية المدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الكترونية					
6. نشر وإيصال الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت					
خامسا الكوادر البشرية					
1. يتم تعين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف المناسب للوظيفة					
2. تسعى لمؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية علمية عالية					
3. يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة					
4. تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم					
5. يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبراتهم ومهارتهم					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

العبارة	درجة الرضا				
	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1. يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
2. يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
3. يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي					
4. تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل					
5. يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء للموظفين في المؤسسة					
6. يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين					
7. يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتقليل معوقات العمل في الإدارة					
8. تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب					
9. يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل					
10. تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة العمل					
11. تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (طارئة، مفاجئة والحرجة)					

12. يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء					
13. أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات					
14. أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد					
15. أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
16. القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	23

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	39

الاتساق الداخلي للمحاور:

المحور الأول:

			T1
Rho de Spearman	T1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	20
	الإدارات لمختلف حديثة آلية حاسبات أجهزة المدية ولاية توفر والمكاتب	Coefficient de corrélation	,623**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	20
	الإدارات لمختلف الطابعات من الكافي العدد المدية ولاية توفر والمكاتب	Coefficient de corrélation	,310
		Sig. (bilatéral)	,034
		N	20
	الرقمية الكاميرات من الكافي العدد المدية ولاية توفر	Coefficient de corrélation	,594**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	20
	الرقمية الماسحات من الكافي العدد المدية ولاية توفر	Coefficient de corrélation	,615**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	20
	والعتاد المعدات صيانة أجهزة على المدية ولاية تتوفر	Coefficient de corrélation	,555*
		Sig. (bilatéral)	,011
		N	20
	الإداري العمل على يؤثر الحاسوب أجهزة قدم	Coefficient de corrélation	,322

		Sig. (bilatéral)	,026
		N	20
	بالموظفين الإدارة تربط داخلية شبكة المدية ولاية في يوجد	Coefficient de corrélation	,819**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	واحد وقت في الموظفين من أكبر عدد استيعاب	Coefficient de corrélation	,596**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	20
	الوطن ولايات ومختلف المدية ولاية بين إلكتروني ربط هناك	Coefficient de corrélation	,378
		Sig. (bilatéral)	,041
		N	20
	عالية سرعة ذو DSL هاتف خط لديها المدية ولاية	Coefficient de corrélation	,594**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	20
	والاتصال العمل في EMAIL الإلكتورني البريد استخدام يتم الإداري	Coefficient de corrélation	,732
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	20
	الإدارة لتطبيق عمليا كافيا يعتبر حاليا المتوفرة بالشبكات الربط الإلكترونية	Coefficient de corrélation	,776**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	الاعمال لتطبيقات اللازمة الحاسوبية البرامج المدية ولاية لدى الإدارية	Coefficient de corrélation	,755**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	بياناتها لحماية متطورة آلية حماية أنظمة المدية ولاية لدى	Coefficient de corrélation	,652**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	20
	الإدارية بالاتصالات الخاصة البرامج أنظمة المدية ولاية لدى الإلكترونية	Coefficient de corrélation	,635**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	20
	إلكتروني بأرشيف واستبدلته الورقي الأرشيف الإدارة ألغت	Coefficient de corrélation	,631**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	20
	البرامج استخدام على العاملين تدريب في المدية ولاية تساهم الإلكتررونية	Coefficient de corrélation	,571**
		Sig. (bilatéral)	,009
		N	20
	ممكن وقت أقل في جهة من الأكثر الوثائق وإيصال نشر وقت أي في منها والاستفادة	Coefficient de corrélation	,844**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	ودقيقة محددة إجراءات اتباع خلال من الموظفين تعيين يتم للوظيفة المناسب الموظف لاختبار	Coefficient de corrélation	,583**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	20

	فنية مؤهلات ذوي ارفاد لاستقطاب باستمرار المؤسسة تسعى عالية علمية	Coefficient de corrélation	,691**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	20
	والدورات الندوات عقد خلال من باستمرار الموظفين تدريب يتم المتخصصة والورش	Coefficient de corrélation	,738**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	طاقاتهم وتستوعب مؤهلاتهم مع الموظفين وظائف تتفق ومهاراتهم	Coefficient de corrélation	,845**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	لزيادة الوظائف من متنوع عدد بممارسة الموظفين يكلف ومهاراتهم خبراتهم	Coefficient de corrélation	,814**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20

المحور الثاني:

			T2
Rho de Spearman	T2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	20
	إلى تؤدي جديدة طرق ابتكار على القدرة للموظفين يتوفر إنجازه في والسرعة العمل إجراءات تبسيط	Coefficient de corrélation	,843**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	العمل مشكلات حل على والدقرة المهارة الموظفين لدى يتوفر الوظيفية المهام لأداء اليومية	Coefficient de corrélation	,899**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	أدائه أثناء لديه المتاحة الوسائل كافة باستغلال الموظف يقوم الوظيفي	Coefficient de corrélation	,858**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	يقدم الذي المبدع للموظف وحوافز مكافآت المؤسسة تمنح العمل ونظم إجراءات وتطوير تنمية في تساعد ابتكارية أفكار	Coefficient de corrélation	,384
		Sig. (bilatéral)	,045
		N	20
	أداء ونوعية طبيعة بتحديد يقوم الوظيفي الأداء تقييم نظام يوجد المؤسسة في الموظفين	Coefficient de corrélation	,701**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	20
	قبل من عليها المتعارف المهنية الأصول وفق العمل إنجاز يتم الموظفين	Coefficient de corrélation	,745**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	مع العمل لمصلحة إيجابية علاقات إقامة على دائما العمل يتم الإدارة في العمل معوقات وتقليل الرؤساء	Coefficient de corrélation	,824**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	للعمل والرغبة والاستعداد الجاهزية الموظفين لدى تتوفر الأداء حجم إنجاز أجل من الرسمي الدوام أوقات خارج	Coefficient de corrélation	,844**
		Sig. (bilatéral)	,000

	المطلوب الوظيفي	N	20
	لإنجاز لمرؤوسيهم الرؤساء قبل من ومتابعة اهتمام يوجد العمل وقوانين نظم مع يتلاءم بما أعمالهم	Coefficient de corrélation	,709**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	مجال في متغيرات من يحدث ما متابعة على دائما تحرص للعمل خدمة وتوظيفها بها الإلمام ومحاولة عملك	Coefficient de corrélation	,574**
		Sig. (bilatéral)	,008
		N	20
	طارئة، المختلفة المواقف في واتزان بحكمة التعامل تستطيع وحرجة مفاجئة)	Coefficient de corrélation	,814**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	نهائئي بشكل به اقوم الذي العمل بمراجعة دائما القيام يمكنني من وخلوه المحددة التعليمات وفق إنجازه من أتأكد لكي الأخطاء	Coefficient de corrélation	,531*
		Sig. (bilatéral)	,016
		N	20
	إجراءات من له حدد ما وفق سليم بشكل العمل تنفيذ استطيع	Coefficient de corrélation	,719**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	20
	المحدد الوقت في مهامي وأنجز العمل اوقات على دائما أحافظ	Coefficient de corrélation	,460
		Sig. (bilatéral)	,035
		N	20
	والواجبات بالمهام كفاية فيه بما علم على أنت	Coefficient de corrélation	,673**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	20
	الطارئة الحالات في التكيف على القدرة	Coefficient de corrélation	,674**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	20

البيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	65,0	65,0	65,0
	أنثى	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

العمرية الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	2	10,0	10,0	10,0
	سنة 35 إلى 26 من	7	35,0	35,0	45,0
	سنة 45 إلى 36 من	6	30,0	30,0	75,0
	سنة 45 من أكثر	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل او متوسط	2	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	6	30,0	30,0	40,0
	ليسانس	6	30,0	30,0	70,0
	ماستر	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الصنف المهني					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	9	45,0	45,0	45,0
	تحكم عون	6	30,0	30,0	75,0
	تنفيذ عون	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	5	25,0	25,0	25,0
	سنوات 10 إلى 6 من	8	40,0	40,0	65,0
	سنة 20 إلى 11 من	2	10,0	10,0	75,0
	سنة 20 من أكثر	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المحور الأول:

توفر ولاية المدية أجهزة حاسبات آلية حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	15,0
	محايد	6	30,0	30,0	45,0
	موافق	10	50,0	50,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

توفر ولاية المدية العدد الكافي من الطابعات لمختلف الإدارات والمكاتب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	1	5,0	5,0	10,0

	محايد	4	20,0	20,0	30,0
	موافق	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

توفر ولاية المدية العدد الكافي من الماسحات الرقمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	5	25,0	25,0	30,0
	محايد	3	15,0	15,0	45,0
	موافق	10	50,0	50,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تتوفر ولاية المدية على أجهزة صيانة المعدات والعتاد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	4	20,0	20,0	25,0
	محايد	5	25,0	25,0	50,0
	موافق	9	45,0	45,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على العمل الإداري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	1	5,0	5,0	10,0
	موافق	13	65,0	65,0	75,0
	جدا موافق	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يوجد في ولاية المدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	7	35,0	35,0	45,0
	محايد	2	10,0	10,0	55,0
	موافق	8	40,0	40,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	9	45,0	45,0	50,0
	محايد	4	20,0	20,0	70,0
	موافق	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

هناك ربط إلكتروني بين ولاية المدية ومختلف ولايات الوطن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	4	20,0	20,0	30,0
	محايد	7	35,0	35,0	65,0
	موافق	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ولاية المدية لديها خط هاتف DSL ذو سرعة عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	4	20,0	20,0	25,0
	محايد	10	50,0	50,0	75,0
	موافق	4	20,0	20,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم استخدام البريد الإلكتورني EMAIL في العمل والاتصال الإداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	25,0	25,0	35,0
	موافق	10	50,0	50,0	85,0
	جدا موافق	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	3	15,0	15,0	15,0
	موافق غير	8	40,0	40,0	55,0
	محايد	6	30,0	30,0	85,0
	موافق	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

لدى ولاية المدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإدارية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	3	15,0	15,0	15,0
	موافق غير	5	25,0	25,0	40,0
	محايد	2	10,0	10,0	50,0
	موافق	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

لدى ولاية المدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	4	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	5	25,0	25,0	45,0
	محايد	3	15,0	15,0	60,0
	موافق	5	25,0	25,0	85,0
	جدا موافق	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

لدى ولاية المدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	5	25,0	25,0	30,0
	محايد	4	20,0	20,0	50,0
	موافق	9	45,0	45,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	3	15,0	15,0	15,0
	موافق غير	8	40,0	40,0	55,0
	محايد	5	25,0	25,0	80,0
	موافق	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تساهم ولاية المدية في تدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	7	35,0	35,0	45,0
	محايد	2	10,0	10,0	55,0
	موافق	7	35,0	35,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

نشر وإيصال الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	20,0
	محايد	10	50,0	50,0	70,0
	موافق	5	25,0	25,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختبار الموظف المناسب للوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	4	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	3	15,0	15,0	35,0
	محايد	2	10,0	10,0	45,0
	موافق	9	45,0	45,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب ارفاد ذوي مؤهلات فنية علمية عالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	7	35,0	35,0	40,0
	محايد	5	25,0	25,0	65,0
	موافق	5	25,0	25,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	20,0
	محايد	7	35,0	35,0	55,0
	موافق	8	40,0	40,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	4	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	3	15,0	15,0	35,0
	محايد	7	35,0	35,0	70,0
	موافق	5	25,0	25,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يكلف الموظفين بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبراتهم ومهاراتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	5	25,0	25,0	30,0
	محايد	5	25,0	25,0	55,0
	موافق	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
لمختلف حديثة آلية حاسبات أجهزة المدية ولاية توفر والمكاتب الإدارات	20	3,40	,940
لمختلف الطابعات من الكافي العدد المدية ولاية توفر والمكاتب الإدارات	20	3,55	,826
الرقمية الكاميرات من الكافي العدد المدية ولاية توفر	20	3,35	,988
الرقمية الماسحات من الكافي العدد المدية ولاية توفر	20	3,25	1,070
المعدات صيانة أجهزة على المدية ولاية تتوفر والعتاد	20	3,25	1,020
الإداري العمل على يؤثر الحاسوب أجهزة قدم	20	4,10	,718
الإدارة تربط داخلية شبكة المدية ولاية في يوجد بالموظفين	20	2,95	1,191
واحد وقت في الموظفين من أكبر عدد استيعاب	20	2,75	,967

ومختلف المدية ولاية بين إلكتروني ربط هناك الوطن ولايات	20	2,95	,999
عالية سرعة ذو DSL هاتف خط لديها المدية ولاية	20	3,00	,918
العمل في EMAIL الإلكتروني البريد استخدام يتم الإداري والاتصال	20	3,70	,865
عمليا كافيا يعتبر حاليا المتوفرة بالشبكات الربط الإلكترونية الإدارة لتطبيق	20	2,45	,945
لتطبيقات اللازمة الحاسوبية البرامج المدية ولاية لدى الإدارية الاعمال	20	2,95	1,191
لحماية متطورة آلية حماية أنظمة المدية ولاية لدى بياناتها	20	2,90	1,410
بالاتصالات الخاصة البرامج أنظمة المدية ولاية لدى الإلكترونية الإدارية	20	3,20	1,056
بأرشيف واستبدلته الورقي الأرشيف الإدارة ألغت إلكتروني	20	2,50	1,000
استخدام على العاملين تدريب في المدية ولاية تساهم الإلكترونية البرامج	20	3,00	1,257
وقت أقل في جهة من الأكثر الوثائق وإيصال نشر وقت أي في منها والاستفادة ممكن	20	3,05	,999
محددة إجراءات اتباع خلال من الموظفين تعيين يتم للوظيفة المناسب الموظف لاختيار ودقيقة	20	3,10	1,373
ذوي ارفاد لاستقطاب باستمرار المؤسسة تسعى عالية علمية فنية مؤهلات	20	3,00	1,124
الندوات عقد خلال من باستمرار الموظفين تدريب يتم المتخصصة والورش والدورات	20	3,20	1,056
وتستوعب مؤهلاتهم مع الموظفين وظائف تتفق ومهاراتهم طاقاتهم	20	2,80	1,196
الوظائف من متنوع عدد بممارسة الموظفين يكلف ومهاراتهم خبراتهم لزيادة	20	3,10	,968
N valide (liste)	20		

المحور الثاني:

يتوفر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	5	25,0	25,0	30,0
	محايد	3	15,0	15,0	45,0
	موافق	9	45,0	45,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتوفر لدى الموظفين المهارة والدقرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	3	15,0	15,0	20,0
	محايد	3	15,0	15,0	35,0
	موافق	11	55,0	55,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	15,0
	محايد	4	20,0	20,0	35,0
	موافق	12	60,0	60,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	7	35,0	35,0	35,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	45,0
	محايد	7	35,0	35,0	80,0
	موافق	2	10,0	10,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	2	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	8	40,0	40,0	50,0
	محايد	4	20,0	20,0	70,0
	موافق	5	25,0	25,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	4	20,0	20,0	25,0
	محايد	2	10,0	10,0	35,0
	موافق	12	60,0	60,0	95,0
	جدا موافق	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتقليل معوقات العمل في الإدارة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	3	15,0	15,0	20,0
	محايد	2	10,0	10,0	30,0
	موافق	12	60,0	60,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	3	15,0	15,0	15,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	25,0
	محايد	5	25,0	25,0	50,0
	موافق	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	3	15,0	15,0	15,0
	موافق غير	1	5,0	5,0	20,0
	محايد	6	30,0	30,0	50,0
	موافق	8	40,0	40,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة للعمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	1	5,0	5,0	10,0
	محايد	6	30,0	30,0	40,0
	موافق	9	45,0	45,0	85,0
	جدا موافق	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة) طارئة، مفاجئة وحرجة(					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	6	30,0	30,0	35,0
	موافق	11	55,0	55,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي اقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	2	10,0	10,0	15,0
	موافق	14	70,0	70,0	85,0
	جدا موافق	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

استطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	1	5,0	5,0	10,0
	محايد	2	10,0	10,0	20,0
	موافق	14	70,0	70,0	90,0
	جدا موافق	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

أحافظ دائما على اوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	2	10,0	10,0	15,0
	موافق	11	55,0	55,0	70,0
	جدا موافق	6	30,0	30,0	100,0

	Total	20	100,0	100,0	

أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	3	15,0	15,0	20,0
	محايد	1	5,0	5,0	25,0
	موافق	10	50,0	50,0	75,0
	جدا موافق	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا موافق غير	1	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	2	10,0	10,0	15,0
	محايد	1	5,0	5,0	20,0
	موافق	12	60,0	60,0	80,0
	جدا موافق	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تؤدي جديدة طرق ابتكار على القدرة للموظفين يتوفر إنجازه في والسرعة العمل إجراءات تبسيط إلى	20	3,30	1,129
حل على والدقرة المهارة الموظفين لدى يتوفر الوظيفية المهام لأداء اليومية العمل مشكلات	20	3,50	1,051
لديه المتاحة الوسائل كافة باستغلال الموظف يقوم الوظيفي أدائه أثناء	20	3,50	,946
الذي المبدع للموظف وحوافز مكافآت المؤسسة تمنح إجراءات وتطوير تنمية في تساعد ابتكارية أفكار يقدم العمل ونظم	20	2,50	1,357
طبيعة بتحديد يقوم الوظيفي الأداء تقييم نظام يوجد المؤسسة في الموظفين أداء ونوعية	20	2,75	1,118
عليها المتعارف المهنية الأصول وفق العمل إنجاز يتم الموظفين قبل من	20	3,40	1,046
لمصلحة إيجابية علاقات إقامة على دائما العمل يتم الإدارة في العمل معوقات وتقليل الرؤساء مع العمل	20	3,55	1,050
والرغبة والاستعداد الجاهزية الموظفين لدى تتوفر إنجاز أجل من الرسمي الدوام أوقات خارج للعمل المطلوب الوظيفي الأداء حجم	20	3,10	1,119

لمرؤوسيهم الرؤساء قبل من ومتابعة اهتمام يوجد العمل وقوانين نظم مع يتلاءم بما أعمالهم لإنجاز	20	3,25	1,209
في متغيرات من يحدث ما متابعة على دائما تحرص خدمة وتوظيفها بها الإلمام ومحاولة عملك مجال للعمل	20	3,60	,995
المختلفة المواقف في واتزان بحكمة التعامل تستطيع (وحرجة مفاجئة طارئة،	20	3,65	,875
بشكل به اقوم الذي العمل بمراجعة دائما القيام يمكنني المحددة التعليمات وفق إنجازه من أتأكد لكي نهائني الأخطاء من وخلوه	20	3,90	,852
من له حدد ما وفق سليم بشكل العمل تنفيذ استطيع إجراءات	20	3,75	,910
في مهامي وأنجز العمل اوقات على دائما أحافظ المحدد الوقت	20	4,05	,945
والواجبات بالمهام كفاية فيه بما علم على أنت	20	3,75	1,164
الطارئة الحالات في التكيف على القدرة	20	3,80	1,056
N valide (liste)	20		

علاقة الأبعاد بالمحور الثاني:

Corrélations

		T2
T2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	20
S1	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
S2	Corrélation de Pearson	,662**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
S3	Corrélation de Pearson	,677**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
S4	Corrélation de Pearson	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20

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

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

الانحدار الخطي البسيط:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857[a]	,734	,719	,42559

a. Prédicteurs : (Constante), T1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,007	1	9,007	49,730	,000[b]
	de Student	3,260	18	,181		
	Total	12,268	19			

a. Variable dépendante : T2

b. Prédicteurs : (Constante), T1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,318	,455		,699	,494
	T1	1,010	,143	,857	7,052	,000

a. Variable dépendante : T2