

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية الميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف الاستاذ:

*بلييور الطاهر

اعداد الطالبين

*بن عراب عبد الله

*بونقار ياسين

السنة الجامعية : 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية الميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف الاستاذ:

*بلييور الطاهر

اعداد الطالبين

*بن عراب عبد الله

*بونقار ياسين

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله على كل نعمة أنعمها علينا

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والاحترام الى الأستاذ الدكتور **بلعفور الطاهر** لقبوله الاشراف على هذا العمل المتواضع بكل مودة ومحبة، وتمكيننا من اتمام هذه الدراسة الذي لم يبخل علنا بالتوجيه والنصح

والارشاد من البداية الى ان خرجت بالشكل الذي هو عليه جزاه الله كل خير

كما نوجه شكرنا وتقديرنا الى كل من اعاننا وساعدنا في هذا العمل المتواضع

نتوجه بالشكل لكل زملاء قسم علم الاجتماع دفعة التخرج 2021-2022

وشكرا

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول موضوع الدراسة	
3	تمهيد
3	1- أسباب اختيار الموضوع.
4	2- أهمية الدراسة.
4	3- أهداف الدراسة.
5	4- الإشكالية.
6	5- الفرضيات.
7	6- مفاهيم الدراسة.
11	7- الدراسات السابقة.
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الادارة الالكترونية	
23	تمهيد
23	1- مفهوم الإدارة الالكترونية
24	2- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
25	3- أسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية
27	4- أهداف الإدارة الالكترونية
28	5- أهمية الإدارة الالكترونية
29	6- وظائف الإدارة الالكترونية

قائمة المحتويات

31	7-عناصر الإدارة الالكترونية
31	8-خصائص الإدارة الالكترونية
32	9-سمات الإدارة الالكترونية
33	10-خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية
34	11-معوقات الإدارة الالكترونية
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث الأداء الوظيفي	
37	تمهيد
37	1- مفهوم الأداء
39	2-محددات الأداء الوظيفي
40	3-أنواع الأداء
42	4-أبعاد الأداء
43	5-تقييم الأداء الوظيفي
44	6-عملية تقييم الأداء الوظيفي
45	7-أغراض تقييم الأداء
47	8-القائمون بعملية تقييم الأداء
49	9-محاور تقييم الأداء
50	10-طرق تقييم الأداء
52	11-الطرق الحديثة في تقييم الأداء
53	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.	
55	تمهيد
56	1- النظريات الكلاسيكية
63	2- النظريات الكلاسيكية الحديثة
69	3- النظريات الحديثة

قائمة المحتويات

74	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
76	تمهيد
76	1- مجالات الدراسة.
84	2- فرضيات الدراسة
85	3- عينة الدراسة.
89	4- أدوات الدراسة.
91	5- منهج الدراسة
92	6- أساليب الدراسة.
93	خلاصة الفصل
الفصل السادس : عرض وتحليل وتفسير النتائج.	
95	تمهيد
95	1- عرض وتحليل البيانات
109	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
113	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
114	4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات
115	5- مناقشة النتائج في ضوء الاهداف
116	6- النتيجة العامة
117	7- الاقتراحات والتوصيات
118	خلاصة الفصل.
120	الخاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	العنوان
85	يوضح جنس أفراد مجتمع الدراسة
86	عمر أفراد مجتمع الدراسة
86	الحالة العائلية لأفراد مجتمع الدراسة
87	المستوى التعليمي أفراد مجتمع الدراسة
87	الأقدمية في العمل لأفراد مجتمع الدراسة.
95	المستوى التعليمي والقدرة على التحكم بالكمبيوتر أفراد مجتمع الدراسة
96	طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن
96	يمثل استخدام أجهزة الاعلام الالي بالعمل وجنس الموظف لأفراد عينة الدراسة
97	استخدام الحاسوب وتسهيل المعاملات الادارية
98	الحاسوب والمساعدة في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل
99	التحكم في برامج الحاسوب وتسهيل تقديم خدمات اثناء العمل
100	سرعة تدفق المعلومات وانجاز العمل في وقته المحدد
101	التحكم في تقنيات الحاسوب وسرعة انجاز العمل
101	الاستفادة من تكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة لأفراد عينة الدراسة
102	التدريب والرفع من قدرات تأدية العمل لأفراد عينة الدراسة
102	تدريب البلدية لموظفيها باستمرار والتحكم في الكمبيوتر لأفراد عينة الدراسة
103	توفير البرامج التدريبية المناسبة وتنمية قدرات الموظف بالعمل
104	البرامج التدريبية وتنمية القدرات بالعمل
104	مساهمة البرامج التدريبية في زيادة ثقة الموظف في مجال التكنولوجيا وجنس الموظف.
105	تسعى البلدية إلى توسيع استخدام التنسيق الاداري بين الموظفين باستخدام اجهزة الكمبيوتر
105	التنسيق باستخدام الشبكات الالكترونية لأفراد عينة الدراسة
106	استخدام الكمبيوتر والشبكات والدافعية للإنجاز وجنس الموظف

قائمة الجداول

106	الاتصال السائد وسن الموظف
107	وصول المعلومات بالوقت المناسب والخبرة المهنية
108	الاتصال الالكتروني والحصول على المعلومات بالوقت المناسب
108	نقص وسائل الاتصال الالكتروني وعرقلة أداء المهام
109	تحكم الموظف في وسائل وتقنيات الاتصال الالكتروني ورفع مستوى الاداء

مقدمة

مقدمة

إن عصرنا هذا، هو عصر تقنية المعلومات والاتصالات والتي تعتبر بحق أهم دعائم وأسس تقدم الدول وتطورها. ولقد أثبتت الدراسات والتجارب على أن هذه التقنية تستطيع أن توفر للإنسان خدمات كثيرة لم يكن يعرفها من قبل مثل اختصار الوقت وتفايدي الطوابير الطويلة لدى مكاتب الإدارة العمومية، وما ينجم عن ذلك من ضغط وقلق ومشاكل كثيرة متفرعة عن ذلك ، ولهذا فإن معظم الدول دأبت على توظيف هذه التقنية ووضع الخطط الإستراتيجية لتطويرها واستثمارها في جميع المجالات وذلك من خلال إرساء مفهوم الحكومة الالكترونية. و الجزائر لم تخرج عن الخط و شرعت في اقتحام عالم الاليكترونية بمحاولات مشتتة.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يهدف إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية ، فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة ، وذلك من حيث نوعية وسرعة الانجاز وتخفيض التكاليف ، والحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للجماعات على المستوى التنظيمي والإداري، وإن الاعتماد على تقنيات المعلوماتية يساعد الأجهزة اللامركزية إلى تحسين علاقتها مع فروعها ومع السلطات المركزية . وباعتبار العنصر البشري العامل الأساسي لقيام الجماعات المحلية بدورها التنموي في مختلف الميادين ، فإن استخدام الوسائل التقنية الحديثة يساعده على أداء مهامه ،كما أن هذا يتطلب الخضوع بشكل مستمر للتأهيل والتكوين والتحفيز. وأما تطور مهام وصلاحيات الجماعات المحلية وفي ظل التحديات الراهنة في للتنمية المحلية في مجال التعمير والبناء والبيئة والاستثمار ،فإنه يتعين الاعتماد على التخطيط المحلي الملائم لخصوصية الإقليم .

كما يتطلب الأمر مواكبة الأجهزة والهيكل مع متطلبات المواطن في مختلف المجالات، وهذا ما يفرض استخدام أساليب حديثة في التسيير الإداري والمالي ، واستخدام وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكثر فاعلية في الخدمات المحلية وللقضاء على البيروقراطية والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العصرية باعتماد تقنيات المعلوماتية والاتصالات ،لربط الهيئات المحلية مع الهيئات المركزية ، وذلك لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة .

ورغم وجود موارد مالية عند بعض الجماعات المحلية إلا أن غياب الإطار البشري المؤهلة يحول دون الاستفادة منها،وعليه فإنه من الأولوية بما كان الاهتمام بإعادة النظر في التقسيم الإداري المحلي للجماعات المحلية بناء على ما يناسب ظروفها السياسية والتاريخية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية.

ومن ثم لا بد من استخدام وسائل التكنولوجيا بما يسمح للجماعات المحلية بالقيام بمهامها التنموية خاصة في مجال التهيئة والتعمير والاستثمار وحماية النظام العام بأبعاده الجديدة (النظام العام الجمالي والنظام العام الاقتصادي). فمن الملاحظ أنه لا تزال أساليب وطرق إدارة الجماعات المحلية تقليدية لا تلائم الصلاحيات المسندة إليها لا سيما في ظل العولمة والحكومات الإلكترونية.

كما أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة على الجماعات المحلية وضمان الشفافية في عملها ، ويبقى من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية هو غياب إرادة سياسية إلى جانب العوائق التنظيمية وكذا نقص الموارد المالية المحلية ، والاعتماد الكلي على الإعانات المركزية إلى جانب عدم كفاءة الإطارات البشرية وضعف نسبة التأطير البشري المؤهل .

و تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف الجوانب الإدارية الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية تصميم خطه بحث على الجانب النظرية وميداني:

الفصل الأول: والمتضمن فرضيات الدراسة، مبررات وأهداف اختيار الموضوع والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة وبعدها تم التطرف للإشكالية وتحديد مفاهيمها وصولاً إلى بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الذي يتضمن متغير الإدارة الإلكترونية

الفصل الثالث: يتضمن

الفصل الرابع: كان تحت عنوان المداخل النظرية الدراسة كل من الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية تناولت فيها نظريه الإدارة العلمية النظرية البيروقراطية النظريات الكلاسيكية المحدثة تضمنت كل نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية، وفي الأخير تطرقنا إلى نظرية نظريات الحديثة المتضمنة في كل من نظرية النظم ونظرية النسق الاجتماعي الفني

الجانب الميداني للدراسة والذي أجريت فيه الدراسة الميدانية في بلدية جيجل فقد تضمن فصلين:

الفصل الخامس: الذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة فيه تم تحديد مجالات الدراسة الجانب

الجغرافي البشري والزمني ثم عرض المنهج أدوات جمع البيانات إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها

وأساليب التحليل الكمي والكيفي

الفصل السادس: الذي يتضمن تحليل البيانات الميدانية الاستمارة وتفسيرها ومناقشة نتائجها في ضوء

الفرضيات والدراسات السابقة ونظريات الدراسة وأهداف الدراسة، تم استخلاص النتائج العامة للدراسة

وخاتمة تلخص لما جاء في مضمون الدراسة .

الفصل الأول موضوع الدراسة

تمهيد

1-أسباب اختيار الموضوع.

2-أهمية الدراسة.

3-أهداف الدراسة.

4-الإشكالية.

5-الفرضيات.

6-مفاهيم الدراسة.

7-الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من بين أهم الفصول النظرية لما يحمله من تحديد منهجي للاتجاه الذي ستكون عليه باقي الفصول النظرية، وسنتطرق فيه لبعض مبررات اختيار موضوع الدراسة وبعدها التطرق لأهمية موضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات العمومية مع تقديم بعض الأهداف التي ترمي إليها الدراسة وضمن هذا الفصل تم تحديد المشكلة البحثية وتحديد التساؤلات مع تحديد مفاهيم الدراسة وبعدها تم تلخيص عدد من الدراسات السابقة المشابهة مع موضوع الدراسة.

1-أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مسألة اختيار الموضوع بالنسبة للباحث أمر صعب تقف وراء اختياره لموضوع الدراسة عدة أسباب تدفعه للاهتمام بالموضوع، حيث تكون هناك ذاتية و أخرى موضوعية تدفع الباحث إلى الاهتمام بموضوع بحثه و العمل على توضيح مختلف الجوانب و من هذه الأسباب نذكر:

*** الأسباب الذاتية:**

- علاقة الموضوع بالتخصص لعلم الاجتماع تنظيم و عمل.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع الذي يجمع بين مفهومين أساسيين هما: الإدارة الإلكترونية و كذلك الأداء الوظيفي.
- محاولة معاينة الظاهرة المدروسة.
- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع الإدارة الالكترونية و تحسين الأداء الوظيفي.
- الرغبة في معرفة الواقع الحقيقي لدور الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة و كذلك القيام بتجربة ميدانية عن الموضوع.

*** الأسباب الموضوعية:**

- قابلية الموضوع للدراسة:
- القيمة العلمية للموضوع.
- الوقوف على الأهمية العلمية للموضوع.
- توفر المراجع و المادة العلمية.

2- أهمية الدراسة:

أهمية العلمية للدراسة:

تتمثل أهمية أي دراسة علمية من خلال مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة و دراستنا تكتسي أهمية تتمثل في:

- معرفة مختلف جوانب النقص الذي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في ميدان البحث.
- الاستفادة من التراث النظري الذي يفسر ماهية الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء الوظيفي.
- أثر الموضوع من خلال الفصول النظرية.
- إبراز مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمال داخل المؤسسات.
- إمكانية فتح آفاق جديدة للباحثين لمواصلة البحث في مجال الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

أهمية المجتمعية للدراسة:

لأي دراسة أهمية علمية ومجتمعية تساهم في إثراء وتطوير حقل البحث العلمي السوسيولوجي وتبرز أهمية دراستنا من المجتمعية في النقاط التالية :

- معرفة مدى تسهيل الإدارة الإلكترونية على تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بأقل تكلفة وجهد
- تقريب الإدارة المحلية من المواطن من خلال خلق شبكات الكترونية للتواصل معهم وتقديم خدمات دون القدوم للبلدية .
- ربح الوقت والجهد للمواطن والإدارة المحلية.
- الوصول والحصول على المعلومات الخاصة بالمواطنين وكيفية معالجتها عند بعد دون الاضطرار للتنقل للبلدية.

3- أهداف الدراسة:

إن موضوع الإدارة الإلكترونية و كذلك الأداء الوظيفي من حيث أهم الموضوعات التي تتميز بالحيوية و لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، و تم تقسيمها إلى أهداف علمية و أخرى عملية.

الأهداف العلمية:

و هي مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيق إضافات على المستوى النظري للتخصص و تتمثل في:

- العمل على تقديم دراسة نوعية حول الموضوع و إزالة الغموض حول مصطلحات الدراسة.
- العمل على توظيف مبادئ البحث العلمي و كذلك اكتساب الخبرات و المهارات.
- إشباع الفضول العلمي باختيار الفرضيات البحثية و كذلك الإجابة عن التساؤلات المطروحة.
- اكتساب المزيد من المعارف و كذلك اكتساب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي.

الأهداف العملية: و هي مختلف الأهداف القابلة للقياس و تتمثل في:

- إخضاع موضوع الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للبحث و الدراسة.
- التدريب على العمل المنهجي و العمل على تنمية القدرات في إعداد البحوث الاجتماعية.
- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- السعي للتعرف و كذلك إبراز مختلف مزايا و عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- الوصول إلى نتائج ملموسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

4-الإشكالية:

شهد العالم مع بداية القرن الحادي و العشرون ظهور ثورة المعلوماتية تقدمها هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات، الحواسيب و الاتصالات، خاصة إذ مازال هذا التقدم المستمر وبشكل أسرع من ذي قبل، إذ نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الإنترنت، وبروز العديد من آليات تصنيع المعرفة وتأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال المعاملات الإدارية التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي ولمعلوماتي أو ما يسمى بالتقنية الرقمية. وتلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة، حيث تسعى من اجل تحقيق أهداف التنظيم والاستفادة من مميزات تطبيقها كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق.

فالإدارة الالكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة، وبأقل تكلفة و أسرع وقت ممكن بحيث يتم تحويل نمط العمل التقليدي إلى نمط عمل الكتروني .حيثيعتبر الموظف الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم

لأعمالهم المنوطة إليهم، وبما أن الأداء يرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء الذي تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، ما معناه أن الموظف بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. فأصبحت كل مؤسسة تسعى إلى تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيا الجديدة كأداة لتحسين قدرات العاملين لتبسيط وتسهيل الإجراءات وكذا تطوير الأداء الوظيفي داخلها، والمؤسسات الجزائرية العمومية كغيرها من المؤسسات الأخرى تحاول مواكبة هذا التطور التكنولوجي واستغلاله في رفع مستوى الأداء الوظيفي، والمؤسسات العمومية الجزائرية هي نموذج من بين المؤسسات التي تسعى إلى تطوير الخدمات المقدمة من طرفها للمواطنين من أجل الاستمرار ومواكبة العصر فعملت على تطوير واستثمار كفاءاتها البشرية، من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية نقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد انبثق على هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في انجاز المعاملات بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

2- هل يساهم العمل الإداري الإلكتروني في رفع الكفاءة بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

3- هل يساهم الاتصال الإلكتروني في رفع جودة الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية عادة هي إجابة مؤقتة قد تكون حكا تقريبا، أو تقييما يثبتته أو ينفيه واقع موضوع البحث.

يعرفها موريس أنجرس " هي إجابة مقترحة لسؤال البحث يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة التالية: التصريح، التنبؤ، ووسيلة لتحقيق الامبريقي "

انطلاق من تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية العامة التالية:

الفرضية الرئيسية:

تساهم الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في انجاز المعاملات بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
- 2- يساهم العمل الإداري الإلكتروني في رفع الكفاءة بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
- 3- يساهم الاتصال الإلكتروني في رفع جودة الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

6- مفاهيم الدراسة:

مفهوم الإدارة:

لغة: مشتقة من الفعل دار دوران، إي تحرك و عاد إلى حيث كان، أو إلى ما كان عليه. و قولهم أدار الشيء أحاط به، و أدار الشيء تعاطاه و أدار على الأمر عالجته و الإدارة هي الاسم و المصدر من أدار و المدير هو من يتولى النظر في الشيء و هو لاحقا من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد.¹

اصطلاحا: لقد تم تعريفها من طرف العديد من العلماء و نذكر من بينهم:

عرفها عبد الرزاق سالمى: أنها فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة و تكون عمليات التخطيط و التنظيم و السيطرة و اتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية.²

كما عرفها القيوتي: إنها استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة و فعالية و بوسائل إنسانية، و ضمن المشروعية.³

عرفها فريدريك تايلور: الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها.

أما في قاموس أكسفورد للمتقدمين: عرفها بأنها تسيير الأمور من خلال العاملين و من معهم بكفاءة و فعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد البشرية و المادية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين فيها و حفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة و فعالية.

¹ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجبلي، بيروت، 2013، ص 11.

² علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، ط 2، عمان، 2014، ص 13.

³ أيمن عودة المعاني: الإدارة الحديثة، دار وائل، ط 2، عمان، 2014، ص 17

المفهوم الإجرائي:

مما سبق فالإدارة فهي: عبارة عن عمليات إنجاز المهام و كذلك تنظيم مختلف الجهود الجماعية و تنسيقها من خلال التخطيط و الإشراف و التوجيه وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين وكذلك المنظمة و الوصول إلى الغايات و تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " عملية ميكنة جميع مهام أنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع و الدقيق للمهام و المعلومات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً.¹

عرفت الإدارة الإلكترونية: أنها عبارة عن أداء للعمليات بين مجموعة من الشركاء خلال استخدام تكنولوجيا معلومات منظورة بهدف زيادة كفاءة و فاعلية الأداء.²

عرفها منصف قرطاس الإدارة الإلكترونية:مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات و العمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة و التفاوض التجاري و العقود و الإطار التنظيمي و التشريعات و كذلك التسويات المالية و الضرائب.³

كما تعرف الإدارة الإلكترونية: هي عبارة عن استخدام نظام المعلومات مبني على جهاز الحاسب الآلي و غيرها من تقنيات تكنولوجيا المعلومات، مثل الحاسوب و البرمجيات المختلفة و الطابعة و الأنترنات، الماسحات الضوئية، أجهزة المراقبة في عملية جمع البيانات و حفظها و معالجتها و توزيعها داخل المؤسسة بسرعة و دقة كبيرة من أجل المساعدة و دعم القرارات و حل المشكلات و تحليل البيانات.⁴

المفهوم الإجرائي:

الإدارة الإلكترونية هي عملية الانتقال و إحداث طفرة و كذلك إحداث تقدم من خلال إنجاز المعاملات الإدارية و الانتقال من الأساليب التقليدية اليدوية إلى الأساليب الحديثة و الاعتماد على

¹علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات (عمان): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 135.

²محمد أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، أفق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص 30.

³محمد الطعمنة، طارق علوش: الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2004، ص 12.

⁴خضر مصباح إسماعيل الطيبي: دار حامد للنشر و التوزيع، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات، ط 1، عمان، 2010، ص 22.

التكنولوجيا و استخدامها بشكل مكثف من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استخدام مختلف الوسائل الحديثة و خاصة شبكة الأنترنت بهدف تحسين أداء العمال و زيادة الفاعلية.

مفهوم الأداء:

لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى المعنى المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء، و أدى الشيء قام به و يقال أدى فلان الصلاة قام، و أدى الشهادة أي أدلى بها و أدى إليه الشيء أوصله إليه.¹

اصطلاحا: تم التطرق إلى العديد من التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

جاء في معجم المصطلحات الإدارية لسنة 2007: بأن الأداء: عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين و مدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم و كذلك الحكم على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء العمل و مدى التقدم الذي يحوزونه أثناء عملهم.²

عرف أيضا: جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة، و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة و التكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية و تصميم المهام و قدرة التنظيم و الأفراد، و قواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية.³

عرف كذلك بأنه: درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يتحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

عرف كيرام كير الأداء: بأنه يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تأدية مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.⁵

المفهوم الإجرائي:

الأداء هو جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة الإدارية وفق القوانين و كذلك التعليمات و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 14.

² إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جدير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 107.

³ ناصر القاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 110.

⁴ عمار بن عيش: إتجاهات التدريب و تقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، 2012، ص 13.

⁵ إبراهيم محمد المحاسنة: المرجع السابق، ص 103.104.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف بيترسون: الأداء الوظيفي قدرة المنظمة على استخدام مواردها لكفاءة و إنتاج متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها.¹

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الأداء المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تعبير بكفاءة و فعالية يحقق من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.²

كما عرف الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

المفهوم الإجرائي:

هي مجموع الأعمال و المسؤوليات الوظيفية التي تستعمل من أجل العمل إلى الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك الزيادة في الإنتاج و القيام بالمهام على أكمل وجه و بذلك تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و المنظمة.

مفهوم التحسين :

عرف التحسين بأنه: " مختلف الإضافات والتعديلات الجزئية للاستجابة الأفضل للحاجات المختلفة مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية"⁴

كما عرف أيضا بأنه: " فلسفة البحث المستمر، من أجل الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات حال وقوعها"⁵

¹وصفي الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسس من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 77.

²شرين عزة، ماجدي رابح: استخدام عناصر الإدارة الالكترونية و مساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 10، العدد رقم 02، مكر 2019، ص 411 . 430.

³عبد الكريم رزاق: أنماط الريادة و علاقتها بالأداء و الرضا الوظيفي الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين كمة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه و التخطيط التربوي بالرباط، 2009، ص 36.

⁴مصطفى كمال السيد طایل : معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، 2013 ، ص 285

⁵مهدي الساميراني: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير ، عمان، 2007، من 286

كما عرف أيضا بأنه: "الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى العمل عن طريق مراقبة النماذج والسجلات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها"¹

كما عرف أيضا بأنه: " تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى ولا يقتصر على مجال معين، وإنما يشمل على كل مجالات العمل في المنظمة"².
من خلال التعاريف السابقة أن التحسين هو مختلف التطبيقات والعمليات المستمرة التي تهدف من ورائها الزيادة في مستويات الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

المفهوم الإجرائي:

مما سبق ذكره أمكن تقديم تعريف إجرائي للتحسين كما يلي: "التحسين هو إدخال مختلف التعديلات بهدف التحسين والتطوير والتغيير، وذلك للحصول على أداء جيد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية"

7-الدراسات السابقة:

وقد تم تعريف الدراسات السابقة "على أنها بمثابة حجر الأساس يستوجب البدء به من أجل تكوين فكرة علمية محددة. تتبلور حول موضوع بحثي معين، بحيث يساعد الباحث على استكمال ثبات الهيكل البحثي التنفيذي في إطاره ومضمونه المنطقي الصحيح"³.

كذلك عرفت "بأنها تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائر أو في المجالات أو في البحوث أو في الكتب أو في المحفوظات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات، الجامعية، شرط أن تكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج وتصبح أكثر تفصيلا ودقة"⁴.

7-1- الدراسات السابقة الجزائرية:

¹أحمد زكي وروي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981، ص 448

²علي سامي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، 1998، ص 92.

³زينب صالح الاشوح: طرق و أساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 68.

⁴فوزي غرامية و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية، دار وائل، ط7، عمان، 2015، ص 55.

دراسة مالمق كنزة وحدقاوي صورية:¹

- عنوان الدراسة: استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت 2022. جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.

أهداف الدراسة تتمثل في:

- معرفة واقع الإدارة الإلكترونية ومدى إدماجها في مختلف العمليات الإدارية في جامعتي خميس مليانة وتيسمسيلت.

- تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الإدارة بين الجامعتين محل الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

- كيف يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية عامة وجامعتي خميس مليانة وتيسمسيلت خاصة؟

- هل إدماج واستخدام الدراسة في الجامعتين لمختلف الوسائل الإلكترونية المتاحة ساهم في تحسين وتسيير العمليات الإدارية؟

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف العناصر المرتبطة بالبحث وتوضيح الارتباطات التي يمكن أن تنشأ بينهما. وكذلك استخدام منهج دراسة حالة والذي يساهم في جمع المعلومات اللازمة للمعالجة الإحصائية.

عينة الدراسة: تم حصر مجتمع الدراسة في الإداريين في كل من جامعتي خميس مليانة وتيسمسيلت وتمت الدراسة في 6 كليات في الجامعتين حيث كان عدد الإداريين 131 وتم استجواب 70 شخصا أي ما نسبته 53.43%.

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية والأداء في الجامعتين التي أجريت فيهما الدراسة.

¹ مالمق كنزة، حدقاوي صورية: استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة خميس مليانة و جامعة تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد و البيئية المجلد 05، العدد 01 (أفريل 2022)، ص 33.34، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر).

- الجامعتين تحتاجان إلى إعادة هيكلة الوسائل الإلكترونية وتجديدها من أجل استيعاب الإدارة الإلكترونية بصورة أفضل.
- ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة في هذا المجال.
- على الجامعات أن تسعى إلى التوسع في إدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف عملياتها لما لها من دور في تعزيز الأداء.
- أصبحت الجامعات مطالبة بالقيام بإصلاحات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الإداري لما يتماشى مع التغيير الإلكتروني.
- على الجامعات تبني شبكتي الانترنت و الاكسترنات لتسهيل التواصل بين أقسام الكليات والغدارات المركزية.
- تشجيع العمل عن بعد وعدم التقييد بفكرة العمل في مكان العمل، فالإدارة الإلكترونية هي إدارة لا تتقيد بمكان وزمان معين.
- توفير الحواسيب والمعدات اللازمة والمتطورة لتسهيل أداء الموظفين، مع ضرورة تجديد الوسائل التكنولوجية المتاحة وتحديثها من أجل مواكبة التكنولوجيا.
- استعمال الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي للاستفادة من قدرة تخزين البيانات وأمن المعلومات.
- توظيف يد عاملة مؤهلة وإشاعة ثقافة التدريب ونشر الثقافة الإلكترونية بالإضافة إلى توظيف مختصين في تكنولوجيا المعلومات لمواجهة المشاكل الإدارية.
- الإطلاع على التجارب الناجحة في مجال الإدارة الإلكترونية في الجامعة والاستفادة منها.

دراسة عاشور عبدالكريم:¹

- عنوان الدراسة:** دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير لجامعة منتوري، قسنطينة سنة 2010.
- هدف الدراسة:** التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وكذلك التعرف على تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.

¹ عاشور عبد الكريم: دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

- محاولة معرفة نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية وذلك وفق النموذج الأمريكي.

- التعرف على استراتيجيات الخدمة العامة الالكترونية وكيفية تأثير الآليات في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة وذلك من خلال التجربة الجزائرية.

تساؤلات الدراسة:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية؟

- ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟

- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة؟

- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة في الجزائر؟

- هل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية تتميز بالدقة والموضوعية.

نتائج الدراسة: لقد وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجيا.

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد للعلاقة بين الأفراد والمؤسسات الحكومية وذلك من خلال الروابط الافتراضية مما يؤدي إلى تحسين الخدمة ورفع مستوى الفاعلية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك لأنها تمتاز بالتواصل الآلي وكذلك التمتع بالشفافية والاستمرارية والاستجابة للمتطلبات والسرعة و ربح الوقت والجهد وكذلك التميز بالدقة في أداء المهام.

- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية وذلك من أجل تأمين معاملاتها الالكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية.

- انتقاد الجزائر لبيئة الكترونية مناسبة لاستراتيجياتها الالكترونية، وهو ما يدفع إلى ضرورة مراجعة وإعادة النظر في مهام المتابعة وكذلك التنفيذ والتنسيق وإعادة مراجعة الخطط التي تم وضعها و ذلك من أجل جعل النسبة الالكترونية مناسبة للإستراتيجية الالكترونية المراد الوصول إليها.
- يعيق الخدمة العمومية في الجزائر الأمية الالكترونية وضعف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما يدفع إلى ضرورة الاهتمام بالبرامج التعليمية الخاصة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تكوين مجتمع قادر على التواصل والتفاعل مع التقنيات الحديثة.
- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الالكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة اشتراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.
- وقد وصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية تنطلق من أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معيارا متكاملًا من الخدمات العامة الالكترونية لما يحقق النزاهة المحاسبية ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

دراسة زينب قريوة:

بعنوان "الإدارة الإلكترونية والفاعلية التنظيمية" دراسة ميدانية لمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، عام 2016.¹

أهداف الدراسة:

- الإطلاع على أهداف الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتطوير الإداري و الفاعلية.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- السعي للتعرف وإبراز مزايا عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.
- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمتية الجزائرية و تأثيره على مكانتها وسبل تحقيق الفعالية المستديمة، وتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية تدريجيا ومدى اقترابها من ممارسة إدارة المعرفة.

¹ زينب قريوة: الإدارة الالكترونية و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

المنهج وأدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

- أما عن أدوات الدراسة فتم استخدام الاستمارة، المقابلة، الملاحظة كأدوات لجمع البيانات، كما اعتمدت أيضا على السجلات والوثائق.

- أما عينة الدراسة تم الاعتماد على المسح الشامل بدل أسلوب العينة.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.

- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير أداء الموظفين.

- تساعد الوظائف الالكترونية على تقديم التغذية الراجعة المناسبة للتنظيم.

- سيساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات.

2-7- الدراسات السابقة العربية:

دراسة محمد عبد الله محمد الأشهب:

بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون"، دراسة

مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض عام 2010.¹

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي في أعمال المديرية العامة للسجون.

- التعرف على مدن تحقيق المديرية العامة للسجون تقدما باتجاه الإدارة الإلكترونية.

- التعرف على واقع أداء العاملين في المديرية العامة للسجون في مجال الإدارة الإلكترونية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة أداء العاملين في المديرية العامة للسجون.

- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

¹ محمد عبد الله محمد الأشهب: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

تساؤلات الدراسة:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تتفرغ التساؤلات التالية:

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي في أعمال المديرية العامة للسجون؟.
- إلى أي مدى تحقيق المديرية العامة للسجون تقدما باتجاه الإدارة الإلكترونية؟.
- ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة أداء العاملين في المديرية العامة للسجون؟.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟.

منهج وأدوات الدراسة:

- استخدم الباحث المنهج الوطني التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- إن أفراد عينة الدراسة موافقون غالبا على أن هناك توفر في وجود دورات تدريبية فعالة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي في المديرية العامة للسجون.
- أي أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك عدد كافي في الكوادر البشرية والمتخصصة في الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي في المديرية العامة للسجون.
- إن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني ومشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عدم وعي المرؤوسين بأهمية التحول للإدارة الإلكترونية ومقاومتهم للتغيير خوفا على وظائفهم من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للسجون.

أهم التوصيات:

- تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للسجون.
- توفير الدورات التدريبية للعاملين في المديرية العامة للسجون في مجالات الإدارة الإلكترونية والحاسب الآلي للعمل في المديرية العامة للسجون.
- الاهتمام بصيانة الأجهزة والبرامج الموجودة في المديرية العامة للسجون.

دراسة فاطمة محمود رزق زغرب:

بعنوان الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع

غزة¹: دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الأساسية بغزة عام 2008.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع تطبيق الأتمتة في إدارات شؤون الموظفين في الحكومة.
- توضيح دور الأتمتة في عملية التخطيط والاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيرا عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
- أبرز دور الأتمتة في تحسين أداء شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- المتطلبات لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- تحديد معوقات والتحديات التي تواجه أتمتة أنشطة إدارات شؤون الموظفين في المزارات الحكومية.

التساؤلات وفروض الدراسة:

- كيف تساهم الأتمتة في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟.
- وينبثق عن التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية نوردها كالاتي:
- ما واقع تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟.
- أي مدى تسهم الأتمتة في عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟.
- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟.
- ما المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة وأداء إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية وينبثق عنها الفرضيات التالي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والمتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والتحديات التي تواجه أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.

¹فاطمة محمود رزق زغرب: الأتمتة و دورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الإدارات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والتحديات التي تواجه أنشطة إدارة شؤون الموظفين.
- توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول الأتمتة تعزى للمتغيرات الشخصية، والتنظيمية التالية:
العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، الخبرة، الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي.

المنهج وأدوات الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: تم إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين (المدراء، نوابهم، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم 110، وتم استخدام عينة الحصر الشامل على الوزارات الحكومية في قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- إن درجة مساهمة الأتمتة في التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بوجه عام جيدة، بحيث يتم التأكيد على اهتمام إدارة شؤون الموظفين بتوفير معلومات شاملة عن احتياجاتها الوظيفية وأكدت على استقرار الأفراد في الوظائف الحكومية.
- توصلت الباحثة إلى أن درجة مساهمة الأتمتة في عناصر استقطاب واختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية بوجه عام فاعلة مما يدل على استخدام إدارة شؤون الموظفين للأسس العلمية السليمة في تحليل وتوصيف الوظائف.
- بالنسبة للاحتياجات التدريبية فقد عكست النتائج اهتمام إدارة شؤون الموظفين لتطوير قدرات العاملين لديها وبخصوص عنصر تقييم الموارد البشرية في الوزارات الحكومية فقد توصلت الباحثة إلى نجاحه بالنظر إلى ارتكازه على تصميم نموذج لعملية التقييم، ولزيادة فعالية أتمتة إدارات شؤون الموظفين يتطلب الأمر وضع آليات لتفعيل تطبيق الأتمتة
- هذا وقد أكدت نتائج الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة في إدارة شؤون الموظفين هي:
نقص الكوادر البشرية المؤهلة، ارتفاع تكلفة تطوير النظم، وجود إشكالات فنية كبطء الصيانة، كثرة أعطال، وجود تحديات إدارية كضعف التخطيط والتنسيق، وجود تحديات قيادية كضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل العاملين، ضعف التدريب المتخصص في مجال التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية.

6-3- التعقيب على الدراسات السابقة :

عرضنا في سياق الدراسات (5) دراسات ، عربية، ثلاثة دراسات متعلقة بمتغير الإدارة الالكترونية، في حين دراستان تتناول العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

أوجه الاستفادة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء متعلقة بموضوع الإدارة الالكترونية أو المتعلقة بالأداء، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية. كما ساعدتنا على التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها، وبناء منهجية الدراسة، حيث كانت عوناً لنا في ضبط متغيري الدراسة وتحديد أبعادها . حيث أن دراسة زينب قريوة بعنوان الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية، إذ مكنتنا من تحديد العلاقة الموجودة بين متغيري الإدارة الالكترونية والأداء وهو موضوع عملية البحث، من خلال محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الالكترونية في المؤسسة وسبل تحقيق الفعالية، كما تم الاستفادة من دراسة فاطمة محمود رزق زعرب من خلال محاولة إبراز دور الأتمتة في تحسين أداء شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية من خلال محاولة إبراز دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظف، ونفس الشيء ينطبق على دراسة عبد الله محمد الأشهب بعنوان دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون .

محمود رزق زعرب من خلال محاولة إبراز دور الأتمتة في تحسين أداء شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية من خلال محاولة إبراز دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظف، ونفس الشيء ينطبق على دراسة عبد الله محمد الأشهب بعنوان دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، الفصل الأول موضوع الدراسة كما استفادت الدراسة الحالية من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وكذا في بناء منهجية الدراسة والاستفادة من النتائج المتشابهة في تفسير نتائج الدراسة الحالية. كما أفادتنا في تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، وفي طرح تساؤلات حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

أوجه التشابه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الغالب في معظم الدراسات، كذلك تشابهت أيضا في استخدام الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات .

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تساؤلات وفروض الدراسة، وكذلك يكمن الاختلاف في المجتمع والعينة، كما اختلفت أيضا في محل الدراسة التي أجري فيها البحث، كما اختلفت كذلك في النتائج المتوصل إليها .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في فصل الإطار النظري للدراسة من تحديد مبررات وأهداف الدراسة والتي تساعد في تحديد معالم الدراسة الميدانية، إضافة إلى الإشارة إلى الأهمية التي تحضى بها الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، وأخيرا لتدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع والتي أفادتنا في تحديد الأدوات والمنهج المناسب للدراسة، إضافة إلى أنها ساعدتنا في تكوين فكرة علمية حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني : الإدارة الالكترونية

- 1- مفهوم الإدارة الالكترونية
- 2- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
- 3- أسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية
- 4- أهداف الإدارة الالكترونية
- 5- أهمية الإدارة الالكترونية
- 6- وظائف الإدارة الالكترونية
- 7- عناصر الإدارة الالكترونية
- 8- خصائص الإدارة الالكترونية
- 9- سمات الإدارة الالكترونية
- 10- خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية
- 11- معوقات الإدارة الالكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد توظيف التكنولوجيا في مختلف التنظيمات احد ضرورات التكيف التنظيمي والإداري خاصة في العصر الحالي مع ازدياد التغيرات التنظيمية والأبحاث حول التنظيمات ففي ظل عصر الرقمية أصبح نظام الإدارة الإلكترونية أكثر من ضرورة بالنظر لما يوفره من تحسين للخدمات المقدمة واختصار الوقت والتكلفة في الأداء على عكس الإدارة التقليدية التي تتسم بالروتين الإداري نتيجة النمطية في العمل وتعد الهيكل التنظيمي وجموده بسبب المركزية .

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هناك عدة تعريفات مقدمة من طرف العديد من الكتاب حول الإدارة الإلكترونية نذكر منها:
عرف السالمي الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية هيكلية جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الإنجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً.¹
وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.²
كما عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: العملية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على المواد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.³

التعريف الإجرائي:

الإدارة الإلكترونية هي مجموعة البيانات و المعلومات الإلكترونية و كذلك الاستغناء عن المعاملات الورقية و العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الحديث والاعتماد على التكنولوجيا بهدف تحسين الأداء و زيادة الكفاءة و الفعالية.

¹ عادل حرحوش و آخرون: الإدارة الإلكترونية- مرتكزات و متطلبات تأسيس عملية- المنظمة العربية للتنسيق الإداري، الإسكندرية، 2007، ص 11.

² ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، ط 1، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 29.

³ نجم عبود نجم: الادارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف، ط1، دار الازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 125.

2- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي بعد إدخال الألة إلى العمل الإداري، و تعززت من السبعينات و الثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية لقدرته الفائقة على التعامل مع البيانات.

في حين يرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمنة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية و كان سبب إطلاق هذا المعالج الكلمات word processing و إن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/ و جهاز الطابعة المختار).

حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسائل بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن تطبع إسم و عنوان الشخص المرسل إليه و عند النظر لهذه الرسالة نجد أنها مطبوعة بشكل جيد و واضح و بالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير و خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.¹

و يشير نجم عبود نجم : إلى أنه من خلال دراسته الفكر الإداري و المدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة المسار تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، و بعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، و في منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه من البدء إلى إحلال الألة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الانترنت و شبكات الأعمال.²

و يرى بشير عباس العلق أن الإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكر أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة و أسهمت في تكوينه و انتشاره، و أخذت الشركات و المؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.¹

¹علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار واصل، عمان، 2008، ص 32.

²نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية: مرجع سابق، ص 128.130.

3-أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

- لقد كانت هناك عدة أسباب أدت بالتحول و دفعت بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و من أهم الأسباب التي أدت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية:
- عامل الوقت و السرعة للذان يعتبران من أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات.
 - الإجراءات و العمليات المعقدة و أثارها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.²
 - و كذلك يضيف محمود حسين الوادي بعض الأسباب أبرزها:
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.³
 - و كذلك يشير أحمد أبو هاشم الشرف إلى أن أسباب التحول تتمثل في:
 - ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة و التكيف معها.
 - إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي، بالإضافة إلى حشد و استثمار كل الطاقات.⁴
 - كما يرى العلاق أن أهم الأسباب تتمثل في:
 - زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسين المستويات التعليمية و المعيشية و زيادة عدد السكان.
 - إن استخدام العديد من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة و تقليدية يترتب عليه تعقيدا لدى العمال و صحوية في إنجازها.
 - اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية، و كثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

¹بشير عباس العلاق: الإدارة الرقمية المجالات و التطبيق، مركز الدراسات و البحوث الاستشارية أبو ظبي، 2005، ص 10.

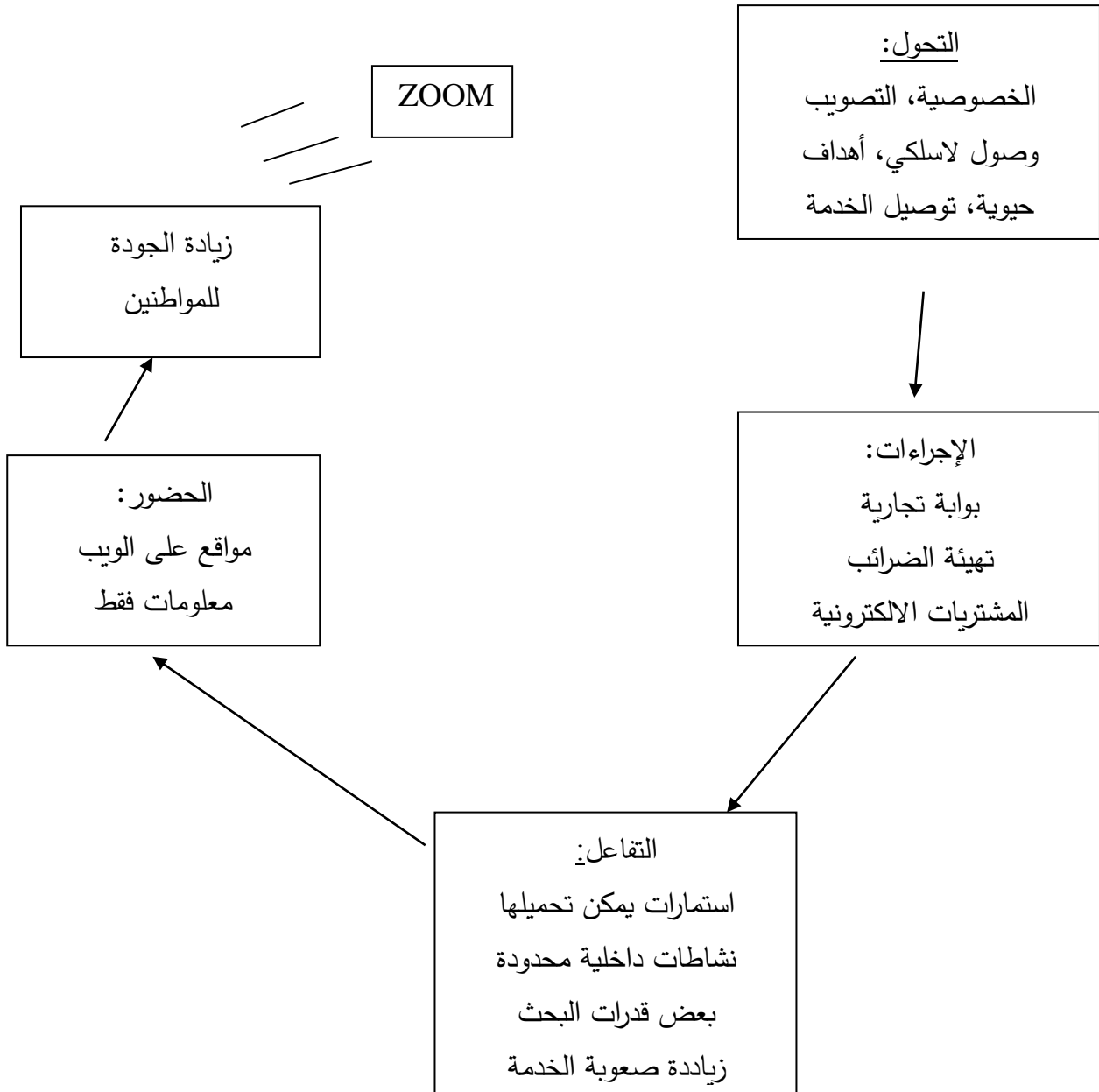
²عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 45.

³محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة و الإدارة الإلكترونية-دار صفاء، عمان، 2011، ص 293.

⁴عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون: الإدارة الإلكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناجح، عمان، 2013، ص

- معاناة المنظمات الغير ربحية من مشكلات مثل: تناقص الدعم المادي و ترهل هياكلها التنظيمية و تكاليفها التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها لها.¹
 إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين و هو ضرورة حتمية نتيجة للتطور و التقدم الإلكتروني و ذلك لتوفر البيانات و المعلومات و الانتشار الكبير للتكنولوجيا مما ساهم في الانتقال من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية.

شكل يوضح التطور التدريجي للإدارة الإلكترونية²



¹ بشير عباس العلق: الاتصالات التسويقية الإلكترونية-مدخل تحليلي ص 360.

² مصطفى يوسف الكافي: الإدارة الإلكترونية، دار و مؤسسة رسلان، سوريا، دمشق، 2011، ص 63.

4- أهداف الإدارة الإلكترونية:

- توجد العديد من الأهداف التي تتوخاها الإدارة الإلكترونية نذكر منها ما يلي:
- التخلص من حدة البيروقراطية و تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، و ترشيد الوقت، و تطوير الخدمات الإدارية.
 - ضمان دفعة المعاملات بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني و كفاءة نظام الحفظ فيه و تقليص أعباء الحفظ و التوثيق.
 - توفير المعلومات و سهولة الحصول عليها مع ترشيد اليد العاملة، و فرز الأفراد غير الفاعلين.
 - ضمان السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق.
 - ضمان عدم تكرار المعاملات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب.¹
 - فك الاختناقات داخل الدوائر الإدارية و تيسير تقديم الخدمة عن طريق شبكة الانترنت.
 - الوصول إلى وتيرة ثابتة و مستقرة لأداء أعمال، و تجاوز حالة العاملين النفسية و التي تؤثر على جودة الخدمة.
 - تركيز اتخاذ القرار من نقاط العمل و دعمها بالثقة مع المراجعة و التصويب المستمر لتقليل معوقات اتخاذ القرار.
 - زيادة القدرة التنافسية بتوافر القدرات المعلوماتية العالية لتطوير منتجاتها.²
 - تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية و تشجيع الإبداع و الابتكار من خلال الاستثمار في التعليم المستمر.
 - تطوير عمل الإدارة و الذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الدائرة التقليدية مثل الأوراق و الأقلام بأدوات إلكترونية كجهاز الحاسوب.

¹ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2008.

² حسين بن محمد حسين، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، نوفمبر، 2009.

5- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في:

- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يبشر و يسهل الأعمال و المعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها و يحقق التواصل بين المنظمة و هؤلاء المتعاملين معها.¹
- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري يمكن الإدارة الإلكترونية أن تخلصنا من عدة مشاكل في معاملات الإدارة و من ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية الغير عادية المتداولة و المستندات و التوقعات المطلوبة استيفائها في هذه النماذج في المعاملات الإدارية و طلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.²
- تحسين أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين الإجراءات و تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال و المعاملات التي تقدمها المنظمة و المتعاملين معها.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية و هذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار و المفاضلة بين المعروضات المتعددة.
- تلاقي مخاطر التعامل الورقي في مكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية و استخدام الحاسوب، تخزين المعلومات و مراقبة الإنتاج، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بدل جهد ضياع الوقت و زيادة التكاليف.³
- يذكر دمثيان المجالي أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتجسد في تخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة من الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، و استخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل التنظيمي.
- تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية.
- زيادة الصادرات و تدعيم الاقتصاد الوطني.
- سهولة و سرعة وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و الزبائن.

¹أسامة عبد المنعم: التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013، ص 101.

²عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع و الطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 169.

³دمثيان المجالي: التجارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2013، ص 102.

- المرونة في عمل الموظف من حيث السهولة للدخول إلى الشبكات الداخلية من أي مكان للقيام بالعمل الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس لها حدود.
- سهولة تخزين البيانات و المعلومات و حفظها من الكوارث الطبيعية.¹

6-وظائف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية العديد من الوظائف الأساسية و تشمل ما يلي:

- 6-1- **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في:
 - إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة و أعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.²

6-2- **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة، و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

و بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام، و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطات الاستشارية و من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر على التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، و من اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.³

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 27.

² عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 30.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 248،247.

3-6- الرقابة الإلكترونية (E- CONTROLLING): إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ. و عملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات و التنسيق بين المديرين، و العاملين، و الموردين، و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية و الولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفيدين و الإدارة، مما بين أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.¹

4-6- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في نسبة الأعمال الإلكترونية و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، و التي تقسم لأنواع الثلاثة التالية:

القيادة التكنولوجية الصلبة: و هي قيادة تقوم على استخدام التكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها و كذلك علاقاتها المختلفة، كما يجعل منها إدارة مزايا و خصائص التكنولوجيا، و بالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا.

القيادة البشرية الناعمة: و هي فكرة تقوم على ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و الزاد المعرفي و حسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن السرعة في الاستجابة لمطالبهم، و تتسم هذه القيادة بالقدرة العالية على إدارة المناقشة ، و الوصول إلى السوق، و التركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

القيادة الذاتية: و تركز على مجموعة من المواصفات التي يجب على القائد أن يتمتع بها في إدارة الأعمال عبر الانترنت، و هو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، و التركيز على انجاز المهمات، و الرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارات العالية، و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.²

¹عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 31.

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 260، 266

7- عناصر الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية و تتمثل هذه العناصر في:

- 7-1- **عتاد الحاسوب:** يضم المكونات المادية للحاسوب، و مختلف نظمه و ملحقاته.
- 7-2- **البرمجيات Software:** تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل و نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، و برامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات.
- 7-3- **صناع المعرفة:** و تشمل القيادات الرقمية و كل ما يشمل الرأسمال الفكري و المديرين، و المحلون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة، عن طريق تغيير طرق التفكير، و ترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات و معارف في مجال المعلومات.¹

8- خصائص الإدارة الإلكترونية:

- تمتاز الإدارة الإلكترونية على نظيرتها الإدارة التقليدية بمجموعة من الخصائص و السمات التي تميزها عن بعضها البعض و من أهم خصائص الإدارة الإلكترونية نذكر:
- توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا، و المتابعة لكفاءة الموارد.
 - صفة التواصل الدائم، فهي بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، مما يرفع من جودة الخدمات المقدمة.
 - مرونة تنظيمية باعتبارها طابعها الشبكي الذكي، و باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة، و هناك خصائص جوهرية تتمثل في:
 - **زيادة الإتقان:** المعالجة الفورية للطلبات، و الدقة و الوضوح التام في إنجاز المعاملات.
 - **تخفيض التكاليف:** توفير ميزانيات ضخمة، حين تقلل الحاجة لليد العاملة، رغم تخصيص أغلفة مالية لدفع عجلة التحويل.
 - تبسيط الإجراءات: القدرة على تلبية حاجات المواطنين بشكل بسيط و سريع.

¹عاشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 29.

- تحقيق الشفافية: و ذلك لوجود الرقابة الإلكترونية.¹
- و حسب مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد فخصائص الإدارة الإلكترونية تتميز ب:
- تتسم بالشفافية: و هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية.
- السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائل و التقنيات المتوفرة.
- تبسيط الإجراءات أمام الحاجة للتحديث و العصرية.
- إدارة بلا أوراق باعتمادها على شبكة التكنولوجيا و الاتصال من بريد إلكتروني، الأرشيف الإلكتروني، الرسائل الصوتية، و نظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة الكترونية تتخطى حدود الزمان: حيث تستمر 24 ساعة متواصلة.
- إدارة الكترونية تتخطى حدود المكان: ضبط مكان مواصلة العمل من أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة، و التي أصبحت موجودة في كل مكان في العالم.
- تحقيق القيود البيروقراطية و بالتقليل من عدد الأوراق المطلوبة في إنجاز المعاملات الإدارية.
- تعمل الإدارة الإلكترونية بتكريس الشبكة المعلوماتية لربط قاعدة البيانات بالانترنت لتوفير معلومة محددة، و بشكل دقيق.
- زيادة الإتقان: الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عملية التطوير الإداري من أهم مزاياها المعالجة الفورية للطلبات، و الدقة و الوضوح التام في إنجاز المعاملات.

9-سمات الإدارة الإلكترونية:²

- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة.
- عدم وجود وثائق ورقية و وجود وثائق الكترونية.
- التفاعل الجمعي أو المتوازي.
- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل.

¹أبو بكر عبد القادر و قديد فوزية. أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة حالة- المجلد السابع- العدد 01- أبريل 2021، ص 371.

²مصطفى يوسف الكافي: مرجع سابق، ص 75.

10- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

- لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي منظمة لا بد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة و هل الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة، و هل تتوفر لديه العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة و إلى آخره من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها و لذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية:

10-1- إعداد الدراسة الأولية:

إعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يحضر بعضوية متخصصين من الإدارة و المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحدي البدائل المختلفة و جعل الإدارة العليا على عينة من كل النواحي المالية و الفنية و البشرية حيث يصل الفريق على واحد من القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة و لكن تحتاج إلى التطوير.

ج- ينجم مع آخر التطورات الحديثة و استخدام التكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

10-2- وضع خطة التنفيذ:

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

10-3- تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محددة و واضح و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ و الأجهزة و المعدات و البرمجيات المطلوبة و يعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

10-4- تحديد المسؤولية:

إن تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و الكلف المرصودة إليها.

10-5- متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية و لفرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة و هو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

11- معوقات الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من أن المنظمات و المؤسسات المختلفة بحاجة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية و بذلك تحقيق فوائد كثيرة للمنظمات إلا أنها تتعرض للعديد من المعوقات تعيق تطبيقها في أرض الواقع نتيجة عدم منح فرص تطبيقها و كذلك عدم البدء في تطبيقها و من أهم هذه المعوقات نذكر:

- 1- التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين، و الخوف من التغيير من قبل المسؤولين و الموظفين.
- 2- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال إلى الإدارة الجديدة.
- 3- قلة الاعتمادات المالية اللازمة للتطبيقات الحديثة.
- 4- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- 5- عدم توفر خدمة الانترنت بشكل موسع و اقتصرها على فئة معينة من دون غيرها.
- 6- عائق اللغة و المصطلحات في بعض الأحيان.
- 7- عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة و مدى استمرارية عملها.
- 8- قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات.
- 9- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقا يدفع للتغيير.
- 10- غياب التشريعات اللازمة.¹

و كذلك حسب عبد الله بن سعد ال دحوان فيري أن معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول و متطلباته.

¹أحلام شواي، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسين، مجلة بابل، المجلد 24، العدد 24، 2016، ص 2394.

- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول و عدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول و النجاح.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- الطبيعة البشرية و ثقافة الأبواب المغلقة و الخوف من التكنولوجيا و تطبيقاتها.
- عدم الثقة في حماية سرية و أمن التعاملات الشخصية.
- عدم وجود وعي حاسوبي و معلوماتي عند البعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقسيم و متابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم تهيئة بيئة العمل الإدارية.¹

خلاصة الفصل:

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكننا استنتاج أن الإدارة الإلكترونية تمثل عملية تغيير جذرية للأعمال والوظائف الإدارية، فهي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين المواطنين والمؤسسات وذلك انطلاقاً من التغيرات في عمل الأجهزة والتحول من الشكل التقليدي إلى شكل جديد ومعاصر يرتكز على الانترنت والشبكات الإلكترونية لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد رضا الأفراد . كما يتضح بأن الإدارة الإلكترونية أحدثت التغيرات الجوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارستها المختلفة التي لم يعد لها مكانا في العصر الحالي إلا في حدود ضعيفة وهو ما فتح المجال لوظائف الإدارة الإلكترونية أمام المنظمات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ عبد الله بن سعد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، الرياض، 2008، ص 26.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء
- 2- محددات الأداء الوظيفي
- 3- أنواع الأداء
- 4- أبعاد الأداء
- 5- تقييم الأداء الوظيفي
- 6- عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 7- أغراض تقييم الأداء
- 8- القائمون بعملية تقييم الأداء
- 9- محاور تقييم الأداء
- 10- طرق تقييم الأداء
- 11- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة. من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات و التكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية. الخ الموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين .

1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية و اصطلاحية توضيح هذا المفهوم

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة، و أدى الشيء قام به¹

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"²

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة .وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"³

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية ."⁴

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁵

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور ، والقيام بالمهام .

1ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14:ص 26.

2. أحمد زكي بدوي، متن كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة : مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1981 ص 166 .

3راويه حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، 2003، ص 209

4عبد الملوك بن مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العند (1) نوفمبر 2001 : ص 86.

5محمد سعد أنور سلطان: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص 219

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.¹

يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل و المستوى في الأداء"²
تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"³

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة

2-محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:⁴

- الجهد المبذول من طرف الفرد

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

أ/ **الجهد:**يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

ب/**القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

¹صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005: ص ص 175

²نفس المرجع : ص 280

³عبد البري إبراهيم ذرة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004 : ص 25.

⁴راوية حسن: مرجع سابق، ص 210

ج/ إدراك الدور: ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول الانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

3-أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية .

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك² :

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع - معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية

1-3. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء

الداخلي و الأداء الخارجي.

¹راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكاتب الجامعي الحنيت ، الإسكندرية ، 1999، ص 216

²عادل عني : الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002: ص ص5-6

أ/الأداء الداخلي

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

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

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة

ب/الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

3-2حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح و النمو . كما أن الأداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية

ب /الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

¹ عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإدارية، الدار العربية الكتاب ، طرابلس، 1988 ، ص ص 56 .

4- أبعاد الأداء :

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي

- الجهد المبذول
- كمية الجيد
- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص ص 220 .

5-تقييم الأداء الوظيفي :

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء و غير هم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشريةولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازهِ لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم و تصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد:-

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله المسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى.¹

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، و على سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته و فرص ترقيته في المستقبل، كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته و استعدادة للتقدم.²

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³ ".

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا)....¹

¹صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق : ص285

²محمد سعد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2003، ص 294.

³أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005 ، ص 281

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل المختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحك على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

6- عملية تقييم الأداء الوظيفي :

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وأخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي و آخر انطوائي و غيرها من عمليات التقييم تبلورت عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل "2.

وتعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه"3

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء - " استعداد و التزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل"4.

¹ عبد الغفر حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2006، ص ص 361-362

² محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق ، ص 294

³ حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2001 ، ص 123

⁴ حسين ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002 ، ص 162

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن).

7- أغراض تقييم الأداء

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي¹:

أ/ أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي للاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، و أنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة .

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي ، ففي دراسة حديثة، تبين أن 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء التعريف العاملين بأهداف المنظمة

ب/ أغراض إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء ، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها الشر لابد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين .ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

¹ جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2006، ص ص 408-408.

ج/ أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل ... الخ ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية الأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين ، و أيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي :

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور ... الخ
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية و غيرها
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية و الإنتاج المتميز والالتزام الدقيق

-تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك

8-القائمون بعملية تقييم الأداء :

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم الأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد
- التقييم عن طريق الزملاء
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم
- التقييم عن طريق العملاء

8-1-التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر.

فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم) 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%¹.

8-2-التقييم عن طريق الزملاء

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم

¹عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص ص 366-367.

البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.¹

8-3- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.²

و هذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي الأداء الفرد على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

8-4- التقييم عن طريق المرؤوسين :

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حين تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق و تشجيع التعاون وحل الصراعات الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل .

8-5- التقييم عن طريق العملاء :

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر و مشاركة العميل في

¹ جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق : ص ص 444-455.

² عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 367

إنتاج الخدمة.. إلخ فان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء .

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة التقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقضاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم الخدمة العملاء " بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة¹.

9- محاور تقييم الأداء :

و هو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي²:

أ- **محور معدلات الأداء** :حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- **محور الصفات الشخصية**: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعي لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل و أساليبه. ومما

¹ جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق : ص ص 445-446-447

² فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، ط1، 2005، ص ص 269-270.

يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية .

ج- محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسة، على أن تتم المسألة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفضيلي ضرورياً ، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، و عدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

10- طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة و الانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية .

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء .

الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي¹.

ب/ طريقة التوزيع الإجباري:

هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفران بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابقة أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين².

¹ نفس المرجع السابق، ص 272

² صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطه، الإسكندرية، 2002، ص 387.

ج /طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل Over-all performance ، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، ... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل : ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز .ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.¹

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى . وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

11-الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:
أ/ **طريقة الاختيار الإجباري : Forced choice** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:
-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

¹فاروق عبده ليه، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 272 .

صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما و أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس .

خلاصة الفصل:

تقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال إن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياسات مختلفة .غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله لأنه على أساسه تبني قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين، لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم، ويتحقق رضاء الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها التي تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع في ظل الإدارة الالكترونية، وهذا ما ستحاول تبينه في الفصل التطبيقي.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

تمهيد

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظريات الكلاسيكية الحديثة

3- النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية أحد المواضيع الذي حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين و خاصة في السنوات الأخيرة، و يرجع ذلك إلى ارتباط الموضوع بالعديد من المتغيرات المؤثرة في عملية إنتاجية و كذلك فعالية الأداء داخل المنظمات، و قد برزت عدة اتجاهات نظرية تناولت الموضوع، و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم مضامين هذه النظريات بحيث تناولنا من خلال هذا الفصل النظريات الكلاسيكية و المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية و كذلك النظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا إلى النظريات الكلاسيكية المحدثة و تطرقنا من خلالها إلى نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية ماك غريغور X و Y، و في الأخير تطرقنا إلى النظريات الحديثة و المتمثلة في نظرية النظم و المقاربة السوسيو - تقنية.

1- المدرسة الكلاسيكية:

اهتمت هذه المدرسة بالطرق والادوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل ولذلك كان اهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الانتاج وتحديد طرق الاجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت اساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام¹.

لقد ضمت المدرسة الكلاسيكية عدد التنظيمات و التي ظهرت بعد الثورة الصناعية و لقد تميزت هذه المدرسة بالعديد مكن السمات و التي تتمثل في:

- تنظر إلى الإنسان على أنه آلة للإنتاج و إلى الإدارة كونها مسؤولة في عناصر الإنتاج و كذلك العاملون و الكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها.

- تنظر إلى الإنسان على أنه كسول و أناني و ضد مصلحة الإدارة و أنه لا يتحمل المسؤولية.

- تختلف طريقة العمل بالظروف المختلفة.

- اهتمام العمال بالجانب المادي و التحفيز يكون من خلال زيادة الأجور أو الزيادات المالية.

- التركيز على المركزية و كذلك التسلسل الهرمي.

إن السلطة أساس القيادة حيث أن الرئيس يأمر و المرؤوس ينفذ.

اعتمادها على الهيكل التنظيمي الرسمي و أي تنظيم غير رسمي فهو غير صالح و يضر بالإنتاجية.²

لقد تعددت نظريات المدرسة الكلاسيكية و من أهم نظريات المدرسة ما يلي:

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك وسلو تايلور أول من اهتم بالإدارة العلمية قد بدأ تايلور حياته العملية بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع الى وظيفة كبيرة المهندسين عام 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرون وخلال سنوات عمله استطاع تايلور ان يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال وايضا تدني في مستويات الانتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة الى الثغرات العديدة في عمل الادارة ، فقد تبين له أن الادارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية ادارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك اية معايير لأداء العمل وان قرارات الادارة تعتمد على

¹لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عن مليلة، ص 37.

²رعد حسن: نظريات الادارة والاعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، خريزان، 2004، ص ص 35.36.

اسلوب المحاولة والخطأ ولم تكن هناك دراسة لطرف العمل وأدواته وان العمال يكفون اعتباطيا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة فيها مما أدى الى القيام النزاع بين الادارة والعمال.

ولمعالجة هذه التغيرات قام تايلور بالعديد من الدراسات استهدفت تحسين العلاقة بين الادارة والعمال وتوفير الوسائل لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الانتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في ادارة العمل¹

أسس الإدارة العلمية:

تقوم فلسفة الإدارة العلمية عند تايلور على أربعة أسس هي²:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات
- اختيار الآلات و الموارد، و العمال بطريقة علمية
- بعد اختيار العامل المناسب يكلف بعمل محدد ، على أن توفر له الإدارة التعليمات، و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة و العمال و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط و التنظيم، و قيام العمال بمهام التنفيذ.

مبادئ الإدارة العلمية:

تقوم الإدارة العلمية على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

- 1- استخدام دراسات الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، و هي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

¹لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص ص 37.38.

²حسان الجاللي: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، أكتوبر 2014، ص 35.

2- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، و يتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذ أن ذلك يحقق المستويات المطلوبة، و المقننة للإنتاج.

3- استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، و سرعة الآلات و طريقة الأداء.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على دراسة الحركة و الزمن دراسة علمية، و الوصول إلى أدق الحركات لأداء العاملين أقل وقت ممكن و حسب وجهة نظر تايلور فكل شيء في الإدارة يجب أن يتم اختياره بطريقة علمية سواء كان مواد أو آلات أو عمال، كما ركزت على مبدأ التعاون بين العمال و الإدارة و اعتباره السبيل، كل التناقضات، و الصراع. و يتم هذا التعاون بين الجميع بهدف زيادة الإنتاج، و بالتالي زيادة الفائض القابل للتوزيع.

- تقوم الإدارة العلمية على الصفات و الخصائص التالية:

- العمل.

- التخصص و تقسيم العمل.

- الرشد في العمال و الإدارة.

- هيكل التنظيم و التسلسل الرئاسي.

- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على العمل.

ان ميزة النظرية العلمية تتمثل في كون هذه الدراسات الدقيقة لأي وظيفة مسمدة من الواقع المعاش داخل الورشة العمل، وليس المبادئ النظرية غير المطبقة في الواقع الذي يعيشه الافراد، وليس هناك شك بأن أسلوب معالجة القضايا بعد التجربة والممارسة اليومية يعتبر من أهم الاساليب العلمية الحديثة التي تستعمل لتصحيح الأخطاء والتهفوات واتخاذ القرارات الملائمة المتمشية مع روح العصر ورغبات العمال. ومع أنه يصعب على أي انسان ان يبالغ ويدعي بأن كل مشكلة تبرز خلال فترة العمل لا وان يكون هناك حل عاجل لها، فإنه بإمكان الانسان الواعي ان يتحاور مع زملائه ويتعرف على وجهات نظر

الآخرين ونوعيات المشاكل التي تواجههم في عملهم، ثم يستخلص العبرة مما حدث ويتخذ الاجراءات الملية المدروسة التي تساعد على تصحيح الوضع بهذه الطريقة يكون الانسان قد اثبت بانه يعرف كي يستعمل عقله لتدليل الصعاب ويجيد استعمال معرفته أو مهاراته الفنية لتمكين الفرد من التغلب على آلة والحوافز المصطنعة والعوائق التي تحبط العزائم.

كما تهتم هذه النظرية كذلك تهتم بالبيئة ظروف العمل وكذلك تمتاز بخاصية بأنها تهتم بنوعية العلاقات بين الوظيفية والشخص الذي يستند اليه دون القيام بتلك الوظيفة فالشيء المهم ليس الفرد الذي يمكن ان يمكث في مؤسسته لمدة قصيرة أو طويلة وانما المهم هو العمل وكيفية ادائه بطريقة فعالة. فالنظرية العلمية أصبح اسمها مقرونا بمحاولة الانسان وسعيه للتغلب على المشاكل وذلك عن طريق استعمال النظام والموضوعية والعقلانية والاعتماد على هذه الاساليب يساعد كل الادارة على التخلص من الاحكام التعسفية والابتعاد عنها بالقرارات العلمية المدروسة والقضاء على الخلافات المصطنعة او استبدالها بالانسجام في العمل والابتعاد عن التصرفات الفردية الطائشة واحلال التعاون والاحترام المتبادل محلها والتركيز على مضاعفة الانتاج بدل من الخدمة وتخويف العمال بأنهم يسيطرون دون منه، والعمل على تنمية مواهب العمال ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم وامنياتهم بدلا من تجاهل طموحاتهم وعدم التقريب بين من يجتهد ويعمل وبين من هو كسول بطبعه.¹

من خلال ما جاءت به نظرية الادارة العلمية لتايلور فإنه ركز على ضرورة استبد الطرق التقليدية بالطرق العلمية وذلك من اجل مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة، وقد ركز كذلك على دراسة الحركة والزمن وذلك من أجل تحقيق أداء جيد وبذلك زيادة الانتاجية بأقل جهد وأقل تكلفة.

وتكم العلاقة بين الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي من خلال هذه النظرية أن العلاقة تكمن في التركيز على الطرائق والتقنيات العلمية وكذلك استخدام الاسلوب العلمي في الادارة وذلك من اجل الاداء وبذلك زيادة الانتاج وقد ساهمت الادارة الالكترونية في الرفع من الاداء وكذلك تحسينه من خلال الانتقال والتغيير الجذري في الطرق المتبعة التقليدية إلى طرق علمية قائمة على العلم والتكنولوجيا والاعتماد على الاسلوب العلمي في العمل وبذلك زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف.

¹ اعمار بوحوش: نظريات الادارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الأردن، ص ص 18.19

1-2 النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

البيروقراطية مشتقة من مقطعين ذو أصل لاتيني وتعني بيرو المكتب، و ثانيها هي كلمة قراطية وتعني الحكم أو السلطة و الكلمة في مجموعها تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب، و تستخدم الكلمة في المفهوم لتعني نوعا معينا من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد و القوانين المكتوبة، و يعتمد على مجموعة من المبادئ، أهمها توزيع الاختصاصات، و تحديد المسؤوليات، و تسلسل السلطات من أجل فعالية المنظمة، و زيادة قدرتها على أداء الأعمال.

لقد تركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة، حيث أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند إلى مفهوم لأن أي تنظيم بيروقراطي لكي يؤدي وظائفه يقوم بدوره بصورة متماسكة لا بد أن يستند إلى قناعة و إيمان أعضاء التنظيم بشرعيته.

الشرعية تستند إلى السلطة حسب و جهة نظر ماكس فيبر فالسلطة عند فيبر تتمثل في أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة من مصدر سلطة معينة، فالطاعة لازمة من طرف المرؤوس لرئيسه.

و قد وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

1- السلطة الروحية:

تقوم على وجود شخص أو تنظيم إداري يتمتع بخصائص نادرة تجعل الأفراد يرغبون في طاعته بأفعال و أعمال هذا الشخص، أو التنظيم تشكل مصدر الطاعة المطلقة، مثل طاعة الأنبياء و الرسل أو المعبد، كتنظيم في الجماعات الدينية، و كذلك طاعة القادة السياسيين و الوطنيين، فهؤلاء القادة للتاريخ مصدرا شبه روحي، يلهم أفراد بمجتمعاتهم، و يقودهم إلى طاعتهم و إلى تقديسهم .

2- السلطة التقليدية:

تقوم على تقديس التقاليد و العرف، و الإيمان بخلود الماضي، و بمجموعة هذه التقاليد نوع من السلطة على أفرادها، فالقائد الروحي للجماعة الكبيرة أو القبيلة عبارة عن سلطة فيها العناصر الروحية مع العناصر التقليدية و يتصف التنظيم التقليدي بصفات هامة:

- للقائد التقليدي سلطة عشوائية تدعى التقاليد المقدسة التي يزاول على أساسها القائد التقليدي.
- تتصف السلطة التقليدية بلا مركزية السلطة الناتجة عن توسيع الملكية.
- تتصف السلطة التقليدية تتسم إدارتها بالتغيير و عدم الاستقرار فهي متغيرة من موقف إلى آخر على تصرف السلطة الفردية أو الشخصية مع مراعاة التقاليد المقدسة.

3- السلطة القانونية:

تقوم على سيادة القانون، و هي من أرفع أنواع السلطات التي وصل إليها الفكر الغربي بفعل نمو العقلانية السببية والحرية و هي خاصة غريبة تمتد تدريجيا في ثنايا الفكر الغربي و تمخض عنها تطور القانون الحديث في مراحل أساسية هي:

- 1- القانون الناتج عن تصرفات الرجال العظام.
- 2- القانون الناتج عن المواقف العملية أي وضع القانون بواسطة مشاهير الأفراد.
- 3- فرض القانون بواسطة قوة عملية أو تكنوقراطية.
- 4- تشريع القانون بعد دراسة، و تنسيقه، و ظهور الإدارة المحترفة للقانون و القضاء.

و السلطة القانونية تقوم الشرعية العقلية، فهي تختلف عن السلطة الروحية و التقليدية. طاعة ليس لشخص، و إنما مجموعة من المعايير و القواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قواعد قانونية، تنظم السلوك نحو أهداف واضحة و محددة، مثل التنظيمات الحديثة التي تنتظم فيها الحقوق و الواجبات.

و يرى فيبر بأن السلطة القانونية ارتبطت بظهور الديمقراطية التي طالبت بالمساواة.

قيام البيروقراطية على أساس القانون هو اتجاه أكثر ديمقراطية، حيث أن الموظفين لا يأتون عن جماعات معينة و إنما يأتون من مختلف المستويات الاجتماعية. وفقا لقدراتهم التعليمية و كفاءاتهم و البيروقراطية الحديثة لها صفة أساسية لم تكن موجودة في التنظيمات القديمة و المتمثلة في الفصل بين رجل الإدارة، و رجل السياسة، بحيث نجد أن الإدارة الحديثة اس الإداري لا يقوم بدور السياسي فهناك

فصل بين القرارات و الرأي الشخصي للموظف، بما أن الموظف ملزم بتنفيذ القرار على الرغم من أنه في كثير من الأحيان ضد قناعاته الشخصية.

خصائص النظام البيروقراطي:

1- تنظيم مستمر في الوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد، و هذا من شأنه أن يعمل على توفير الجهد بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة فردية.

2- نطاق اختصاص معين لكل مكتب و يتطلب هذا:

- التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل.

- سلسلة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم بأدائها.

- تحديدا واضحا لوسائل الالتزام الضرورية بحيث لا يمكن استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها.

- تنظيم المكاتب قائم على أساس تسلسل السلطة، فكل وظيفة تخضع لحكم و إشراف وظيفة أعلى منها

3- القواعد التي تحكم سلوك المكاتب عبارة عن قواعد فنية، و معايير عامة و لتطبيقها يجب أن خبراء، و مختصين و توظيف أفراد يكون على أساس الكفاءة وحدها.

4- فصل الإدارة عن الملكية؛ فالعاملون لا يمتلكون وسائل العمل و الإنتاج و إنما يزودون بها في صورة نقود و آلات و لذلك يجب الفصل بين ممتلكات المنظمة و الممتلكات الشخصية شاغل الوظيفة.

5- عدم وجود أي حق في احتكار الوظيفة أو في تملك المكتب أو ما فيه.

6- جميع الإجراءات الإدارية و القرارات و القواعد توضع و تثبت كتابة.

7- قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية، بعيدا عن الاعتبارات الشخصية و العواطف.

من خلال الافكار التي جاء بها ماكس فيبر خلال النظرية البيروقراطية هو نفسه ما تقوم عليه الادارة الالكترونية وذلك فيما يخص عملية التوظيف وكذلك سرعة انجاز العميات خلال أقصر فترة زمنية وأقل تكاليف ممكنة، وقد تم التركيز في كل من النظرية وكذلك الادارة الالكترونية على عملية اخيار

الموظفين ويكون ذلك من خلال اختبارات الكفاءة اللازمة من أجل المنصب بالإضافة إلى التركيز على وجود معايير قواعد تقنية تنظم عملية الاتصال أو العلاقات بين المكاتب وهو ما ركز عليه الإدارة الإلكترونية وذلك بضرورة الاعتماد على تقنيات الاتصال الإلكتروني وكذلك التركيز على ضرورة تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي وذلك من أجل تحسين الخدمات داخل المؤسسة وبذلك فعالية التنظيم.

2- النظريات الكلاسيكية الحديثة:

في الوقت الذي أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلية ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل وإدارة المنظمات يركز على العنصر البشري باعتباره العنصر الحيوية في المنظمة، ويضم هذا الاتجاه مجموعة من النظريات التي جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محور اهتمامها الأول ومن أهمها نذكر:

1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد تم ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة للتجارب الشهيرة و كذلك التي كانت متبوعة بالتحقيق الميداني الذي أجراه إلتون مايو Elton Mayo بالإضافة إلى فريقه الباحث في كل من مصانع هاوثورن و كذلك وستين إلكتريك و قد كان ذلك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.¹

باشر ألتون مايو بحوثه في علم النفس الكلاسيكي غير أنه سرعان ما اهتم بمشاكل و نتائج العمل على خطوط الإنتاج في الصناعة نتيجة التطبيق المكثف لمبادئ التنظيم العلمي للعمل التي جاء بها تايلور.

و قد أجرى مايو بين سنتي 1927 و 1932 دراساته الشهيرة و من خلالها تم سن مبادئ النظريات المؤسسة لمدرسة العلاقات الإنسانية إلى درجة اعتباره أحد مؤسسي علم الاجتماع الصناعي لذا تعد بحوث و دراسات ألتون مايو الحجر الأساس و البداية الفعلية لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و تطورها، و قد ركزت هذه الدراسات على الجانب النفسي- الاجتماعي للعامل²

و تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ تتلخص فيما يلي:

¹سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم و الإدارة، دار المفيد للنشر و التوزيع- عين مليلة أم البواقي، 2021، ص 76.77

²عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية 4- 2017 ص 77

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من العاملين و تحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بالحسبان لدى التعامل معهم.
- السعي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد و تحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- إن التخصص و تقسيم العمل و التوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه و جوانبه الاجتماعية و الإنسانية.
- و قد سعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و تتمثل في :
- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين و التنظيم بغية تحقيق نتائج إيجابية و خفض حدة التناقضات و التوترات داخل التنظيم.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالعمل على تنمية التعاون بين العاملين.
- التنبؤ بالحاجات الخاصة بالعاملين و العمل على القضاء على المشكلات داخل التنظيم.
- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في أماكن العمل.
- تدعيم روح التعاون و خلق جو التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.
- لقد مرت دراسة مايو بأربعة مراحل أساسية و كانت على النحو التالي:¹

المرحلة الأولى:

لقد تم تطبيق التجربة على مجموعتين إحداهما تجريبية و الأخرى ضابطة و في هذه المرحلة كان الهدف من الدراسة هو اختبار شدة الضوء في مستوى الإنتاجية، و قد امتدت هذه التجربة أو الدراسة من 1924 إلى 1927. لوحظ عند زيادة شدة الضوء في مجموعة التجريب و ثباته في المجموعة الضابطة

¹¹عبد الكريم بوحفص: المرجع السابق، ص ص 78- 79

تزايد الإنتاجية، و عند تدني مستوى شدة الضوء و انخفاضه بقي إنتاج المجموعتين مستمرا في الزيادة حتى وصلت شدة الضوء درجة ضعيفة جدا عندئذ بدأت إنتاجية المجموعتين في التناقص.

المرحلة الثانية:

خلال هذه المرحلة درست مجموعة البحث و التي امتدت من 1927 إلى 1933 مدى تأثير ظروف العمل الفيزيائية في مستويات الأداء و الإنتاجية لدى العمال، و طبقت هذه المرحلة إلى عاملات تركيب الهوائف، و قد جربت عمليات تبديل و تغيير في ظروف العمل المختلفة من أوقات الراحة و أيام العمل و كذلك العطل مع تقدير المرطبات و الوجبات الغذائية و الحوافز المادية للعمال، و قد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل الفيزيائية لم تؤثر تأثيرا ملحوظا في مستوى الأداء و الإنتاجية.

المرحلة الثالثة:

خلال هذه المرحلة تمر دراسة العامل الإنساني باعتباره عاملا قويا من الظروف الفنية و الظروف الفيزيائية، و اتضح أن للبناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل دورا كبيرا و حيويا في رفع معدلات أداء العمال لأنه يربط جماعات العمل بعضها بعض و هذا ما قاد فريق البحث إلى القول بوجود مجموعة العمل غير الرسمية التي تضع معاييرها لتحديد الإنتاجية.

المرحلة الرابعة:

خلال هذه المرحلة و هي المرحلة الأخيرة تم اختيار نتائج المقابلات التي أجريت مع 2000 عاملاً كما تم إجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع الأداء و بعضهم بطيء الأداء بعد تعريفهم بنظام الأجور و الحوافز. و أثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي و ارتباط أفراد المجموعة ببعضهم بعض كان أهم من أنظمة الأجور و الحوافز.¹

قد توصلت هذه الدراسات و التجارب التي قام بها إلتون مايو و فريقه إلى عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 79

- الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من أجل زيادة أدائهم و انتاجهم فالخبرات الاجتماعية هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح و المكانة الاجتماعية و أنماط السلوك و أنواع العلاقات الاجتماعية و القيم التي تحكمها.

- إن العمل الصناعي عمل جماعي فالعامل ليس فردا في المصنع و إنما يتعامل و يعمل ضمن جماعات و أقسام و من تم فإن المصلحة الشخصية و المنفعة الخاصة ليست هدفا أساسيا على الفرد الركض وراءه دائما فجماعات العمل لها دور مؤثر في حياة العمال و خاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأفق و الراحة و الطمأنينة و أنماط السلوك الصادرة عنه و الأداء و الإنتاجية.

- إن حفظ إنسانية العامل و الاهتمام به و صيانة كرامته و تقديره و احترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل فالاهتمام بالعمال و إشباع حاجاتهم النفسية كفيل برفع مستوى الأداء و الإنتاجية كما يؤدي هذا الاهتمام أيضا إلى رفع الأجور و زيادة المكافآت. إن الشكوى و التدمير و القلق الذي يظهر في حياة العمال ما هو إلا انعكاس لواقع اجتماعي غير مرض فالإضطرابات و التغيب عن العمل و الخوف من المستقبل و البطالة و غيرها من المظاهر المرضية ما هي إلا نتائج لأوضاع اجتماعية و نفسية غير صحيحة.

من خلال أعمال مايو اتضح أن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية و لكن بقدرته الاجتماعية بمعنى مدى اندماجه في مجموعة العمل ذلك أن العامل لا يستجيب كفرد و إنما كعضو في مجموعته، هذا من جهة و أنه يوجد بالإضافة إلى التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يخضع لمنطلق العواطف و الانتماء من جهة أخرى.¹

لقد ركزت مدرسة العلاقات الانسانية وكذلك الادارة الالكترونية على نفس المبادئ حيث ركزا على ضرورة خلق المجال الابداع والابتكار وكذلك العمل على تشجيع الاتصال من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على تسهيل عملية الاتصال العمال بالإدارة في جميع الاتجاهات وبذلك اعطاء العنصر البشري الاهتمام الكبير من اجل ابراز قدراته واعطائه الفرصة وبذلك تحسين الاداء وبذلك تحقيق اهداف التنظيم وزيادة الانتاج وتحسين الخدمات المختلفة.

¹عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 79.80

2-2 نظرية x و y او البعد الإنساني في المؤسسة لدوغلاس ماك غريغور:

لقد كان ماك غريغور دوغلاس أستاذ العلم النفس الصناعي، و قد ذهب في تحليلاته إلى العديد من النقاط العامة عندما قدم نظريته في التسيير أو الإدارة، و تحديدا نظريته حول إدارة و قيادة الأفراد التي نشرها في كتاب له صار مرجعا سنة 1960 تحت عنوان البعد الإنساني للمؤسسة *la dimension humaine de l'entreprise*.

انطلق ماك غريغور في تحليله من ملاحظة هامة و ذلك بعدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية. و قد توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء، لم يكن له سوى تأثير محدود أو بسيط، على ممارساتهم لوظيفتهم الإدارية. فالمدراء لا يغيرون من سلوكهم و أنماط تسييرهم، و عقلياتهم نتيجة لتأثير مضمون أو محتوى التكوين الذي يكونوا قد استفادوا منه، و لكن نتيجة تصورهم لدور و وظيفة المدير.

و انطلاقا من ذلك شكل ماك غريغور فكرته التي تقول بأن مدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل، و أن هذه الفرضيات هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، و من ثمة قام بصياغة نظريته التي أسماها نظرية x و y، و هي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الإنسان في العمل.

يعد ماك غريغور واحدا من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في توجه يعرف بمدرسة الانساق الاجتماعية، تدرس مدرسة الانساق الاجتماعية العوامل النفسية و تلك المتعلقة باتخاذ القرارات التي يسهل تكاملها تعديل سلوك العمل و تحقيق تطابق بين نشاطهم و أهداف التنظيم. اقترح ماك غريغور نمطا جديدا لتسيير العمال انطلاقا من مناظرة بين تصورين متناقضين للإنسان في العمل سميأحدهما نظرية (x) و الثاني نظرية (y).

النظرية (X): التصور التقليدي (وجهة النظر التقليدية) في التوجيه و الرقابة:

حسب ماك غريغور فإنه يعتقد أن هذا التصور عن الإنسان في العمل هو التصور المهيمن و قد جاءت هذه النظرية (X) لتعكس أيديولوجية و ممارسات و تصور الإنسان العادي في مطلع القرن 15 و تقوم على ثلاثة افتراضات تتمثل في:

- الإنسان العادي لا يحب العمل بطبعه.
- إن الإنسان العادي غير طموح و يجب أن يكون موجهها و يبحث عن الأمن.
- يرفض المسؤولية.

تعكس هذه الافتراضات تصورات أصحاب الأعمال و المسيرين و التي يقصدون من وراءها ضرورة التحكم في العامل و مراقبته و وضع سلطة قهرية باعتبار أن العامل يرفض المسؤولية و يبحث دوماً عن الأمن.¹

أي أن النظرية (X) من وجهة نظر ماك غريغور لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية، تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية، و افتراضاتها عن الدوافع الإنسانية.²

النظرية (Y) أو التكامل بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم:

لاحظ ماك غريغور بأن الإدارة قد عملت على تعديل سياساتها و انتهاج برامج و خطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين. إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري. فرضته الظروف التي سادت خلال الحرب العالمية 2. و ما تطلبه الإنتاج من مضاعفة للجهد، بالإضافة إلى الكساد العالمي الذي عرفته الفترة، زيادة على المشكلات العديدة التي رافقت عمليات الإنتاج و البيع في تلك السنوات العصيبة.

¹ عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 90.

² ميساوي فضيلة: نظريات التنظيم و الإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص 95

و قد لاحظ ماك غريغور تلك البرامج لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس و التوافق بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم و لذلك سعى إلى تقديم نظرية جديدة تكون بديلة للنظرية التقليدية X و هي النظرية Y التي قامت على مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

- يمثل العمل مصدراً لإشباع الحاجات فهو حافز في حد ذاته.
- يبحث العامل عن تحقيق الذات من خلال تحمل المسؤوليات.
- يتمتع العامل بمقدار من المعارف لا تستغل كلية من قبل التنظيم، و هو قادر على الإبداع.

و يعتبر ماك غريغور أن هذا النمط أو الأسلوب الثاني هو الأسلوب الأمثل لتسيير العمال لكونه يقوم على إشباع حاجات أساسية، و يسمح بدمج أهداف الأفراد و أهداف التنظيم.

نستنتج بأن ماك غريغور ركز على المهارات الفنية للعاملين وكذلك قدراتهم على انجاز وتنفيذ العمل وقد تم تشجيع العمال من أجل مواجهة التحديات المخلفة التي تواجه المنظمة وهذا ما يتطلب تحسين ظروف العمال بحيث ان الافكار التي تبنتها الادارة الالكترونية تفر بالمرونة في الرقابة واعطاء الحرية وكذلك الابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ضمن اطار الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ولتحقيق ذلك حسب ماك غريغور يكون من خلال أحداث توازن بين اسهامات العمل والمغريات المقدمة لهم.

3-نظريات الحديثة :

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل الأفكار الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ومحاولة تجنب الانتقادات التي وجهت لها، لقد كان محور اهتمامها العنصر البشري وذلك من خلال التركيز حول كيفية استخدام تكنولوجيا داخل التنظيم لزيادة الكفاءة داخل العمل وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وهناك مجموعة من النظريات الحديثة نخص بالذكر منها ما يلي:

3-1 نظرية النظم:

لقد ظهرت فكره النظم على يد العالم الألماني فان بير تالفي عام 1937 وقد سماها نظرية علم للنظم، ثم تطور بعد ذلك على يد الاقتصادي كينيت بولدينج عام 1956 ، وقد استد الى مدى البساطة وكذلك التعقيد في عناصر و وكذلك أليات عمل النظم¹

عرفت نظرية النظم على أنها الكل المنظم أو الجزء الأشياء ثم جمعها وربطها لتشكل وحدة كلية أو وحدة معقدة.²

تعتمد نظرية النظم على ثلاثة عناصر أساسية هي المدخلات النشاطات التحويلات والمخرجات وبموجب هذه النظرية تقسم المنظمات إلى انظمه معلقه لا تهتم كثيرا بما يحدث في بيئتها، وهو المفهوم التقليدي الذي كان سائدا بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث تغيرات في مما ينفع بإدارة المؤسسة المنظمة بتركيز اهتمامها على ما تملكه من موارد مختلفة ماليه وبشريه وانظمه مفتوحة هي بمثابة رد النظام الاجتماعي متفاعل مع البيئة حيث تحاول المنظمة أن تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة التي تحصل منها على الموارد المختلفة وتسمى مدخلات ثم تقوم بتحويلها بعد أداء مجموعته من النشاطات والفعاليات إلى مخرجات عبارة عن سلع أو خدمات يمكن استعمالها أو الانتفاع بها.³

إن ما تستهدفه مدرسة النظم يتجلى في تحليل العلاقات المتبادلة بين أجزائها بهدف التوصل إلى معرفة قائد النظام والإنتاجية ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحل المشكلات التي تواجه الأنظمة المختلفة كما أن من ايجابيات مدرسة النظم أنها تعد صاحبه نظره شامله ومن حيث أن المنشاة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمكوناته وبمائه المحيطة كذلك زيادة الوعي والاهتمام بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه...بأن لكل منها أثره المهم في النظام⁴

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدة للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي :إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه

¹فايز جمعة صالح النجار : نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، ط2، الاردن، 2007، ص 13

²فايز جمعة صالح النجار:المرجع السابق، ص 14

³ بشير العلاق: الادارة الرقمية المجالات والتطبيق ، مركز الدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي ،2005،ص 61

⁴صلاح بد القادر النعيمي: الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2003، صص 77، 78

من منظور أداء المنظمة لكل هذا ما يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع الأجزاء المنظمة عند إدخال تغيرات في جانب أو أكثر من النظام.¹

ترتبط الإدارة الالكترونية وكذلك نظرية النظم بحيث تركز هذه النظرية على النظام المفتوح وذلك من خلال ادخال المدخلات والمتمثلة في الموارد البشرية وكذلك المادية والتكنولوجية (تحويل الإدارة الى إدارة الكترونية) وتحويلها الى مخزونات ويكون ذلك عبر سلسلة الأنشطة وكذلك العمليات الإدارية المختلفة وهو ما نجده في الإدارة الالكترونية من خلال ادخال واستعمال التكنولوجيا وكذلك التقنيات الجديدة والمتطورة والتي جاءت نتيجة التطورات العلمية العالمية المتسارعة.

بالإضافة الى ان كل العناصر التي ركزت عليها نظرية النظم من مدخلات عمليات ومخرجات وكذلك التغذية العكسية كلها عناصر تساهم في انجاح عملية الاداء وبذلك تحقيق الفاعلية وبذلك زيادة الانتاج وتحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة.

3-2 المقاربة السوسيو-تقنية حول التنظيم والإدارة

ظهرت المدرسة السوسيو- تقنية أولا في بريطانيا، و قد جاءت نتيجة أعمال أجريت خلال الحرب العالمية الثال من طرف علماء النفس و كذلك علماء الاجتماع الذين كانوا مجندين ضمن جيوش الحلفاء، و كانوا مكلفين بتحليل السلوك و معنويات الجيش الألماني، حيث أوضحت نتائج التحليلات الأولى مدى أهمية الحما الصغيرة، هذه الخلية القاعدية التي كانت على ما يبدو تعطي صورة متميزة للجيش الألماني، بالإضافة إلى تأثر هؤلاء الباحثين بنتائج أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية، و بالأخص تلك التي كانت تؤكد على وجود تبعية متبادلة بين العوامل التقنية و العوامل الإنسانية.

و قد غطت مدرسة السوسيو- تقنية من الاوب يمكن تلخيصه في نقاط:

- ذلك المتعلق بتعريف المنظمة باعتبارها تفاعلا بين نظامين: اجتماعي و تقني، و هو الفاعل الذي يشكل في حد ذاته نظاما.
- ذلك الخاص بالقدرة على التنظيم الذاتي لدى المجموعات الصغيرة، مثلما لدى المجموعات الأوسع.
- إمكانية تحقيق مستوى جيد للعلاقة بين التقنية و التنظيم.

¹ أسامة خيرى: الإدارة العامة، ط1، دراسة الدراسة، عمان، 2013، ص ص 63، 62.

و قد أعطى منظري الأنظمة السوسيو- تقنية، تعريفا مختلفا للمنظمة باعتبارها تتداخل و تتشابه مع محيط و اعتبارها نظاما مفتوحا، قادر على إعادة تشكيل ندسه بنفسه بشكل تلقائي و ذلك من أجل الوصول إلى وضعية تكون فيها أكثر تجانسا مع محيطها.

و عليه فالنظام السوسيو- تقني مفتوح و نظام انتقائي، و هو نظام يتمتع بالقدرة على إعادة التنفيذ ذاتي و تعديل ذاته بذاته إذ يزوج بين وسائل الإنتاج و عملية الإنتاج، بطرق و بكيفيات مختلفة إذ توجد هناك علاقة سية خطية بين الإثنين. و المركب التكنولوجي يلعب دور مفتاحا بما أنه يحدد قدرة التنظيم على التنظيم و التعديل الذاتي، و بذلك فإن النظام التقني للحل باعتباره أحد الشروط المحددة من تعريف النظام الاجتماعي بالمؤسسة، بالرغم من أن هذا الأخير قادر على الحفاظ على مس عموما فالنظرية السوسيو- تقنية تكونت نتيجة التقاء 3 اتجاهات نظرية كبرى و هي: علم النفس الصناعي، علم اجتماع العمل و علوم المهندس. حيث عمل كل من إمري فريديريك و كذلك إيريك ترسييت من خلال أبحاثهم في معهد تافستوك Tavistok بلندن، إلى بناء النظرية السوسيو- تقنية في التنظيم، و قد نشر إمري سنة 1969 كتابا تحت عنوان نظم التفكير الخصر النتائج التي توصل إليها. و قد أوضحت هذه الأعمال بأن المؤسسة عبارة على نظام سوسيو- تقني مفتوح يشكل من نظام تقني، و نظام اجتماعي. و بالتالي فإن فعاليتها تكون مرتبطة بمدى تحقيقها لمستوى أفضل، للعلاقة التي تقوم بين الأبعاد التقنية، و الأبعاد الاجتماعية داخل التنظيم.¹

مساهمة إيريك ترسييت و فريديريك إمري:

لقد كانت أعمالهما منصبة على تطبيقات تناول الانساق في المؤسسات من خلال النظرية التقنية الاجتماعية la théorie socio- technique و التي تعتبر التنظيم نسقا مفتوحا في تبادل و تفاعل مستمر على المحيط الخارجي و أن هذا النسق يتكون من نسقين متلازمين هما النسق التقني الاقتصادي و كذلك النسق الاجتماعي يجب تطويرهما معا. و بما أن التنظيم نسق مفتوح فقد اقترح الباحثان الا بالتبادلات التي يجريها هذا الأخير مع محيطه و لهذا الغرض وجها بحوثهما لدراسة و تحليل المحيط و العلاقات التي تربط مختلف العناصر المكونة له و نمط تعديله.

¹ سوساوي فضيلة، مرجع سابق ص ص 139-140

تناولت إحدى أهم دراستهما تحليل أنماط تنظيم العمل و السلوك التنظيمي في مؤسسات الفحم ببريطانيا التي ظهرت فيها صراعات حادة بين العمال و الإدارة بعد أن أدخلت هذه الأخيرة آلات جديدة لرفع الإنتاجية غير أن ذلك لم يحقق الهدف المنشود بل بالعكس بدأت الإنتاجية في التراجع.

عين الباحثان مجموعتين من العمال بحيث تعمل المجموعة الأولى على هذه الآلات الجديدة مع الإبقاء على نفس نمط التنظيم التaylorي في حين تعمل المجموعة الثانية على الآلات الجديدة لكن مع تغيير نمط تنظيم العمل بحيث يستفيد العمال من استقلالية أكبر و مسؤولية التحكم في السياق العام لتحقيق الانتا المطلوبة.

لاحظ الباحثان وجود صراعات كبيرة بين عمال المجموعة الأولى بالطاقة إلى ارتفاع مستوى التغيب في حين تحسين ظروف العمل و الجو في المجموعة الثانية، و قد استنتج الباحثان أنه لتكنولوجيا معينة توجد عدة أنماط انتاج ممكنة (و ليس نمط واحد كما قال به تايلور و فورد) و حيث يظهر التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل فيه نسق تقني و آخر اجتماعي و أن التوفيقات الممكنة بين هاذين النسقين الفرعيين يمكن أن تعطي أنماط تنظيم مختلفة.¹

أهم نتائج دراسة إمري و ترست:

أهم ما أوضحته هذه الدراسة مظاهر التغير في تنظيم الجماعة تحت تأثير الاختراعات التكنولوجية.

- ازدياد تعقيد النظام الإداري حيث ظهرت هيئة كبيرة من رجال الإدارة مع مهام جديدة أيضا للإدارة غير الاهتمام المباشر بالإنتاج.

- محاولة الحصول على شكل ما لتكيف التنظيم الاجتماعي لجماعة العمل مع التنظيم التكنولوجي الفني للأنشطة التنظيمية و ذلك من أجل إيجاد شكل يضمن بذات الوقت أقصى درجات الفاعلية للعملية الإنتاجية.

- كلما قلت الفروق في المراكز و المكانة داخل الجماعة كلما كان الثبات في بناءها.

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص ص 191-192

- الجماعة التي تتكون من أصغر عدد ممكن من الأفراد و التي بإمكانها أداء مهمة بأكملها، و إشباع الحاجات السيكولوجية الاجتماعية لأعضائها، هي أكفأ جماعة من زاوية أداء المهام.
- لقد تم الاهتمام بالنسق المفتوح، و أعتقد أن التنظيم يكون أكثر نجاحا إذا تحققت مهمته الأساسية.
- المشروع يقوم على فكرة أساسية و تنظيمية و يبنى على أهداف أساسية تتمثل في:
 - * محاولة التحكم في أداء المهمة.

* يلتزم بالأهداف التنظيمية.

* يحاول تنظيم العلاقات بين ما أسماه المؤلفان " المهمة و الانساق العاطفية.

- البناء الرسمي للتنظيم هو من يسمح لها بتحقيق مهمتها الأساسية، حيث يعرف بأنه نسق المهمة في التنظيم في حين النسق العاطفي هو بالضرورة البناء غير الرسمي للتنظيمات و هو الذي يضمن ولاء المشتركين للتنظيم.

* و يمكن القول من خلال ما تقدم وجود ترابط بين الإدارة الالكترونية و نظرية السوسيو- تقنية حيث أن كل آراء الباحثين التي تم ذكرها سابقا تنصب حول كفاءات استخدام مختلف التكنولوجيا داخل التنظيم و ذلك لضمان الاستفادة منها من طرف العاملين و بالتالي تحسين أدائهم.¹

خلاصة الفصل :

من خلال هذا العمل نستنتج بأن الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي نالوا حصة كبيرة و وفيرة من الدراسة و التحليل من طرف العديد من المدارس و النظريات، ابتداءً من نظريات المدرسة الكلاسيكية، إلى النظريات الكلاسيكية المحدثة وصولاً إلى النظريات المحدثة، و قد تم من خلالها التوصل إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي. و من خلال ذلك تم التوصل إلى تحديد المبادئ التي تقوم عليها كل نظرية و ربطها بموضوع الدراسة.

¹ سوساوي فضيلة، مرجع سابق ص ص 143-144-145.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1-مجالات الدراسة.

2-عينة الدراسة.

3-أدوات الدراسة.

4-منهج الدراسة

5-أساليب الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار صحة وصدق فرضيات الدراسة، ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك بوضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد المجالات والمنهج المستخدم وأداة جمع البيانات كما لا بد من تحديد المجال الجغرافي الذي سيجري فيه البحث والمجال البشري المتمثل في مجتمع البحث والذي يساعد على تحديد العينة المعنية بالدراسة وكيفية اختيارها.

1-مجالات الدراسة:

وهي حدود الموضوع المراد دراسته ولذلك كان لا بد من مجال جغرافي ، بشري، وزمني يبين حدود موضوعنا بشكل عملي و معمق ومجالات دراستنا هي:

أ-المجال الجغرافي:

البلدية هي هيئة جماعية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تشرف على مهامها وتعتبر الوحدة الأساسية في التقسيم الإداري للوطن يشرف على تسييرها مجلس منتخب وهيئة تنفذه هي تعتبر الإطار الحقيقي للتعبير عن الديمقراطية الحقيقية لكون أعضائها منتخبين.

تقع بلدية الميلية في الشمال الشرقي لولاية جيجل، توجد بنقطة تقاطع خط الطول 16،06 درجة شرقا مع خط العرض 45،36 شمالا، تابعة إداريا لولاية جيجل، وتقع بتقاطع الطرق الرابطة بين ولاية قسنطينة وسكيكدة وجيجل وتبعد من ساحل البحر بحوالي 15 كلم، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق ولاية سكيكدة، ومن الجنوب بلديتي السطارة وسيدي معروف، ومن الغرب بلدية أولاد يحي، والعنصر، ومن الشمال خيري واد عجول، تقدر مساحتها بحوالي 206.28كلم مربع وهي أكبر بلدية مساحة على مستوى الولاية، يبلغ عدد سكانها حوالي 77697 نسمة(بكثافة تقدر ب 376،65نسمة/كلم مربع) حسب الإحصائيات 2008.

مهام البلدية

باعتبار البلدية هي الخلية الأساسية والمجموعة الإقليمية للولاية فهي تتولي مهام متعددة يمكن تقسيمها إلى:

المهام الإدارية: تعمل البلدية على حل مشاكل المواطنين بكيفية سرية فعالة في مجالات كثيرة منها دفاتر الحالة المدنية، ونشر وتوزيع النصوص التشريعية والتنظيمية.

المهام السياسية: تعتبر البلدية الإطار النموذجي الذي يؤدي فيه الحزب دوره في التوجيه والرقابة وتمارس سلطتها طبقاً لتوجيهات الحزب تحت رقابته.

المهام الاقتصادية: وتتمثل في:

- المشاركة في الأعمال الوطنية.
- توجيه وتنشيط ومراقبة القطاع العام.
- إطلاع السلطة العليا المختصة على كل سوء تسيير تشجيع التعاونيات الخاصة بالإنتاج والتسويق.

الهيكل التنظيمي للبلدية

تتنمي بلدية الميلية إلى فئة بلديات أكثر من 50.000 نسمة منذ 30/06/1999 أي يتشكل المجلس الشعبي البلدي للبلدية من 23 عضواً حيث أنها تصنف في الدرجة الثالثة بعد التعديل ويصبح الهيكل التنظيمي للبلدية كما يلي:

1-الأمانة العامة:

يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع مصالح البلدية حيث يكلف بالسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي وتحرير المداولات ومتابعتها، والأمانة العامة بصفة عامة هي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرتها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد والأمانة العامة بصفة عامة تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1-1-مكتب الوثائق والأرشيف: وتتمثل مهامه في:

- التكلف بأرشيف البلدية (حفظه، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه).
- جمع الوثائق القانونية والتنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.
- تكوين بنك للوثائق وخاصة تلك التي تمس بشكل مباشر أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية الخاصة والإدارة عامة.
- استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.
- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

1-2-مكتب الإحصائيات والتنشيط الاقتصادي: و من مهامه ما يلي:

- استغلال الإحصائيات للقيام بالدراسات والتحليل والتلخيصات.
- إعداد التقارير الخاصة بالإحصائيات والتنشيط الاقتصادي.

- جمع كل الإحصائيات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية.
 - تنسيق العلاقات والتعامل مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.
- 1-3- مكتب التنسيق والإعلام الآلي:** ويقوم ب:
- التنسيق بين مختلف المصالح البلدية القيام بكل عمليات الإعلام الآلي.
 - ضبط برنامج لتعليم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.
- 2- مديرية الوسائل العامة:** وتشمل ثلاثة مصالح وهي:
- 1-2- مصلحة الميزانيات والحسابات:** ويتكون من مكتبين هما
- *مكتب الميزانيات والحسابات:** ومن مهامه ما يلي:
- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحسابات الإدارية.
 - جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها .
 - جمع كل الوثائق المتعلقة بالإعلانات ومختلف أنواعها.
 - تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقباض البلدي مع الأوقات المحددة قانونيا.
 - القيام بتحليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانات البلدية.
- *مكتب حوالات الدفع والفاتورة:** تتمثل مهامه في :
- إعداد الفاتورة التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة
 - إعداد حوالات الدفع .
 - متابعة عمليات التسديد.
 - التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى.
- 2-2- مصلحة الوسائل:** وتشمل ثلاث مكاتب
- *مكتب الممتلكات:** ويتمثل مهامه في:
- إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها .
 - متابعة تحصيل حقوق الإيجار.
 - العمل على تعبئتها من أجل خلق موارد جديدة للميزانية البلدية.
 - ضبط قائمة المقابر، خزانات المياه... الخ ومتابعة تسييرها.
 - تنظيم المزايدات.

*مكتب تسيير المخازن: وتتمثل مهامه في:

- إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل الموارد ومسك بطاقته.
- ضبط دفتر الجرد اليومي.
- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.

*مكتب الوكالات: وتتمثل مهامه في:

- يقوم بالإشراف على متابعة الوكالات البلدية بمختلف أنواعها.

2-3- مصلحة المستخدمين: وتضم مكتبين:

*مكتب تسيير المستخدمين: و تتمثل مهامه في:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين.
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين.
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي وحسب احتياج كل مصلحة.
- متابعة الإجراءات التأديبية.
- إعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين.

*مكتب التوظيف والتكوين: و تتمثل مهامه في:

- التحضير والتنظيم والإشراف على مسابقات الفحوص المهنية وكذا اختبارات التوظيف .
- ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.

3-مديرية التنظيم والشؤون العامة

هي عبارة عن تنظيم يتم فيه العمل بعدة وظائف حسب إجراءات معينة بغرض تحقيق أهداف معينة يقوم على هذه الوظائف عدد من القطاعات الحيوية تتبادل أنواع مختلفة من المعلومات وهي تشمل ثلاث مصالح وهم:

3-1- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون من ثلاث مكاتب:

*مكتب التنظيم: و تتمثل مهامه في:

- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية.
- إحصاء كل الأصناف التجارية والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية.
- ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية والحرفية.

- متابعة حركة المواطنين (جواز السفر والإقامة... الخ)
- التكفل بالتنظيم العام.

*مكتب المنازعات والشؤون القانونية: وتتمثل مهامه في:

- متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرف فيها.
- التحرير والرد على العرائض أمام الهياكل المختصة.
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.
- فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية.

*مكتب النظافة والوقاية: وتتمثل مهامه في

- إجراء التحقيقات حول النظافة.
- محاربة الأمراض المنقولة عبر المياه.
- مراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي
- القيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة والوقاية.

3-2- مصلحة الشؤون العامة: تتكون من ثلاث مكاتب :

*مكتب الحالة المدنية : وتتمثل مهامه في:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها .
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا.
- استخراج الوثائق.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.

*مكتب الانتخابات والسكان: وتتمثل مهامه في:

- إعداد بطاقات وإحصاء الناخبين.
- ضبط البطاقات الانتخابية.
- تسجيل وشطب الناخبين.
- التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين.
- متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين .

*مكتب الخدمة الوطنية:

- إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.
- إعداد شهادات التسجيل والإحصاء
- توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية
- 3-3- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتضم ثلاث مكاتب:

*مكتب الشؤون الاجتماعية: وتتمثل مهامه في:

- إحصاء الفئات الاجتماعية.
- ضبط قائمة المحتاجين.
- إحصاء السكنات التي تتوفر على الشروط الصحية للحياة.
- إعداد شهادة الكفالة والحضانة والانفصال عن الوالدين.
- ضبط وحصر الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي للمعلمين.
- إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.
- إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى مراكز العلاج.

*مكتب الثقافة والرياضة: يتولى كل المهام المتعلقة بترقية الثقافة والرياضة وفي هذا الشأن يقوم بما يلي :

- التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية والرياضية .
- تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية.
- إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها.
- تسيير المكتبات.
- إحصاء وضبط مختلف الجمعيات.

*مكتب النشاط الاجتماعي وتتمثل مهامه في ما يلي.

- متابعة ملف الشبكة الاجتماعية.
- العمل والتنسيق مع الجهات المختصة في مجال التشغيل .
- إنشاء ومتابعة ورشات النشاطات ذات منفعة عامة.
- إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية.
- إحصاء الفئات الاجتماعية المحتاجين.

4- مديرية الشبكات والصيانة: وتشمل مصلحتين:

4-1- مصلحة الشبكات: وتضم ثلاث مكاتب:

*مكتب المياه والتطهير : وتتمثل مهامه في :

- إعداد بطاقة الاحتياجات السكان من مياه الصالحة للشرب.
- إحصاء كل الأحياء والأماكن التي يتطلب تزويدها .
- جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى إقليم البلدية.
- إعداد رخصه إيصال المياه الصالحة للشرب.
- متابعه و إصلاح قنوات صرف المياه العمل على تطهير المستنقعات وكل تجمعات المياه على مستوى إقليم البلدية.

• السهر على تنظيف إقليم البلدية.

*مكتب التنظيف وتتمثل مهامه في :

- تجميع القمامات و تفعيلها في الأماكن المخصصة لها.
- إخفاء المؤسسات الخاضعة باسم التطهير والنظافة.
- التنسيق مع لجنة الأحياء في عملية التنظيف.
- *مكتب الطرق والتهيئة العمرانية وتتمثل مهامه في
- تنظيم حركة المرور عن طريق وضع اشارة المرور .
- وضع لوحات بالتعرف على إحياء المدينة ومقرات مؤسساتها.
- العمل على صيانة الطرق والارصفة.
- السهر على تنظيم شبكه النقل و مراقبتها داخل الإقليم البلدية.
- إصلاح وصيانة و توزيع الانارة العمومية.
- تهيئه المساحات الخضراء والمساحات العمومية وصيانتها.
- التحضير المادي في الاحتفالات والأعياد وكل الأعمال المتعلقة لتزيين المحيط.

4-2- مصلحة الصيانة الورشات: وتضم ثلاثة مكاتب:

*مكتب الصيانة وتتمثل مهامه في:

- القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة.
- *مكتب حظيرة السيارات والعتاد وتتمثل مهامه في:

- متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول
- ضبط قائمه كل صنف من أصناف العتاد ومتابعه استغلالها
- متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول
- العمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها.
- ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود.
- متابعة استهلاك العتاد.

*مكتب الحجز (المحشر البلدي) وتتمثل مهامه في

- استقبال السيارات والحيوانات المحجوزة في إطار القوانين المعمول بها.
- القيام بكل الأعمال اللازمة لهذه لعملية

5-مديرية التعمير والبناء والأشغال العمومية

5-1-مصلحة التعمير والبناء: وتتكون من مكاتبين:

*مكتب الدراسات والتعمير ويتولى :

- كل المهن المتعلقة بالتعمير والبناء .
- التكفل بدراسة ومتابعه وسائل التعمير .
- العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات سارية المفعول
- جمع المعطيات المتعلقة بالتعمير وفقا لتطور هذا القطاع.

*مكتب متابعه مراقبه التعمير

- التكلف بمتابعه التعمير في ما يتعلق رخصه البناء رخصه التجزئة رخصه الهدم .
- السهر على مراقبه و تسليم شهادة مسابقه الأشغال .
- متابعه عمليه التجديد الحضري متابعه قواعد التعمير والبناء .

5-2-مصلحة الأشغال: وتشمل مكاتبين

*مكتب الصفقات العمومية ويتولى ما يلي:

- إبرام الصفقات و العقود و تنفيذها تنظيم المناقصات و العقود و تنظيمها.
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع ضمان أمانه لجان وتقييم العروض وكذلك الصفقات العمومية

*مكتب مراقبه متابعه الأشغال وتتمثل مهامه في

- متابعه كل عمليات الإيجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه
- ضبط برامج دوريه تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.

ب-المجال البشري:

ان المجال البشري الذي عينت به دراستنا هو الموظفين الدائمين البلدية الميلة والذي يبلغ عدد موظفيها الدائمين 200 موظف.

ج- المجال الزمني :

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة ودراستنا قد تمت عبر مرحلتين .

المرحلة الأولى: وبدأت هذه الدراسة بالجانب النظري من خلال جمع المعلومات التي يدور حولها الموضوع والإحاطة بكل جوانبه، واستقصاء الآراء حول الموضوع بالتشاور مع الأستاذ المشرف والزملاء والتفكير في مجال الدراسة الميدانية، ومن خلال الإطلاع على مجموعة من المراجع المتعلقة بمتغيري كل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وعلى اعتبار أن الجانب النظري استغرق الفترة الممتدة من فيفري إلى غاية شهر أفريل .

المرحلة الثانية: وهي المتعلقة بالجانب الميداني، وقد انطلقت هذه الدراسة بعد الزيارات الاستطلاعية المتكررة التي قمنا بها. ولقد كانت أول زيارة في 20 أفريل وذلك لأخذ الموافقة وكنا نقوم من حين لآخر بزيارات استطلاعية لبلدية الميلية.

وفي 22ماي قمنا بزيارة من أجل الحصول على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي والتعرف على المجال البشري والجغرافي لمؤسسة بلدية الميلية.

وفي 24ماي قمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية المكونة من 15 استمارة على بعض موظفي مؤسسة البلدية.

وبعد التعديل النهائي للاستمارة قمنا بتوزيعها يوم 26ماي حيث تم استرجاع مساءا والبعض الآخر يوم 29ماي.

3- عينة الدراسة:

عرفت العينة بأنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، و إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹ كما عرفت أيضا بأنها: "عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم اختيارهم منها والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما² .

تتكون بلدية الميلية من 200 موظف دائم، وقد قمنا باستخدام العينة العشوائية البسيطة ، وتم توزيع 40 استمارة على الموظفين ،وقد اعتمدنا في ذلك على نسبة 20% من المجتمع الكلي.

الخصائص السوسيو مهنية لعينة البحث:

ويقصد بها عرفة الخصائص الشخصية والنفسية والاجتماعية لأفراد العينة لمساعدتنا على فهم بعض المؤشرات ومعالجة التساؤلات المطروحة ويمكن تحديدها فيما يلي:

الجدول رقم 01: يوضح جنس أفراد مجتمع الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	25%
أنثى	30	75%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بجنس المبحثن ، ما نسبته 75 ٪ من حجم العينة تتمثل في جنس الاناث مقابل 25 ٪ من الذكور ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الاداري الذي يتناسب مع البنية الفيزيولوجية للمرأة وخروج المرأة للعمل بسبب الظروف الاجتماعية و هذا النوع من الوظائف يناسبها أكثر من الرجال.

¹ بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وادارة الأعمال، المكانية الجزائرية، الجزائر، 2011،ص 66.

² أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 49

الجدول رقم 02: سن أفراد مجتمع الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	4	10%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	30	75%
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	5	12.5%
من 55 فما فوق	1	2.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول يتضح أن أغلب الباحثين تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة وأقل من 45 سنة بنسبة 75 % ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تكون أكثر حيوية ونشاط وطلب للعمل وكذا خروج عديد من الموظفين تقاعدوا في آخر 10 سنوات وتعويضهم بموظفين جدد كما أن طبيعة العمل تتطلب بذل جهد محدد لأداء العمل. الماضية أما ما نسبته 15 % من أفراد عينة مجتمع الدراسة فنتراوح أعمارهم من 45 سنة فما فوق وهم موظفون لم يستفيدون من نظام التقاعد المسبق . أما فئة أقل من 25 سنة فقد انعدمت بنسبة 00% وهذا راجع لكون المؤسسة توظف أفراد ذوي مستوى علمي وشهادات أكاديمية وكفاءات محددة.

الجدول رقم 03: الحالة العائلية لأفراد مجتمع الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	14	35%
متزوج	25	62.5%
مطلق	1	2.5%
ارمل	0	0%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 المتعلق بالحالة العائلية لأفراد عينة الدراسة ان فئة المتزوجين قدرة نسبتها 62.5% في مقابل 35 % من فئة العزاب أما المطلقون فقد كانت 2.5 % وانعدمت فئة الارامل ففئة المتزوجين هي أعلى نسبة من موظفي البلدية فاشخص المتزوج تكون عليه اعباء معيشية خاصة واعدة اسرة وتحمل مسؤولية وتحقيق الاستقرار الوظيفي يؤدي الى اداء جيد للأعمال الموكلة لهم .

اما فئة العزاب فيرجع ارتفاعها نوعا ما الى ان افراد العينة يرغبون بتحقيق طموحاتهم واستقرار مهني والبحث عن الامن الوظيفي في اعمل وتلبية حاجاتهم المادية قبل الزواج.

الجدول رقم 04: المستوى التعليمي أفراد مجتمع الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%00
ثانوي	14	%35
جامعي	26	%65
المجموع	40	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 4 المتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة أن أغلبهم جامعيين بنسبة 65% وهذا يرجع إلى المستوى الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة و تحقيق الفعالية داخل المؤسسة كما ان المؤسسة تقوم بتوظيف جامعيين في مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات محددة كالإطارات وما نسبته 35 % هم موظفون ذو مستوى ثانوي لان المؤسسة في حاجة إلى موظفين في مناصب أعوان المكاتب وحفظ البيانات من أجل القيام بالمهام الروتينية للإدارة التي لا تتطلب مستوى علمي جامعي أما نسبة 00 % فقد كانت في مستوى المتوسط لأن عينة الدراسة قد استهدفت الموظفين القادرين على التحكم في اداء مهام الادارة وليس العمال المهنيين الذين يقومون بأعمال خارج الادارة.

الجدول رقم 05: الأقدمية في العمل لأفراد مجتمع الدراسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	1	%12.5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	%25
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	19	%47.5
من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	3	%7.5
من 20 سنوات فما فوق	3	%7.5
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن أغلب المبحثن تتراوح أقدمتهم بين 5سنوات و 15 سنة بنسبة 72.5%. وهذا راجع لإحساس الموظفين بالانتماء للمؤسسة و رغبتهم في الاستقرار الوظيفي وعدم تركه لمناصبهم.

أما ما نسبته 15 % من المبحثن فقد كانت اقدميهم في البلدية تتراوح بين 15 سنة فما فوق ويمكن ارجاع ذلك لعدم استفادتهم من التقاعد النسبي وبقاءهم بالمؤسسة وولاءهم لها وحافظتهم على استقرار مساهم المهني بالمؤسسة.

جدول رقم 06: المستوى التعليمي والقدرة على التحكم بالكمبيوتر أفراد مجتمع الدراسة

المجموع		جيد		متوسط		ضعيف		القدرة على التحكم في الكمبيوتر المستوى التعليمي
14	35%	3	7.5%	10	25%	1	2.5%	ثانوي
26	65%	23	57.5%	3	7.5%	0	0	جامعي
40	100%	26	65%	13	32.5%	1	2.5%	المجموعة

يتضح من خلال الجدول رقم 06 أن ما نسبته 65% من الموظفين تحكمهم بالكمبيوتر جيد ويرجع سبب ذلك لعملهم عليه وخضوعهم لتكوين حول استخدامه في حين كانت نسبة الذين تحكمهم بالكمبيوتر ضعيفة 2.5% وهي نسبة منخفضة وترجع ذلك لقلة الموظفين الذين لا يستعملون الكمبيوتر في عملهم وبالتالي عدم اهتمامهم بالتمكن من التحكم فيه وفيما يخص توزيع هذه النسبة تبعا للمستوى التعليمي فقد كانت أعلى نسبة للجامعيين وقدرت ب 65% وهذا راجع للتكوين الذي خضع له هؤلاء الموظفين بمسارهم الدراسي ودراستهم لمقياس الاعلام الالي الذي يمكن الطالب من التحكم بالكمبيوتر.

في حين بلغة النسبة 35% في صفوف الموظفين الين يحملون مستوى ثانوي ويعود سبب انخفاض هذه النسبة لعدم خضوع أغلب الموظفين من ذوي المستوى الثانوي لتكوين حول التحكم بالكمبيوتر كما أن البرامج التربوية تخلو من مقياس يهتم بالأمر خاصة اذا ما تعلق بالشعب الادبية.

4- أدوات جمع البيانات :

إن أسلوب جمع المعلومات ودراسة الأوضاع الاجتماعية يختلف من موضوع إلى آخر، فبالنسبة للبيانات والمعلومات الموجودة في المكتبة، يتعين على الباحث أن يبحث عن مصادر بحثه في الكتب والمقالات

المنشورة في المجالات العلمية، وإذا كانت الدراسة ميدانية فإن المعلومات المتعلقة بموضوع الباحث توجد خارج المكتبة، فإنه يتعين عليه أيضاً أن يعتمد على منهجية علمية للحصول على المعلومات الأساسية لبحثه وذلك باستعمال وسائل جمع البيانات المعروفة والمتمثلة في إجراء المقابلات والقيام بالملاحظات وتحرير الاستبيانات .

حيث عرفت أدوات جمع البيانات بأنها: " الطرق المختلفة لجمع البراهين الخاصة بالبحث"¹

1-الملاحظة: عرفت الملاحظة على أنها عبارة عن المشاهدة الحقيقية لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة².

كما عرفت بأنها: " المشاهدة والمراقبة الدقيقة السلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات"³.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة بما يفيد الاستطلاع الأولى لموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، حيث كانت أول زيارة لنا إلى بلدية المليية من أجل التوقيع على إجراء التبرص، وكانت زيارة لنا لجلب الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة كما كانت هناك عدة زيارات مختلفة كل ما سنحت لنا الفرصة كما سمحت لنا الفرصة الاحتكاك بالموظفين بالبلدية وقد ساعدتنا الملاحظة في هذه الدراسة من خلال:

- التعرف على مدى استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية.

-التعرف على بعض الأقسام والمصالح وذلك من خلال الانتقال بمختلف أماكن البلدية

2-الاستمارة: هي عبارة عن: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها"⁴

¹ ابراهيم عبد العزيز الدعياج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2010، ص 91.

² ناهد عرفة: مرجع سابق، ص 32.

³ الشريف محمد عبد الله: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 118.

⁴ عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي-الكمي، النوعي، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 288

كما عرفت أيضا بأنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على عدد أشخاص معينين لتعبئتها"¹.

وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة، وتضمنت هذه الاستمارة أربعة محاور وهي:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية ويتضمن 06 أسئلة من 01 إلى 06

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الأولى وتضمنت أسئلة من السؤال رقم 07 إلى السؤال 14

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الثانية و تضمنت أسئلة من السؤال رقم 15 إلى السؤال 23.

المحور الرابع: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الثالثة وتضمنت أسئلة من السؤال رقم 24 إلى السؤال 29 .

وقد تمت صياغة الأسئلة الاستمارة وفق الشروط المنهجية المعمول بها حيث بدأنا بالبيانات السوسيو مهنية، ثم الأسئلة المغطية لكل فرضية جزئية ومؤشراتها كما سعت لأن تكون أغلب أسئلة مغلقة، وذلك من أجل تسهيل عملية التحليل في مرحلة تفرغ وتحليل البيانات.

وبعد إتمام بناء الاستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف، وأستاذين محكمين وبناءا على جملة الملاحظات التي قدموها قمنا بتعديلها.

3-المقابلة: تؤدي المقابلة دور كبيرا في نجاح الدراسة الميدانية، حيث تعتبر من الوسائل الأساسية في الدراسة لما توفره من بيانات حول الموضوع ودعما لها

وتعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص الآخرين بهدف الحصول على حقيقة أو موقف معين السعي الباحث التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة²، حيث أنها تكون بهدف الوصول إلى نوع من المعلومات استخدامها في البحث العلمي .

وقد قمنا بالمقابلة مقننة مع الموظفين افراد مجتمع الدراسة أين قمنا بطرح الأسئلة التي كنا قد حضرناها قبل تدعيما لأسئلة الاستمارة بيت تدعيم اسئلتنا والاستفادة منها في التحليل وهي كالتالي:

- حسب رأيك في ماذا تساهم الإدارة الالكترونية؟

¹ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2009، ص 91 .

² محمد جلال الغنזור: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الجوهرة ، مصر 2015، ص323

- هل تلقيت دورات تدريبية خاصة باستخدام الوسائل الالكترونية؟
- هل استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات ي تحسين أداءك في العمل؟ كيف ذلك؟
- حسب رأيك هل هذه الخدمات الالكترونية والتسهيلات التي تقدمها الإدارة للمواطن تجعله راضي وتقدم خدمات احسن للمواطنين؟

4- الوثائق والسجلات :

عرفت السجلات والوثائق بأنها: إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية وشروط عدم التكرار في جمع البيانات ويجب أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو بعضهم فقط، وظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير، إما أن تكون البيانات المجمعة ببعض المحاور البحث لا تلامسها أدوات جمع البيانات الأخرى¹ حيث تعتبر من الأدوات والوسائل الثانوية لجمع البيانات وقد استخدمت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة كمصدر آخر مهم تجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة، وعلي فقد تحصلنا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ميدان الدراسة على أهم الوثائق التي تخدمنا بصفه مباشره في دراستنا وفي تحليل وتفسير بيانات وهي - :التعريف ببلديه الميلية -نبذه تاريخيه عن البلدية - الهيكل التنظيمي للبلدية.

5-منهج الدراسة :

يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة². ويقصد به أيضا" الإجراءات والخطوات الخاصة ببحث معين أو الترتيب الخاص بمهام بحث معين كالبحث عن العلاقات التي قد تكون قائمة بين المتغيرات في المشكلة كإكتشاف الحقيقة³.

¹ رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2008، ص 223

² جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الإجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص66.

³ ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، 2006، ص 07

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته ، وتفصيله، والتعبير عنها تعبيرا إما كفييا أو كمييا، فكيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وكمييا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وخلافتها بغيرها من الظواهر¹.

فيما عرف أيضا "خطوة يقوم بها في وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف، ومعلومات دقيقة عنها فهو يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كفييا أو تعبيرا كمييا².

وقد قمنا بالدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة بلدية الميلية، والبحث الإمبريقي يقتضي منا اعتماد المنهج الوصفي وذلك لمعرفة جوانب الظاهرة المراد دراستها معرفة دقيقة وتفصيلية وذلك لتحقيق فهم أفضل لها.

6-أساليب التحليل :

على الباحث عند تحليله لا بد أن يعتمد على نوعين من التحليل الكمي والكيفي وهي كالاتي:
الأسلوب الكمي: هو "عملية تعيين قيم عددية للسعة المقاسة وفق قواعد محددة، بمعنى أن قيام الباحث بجمع البيانات معينة حول الظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي، أو الانحراف المعياري أو النسب المئوية والتي تقع ضمن الإحصاء الوصفي³.
 الأسلوب الكيفي: يعتبر هذا الأسلوب مكملا لأسلوب الكمي، حيث تقوم على تفسير المعطيات الكمية والعديدية وتحليلها بالاعتماد على ما تم جمعه من قبل الباحث لفهم معنى الأقوال والأفكار والسلوكيات التي يعيشها المبحوثين في حياتهم اليومية.

¹ أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص 61

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6 2011، ص 138.

³ فزيال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الاجرائي ، دار المسيرة، عمان، 2012، ص،162.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الميدانية، من خلال تبيان مجالات الدراسة المجال الجغرافي والبشري والزمني وكذلك تقديم المؤسسة محل الدراسة، وكذا اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، إذ بفضل هذه الأدوات يتم الحصول على نتائج دقيقة كما تم اختيار عينة الدراسة مع توضيح أساليب التحليل الكمي والكيفي.

الفصل السادس : عرض وتحليل وتفسير النتائج.

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات

5- مناقشة النتائج في ضوء الاهداف

6- النتيجة العامة

7- الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل.

تمهيد

بعد عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة تأتي مرحلة تفرغ وتبويب وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بالمبحوثين من الموظفين، حيث أنه استرجاع الاستمارات نكون قد حصلنا على كم هائل من المعطيات بصبها في جداول إحصائية توضح تكرار الإجابات والنسب المئوية ثم عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات والمؤشرات التي تدرج تحتها، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ومناقشة النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات

1- عرض وتحليل البيانات

جدول رقم 06: المستوى التعليمي والقدرة على التحكم بالكمبيوتر لأفراد عينة الدراسة

المجموع	القدرة على التحكم في الكمبيوتر								المستوى التعليمي
	جيد		متوسط		ضعيف				
14	3	10	1	35%	25%	2.5%	1	ثانوي	
26	23	3	0	65%	7.5%	0	0	جامعي	
40	26	13	1	100%	32.5%	2.5%	1	المجموعة	

يتضح من خلال الجدول رقم 06 أن ما نسبته 65% من الموظفين تحكمهم بالكمبيوتر جيد ويرجع سبب ذلك لعملهم عليه وخضوعهم لتكوين حول استخدامه في حين كانت نسبة الذين تحكمهم بالكمبيوتر ضعيفة 2.5% وهي نسبة منخفضة وترجع ذلك لقلة الموظفين الذين لا يستعملون الكمبيوتر في عملهم وبالتالي عدم اهتمامهم بالتمكن من التحكم فيه وفيما يخص توزيع هذه النسبة تبعا للمستوى التعليمي فقد كانت أعلى نسبة للجامعيين وقدرت ب 65% وهذا راجع للتكوين الذي خضع له هؤلاء الموظفين بمسارهم الدراسي ودراساتهم لمقياس الاعلام الالي الذي يمكن الطالب من التحكم بالكمبيوتر.

في حين بلغة النسبة 35% في صفوف الموظفين الذين يحملون مستوى ثانوي ويعود سبب انخفاض هذه النسبة لعدم خضوع أغلب الموظفين من ذوي المستوى الثانوي لتكوين حول التحكم بالكمبيوتر كما أن البرامج التربوية تخلو من مقياس يهتم بالأمر خاصة اذا ما تعلق بالشعب الادبية.

جدول رقم 07: طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تقليدي	3	7.5%
الالكتروني	7	17.5%
كلاهما	30	75%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم 07 المتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة للمواطنين نلاحظ أن ما نسبته 75% من افراد العينة قد اجبوا بان الخدمات المقدمة هي الكترونية وتقليدية معا لان الادارة المعلوماتية في مرحلة جديدة بالبلدية ولا يمكن الاستغناء كليا او بشكل جذري عن الوسائل التقليدية وهذا ما صرح به احد رؤساء المصالح اثناء اجراء المقابلة معه، فالبلدية تحاول الاستغناء عن النمط التقليدي تدريجيا.

جدول رقم 08: يمثل استخدام أجهزة الاعلام الالي بالعمل وجنس الموظف لأفراد عينة الدراسة

المجموع	جنس الموظف				استخدام اجهزة الاعلام الالي	
	انثى	نكر	انثى	نكر		
80%	32	23	57.5%	22.5%	9	نعم
20%	8	7	17.5%	2.5%	1	لا
100%	40	30	75%	25%	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن ما نسبته 80% من الموظفين قد أجابوا باستخدام لاجهزة الاعلام الالي بعملهم ويمكن ارجاع ذلك لطبيعة العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة واعتمادها على اجهزة الكمبيوتر خاصة في ظل التوجه العام للدولة نحو الادارة الالكترونية الرقمنة وسعيها للقضاء على استخدام الورق لمؤسساتها العمومية وعلى راسها البلديات أما نسبة الذين أجابو بعدم استخدامهم للكمبيوتر فقدره 20% وهم الموظفين الذين يمارسون وظائف لا تحتاج للكمبيوتر وعادة ما نجد هذه الفئة من الموظفين تنحصر بالشبابيك وفيما يخص توزيع هذه النسب بين الذكور والاناث فقد اتضح ان ما نسبته 57.5% من الذين أجابوا باستخدامهم للكمبيوتر هم اناث ويرجع ذلك لارتفاع نسبة الاناث لعينة الدراسة اذ قدرت نسبتهم 75% مقابل الذكور الذين بلغت نسبتهم 25%.

جدول رقم 09: استخدام الحاسوب وتسهيل المعاملات الادارية

النسبة		التكرار		الاحتمال	
60%	دائما	87.5%	21	35	نعم
	أحيانا		14		
	أبدا		00		
12.5%		5		لا	
100%		40		المجموع	

حسب الجدول رقم 09 فان أغلب مفردات العينة بينوا ان استعما الحاسوب يسهل المعاملات الادارية وذلك بنسبة 87.5% وقد وزعت هذه النسبة بان هذا التسهيل يكون بصفة دائمة بنسبة 60% ويرجع ذلك لكون الحاسوب يؤدي الى ربح الوقت و التحكم في التكاليف وكذلك اختصار اجراءات العمل بالاستغناء على الكميات الكبيرة من الاوراق والادوات المكتبية كما ان استخدام الادارة الالكترونية يساهم بشكل كبير من جودة تقديم الخدمات، تليها نسبة 40% لافراد العينة الذين وضحو بان الحاسوب يسهل في انجاز المعاملات الادارية يكون احيانا ويرجع ذلك لكون بعض الاعمال لا تتطلب استخدام الحاسوب.

أما ما نسبته 12.5% من عينة الدراسة فقد أجابوا بان استخدام الحاسوب لا يسهل المعاملات الادارية ويرجع ذلك لعدم اشتغالهم على الحاسوب اثناء قيامهم بالعمل وضعف شبكة الانترنت داخل البلدية

جدول رقم 10 : الحاسوب والمساعدة في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل:

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمال	
13.89%	التقليل من الأخطاء	90	5	36	نعم
27.78%	انجاز العمل بالوقت المناسب		10		
58.33%	اتخاذ القرارات وحل المشاكل		21		
10%		4			لا
100%		40			المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 10 ان ما نسبته 90% من الموظفين قد أجابوا بان الحاسوب

يساعد في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل وكانت نسبهم موزع كالآتي:

58.33% اجابوا بان الحاسوب يساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك راجع لوصول المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وسهولة التواصل بين الرؤساء والموظفين وبالتالي حل المشكلات ونجاح فعالية وكفاءة الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

27.78% اجابوا بان الحاسوب يساهم في انجاز العمل بالوقت المناسب وهذا راجع الى كون الحاسوب يساهم في معالجة مشكلات العمل وتأدية المهام بسرعة من خلال تبسيط اجراءات العمل والدقة في العمل. اما ما نسبته 13.89% فقد اجابوا بان الحاسوب يساهم في التقليل من الاخطاء وذلك راجع لكون الكمبيوتر له فعالية كبيرة في معالجة مختلف المشكلات والاطفاء التي يرتكبها الموظفين مما يجنب المؤسسة الكثير من المشاكل .

الجدول رقم 11: التحكم في برامج الحاسوب وتسهيل تقديم خدمات اثناء العمل:

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن اعلى نسبة من الموظفين قد أجابوا بان التحكم في برامج الحاسوب تسهل في انجاز العمل بنسبة 65% ويرجع ذلك الى التعامل بشكل جيد بين طالبي الخدمات والموظفين وسرعة تقديم الخدمة التي يطلبها المواطنون أما ما نسبته 35% فقد اقرروا بان التحكم في برامج الحاسوب لا تسهل تقديم الخدمات اثناء العمل ويعود ذلك الى بيروقراطية الاجراءات الادارية وصعوبة التحكم في الادارة الالكترونية الرقمنة بما تتيحه من برامج معقدة يصعب تطبيقها لتقديم الخدمة

الجدول رقم 12: مستوى تدفق المعلومات والاقدمية بالعمل

المجموع		لا		نعم		مستوى التدفق المعلومات الاقدمية بالعمل
5	12.5%	1	2.5%	4	10%	أقل من 5 سنة
10	25%	4	10%	6	15%	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19	47.5%	9	22.5%	10	25%	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
3	7.5%	1	2.5%	2	5%	من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات
3	7.5%	1	2.5%	2	5%	من 20 سنوات فما فوق
40	100%	16	40%	24	60%	المجموع

يتضح من الجدول رقم 12 ان اعلى نسبة كانت للموظفين الذين اجابوا بان مستوى تدفق المعلومات مرتفع وقدرت نسبتهم 60% من الموظفين في حين بلغت نسبة الذين اجابوا بان مستوى تدفق المعلومات غير مرتفع 40% ويرجع ذلك للتدرج الهرمي للسلطة حين ان طبيعة التدرج الهرمي للسلطة يسمح بانسياب المعلومات والبيانات ووصولها لأكثر عدد من الموظفين بالبلدية هذا من جهة ومن جهة

ثانية فان طبيعة العمل بالبلدية يحتم التنسيق بين الوحدات الادارية والموظفين وهذا الامر بدوره يساعد في انسياب المعلومات والبيانات ووصولها لأكبر عدد من الموظفين.

وفيما يخص توزيع هذه النسب حسب اقدمية الموظفين بالعمل فقد كانت اعلى نسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 10 وقل من 15 سنة ويمكن ارجاع ذلك لكون الخبرة الوظيفية المرتفعة تمكن الموظف من الارتفاع بالسلم الاداري والقرب من مركز اتخاذ القرار وهو ما يمكنه من المعلومة ويسهل عملية انسيابها نحوه عكس الموظف قليل الخبرة الذي عادة ما يعاني من نقص المعلومات وصعوبة وصولها اليه وانسيابها نحوه.

الجدول رقم 13: سرعة تدفق المعلومات وانجاز العمل في وقته المحدد

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمال
30.56%	التعامل مع المشكلات الطارئة	11	التعامل مع المشكلات الطارئة	نعم
13.89%	القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة	5	القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة	
55.55%	القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل	20	القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل	
100%	المجموع	36	المجموع	
10%		4		لا
100%		40		المجموع

يتضح من الجدول رقم 13 ان اعلى نسبة من الموظفين اجابوا بان سرعة تدفق المعلومات تساهم

في انجاز العمل في وقته المحدد بسبة 90% وقد توزعت هذه النسبة كالتالي:

55.55% اقروا بان سرعة تدفق المعلومات تؤدي الى القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل اما ما نسبته 30.56% فقد اقروا ان سرعة تدفق المعلومات تساهم ف التعامل الجيد مع المشكلات الطارئة وما نسبته 13.89% اقروا بان سرعة تدفق المعلومات تؤدي الى القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة ويرجع ذلك سرعة معالجة البيانات وتداولها بين الموظفين عدم انقطاع التيار الكهربائي اثناء العمل

في حين نجد ما نسبته 10% من الموظفين قد اقرروا بان سرعة تدفق المعلومات لا تساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد له ويرجع ذلك الى: رداءة الاجهزة الالكترونية المتوفرة حدوث خلل في شبكة الانترنت التي تعرق عملية وصول المعلومات بشكل جيد .

الجدول رقم 14: التحكم في تقنيات الحاسوب وسرعة انجاز العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	92.5%
لا	3	7.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن ما نسبته 92.5% من الموظفين قد أجابوا بان التحكم في تقنيات الحاسوب تساعدهم في سرعة انجاز العمل ويرجع ذلك لان تقنيات الحاسوب تساهم في سرعة معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها بسرعة وسهولة وفي الوقت الذي يريده الموظف وتساعد في استقبال مختلف البيانات وتنفيذ جميع العمليات المطلوبة في وقت المناسب.

أما ما نسبته 7.5% من الموظفين فقد أجابوا بان تقنيات الحاسوب لا تساهم في سرعة انجاز العمل في الوقت المحدد وذلك راجع لكون الوظيفة التي يشغلها اغلب هؤلاء الموظفون لا تتطلب استخدام الحاسوب وتقنياته .

الجدول رقم 15: الاستفادة من تكوين في استخدام التكنولوجيا الحديثة لأفراد عينة الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	17.5%
لا	33	82.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الكمية للجدول رقم 15 يتبين ان نسبة 82.5% من العينة المدروسة اجابوا بانهم لا يستفيدون من التدريب في استخدام تكنولوجيا الالكترونية في حين 17.5% من الموظفين اجابوا بانهم يستفيدون من التدريب في استخدام التكنولوجيا الالكترونية

اذ نلاحظ من خلال هذه النتائج ان اغلبية الموظفين في البلدية لا يخضعون للتدريب في المجال التكنولوجي مما يدل على ان هذه المؤسسة لا تولي اهتماما باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال الاداري بحيث لازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في القيام بمختلف العمليات الإدارية.

الجدول رقم 16: التدريب والرفع من قدرات تأدية العمل لأفراد عينة الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الكمية للجدول رقم 16 يتضح ان نسبة 80 % من النسبة المدروسة اجابوا بان التدريب لم يرفع من قدراتهم في تأدية الاعمال في حين ان 20% من الموظفين اجابوا بان التدريب رفع من قدراتهم في تأدية العمل .ويرجع ذلك الى اغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من التدريب الالكتروني كما تم الاشارة اليه في الجدول رقم 15 مما يؤدي الى عدم تحسين مهاراتهم في التعامل مع الاجهزة الالكترونية في المقابل يمكن تفسير الفئة التي اجابة بنعم الى ان هذه الفئة استفادة من التدريب في المؤسسة محل الدراسة وهو ما جعلها تتدمج وتتكيف وظيفيا مع متطلبات الادارة الالكترونية.

الجدول رقم 17: تدريب البلدية لموظفيها باستمرار والتحكم في الكمبيوتر لأفراد عينة الدراسة

المجموع		لا		نعم		استمرارية التدريب التحكم بالكمبيوتر
2.5%	1	0%	0	2.5%	1	ضعيف
50%	20	45%	18	5%	2	متوسط
47.5%	19	47.5%	19	0%	0	جيد
100%	40	92.5%	37	7.5%	3	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 17 فيما يخص خضوع الموظف للتدريب المستمر أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين لا يخضعون للتدريب باستمرار وقدرت نسبتهم ب 92.5% في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يخضعون للتدريب بصورة مستمرة 7.5% ويمكن ارجاع ذلك لسيورة التكوين بالوظيف

العمومي بالموظف عادة ما يخضع للتدريب والتكوين عند التوظيف وعند الترقية وانتقاله من رتبة وظيفية إلى رتبة أعلى تتطلب عملية شغلها مؤهلات أعلى وفيما يخص الذين اجابوا بخوضهم الدائم للتدريب فهم الاطارات التي تقع على عاتقهم مسؤولية ادارة وتسيير المؤسسة وضرورة بقائهم على اطلاع مستمر بالمستجدات الخاصة بالعمل الامر الذي يتطلب خضوعهم بصورة دورية للتكوين والتدريب وفيما يخص توزيع النسب تبعا للمستوى التعليمي والخضوع المستمر للتكوين والتدريب فقد كانت اعلى نسبة للموظفين الجامعيين الذين اجابوا بعدم خضوعهم للتدريب المستمر وذلك راجع لقدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها خلال مسارههم التعليمي والتي منحهم قدرة على التكيف والتعامل مع المستجدات بالمؤسسة عكس أصحاب المستويات التعليمية الادنى يكونون بحاجة دائمة للتدريب بهدف الرفع من قدراتهم وتمكينهم من التكيف مع المستجدات.

الجدول رقم 18: توفير البرامج التدريبية المناسبة وتنمية قدرات الموظف بالعمل

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	7	7.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 18 أن اعلى نسبة 82.5% من الموظفين اقروا بان توفير البرامج التدريبية المناسبة يساهم في تنمية قدرات الموظف ويرجع ذلك اكتساب مهارات ومعارف متنوعة وضرورية لأداء المهام بسهولة واتقان، استكشاف سبل أكثر فعالية لتوفير الوقت والجهد والتكيف مع الأحداث الطارئة كما البرامج المناسبة تساهم في تحقيق مردودية أكثر وجودة عالية .

حيث أجاب ما نسبته 7.5% من الموظفين بان البرامج التدريبية المناسبة لا تساهم في تنمية قدرات الموظفين ويرجع ذلك لعدم توفير المؤسسة لبرامج تدريبية مناسبة للعمال يقابلة قلة الميزانية المخصصة لجلب وتوفير البرامج التدريبية وبالتالي انخفاض فرص المشاركة في هذه البرامج التدريبية رغم الحاجة اليها.

الجدول رقم 19: البرامج التدريبية وتنمية القدرات بالعمل

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%

من الجدول رقم 19 يتضح ان ما نسبته 80% من الموظفين يقرون بان البرامج التدريبية تؤدي لتنمية القدرات بالعمل وذلك لكون تدريب الموظف على الاساليب الجديدة لتكنولوجيا المعلومات وتقنيات التحكم فيها يساعده على التقليل من الخطأ والثقة في نفسه في مجال التكنولوجيا اما ما نسبته 20% من الموظفين فقد اقرروا بان البرامج التدريبية لا تساهم في تنمية القدرات لديهم لأنهم لا يتعاملون بشكل دائم مع الحواسيب وتقصر مهامهم على الإدارة التقليدية والاعتماد عليها.

الجدول رقم 20: مساهمة البرامج التدريبية في زيادة ثقة الموظف في مجال التكنولوجيا وجنس الموظف.

الجنس	البرامج التدريبية والثقة					
	نعم		لا		المجموع	
ذكر	10	25%	0	0%	10	25%
أنثى	25	62.5%	5	12.5%	30	75%
المجموع	35	87.5%	5	12.5%	40	100%

يتضح من الجدول رقم 20 أن أعلى نسبة من الموظفين هم من اجابوا بان البرامج التدريبية من شأنها ان تزيد من ثقة الموظف بالتكنولوجيا وقدرت نسبتهم 87.5% ويرجع ذلك لأهمية هذه البرامج التدريبية ودورها في تحسين الصورة الذهنية للموظف اتجاه التكنولوجيا وازالة اللبس حول الكثير من القضايا المتعلقة بها وفيما يخص توزيع هذه النسب بين الذكور والاناث فيتضح من الجدول ان ما نسبته 100% من الذكور قد اجابوا بان البرامج التدريبية تسمح في زيادة ثقة الموظف في مجال التكنولوجيا ويمكن ارجاع ذلك لكون القيمة الاعلى من الذكور قد خضعت لدورات تدريبية كان لها الاثر الايجابي

على الصورة النمطية التي يحملها الموظف عن التكنولوجيا على عكس الاناث الاتي يوصفن من الناحية النفسية بالحدر وقلة الثقة مع صعوبة تغيير الصورة النمطية لديهن.

الجدول رقم 21: تسعى البلدية إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين باستخدام أجهزة الكمبيوتر

احتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم 21 يتضح ان ما نسبته 55 % من أفراد عينة الراسة قد أجابوا بأن البلدية لا تسعى الى توسيع استخدام التنسيق الاداري بين الموظفين باستخدام اجهزة الكمبيوتر ذلك يرجع لكون البلدية لم تفعل الشبكة الداخلية للانترنات الذي قامت بانجازها حيث ان اجهزة الكمبيوتر غير مربوطة مع بعضها البعض اما ما نسبته 45% من الموظفين فيرون ان البلدية تسعى لتوسيع استخدام التنسيق بين الموظفين وهذه الفئة هم الذين يعملون بالمصلحة البيومترية حيث ان اجهزة الكمبيوتر مربوطة فيما بينهم مما يسمح لهم بتسهيل العمل دون التنقل بين المكاتب.

الجدول رقم 22: التنسيق باستخدام الشبكات الالكترونية لأفراد عينة الدراسة

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 22 أن ما نسبته 62.5% باستخدام الشبكات الالكترونية من الموظفين يقررون بان البلدية لا تتقوم بالتنيق بين الموظفين باستخدام الشبكة الالكترونية وهذا راجع لعدم تفعيل هذه الشبكة من مصالح البلدية على الرغم من وجودها داخل البلدية أما ما نسبته 37.5% باستخدام الشبكات الالكترونية من الموظفين فقد اجابوا بان البلدية تعتمد التنسيق باستخدام الشبكات الالكترونية

وهذه الفئة من المبحثن هم الموظفين العاملون بالمصلة البيومترية التي تحتاج الى استغلال الشبكة الالكترونية في عملهم.

الجدول رقم 23: استخدام الكمبيوتر والشبكات والدافعية للإنجاز وجنس الموظف

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
						الدافعية للإنجاز	
36	90%	27	67.5%	9	22.5%	نعم	
4	10%	3	7.5%	1	2.5%	لا	
40	100%	30	75%	10	25%	المجموع	

يتضح من الجدول 23 ان ما نسبته 67.5% من الاناث يقرون بان استخدام الكمبيوتر والشبكات يدفعهم لانجاز العمل بينما ما نسبته 7.5% من الانات يرون العكس أما ما نسبته 22.5% من الذكور فهم يقرون بان استخدام الكمبيوتر والشبكات يرفع من الدافعية لإنجاز الاعمال اما ما نسبته 2.5% فهم يرون بان استخدام الكمبيوتر والشبكات لا تساهم في انجاز العمل المطلوب والداعية انجازه وتعود هذا الاختلاف في النسب بين الذكور و الاناث الى طبيعة مجتمع البحث الذي يغلب فيه جنس الاناث على الذكور لكون طبيعة الوظائف بالمؤسسات العمومية التي تستهدف توظيف الاناث على الذكور حيث ان اغلب الاناث وذكور لأقروا بان استخدام الكمبيوتر والشبكات تساهم في دفعهم لإنجاز اعمالهم في الوقت المحدد لأنها تعتمد اساس على الاجهزة التكنولوجية

الجدول رقم 24: الاتصال السائد وسن الموظف

المجموع		كلاهما		الالكتروني		تقليدي		الاتصال السائد	
								السن الموظفين	
8	20%	6	15%	2	5%	0	0	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
26	65%	1	2.5%	0	0%	25	62.5%	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
5	12.5%	1	2.5%	0	0%	4	10%	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	
1	2.5%	0	0%	0	0%	1	2.5%	من 55 فما فوق	
40	100%	8	20%	2	5%	30	75%	المجموع	

يتضح من خلال الجدول 24 أن أعلى نسبة من الموظفين هم الموظفين الذين يعتمدون على نمط الاتصال التقليدي وقد قدرت نسبتهم 75%. ويرجع ذلك لطبيعة العمل بالدرجة الأولى والذي يفرض اتصالاً تقليدياً يتجلى في التنقل الدائم للموظفين بين المكاتب والأقسام الإدارية لإيصال المعلومات والبيانات كما أن البلدية لم تبلغ مرحلة ربط المكاتب والوظائف ببعضها البعض إلكترونياً وفيما يخص توزيع هذه النسب تبعاً لسن الموظف وطبيعة الاتصال فقد كانت أعلى نسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم 35 وأقل من 45 سنة ويعتمدون على الاتصال التقليدي وقدرت نسبتهم 62.5%. ويرجع ذلك لطبيعة الوظائف التي يشغلها جل من هم بهذه العمر والتي تتطلب اتصالاً تقليدياً.

الجدول رقم 25: وصول المعلومات بالوقت المناسب والخبرة المهنية

المجموع		لا		نعم		وصول المعلومات في الوقت المناسب الخبرة المهنية للموظفين
12.5%	5	10%	4	2.5%	1	أقل من 5 سنة
25%	10	20%	8	5%	2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
47.5%	19	17.5%	7	30%	12	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
7.5%	3	0%	0	7.5%	3	من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات
7.5%	3	0%	0	7.5%	3	من 20 سنوات فما فوق
100%	40	47.5%	19	52.5%	21	المجموع

يتضح من الجدول رقم 25 أن أعلى نسبة من الموظفين قد أجابوا بأن المعلومات تصلهم بالوقت المناسب وقدرت نسبتهم 52.5%. وهذا راجع لطبيعة العمل بالبلدية والذي يتطلب درجة عالية من التنسيق وسرعة بالتنفيذ لا تمر إلا من خلال انسياب المعلومات ووصولها بالوقت المناسب لمن يحتاجها وفيما يخص توزيع هذه النسب تبعاً للخبرة فقد كانت أعلى نسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ويحصلون على المعلومات بالوقت المناسب وقدرت نسبتهم 30%. ويرجع ذلك لكون الموظف كلما زادت خبرته المهنية ارتقى بالسلم الوظيفي وزادت حاجته لوصول المعلومات بالوقت المناسب لإسهامه بصنع قرارات المؤسسة التي تتطلب معلومات مستمرة .

اجدول رقم 26: الاتصال الالكتروني والحصول على المعلومات بالوقت المناسب

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

افرزت المعطيات الكمية للدراسة الميدانية في الجدول رقم 26 الذي يوضح مساهمة الاتصال الالكتروني في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ان ما نسبته 90% من الموظفين اقرروا بان الاتصال الالكتروني يساهم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وذلك يرجع لكون الاتصال الالكتروني يعتبر عنصر اساسي داخل المؤسسة فيمكن بواسطته الحصول على اي معلومة اضافة الى انه يمكن للموظفين والرؤساء التواصل فيما بينهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي وهذا ما اجابوا عنه في المقابلة التي اجريناها مع بعض الموظفين حيث اجابوا بانهم يعتمدون على التواصل في بعض الاحيان على التواصل بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي ، اما مانسبته 10% من الموظفين فقد اقرروا بان الاتصال الالكتروني لا يساهم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وذلك يرجع لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف لا تتطلب الاعتماد على الاتصالات الحديثة.

الجدول رقم 27: نقص وسائل الاتصال الالكتروني وعرقلة أداء المهام

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	87.5%
لا	5	12.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول ان ما نسبته 87.5% من الموظفين يقرن بان نقص وسائل الاتصال الالكتروني تعرقل اداء المهام ويرجع ذلك لعدم وجود شبكة داخلية لانتونات ذات دفق كبير كما لاحظ خلال الدراسة الميدانية بالبلدية عدم تفعيل الشبكة الالكترونية بين المصالح والمديريات الا مصلحة البيومترية التي تعتمد على الانترنت وشبكة الربط الداخلي لاجهزة الكمبيوتر أما ما نسبته 12.5% فقد

اقرؤا ان نقص وسائل الاتصال الإلكتروني لا يعرقل اداء المهام وهم الموظفين لا يملون على اجهزة الكمبيوتر وليسوا في حاجة لاتصال الكتروني لان مهام روتينية ولا تتطلب لهذا النوع من الاتصال

الجدول رقم 28: تحكم الموظف في وسائل وتقنيات الاتصال الإلكتروني ورفع مستوى الاداء

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	97.5%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 28 ان ما نسبته 97% من المبحثن اجابوا بان تحكم الموظف في وسائل وتقنيات الاتصال الإلكتروني يساهم في رفع مستوى الاداء ويرجع ذلك لكون شبكة الاتصال لها اهمية بالغة في الرفع الاداء لدى الموظفين ما انها تتيح مجا للموظفين من اجل تبادل الافكار والاراء اضافة الى اكتساب معارف وخبرات جديدة تمكن الموظف من الابداع وتجديد والابتكار في مجال عمله وهذا ما اكدته النظريات الكلاسيكية المحدثة وبالخص النظريات الحديثة في التنظيم

اما ما نسبته 2.5% من الموظفين فقد اجابوا بان تحكم الموظف في وسائل وتقنيات الاتصال الإلكتروني لا يرفع من مستوى ادائه وهذا راجع لطبيعة عملهم بالبلدية التي لا تتطلب لمثل هذا النوع من الاتصال.

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال عرض و تحليل و تفسير البيانات و بناءا على ذلك يتم الحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة. و كذلك الحكم عليها في ضوء النتائج المتوصل إليها.

طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

75% من المبحوثين إناث.

75 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 35 و أقل من 45 سنة.

62.5 % من المبحوثين متزوجون.

65 % من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي.

47.5 % من المبحوثين لديهم خبرة مهنية ما بين 10 و 15 سنة.

50 % من المبحوثين لديهم قدرة متوسطة في التحكم في الكمبيوتر.

- يمكن أن نجد الخصائص العامة للعينة بأن أغلبية المبحوثين إناث تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة متزوجون يندرج مستواهم التعليمي جامعي و لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 و 15 سنة كما أن قدرتهم على التعامل على الكمبيوتر متوسطة.

* مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال ما توصلت إليه نتائج الفرعية الجزئية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 75% من المبحوثين يرون أن الوسائل المتقدمة في تقديم الخدمات للمواطنين هي وسائل تقليدية و الكترونية معا أي كلاهما معا.

- 80% من المبحوثين يرون أن البلدية تستخدم أجهزة الإعلام الآلي عند القيام بالعمل داخل البلدية.

- 87.5% من المبحوثين يرون أن استخدام الحاسوب يسهل من إنجاز المعاملات الإدارية.

- 90% من المبحوثين يرون أن الحاسوب يساعد في زيادة سرعة معالجة المشكلات في العمل.

- 97.5% من المبحوثين يرون أن التحكم في برامج الحاسوب يسهل العمل.

- 60% من المبحوثين يرون أن مستوى تدفق المعلومات يتم بشكل جيد في البلدية.

- 90% من المبحوثين يرون أن سرعة تدفق المعلومات تساعد في إنجاز العمل في الوقت المحدد.

- 92.5% من المبحوثين يرون أن التحكم في تقنيات الحاسوب يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام في وقتها المحدد.

من خلال النتائج السابقة الذكر المتوصل إليها بعد عملية تفرغ و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني في الاستمارة، نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت إلى حد كبير، بحيث تم تسجيل بعض النقائص في بعض الجوانب، يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في انجاز المعاملات، و انطلاقا من إجابات المبحوثين أن استخدام التكنولوجيا المعلومات يساهم في سرعة انجاز المعاملات، حيث أن البلدية تسعى إلى استخدام التكنولوجيا (الحاسوب) و ذلك من أجل القيام بالمعاملات الإدارية و السرعة في معالجة مختلف المشكلات و التحكم في التكنولوجيا يسهل العمل و يساعد كذلك في تدفق المعاملات و كذلك زيادة السرعة في انجاز المعلومات في وقتها المحدد و بهذا أكدت بأن الإدارة الالكترونية ساهمت في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية و بذلك فالفرضية الأولى و الذي مفادها: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في انجاز المعاملات هي فرضية محققة و هذا ما أدى إلى رفع أداء المؤسسة و تحقيق و تحسين جودة الخدمة.

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضية الثانية تم التوصل إلى:

- 82.5% من المبحوثين لم يستفيدوا من التدريب في استخدام التكنولوجيا الالكترونية.
- 80% من المبحوثين يرون بأن التدريب الذي قاموا به لم يرفع من قدراتهم في تأدية عملهم.
- 92.5% من المبحوثين يرون بأن البلدية لا تقوم بتدريب موظفيها بصورة مستمرة.
- 82.5% من المبحوثين يرون بأن توفير البرامج التدريبية المناسبة يساهم في تنمية قدرات انجاز العمل.
- 80% من المبحوثين يرون بأن البرامج التدريبية تساهم في تنمية قدرات العامل.
- 87.5% من المبحوثين يرون بأن البرامج التدريبية تزيد الإحساس بالثقة في مجال التكنولوجيا.
- 55% من المبحوثين يرون أن البلدية لا تسعى إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين باستخدام أجهزة الكمبيوتر.
- 62.5% من المبحوثين يرون بأن البلدية لا تستخدم النسق الإداري بين الموظفين عن طريق الشبكات الالكترونية.

- 90% من المبحوثين يرون بأن استخدام البلدية لأجهزة الكمبيوتر و الشبكات يدفع إلى القيام بالعمل بشكل أفضل.

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفرغ و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث في الاستمارة، نستنتج أن الفرضية الثانية لم تتحقق، بحيث تم تسجيل عدة نقائص حيث أن أغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من التدريب في استخدام التكنولوجيا الالكترونية و كذلك لعدم وجود دورات تدريبية بصورة مستمرة كما أن البلدية لم توفر برامج و دورات تدريبية و كذلك غياب التنسيق الإداري بين الموظفين عن طريق الشبكات الالكترونية و هو ما أدى إلى عدم تحسين أداء الموظفين بصورة كبيرة في المؤسسة و هو ما يؤدي إلى تسجيل عدة نقائص، و هو ما يتطلب توفير برامج و دورات تدريبية بصورة مستمرة و كذلك العمل على استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين عند استخدام الأجهزة و ذلك عن طريق الشبكات الالكترونية و هو ما يدفع إلى رفع أداء الموظفين و زيادة في سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

75 % من المبحوثين يرون أن الاتصال السائد في البلدية بين الموظفين هو اتصال تقليدي.

52.5 % من المبحوثين يرون أن المعلومات تصل من طرف الرؤساء في الوقت المناسب.

90 % من المبحوثين يرون أن الاتصال الالكتروني يساعد الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

97.5 % من المبحوثين يرون أن تحكم الموظف في وسائل و تقنيات الاتصال الالكتروني يساهم في رفع مستوى الأداء.

95 % من المبحوثين يرون أن الوسائل الحديثة للإعلام و الاتصال تساهم في تحسين الأداء في العمل.

من خلال النتائج السابقة الذكر المتوصل إليها بعد عملية تفرغ و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع في الاستمارة، نستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت إلى حد ما بحيث تم تسجيل بعض النقائص، و هو ما يمكن القول أن حسب المبحوثين يرون أن الاتصال السائد هو اتصال تقليدي و أن المعلومات تصل في الوقت المناسب، كما أن الاتصال الالكتروني يساعد على الحصول على المعلومات

كما أن الاتصال الالكتروني و كذلك وسائل الاتصال تساهم في رفع الأداء و كذلك أن تحكم الموظفين في وسائل و تقنيات الاتصال الالكتروني يساهم في رفع مستوى الأداء و كذلك الفرضية الثالثة محققة.

3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا الحالية حول موضوع الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اختبار صدى الفرضيات و التوصل إلى نتائج الدراسة، سنحاول إبراز تقارب و اختلاف نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة:

لقد توصلت دراسة نتائج مالح كنزة و حدقاوي صورية إلى ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية و كذلك إدخال تطبيقات الإدارة الالكترونية في مختلف عملياتها و ذلك من أجل رفع و تعزيز الأداء و ذلك بشكل كبير من خلال توفير الجهد و الوقت للعاملين للعاملين و تطابق مع نتائج دراستنا و التي توصلت إليها في أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تسريع و انجاز المعاملات و كذلك إدخال تطبيقات و برامج الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في المؤسسة و هو ما يؤدي إلى الحصول على المعلومات في وقت و جهد أقل و هو ما يؤدي زيادة الفاعلية و تحقيق الأهداف.

لقد توصلت نتائج دراسة عشور عبد الكريم إلى أن الإدارة الالكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال شبكة الإنترنت و مختلف المعدات التقنية و التكنولوجية و هي بديل جديد للعلاقات بين الأفراد و المؤسسات و تستجيب للمتطلبات و السرعة و ربح الوقت و الجهد و الدقة في أداء المهام و ذلك لرفع الأداء و هذا ما تطابق مع نتائج دراستنا و التي توصلت إليها أن استخدام وسائل التكنولوجية يؤدي إلى الإسراع في إنجاز المهام و هذا ما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين و هذا ما يؤدي إلى تحسين الخدمة و رفع مستوى الفاعلية.

لقد توصلت نتائج دراسة زينب قريوة إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية و كذلك تطوير أداء الموظفين و الرفع من جودة الخدمات و هذا ما ينطبق على النتائج التي توصلنا إليها أن استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات و يزيد من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية في وقتها المحدد و كذلك رفع جودة الخدمات المقدمة في الإدارات العمومية و أن وسائل التكنولوجية تساهم في رفع الأداء.

لقد توصلت نتائج دراسة محمد عبد الله محمد الأشهب إلى أن المبحوثين يتم توفير لهم دورات تدريبية فعالة للعاملين في مجال الإدارة الالكترونية و أن هناك عدد كافي من الكوادر البشرية المتخصصة في الإدارة الالكترونية و الحاسب الآلي، و هذا ما ينطبق على دراستنا، حيث أن أغلبية الموظفين لم يستفيدوا من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الالكترونية، و هذا ما عبر عنه المبحوثين في دراستنا حيث أبدى 82.5% عدم استفادتهم من التدريب في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

أما في دراسة فاطمة محمود رزق زغرب تحت عنوان دور الأتمنة و دورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، و قد توصلت الباحثة إلى أن الوزارات الحكومية المعنية بالدراسة تلبى الاحتياجات التدريبية و تطور قدرات العاملين لديها، و هو ما يتعارض مع النتيجة التي توصلنا إليها حيث أن 92.5% من الموظفين صرحوا على أن البلدية لا تهتم بتدريبهم بصورة مستمرة.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نستنتج أن أغلبية الدراسات السابقة تطابقت مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية و بالتالي فدراستنا هذه تعد مكملة لما سبقها من الدراسات لأنها ربطت بين متغيري الدراسة.

4- مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة:

بعد التطرق إلى تفسير النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، و ذلك لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، سيتم عرض مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع أساسيات النظريات التي تم تناولها في الجانب النظري، و مناقشة عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم من خلال تقديم تفسيرات و تحليلات علمية سواء كانت جزئية أو كلية لمتغيرات الإدارة الالكترونية من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى، و هذا ما أوضحه تحليل المعطيات الميدانية أين تم إبراز أن أهم النتائج تؤكد وجود علاقة قائمة بين متغيري الدراسة، و في الدراسة الحالية تم تناول جملة من النظريات و بالمقاربات النظرية و البيولوجية توصلنا إلى:

بداية مع النظريات الكلاسيكية المتمثلة في كل من نظرية الإدارة العلمية و كذلك النظرية البيروقراطية لماركس فيبر و التي نادى بالاعتماد على الإدارة التقليدية و التي تقوم على توفير التعليمات و الإرشادات فيما يتعلق بالأداء الأمثل للعامل و أيضا التطبيق الصارم للقواعد التنظيمية و التسلسل

الهرمي للسلطة بحيث تكون القرارات تتميز بالمركزية أي صادرة من جهة واحدة. و هو ما أكدته إجابة المبحوثين عندما أدلوا بأن الاتصال السائد في البلدية بين الموظفين هو الاتصال التقليدي و ذلك بنسبة 75% و عليه فالمؤسسات العمومية الجزائرية، و على سبيل المثال البلدية لا تزال تعتمد على مبادئ هذه النظريات الكلاسيكية في التسيير و كذلك الإدارة.

و قد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود تعارض مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من أفكار فالنتائج المتوصل إليها في دراستنا التي تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التنظيم الرسمي في الرفع من الأداء الوظيفي متجاهلة بذلك التنظيم الغير رسمي و تأثيره على السلوك التنظيمي للعمال و إنتاجيته.

أما بخصوص نظرية ماك غريغور X و Y و الذي قدم نظرية بديلة لـ Y و التي تقوم على افتراضات ايجابية نحو العامل من خلال تحفيزه و تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تحقيق التوافق و التجانس بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم و استغلال معارفه للإبداع في العمل، ما ينتج عنه تحمل مسؤوليات أكبر في العمل و التحكم فيه، و هذه النظرية لا تتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا فقد أقر أفراد العينة أنهم لم يستفيدوا من التدريب في استخدام التكنولوجيا بنسبة 82.5% في حين عبر ما نسبته 92.5% منهم على أن البلدية لا تعمل على تدريبهم بصورة مستمرة، و في حالة أخذهم لهذه الدورات التدريبية فقدرتهم في تأدية العمل لا ترتفع و هو ما أكده 80% من الموظفين، و هو مؤشر على أن المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى نظرية Y لدوغلاس ماك غريغور بل يقوم تسييرها الإدارة على نظرية X في التوجيه و الرقابة الإدارية.

من خلال دراستنا الميدانية و كذلك نظرية النظم فقد كان هناك تطابق في الأفكار، فالنتائج المتوصل إليها في دراستنا تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الانساق و ذلك من خلال إدخال المدخلات و تحويلها إلى المخرجات و يكون ذلك من خلال سلسلة الأنشطة و كذلك العمليات الإدارية المختلفة و هو ما نجده في الإدارة المختلفة و هو ما ينطبق في الإدارة الالكترونية من خلال إدخال و كذلك استعمال التكنولوجيا و كذلك التقنيات الجديدة و المتطورة و هو ما أكدته إجابة المبحوثين. عندما أدلوا بأن استخدام الحاسوب يسهل إنجاز المعاملات الإدارية و ذلك بنسبة 87.5% و عليه فاستخدام الحاسوب و التكنولوجيا يؤدي إلى رفع الأداء.

أما فيما يخص المقاربة السوسيو- تقنية و انطلاقا من محتواها و كذلك أهم مبادئها نلاحظ أن النتائج التي توصلنا إليها لا تتطابق مع ما تطرقت إليه هذه المقاربة و التي أكدت على ضرورة الجمع بين النسق التقني و النسق الاجتماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، و هذا ما يتعارض مع ما تقوم به المؤسسة محل الدراسة، فقد برهنت النتائج المتوصل إليها، عدم اهتمام المؤسسة بتكوين و تدريب العنصر البشري على استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث أدلى المبحوثون في هذه الدراسة على عدم استفادتهم من التدريب في المجال الإلكتروني، كما أن نمط الاتصال السائد بينهم هو الاتصال الرسمي بجميع أنواعه.

5- مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

في ضوء النتائج الميدانية التي توصلنا إليها حول موضوع دراستنا فإنه يمكن القول الدراسة حققت الأهداف التي حددناها سلفا من اختبار الفروض مبدئيا، و الوصول إلى تحليل العلاقة التي تربط بين الإدارة الإلكترونية و كذلك الأداء الوظيفي.

أما الأهداف العلمية التي سطرناها للموضوع فهي تحققت في مجبها، فقد قدمنا دراسة نوعية حول الموضوع كما قمنا باختبار الفرضيات البحثية و كذلك الإجابة على التساؤلات المطروحة و اكتساب التجربة في مجال البحث العلمي.

- في حين قد حققنا الأهداف العلمية القابلة للقياس و التي يمكن اختصارها فيما يلي:

قمنا باخضاع موضوع الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للبحث و الدراسة كما سلطنا الضوء على الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية و أبرزنا عيوب تطبيق هذا النوع من الإدارة.

- توصلنا إلى مجموعة من النتائج الملموسة حول علاقة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

6- النتائج العامة للدراسة:

من أجل معرفة النتيجة العامة للدراسة الحالية يجب استعراض نتيجة الفرضية العامة من خلال نتائج فرضياتها الجزئية، و التي يمكن توضيحها حسب النتائج التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في إنجاز المعاملات بالمؤسسة العمومية الجزائرية فقد تحققت بنسبة كبيرة.
- الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يساهم العمل الإداري الإلكتروني في رفع الكفاءة بالمؤسسة العمومية الجزائرية لم تتحقق.
- الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها: يساهم الاتصال الإلكتروني في رفع جودة الإدارة بالمؤسسة العمومية الجزائرية تحققت بنسبة متوسطة.
- و عليه فالفرضية العامة التي مفادها: تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع المستوى الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية تحققت، و منه فإن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المعاصرة له نتائج إيجابية على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

7-الاقتراحات والتوصيات:

استنادا إلى ما أفرزته الدراسة الراهنة والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء، وكذا من خلال الملاحظات المتحصل عليها من ميدان الدراسة بعد الزيارات المتكررة، كان لابد من تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي ارتأت إليه الطالبتين أنه يجب الاهتمام بها والانتباه إليها والعمل على تجسيدها ومن هذه التوصيات:

- تبني الإدارات العليا لمفاهيم تطبيق الإدارة الإلكترونية
- تأسيس بنية تحتية حديثة للاتصالات والمعلومات ذات رؤى استراتيجية
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مديريين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج و مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية- .
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين محل الدراسة
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلبي متطلبات التغيير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة.
- محاولة العمل بأساليب إدارية حديثة تولي اهتماما بالأفراد بوصفها كفاءات لها من الحاجات والطموح ما يستدعي التعامل معها بالطرق العلمية في تسيير الاداء وتقييمه وضبطه وفتح مجال المشاركة والاستماع للعمال في ظل ثقافة تواصل.

خلاصة الفصل:

ان خلال قيامنا بعرض وتحليل البيانات الرقمية التي تحصلنا عليها بخصوص الفرضيات الجزئية الثلاث لموضوع الدراسة، من خلال استقراء البيانات المتحصل عليها من الاستمارة، إضافة إلى النتائج المتوصل إليها من مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة تبين لنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يرفع من الأداء في المؤسسة الولاية بجيجل إلى المزايا التي تقدمها التكنولوجيا و التي تسمح بتطوير أساليب الأداء لدى الموظفين في ظل التقدم العلمي على مستوى أساليب الإدارة و التسيير.

خاتمة

خاتمة:

يشهد العالم اليوم حقبة مثيرة حدثت من التقدم الإنساني نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية المذهلة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو ما دعى إلى محاولة الاستفادة من تلك الثروة وتطويرها لخدمة العمل، من خلال ربح الوقت مجال الاستفادة من العلم لتنمية المجتمع وترقية الخدمات وذلك لتعزيز أداء الأفراد بما يختزل الجهد ويختصر الوقت. وهو ما يضمن الولاء والاستقرار من قبل العمل.

حيث تقوم فكرة استخدام التكنولوجيا على توفير برامج على شبكة الأنترنت التي تتيح للموظف والعاملين والمديرين والإدارة إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة والتفاعل معها في أي وقت ومن أي مكان دون أية عوائق زمنية أو مكانية، وهو ما وفرته الإدارة الإلكترونية التي تمثل مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين والموظفين إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وبذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، إلى جانب ذلك ضرورة الاهتمام برأس المال المعرفي القادر على التكيف المستمر مع مختلف التطورات المتسارعة، لذلك لابد من صياغة خطط مستقبلية تركز على العامل البشري قبل كل شيء لأنه أساس نجاح أي مخطط لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة

وعليه يعتبر الأداء المحور الرئيسي لعملية إدارة الأداء لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية تخطيطها الإستراتيجي، فهو يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، وبالتالي يبقى الأداء مجالاً خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية.

وبالعودة لنتائج الدراسة الميدانية حول موضوع الدراسة، فقد تم التوصل إلى صدق الفرضية العامة، أن للإدارة الإلكترونية دور في تحسين أداء الموظف بمؤسسة بلدية الميية، وذلك من خلال ثبات صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في انجاز المعاملات بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، غير أن الفرضية الجزئية الثانية لم تأكد من خلال الدراسة الميدانية والتي مفادها يساهم العمل الإداري الإلكتروني في رفع الكفاءة بالمؤسسة العمومية الجزائرية حيث تبين من خلال الدراسة أنه لا يوجد عمل اداري الكتروني يساهم برفع كفاءة الموظفين داخل البلدية وذلك لعدم وجود تنظيم تكنولوجي وعدم اهتمام المؤسسة بالدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية ، في

خاتمة

حين تشير الفرضية الجزئية الثالثة في مساهم الاتصال الإلكتروني في رفع جودة الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية. وبهذا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الجزائرية ،

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1-ابراهيم عبد العزيز الدعياج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2010.
- 2-إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جدير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 3-أحمد الطهامة، طارق علوش: الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2004.
- 4-أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009.
- 5-أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005 .
- 6-أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، أفق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004.
- 7-أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 8-أسامة خيربي: الادارة العامة، ط1، دراسة الدراسة، عمان، 2013.
- 9-أسامة عبد المنعم: التجارة الالكترونية، دار وائل، عمان، 2013.
- 10-أيمن عودة المعاني: الإدارة الحديثة، دار وائل، ط 2، عمان، 2014.
- 11-بشير العلاق: الادارة الرقمية المجالات والتطبيق ، مركز الدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2005،
- 12-بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وادارة الأعمال، المكانية الجزائرية، الجزائر، 2011
- 13-جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2006 .
- 14-جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 15-حسان الجلالي: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، أكتوبر 2014.
- 16-حسين ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.
- 17-حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2001 .

- 18-خضر مصباح إسماعيل الطيبي: دار حامد للنشر و التوزيع، أساسات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات، ط 1، عمان، 2010.
- 19-دمثيان المجالي: التجارة الالكترونية، دار وائل، عمان، 2013.
- 20-راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكاتب الجامعي الحنيت ، الإسكندرية ، 1999.
- 21-راويه حسن: إدارة الموارد البشريه رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، 2003.
- 22-ربحي مصطفى عليان: البيئة الالكترونية، ط 1، دار الصفاء، الأردن، 2012.
- 23-ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2009.
- 24-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 25-رعد حسن: نظريات الادارة والاعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، خريران، 2004.
- 26-زينب صالح الاشوح: طرق و أساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 27-سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد مذكرات ورسائل الجماعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصبة، الجزائر، 2012.
- 28-سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم و الإدارة، دار المفيد للنشر و التوزيع- عين مليلة أم البواقي، 2021.
- 29-الشريف محمد عبد الله: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1996.
- 30-صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطه، الإسكندرية، 2002.
- 31-صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .
- 32-صلاح بد القادر النعيمي: الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان ، 2003 .
- 33-عادل حرحوش و آخرون: الإدارة الالكترونية- مرتكزات و متطلبات تأسيس عملية- المنظمة العربية للتنسيق الإداري، الإسكندرية، 2007.

- 34- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 35- عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي-الكمي، النوعي، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 36- عبد البري إبراهيم ذرة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004 .
- 37- عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 38- عبد الغفر حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006.
- 39- عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية بين الواقع و الطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 40- عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 ، الجزائر، 2017 .
- 41- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجبلي، بيروت، 2013.
- 42- عبد الله بن سعد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، الرياض، 2008.
- 43- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، ط 2، عمان، 2014.
- 44- علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات (عمان)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 45- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: الإدارة الالكترونية، ط 1، دار واصل، عمان، 2008..
- 46- علي سامي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، 1998.
- 47- عمار بن عيش: إتجاهات التدريب و تقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، 2012.
- 48- عمار بوحوش: نظريات الادارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الأردن.
- 49- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6، 2011.

- 50- عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون: الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناجح، عمان، 2013.
- 51- عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإدارية، الدار العربية الكتاب ، طرابلس، 1988 .
- 52-فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، ط1، 2005.
- 53-فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، ط2، الاردن، 2007.
- 54-فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الاجرائي ، دار المسيرة، عمان، 2012.
- 55-فوزي غرامية و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية، دار وائل، ط7، عمان، 2015.
- 56-لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عن مليلة.
- 57-محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الجوهرة ، مصر 2015.
- 58-محمد سعد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003،
- 59-محمد سعد أنور سلطان: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
- 60-محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة و الإدارة الالكترونية، دار صفاء، عمان، 2011.
- 61-محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2008.
- 62-مصطفى كمال السيد طایل : معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، 2013 .
- 63-مصطفى يوسف الكافي: الإدارة الالكترونية، دار و مؤسسة رسلان، سوريا، دمشق، 2011.
- 64-مهدي الساميراني: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير ، عمان، 2007.
- 65-ناصر القاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 66-ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، 2006.

- 67-نجم عبود نجم: الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف، ط1، دار الازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008.
- 68-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- 69-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 70-وصفي الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسس من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011

المقالات:

- 71-أحلام شواي: الإدارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسين، مجلة بابل، المجلد 24، العدد 24،
- 72-بويكر عبد القادر و قديد فوزية: أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة- المجلد السابع- العدد 01- أبريل 2021.
- 73-شرين عزة، ماجدي رابح: استخدام عناصر الإدارة الالكترونية و مساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 10، العدد رقم 02، مكرر 2019.
- 74-عبد الملوك بن مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (1) نوفمبر 2001
المذكرات
- 75-زينب قريوة: الإدارة الالكترونية و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
- 76-عادل عني : الأداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002.
- 77-عاشور عبد الكريم: دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

78- عبد الكريم زارق: أنماط الريادة و علاقتها بالأداء و الرضا الوظيفي الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين كمة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه و التخطيط التربوي بالرباط، 2009.

79- فاطمة محمود رزق زعرب: الأتمتة و دورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الإدارات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

80- مالح كنزة، حدقاوية حورية: استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة خميس مليانة و جامعة تيسمسيلت، مجلة الاقتصاد و البيئة المجلد 05، العدد 01 (أفريل 2022)

81- محمد عبد الله محمد الأشهب: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

82- حسين بن محمد حسين، الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، نوفمبر، 2009.

المعاجم

83- ابن منظور: لسان العرب : دار صادر ، بيروت ، المجلد 14.

84- أحمد زكي بدوي، مصطفى متن كامل: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1981 .

85- أحمد زكي وروي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة

دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية الميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

نتشرف بوضع تحت تصرفكم استمارة البحث، راجين منكم أن تتفضلوا بالإجابة على الاسئلة الواردة فيها بكل دقة وموضوعية لان نتائج الدراسة تتوقف على مدى صحة اجابتم ونحيطكم علما ان الاجابات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث فقط، شاكرين لكم تعاونكم مسبقا.

-شكرا لتعاونكم-

-ملاحظة : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

تحت اشراف الأستاذ:

إعداد الطالبان

بلعيور الطاهر

- بن عراب عبد الله.

- بونقار ياسين.

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: الخصائص السوسيو مهنية للأفراد:

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 25 سنة

من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة

من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة

من 55 سنة فما فوق

3/ الحالة العائلية :

أعزب (ة)

متزوج (ة)

أرمل (ة)

مطلق (ة)

4/ المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

5/ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات

من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنوات

من 25 سنة فما فوق

6/ القدرة على التحكم بجهاز الكمبيوتر:

جيدة

متوسطة

ضعيفة

المحور الثاني: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة انجاز المعاملات

أولاً: وسائل التكنولوجيا وتوفير الوقت والجهد

7/ ما طبيعة الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات للمواطنين ؟

تقليدية الكترونية كلاهما

8/ هل يتم استخدام أجهزة الإعلام الآلي عند القيام بالعمل داخل البلدية؟

نعم لا

9/ هل استخدام الحاسوب يسهل انجاز المعاملات الإدارية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون هذا التسهيل؟

دائماً أحيانا أبدا

10/ هل يساعد الحاسوب في زيادة سرعة معالجة المشكلات في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما يبرز ذلك في:

التقليل من الأخطاء

إنجاز العمل المحدد في الوقت المناسب

انجاز القرارات وحل المشكلات

أخرى أذكرها:.....

ثانياً: شبكة المعلومات وزيادة الفاعلية في تسهيل العمليات الإدارية

11/ هل التحكم في برامج الحاسوب يسهل العمل؟

نعم لا

12/ / هل مستوى تدفق المعلومات يتم بشكل جيد بالبلدية؟

نعم لا

13/ هل سرعة تدفق المعلومات تساعد في انجاز العمل في الوقت المحدد له؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما يبرز ذلك في:

التعامل مع المشكلات الطارئة

القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة

القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل

14/ هل يؤدي التحكم في تقنيات الحاسوب في سرعة انجاز المهام في وقتها المحدد؟

نعم لا

المحور الثالث: يساهم العمل الإداري الإلكتروني في رفع الكفاءة

أولاً: التدريب ورفع القدرات

15 هل استفدت من تدريب في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية؟

نعم لا

16/ هل ترى بأن التدريب الذي قمت به رفع من قدراتك في تأدية عملك؟

نعم لا

17/ هل تعمل البلدية على تدريب موظفيها بصورة مستمرة؟

نعم لا

18/ هل توفير البرامج التدريبية المناسبة يساهم في تنمية قدراتك في إنجاز العمل؟

نعم لا

19/ هل البرامج التدريبية تساهم في تنمية قدراتك على العمل؟

نعم لا

20/ هل تساهم البرامج التدريبية في زيادة إحساسك بالثقة في مجال التكنولوجيا؟

نعم لا

ثانياً: وسائل التنظيم التكنولوجية والدافعية نحو العمل

21/ هل تسعى البلدية إلى توسيع استخدام التنسيق الإداري بين الموظفين باستخدام أجهزة الكمبيوتر؟

نعم لا

22/ هل ترى بأن البلدية تستخدم التنسيق الإداري بين الموظفين عن طريق الشبكات الإلكترونية؟

نعم لا

23/ هل استخدام البلدية لأجهزة الكمبيوتر والشبكات يدفعك للقيام بعملك بشكل أفضل؟

نعم لا

المحور الرابع: الاتصال الإلكتروني ورفع جودة الأداء

أولاً: تقنيات الاتصال الإلكتروني والحصول على المعلومات

24/ ما هو الاتصال السائد في البلدية؟

تقليدي إلكتروني كلاهما

25/ هل تصلك المعلومات من طرف الرؤساء في الوقت المناسب؟

نعم لا

26/ هل يساعد الاتصال الإلكتروني في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم لا

ثانياً: وسائل الاتصال الإلكتروني ورفع الأداء

27/ هل نقص وسائل الاتصال الإلكتروني يعرقلك في أداء مهامك؟

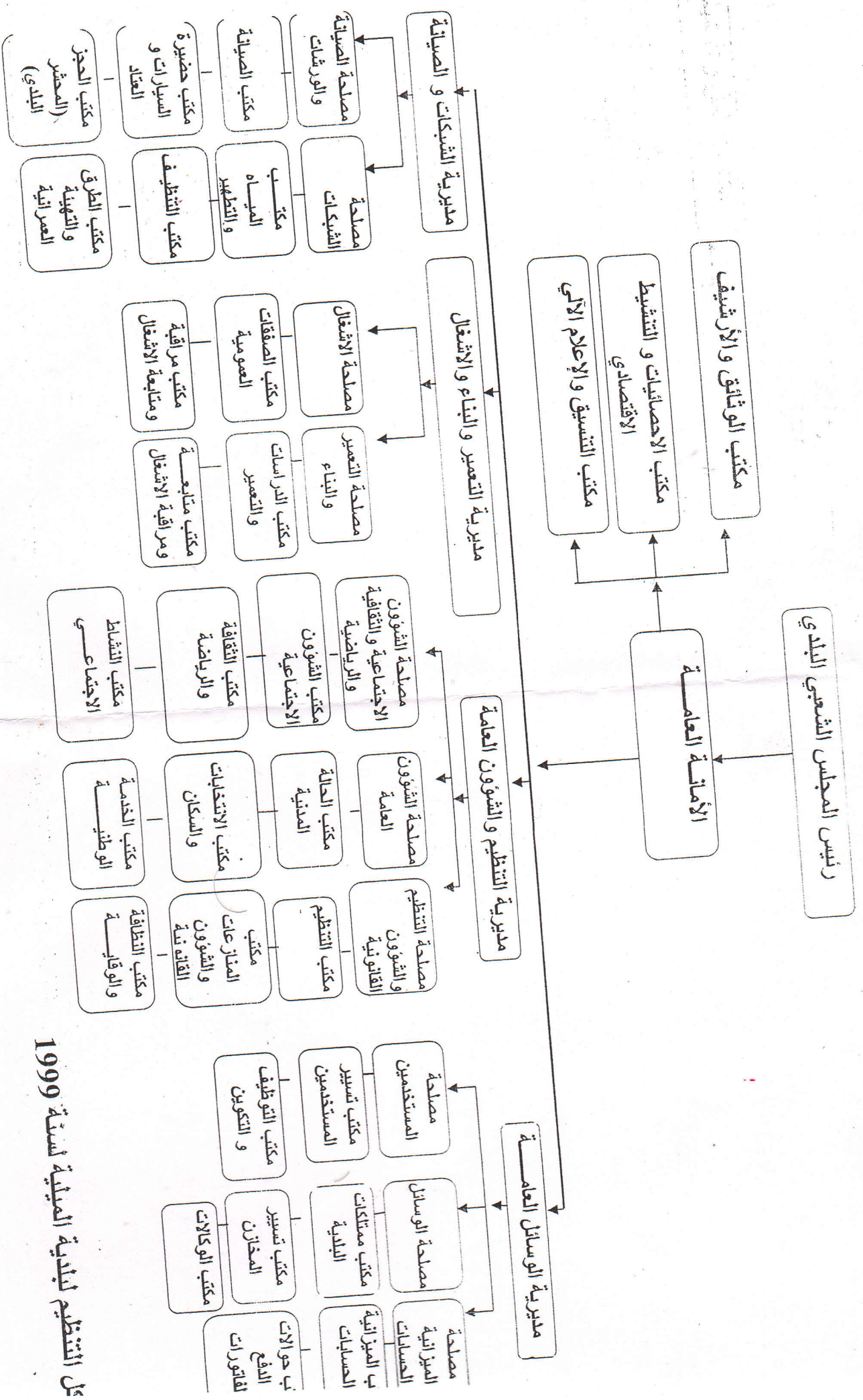
نعم لا

28/ هل تحكم الموظف في وسائل وتقنيات الاتصال الإلكتروني يساهم في رفع مستوى أدائه؟

نعم لا

29/ هل تساهم الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال في تحسين أدائك في العمل؟

نعم لا



كل التنظيم لبلدية الميمنية لسنة 1999

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تناول دراستنا موضوع الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات العمومية والتي تهدف إلى معرفه الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية الميلية

وقسمت الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري الذي اختص بالتسلق إلى موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها ومبررات اختيار الموضوع كذلك فرضيات الدراسة والإشكالية المتبناة مع حصر الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة. الإدارة الالكترونية ساهمت بتبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية بشكل يسهل العمل الإداري أصبحت تعتبر عنصرا هاما لانجاز الأعمال المطلوبة خصوصا مع التقدم والتطور التقني الحاصل في العصر الحديث

أما الجانب الميداني فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة التي تناولنا فيه المنهج الوصفي أما في يخص أدوات جمع البيانات قد تم استخدام السجلات والوثائق كالاطلاع الشامل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تم توزيع على عينة قدرت ب 40 استمارة ماخوذه من المجتمع الكلي لموظفين بالبلدية وقد استخدم فيها عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفية ثم تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات السابقة وصولا إلى النتيجة العامة .

لقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها دراسة يمكن تلخيصها في :

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في انجاز المعاملات داخل المؤسسة العمومية
لا يوجد عمل إداري الكتروني يساهم في رفع الكفاءة داخل المؤسسة العمومية
يساهم الاتصال الالكتروني في رفع جودة الأداء داخل المؤسسة العمومية

Summary of the study

Our study deals with the topic of electronic management and its role in improving the performance of the employees inside the public institutions. Our goal is to find the role that electronic management plays in improving work performance inside El Milia's city hall.

I divided the study into two parts : The theoretical part which deals with the topic of the study, its importance, its goals and the reasons of choosing the topic and also the theories around the study and its problem by including the conceptual framework and the previous studies. Electronic management has participated in simplifying the procedures and the administrative transactions in a way that simplifies the administrative work. Thus, it becomes an important factor in making the required tasks especially with the technical development and progress in this modern era.

The practical part includes the methodological procedures of the study in which we used the descriptive method. About the tools that collect data, we used registers and documents by totally examining the organizational chart of the institution and giving a form to a sample of 40 persons taken from the total number of the city hall employees. We completely analyzed all the data collected, then, we analyzed again only the data related to the study. Then, we discussed the results obtained to arrive to the general conclusion.

We can resume the results of the study in the following :

- Using information technology leads to a faster method to realize all the transactions inside the public institution.
- No electronic administrative work can improve efficiency inside the public institution.
- Electronic communication improve the quality of the work inside the public institution.