

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المدكرة:

الإدارة الإلكترونية وفعالية الموظف في المؤسسة الخدمائية الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية الميلية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بولعشب حكيمة

إعداد الطالبين:

- نواري حياة

- روابح أمينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة جيجل	- أ. غراز الطاهر
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	- أ. بولعشب حكيمة
مناقشا	جامعة جيجل	- أ. بن يحيى سميرة

السنة الجامعية: 2019/2018م

الشكر



الشكر لله والعرفان للعلي التقدير

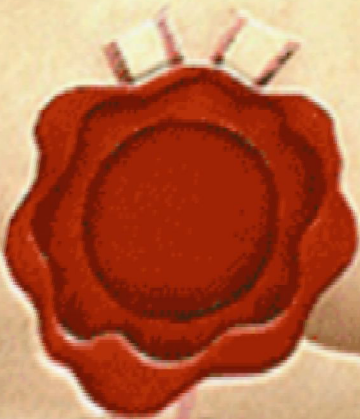
سبحانه خالق الكون في أحسن خلق وتصوير

والذي بفضلہ تمكننا من إنجاز هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة بولعشبة حكيمة

على كل ما قدمته لنا من عون وتوجيهات ونصائح ساعدتنا على إكمال هذه المذكرة

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من جميع الزميلات.



الصفحة	فهرس
	شكر وتقدير.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ	مقدمة.....
	الجانب النظري لدراسة
	الفصل الأول : الإطار النظري والتصوري لدراسة
11	1- إشكالية الدراسة.....
13	2- فرضيات الدراسة.....
13	3- أسباب إختيار الموضوع.....
13	4- أهداف الدراسة.....
14	5- أهمية الدراسة.....
14	6- مفاهيم الدراسة والمفاهيم ذات الصلة.....
21	7- الدراسات السابقة.....
	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية
23	تمهيد
24	1- سياق الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
26	2- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
29	3- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.....
31	4- خصائص الإدارة الإلكترونية.....
33	5- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
34	6- عناصر الإدارة الإلكترونية وأنظمتها الإلكترونية.....
39	7- وظائف الإدارة الإلكترونية.....
43	8- فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها.....
45	9- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
48	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: فعالية الموظف
50	تمهيد
51	1- دور العنصر البشري في تحقيق فعالية الموظف.....
51	2- أهمية وخصائص فعالية الموظف.....
52	3- عناصر فعالية الموظف.....
53	4- العوامل المؤثرة في فعالية الموظف.....
56	5- علاقة الفعالية بكفاءة والأداء.....
58	6- أساليب قياس الفعالية.....
58	7- المعايير الدالة على فعالية التنظيم.....
59	8- مداخل دراسة الفعالية.....
68	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: النظريات المفسرة لدراسة
70	تمهيد

	1- النظريات الكلاسيكية
79	1-1- نظرية الدارة العلمية.....
81	1-2- النظرية البيروقراطية.....
83	2- النظريات النيوكلاسيكية
83	1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو.....
84	2-2- نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو.....
	3- النظريات الحديثة
87	1-3- نظرية النظم.....
89	2-3- نظرية الإدارة اليابانية.....
92	3-3- المدرسة الرياضية.....
93	4-3- نظرية النسق الاجتماعي الفني.....
95	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية لدراسة
98	تمهيد
99	1- مجالات الدراسة
99	1-1- المجال الجغرافي.....
107	1-2- المجال البشري.....
108	1-3- المجال الزمني.....
109	2- منهج الدراسة
109	3- عينة الدراسة
109	4- أدوات جمع البيانات
110	1-4- الملاحظة.....
111	2-4- الإستمارة.....
112	3-4- المقابلة.....
112	4-4- الوثائق والسجلات.....
113	5- أساليب معالجة البيانات
114	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
116	تمهيد
117	1- عرض وتفسير وتحليل البيانات
143	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
148	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
150	3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة.....
153	خلاصة الفصل
155	خاتمة
157	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.....	32
02	أبرز الاختلافات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.....	34
03	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني.....	49
04	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء.....	65
05	المدخل المؤثرة على الفعالية.....	65
06	معايير الفعالية التنظيمية لأصحاب المصالح.....	73
07	النماذج الشائعة للفعالية والظروف المناسبة لكل منها.....	74
08	جنس المبحوثين.....	116
09	متغير السن.....	117
10	المستوى التعليمي للمبحوثين.....	118
11	الحالة العائلية لأفراد العينة.....	119
12	الأقدمية في العمل لأفراد العينة.....	120
13	الوظيفة التي يشغلها أفراد العينة.....	121
14	الأسلوب المتبع في المؤسسة.....	121
15	مساهمة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة.....	122
16	مدى توفير المؤسسة للتقنيات والبرمجيات اللازمة للعمل.....	123
17	ضعف التحكم في تكنولوجيات المعلومات سبب في حدوث الأخطاء.....	124
18	تنوع وسائل الاتصال الإلكترونية وتسهيل عملية إيصال المعلومات بدقة.....	124
19	ترتيب وسائل الاتصال حسب أهميتها.....	125
20	مدى قدرة الاتصال على توفير المعلومة في وقتها.....	126
21	التدريب الإلكتروني والتميز في أداء العمل.....	126
22	اتصال الحاسوب بشبكة الأنترنت.....	127
23	حدوث التذبذب في شبكة الأنترنت على مستوى المؤسسة.....	128
24	التذبذب في شبكة الأنترنت وجودة الخدمات.....	128
25	تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت.....	129
26	مدى سعي المؤسسة لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت لرفع جودة خدماتها.....	130

131	رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.....	27
132	جودة الخدمات.....	28
133	مدى تعرض الموظفين للمشاكل مع المواطنين في تقديم الخدمات.....	29
134	طرق حفاظ المؤسسة على سرية معلوماتها.....	30
135	مدى تناسب المؤهلات والخبرات مع متطلبات العمل.....	31
136	الحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية والتميز في الأداء.....	32
136	البرامج التدريبية وممارسة الوظائف الإلكترونية.....	33
137	التدريب المتحصل عليه وممارسة الوظائف الإلكترونية.....	34
138	نوع الرقابة المتبع داخل المؤسسة.....	35
139	طبيعة الرقابة داخل المؤسسة.....	36
141	الوسائل المستخدمة في الرقابة.....	37
142	ترتيب الوظائف الإلكترونية حسب أهميتها داخل المؤسسة.....	38

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	عناصر الإدارة الإلكترونية.....	01
46	مقارنة بين التخطيط الإداري التقليدي والتخطيط الإداري الإلكتروني.....	02
63	العلاقة بين الكفاءة والفعالية.....	03
72	مصفوفة نموذج القيم التنافسية.....	04
73	نموذج القيم المتنافسة.....	05
86	هرم الحاجات لأبرهام ماسلو.....	06
91	مقارنة بين النموذج الياباني و النموذج الأمريكي في النظرية اليابانية.	07

مقدمة

تعتبر الإدارة أهم ركيزة تبنى عليها المؤسسة ومع التطورات الحاصلة في العالم فقد تحولت الإدارة من التقليدية إلى الحديثة وهذا بمواكبة هذه التطورات، وذلك باستخدام الوسائل الالكترونية اللازمة لذلك والقدرة على التحكم فيها، حيث تزايدت الحاجة للإدارة الالكترونية نتيجة الضغوط التي تواجهها المؤسسات في تسليم الخدمات للمواطنين وضيق الوقت بالنسبة للمطالبين بالخدمات وهذا ما جعل الإدارات في العالم المتقدم تعتمد على الحواسيب المتصلة بشبكة الانترنت لانجاز الخدمات بدقة وفعالية واختصار الوقت والجهد وهو ما جعل البلدان النامية تحاول السير نحو تحقيق هذا الهدف وذلك بالتعميم الإدارة الالكترونية في جميع القطاعات ومنها القطاع الخدماتي، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في تحسين فعالية الموظف وضمن هذا المسعى قسمت الدراسة الى جانبين نظري وميداني حيث تم في الجانب النظري عرض المادة الفكرية والأدبيات التنظيمية المتعلقة بمتغيري الإدارة الالكترونية وفعالية الموظف في إطار المؤسسة الخدمائية، أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تناول الإجراءات المنهجية لتحديد مجال الدراسة الميداني واستخلاص ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

ووفق ما تم ذكره فقد جاءت هذه الدراسة في سبعة فصول أربعة منها نظرية وثلاثة منها ميدانية حيث خصص الفصل الأول من الجانب النظري إلى الإشكالية وأهداف الدراسة وكذلك أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه الى المتغير المستقل ، وهو الإدارة الالكترونية بمختلف عناصرها التي تضمنتها، ثم الفصل الثالث والمتعلق بالمتغير التابع وهو فعالية الموظف، والفصل الرابع تطرقنا فيه إلى النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، أما الجانب الميداني والذي تصمن ثلاثة فصول، جاء في الفصل الأول فيه الإجراءات المنهجية حيث تم تناول مجالات الدراسة، العينة ، المنهج والأدوات البحثية المستخدمة. أما الفصل الثاني في هذا الجانب فتم فيه تحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات، وأخيرا الفصل الذي تضمن مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات المفسرة.

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وفيها تمت الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها حول موضوع الإدارة الالكترونية وفعالية الموظف، إضافة إلى ملخص الدراسة باللغتين العربية والانجليزية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

1-الإشكالية:

إن التطورات التي يشهدها العالم اليوم وخصوصا في المجال الرقمي جعل العديد من دول العالم تسعى إلى التطور في هذا المجال وكذلك تسعى إلى التحكم في التكنولوجيات الخاصة به وهذا ما موصلة تاليه الدول المتقدمة وهو ما تحاول الدول النامية الوصول إليه من خلال إدخال التكنولوجيا في جميع المجالات والتي من بينها المجال الإداري باعتبار الإدارة أساس قيام أي مؤسسة، فإدخال التكنولوجيا في مجال الإدارة وتطبيق ذلك يحتاج إلى وجود فعالية داخل المؤسسة وبالتحديد فعالية من قبل الموظفين العاملين بالمؤسسة، وفعالية الموظف هي كل المجهودات والمهارات التي يكتسبها الموظف بغية تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أدائها بصورة إيجابية.

وتختلف فعالية الموظف باختلاف النمط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، ففي وقتنا الحالي من خلال التطور التكنولوجي الحاصل في المجتمع أصبحت تقاس فعالية الموظف في الإدارة خصوصا والمؤسسة عموما بمدى قدرته على استخدام الوسائل الإلكترونية ومدى تحكمه فيها وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية والتي هي إدارة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لأداء الوظائف الإدارية وإنجاز المهام بالسرعة والدقة التي تحقق أعلى مستوى من الجودة لخدمات المؤسسة.

ولقد تطرقت العديد من النظريات سواء الكلاسيكية أو الحديثة لموضوع الإدارة الإلكترونية والفعالية في النظريات الكلاسيكية، حيث نجد فريدريك تايلور رأى بأن إدخال الأسلوب العلمي على الإدارة يزيد من الإنتاج وبالتالي تكون هناك فعالية وهو ما يبرز كذلك في النظريات الحديثة فنظرية النسق الاجتماعي التي ترى بان إدخال الجانب التكنولوجي على التنظيم والاهتمام بالجانب الاجتماعي تزيد من فعالية التنظيم وذلك من خلال التدريب على استخدام التكنولوجيا يوميا دون إهمال العلاقات الاجتماعية ومشاعر وعواطف الموظفين.

لقد ثبتت الجزائر سنة 2013 مشروعا تحت عنوان الحكومة الإلكترونية من أجل مسايرة التطورات التي خاضت فيها معظم دول العالم المتقدمة، كما أنه وفي إطار مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي والإلكتروني الذي مس مختلف القطاعات ومنها القطاع الخدماتي، وباعتبار البلدية مؤسسة تنتمي إلى هذا القطاع فهي قد تبنت نمط الإدارة الإلكترونية لتحقيق فعالية المؤسسة ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة المدى الذي تم التوصل إليه في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للبلدية.

وعليه فأشكالية الدراسة تقوم على التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية الموظف في المؤسسة الخدمائية؟

وتتدرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

-هل التحكم في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى السرعة في الإنجاز داخل المؤسسة؟

-هل التدفق العالي لشبكة الأنترنت يساعد على تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة؟

-هل التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية يؤدي إلى تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة؟

2-فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية:**

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية الموظف في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التحكم في تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في الإنجاز .
- يساعد التدفق العالي لشبكة الأنترنت على تحسين جودة الخدمات .
- يساهم التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية في تحسين أداء الموظف .

3-أسباب اختيار الموضوع:**3-1-أسباب ذاتية:**

- إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل .
- محاولة التعرف على مدى فعالية الموظف في الإدارة الإلكترونية خاصة بعد التطورات الحاصلة في المؤسسات الجزائرية .
- الرغبة الذاتية في تناول هذا الموضوع وخاصة انه مرتبط بدرجة كبيرة بالتخصص .

3-2-أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية .
- إثراء المكتبة العلمية وإعطاء إضافة للدراسات الأكاديمية الموجودة داخل الجامعة .
- موضوع جديد يواكب التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث داخل المؤسسة .
- توفر الجانب النظري والميداني الذي يسمح لنا بإنجاز الدراسة .

4-أهداف الدراسة:

- تطبيق أحد مناهج البحث العلمي في هذه الدراسة .
- اكتساب المزيد من المعرفة نظريا وميدانيا في هذا الموضوع .

- السعي لاكتشاف واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وفعالية الموظف .
- معرفة مستوى أداء الموظفين الإداريين من خلال قدرتهم على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية.
- إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الموظف .

5- أهمية الدراسة:

- معرفة الحد الذي وصلت إليه المؤسسة الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- معرفة هذه العلاقات الموجودة بين الإدارة الإلكترونية وفعالية الموظف .
- تقديم إضافة علمية للدراسات التي سبق وأن تناولت هذا الموضوع.
- فتح المجال للباحثين في السنوات القادمة للاستفادة من نتائج دراستنا في بحوثهم المقبلة.

6- مفاهيم الدراسة:

-الإدارة:

لغة:

مصدر أدار، يدير، إدارة، فهو مدير والمفعول مدار⁽¹⁾.

اصطلاحا:

- عرفها العالم رينشارد دافت (1991, Daft) بأنها : إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية⁽²⁾.
- يقصد بها عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى والأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف⁽³⁾.

(1) - معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.

(2) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص20.

(3) - أحلام محمد شواي: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسنه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، ص3390.

- عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي وينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الإدارة بمختلف هياكلها وتوزيع المهام والوظائف⁽¹⁾.

- عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة توجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة⁽²⁾.

- من المنظور التنظيمي هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الضمنية الأساسية (التخطيط، التوظيف، التنظيم التوجيه، الرقابة).

- هي الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق في تفعيل القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يتبين لنا أن الإدارة هي سعي المنظمة لتحقيق وإنجاز أهدافها من خلال ممارسة الوظائف الإدارية المعروفة.

التعريف الإجرائي:

هي العملية الرئيسية التي تعمل على التخطيط والتنظيم الجيد للمؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

- الإدارة الإلكترونية:

- في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان وتذهب حتى إلى الأمور غير الإدارية⁽⁴⁾.

- يعرفها البنك الدولي: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفاعلية وشفافية ومسألة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكنهم من

(1) - قاموس مصطلحات علم الاجتماع المنار، ص12.

(2) - علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص13.

(3) - سمير الشبكي: المعجم الإداري (أول معجم شامل لكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعريفاتها)، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرف الثقافي، عمان، 2010، ص ص17، 18.

(4) - محمد الطعمنة وطارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص10.

المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية، الحكومية، ويقضي على الفساد واعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة⁽¹⁾.

- هي عبارة عن منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة⁽²⁾.

- هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.

- هي أداة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24 ساعة أي يوميا وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وأصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العالم النامي⁽³⁾.

- منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر⁽⁴⁾.

تشير التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية إلى استخدام الوسائل والتقنيات والمعدات الإلكترونية وضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وهذه التعاريف لا تختلف عن بعضها البعض كلها تصب في نقطة واحدة.

التعريف الإجرائي:

هي إدارة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة التي تتميز بالسرعة في إنجاز المهام والسير نحو تحقيق الأهداف بالسرعة في إنجاز المهام والسير نحو تحقيق الأهداف بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.

(1) - عيدوني كافية وبن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص221.

(2) - عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص14.

(3) - محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

(4) - رشاد خضير وحيد الدايني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص15.

- فعالية:

- عرفها إيتزيوني بأنها: قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁾.

- تشير إلى مدى تحقيق الأهداف أي النتائج المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد⁽²⁾.

- تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.

-القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة ووفق معايير محددة مسبقا، وبذلك تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف والمهارات المنشودة والإستراتيجيات المقترحة⁽³⁾.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة للفاعلية أنها ركزت على تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بقدرة الموظفين وهذا ما يوضح وجود فاعلية داخل المؤسسة من عدمها.

- الموظف:

- تختلف دول العالم في الاصطلاح الذي يطلق على الشخص شاغل الوظيفة، ففي الوم أطلق عليه مصطلح مستخدم عمومي أو عامل عمومي، أما في فرنسا فتستخدم عدة ألفاظ كالموظف، المستخدم والعامل، وهو وسيلة الدولة البشرية في إشباع حاجيات المواطنين من خلال تقديم الخدمة العمومية، مما يترتب على ذلك قيام علاقة بين الموظف والإدارة العامة وما ينتج عن ذلك من نتائج⁽⁴⁾.

- هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام⁽⁵⁾.

- يعرف بأنه الشخص الذي يعين ويرسم بإحدى درجات السلم الإداري بالإدارة المركزية التابعة للدولة أو المصالح الخارجية التابعة لها، والمؤسسات العمومية، بشكل دائم ومستمر⁽⁶⁾.

(1) - حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص92.

(2) - أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص22.

(3) - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك: الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص143.

(4) - بدري مباركة: مطبوعة داخلية بعنوان محاضرات في الوظيفة العامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 28، 29.

(5) - <https://www.arado.org> >archives : 24/05/2019, 22 : 40.

(6) - محمد الأحسن: النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص10.

أوضحت هذه التعاريف أن الموظف هو شاغل مهنة معينة ثم تعيينه من قبل المدير أو المؤسسة أو السلطة المعنية بالتوظيف.

- فعالية الموظف:

التعريف الإجرائي:

هي قدرة الموظف على إحداث تغيير داخل المؤسسة من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المفاهيم ذات الصلة:

- تكنولوجيا المعلومات:

- هي المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال والشبكات ولإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمد على الحاسوب⁽¹⁾.

- هي كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعليم والذكاء، وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني (بيانات معلومات ومعرفة)⁽²⁾.

- هي تعريف لكلمة (Technology) والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية Techne وتعني تقنيات أو مهارات، أما الجزء الثاني من الكلمة logy والتي تعني علما أو دراسة ويترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية تقنية، بينما يراها البعض أنها ثقافة⁽³⁾.

- هي العلم الذي يهتم بجمع وتخزين وبت مختلف أنواع المعلومات وهي خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتقنيات الاستتساخ وتمثيل مجموعة كبيرة من الاقتراحات⁽⁴⁾.

(1) - وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص27.

(2) - سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص20.

(3) - محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص269.

(4) - المرجع نفسه، ص270.

ومن الملاحظ من التعاريف الخاصة بتكنولوجيا المعلومات أنها جمعت بين النظم والتقنيات والفنيات ووسائل الاتصال وغيرها.

- شبكة الأنترنت:

- هي عبارة عن شبكة مكونة من آلاف الشبكات المتصلة ببعضها حول العالم وهي تتيح للمشاركة في المعلومات، ويطلق عليها شبكة الشبكات⁽¹⁾.

- هي اختصار للشبكات العالمية International networks وهي عبارة عن ملايين من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها البعض عبر الأقمار الصناعية أو خطط الهاتف أو الكابلات حيث تضم الأنترنت العديد من الأقسام والخدمات التي يستفيد منها الكثير من الأشخاص حول العالم كله⁽²⁾.

- هي ملايين من أجهزة الحاسب الموجودة في الآلاف من المواقع المختلفة الموزعة عبر العالم المرتبطة مع بعضها البعض، على نحو يمكن لمستخدميها الوصول إلى المعلومات والمشاركة في الملفات مما يوفر لكل منهم تيرايايات من المعلومات بدلا من ميغابايات (1 تيرايايت يساوي 1024 جيجابايت أو ما يعادل مليون ميغابايت تقريبا)⁽³⁾.

عند قراءتنا لهذه التعاريف يتبين لنا أن شبكة الأنترنت ساهمت بشكل كبير وفعال في تقريب المسافات والتواصل السهل بين جميع الناس حول العالم ككل.

- التدريب:

1- هو عملية منظمة مستمرة شاملة متجددة دوما تؤدي إلى تزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بالمعارف المستجدة استنادا إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة⁽⁴⁾.

2- يعرف همشري التدريب بأنه: الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية، ويعرف أيضا، بأنه عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصفقها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها⁽⁵⁾.

(1) - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص216.

(2) - خضر مصباح الطيبي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص22.

(3) - محمد عبر حسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص182.

(4) - سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص440.

(5) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص85.

3- عرفه فليبو (flippo) على أنه: العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين، أما david king فيرى أنها العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال⁽¹⁾.

4- هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والهادف إلى اكتساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهدافا مقصودة⁽²⁾.

- الجودة:

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.

- عرفها hizer على أنها: القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك أو المواطن⁽³⁾.

- عرفها قاموس التراث الأمريكي بأنها: خصائص أو سمات الشيء، أي خصائص الخدمة⁽⁴⁾.

- الأداء:

- هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله⁽⁵⁾.

- يعرف بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة⁽⁶⁾.

(1) - محمد الصرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص25.

(2) - هاشم حميدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص21.

(3) - مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص28.

(4) - خضر مصباح إسماعيل الطيطي: أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص147.

(5) - وصفي الكساسبة: مرجع سابق، ص27.

(6) - عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد1، نوفمبر 2001، ص86.

- يعرف على أنه كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل⁽¹⁾.

سرعة الانجاز:

التعريف الإجرائي:

هو القيام بمهمة ما أو عمل ما أو خدمة ما في وقت قصير وبدقة جيدة.

الوظائف الالكترونية:

التعريف الإجرائي:

هو مجموع الوظائف الخاصة بالإدارة الإلكترونية والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والرقابة والقيادة الإلكترونيين.

7- الدراسات السابقة:

- دراسة رشاد خضير وحيد الدايني ديسمبر، 2010: تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

انطلق الباحث في دراسته من خلال طرح مجموعة من الأسئلة:

- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟

- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟

- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟

- ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين؟

- إلى أي مدى يلعب تطوير الموارد البشرية دور الوسيط في تعزيز أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين؟

كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

⁽¹⁾ - محمد زرقون والحاج عرابية: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد1، ديسمبر 2014، ص125.

- لا يوجد نو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

- لا يوجد أثر نو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- لا يوجد أثر دور دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- لا يوجد أثر نو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

أهداف الدراسة: وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية؛

- تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين؛

- تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية.

حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الإستبانة.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في الآتي:

- جميع الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم 60 موظفاً؛

- فيما يتعلق بفروع المصرف في العاصمة العراقية بغداد فستكون عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من إجمالي عدد العاملين في فروع بغداد والبالغ عددهم 160 من أصل مجتمع الدراسة البالغ (800) موظف وبهذا سيكون إجمالي عدد أفراد العينة الخاصة بالدراسة (220).

نتائج الدراسة:

- قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين بما يؤثر على مستويات أدائه؛

- ضعف فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما ينعكس سلباً على مستويات الأداء؛

- إنخفاض تكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين؛

- إنخفاض تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الأنترنت في مصرف الرافدين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- عدم امتلاك مصرف الرافدين معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه.

- **التعقيب على الدراسة:**

إن استطلاعنا الجزئي على الدراسة أفادنا من خلال مجموعة من العناصر التي قمنا بتوظيفها لإثراء الجانب النظري وبالتحديد في فصل الإدارة الإلكترونية والتي تكمن في عنصر أهمية الإدارة الإلكترونية وكذلك عنصر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى بعض المعلومات التي ساعدتنا في الجانب الميداني وهي معرفة المنهج المناسب للدراسة، وكذلك معرفة الأدوات المناسبة لجمع البيانات في هذا النوع من الدراسات بالإضافة إلى استخلاصنا لبعض الأفكار التي قادتنا لصياغة أسئلة الاستمارة وذلك من خلال نتائج هذه الدراسة.

- **دراسة جمانة عبد الوهاب شلبي، 2011.** تناولت هذه الدراسة واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

لقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على إحداث التطوير التنظيمي؟

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى إدراك العاملين في الجامعة الإسلامية لمزايا الإدارة الإلكترونية؟

- ما هي التطبيقات الإدارية الإلكترونية في الجامعة الإسلامية؟

- ما أهم المعوقات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على التطوير التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تنمية الموارد البشرية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على توظيف تكنولوجيا المعلومات.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على إدارة عملية التنظيم الإداري التي تعزى إلى العوامل الديموغرافية: العمر، نوع الجنس، سنوات الخبرة، مجال العمل والمستوى التعليمي.

- استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي؛

- استخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات؛

- استخدمت الباحثة طريقة الحصر الشامل عند توزيع الإستبانة.

نتائج الدراسة:

- الأفراد العاملون في الجامعة الإسلامية مدركين بشكل معمق مزايا الإدارة الإلكترونية؛

- العاملون في الجامعة الإسلامية ليسوا على دراية كافية بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة؛

هناك بعض العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في نقص الحوافز المادية ونقص الإمكانيات الفنية؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على توظيف تكنولوجيا المعلومات.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تطوير مواردها البشرية؛

- لدى الجامعة القدرة على توظيف تقنية المعلومات.

التعليق على الدراسة:

إن هذه الدراسة متعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) وقد كانت استفادتنا من خلال معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات الصالحة لذلك وصولاً إلى نوع العينة الممكن إتباعها في حال كان ميدان دراستنا مطابق لميدان هذه الدراسة.

-**دراسة عبان عبد القادر: 2015-2016.** تناولت هذه الدراسة تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيوولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة.

انطلق الباحث من طرح سؤال الانطلاق الآتي:

- ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة التقليدية في الجزائر؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؛

- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.

- معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.

- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة منهجين هما:

المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي ولقد استخدمت هذه الدراسة العديد من التقنيات لجمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة، أداة الاستخبار القياسي.

أما بخصوص مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي. العينة الأولى تعتبر عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية بينما العينة الثانية عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

- العاملون في الإدارات الجزائرية يسعون إلى تطوير أدائهم وتحسينه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل ترقية أدائهم؛

- الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية؛

- درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات إلى تطبيقها وكذلك عدم وجود بنية تحتية ومادية وبشرية تساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونيا وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الشكل اليدوي.

التعقيب على الدراسة:

إن هذه الدراسة متعلقة بالمتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية، فقد ساعدتنا هذه الدراسة على إثراء الفصل الخاص بهذا المتغير من خلال عنصر وظائف الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى اكتسابنا بعض المعارف الأخرى المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية، كذلك ساعدتنا على معرفة المنهج المتبع في مثل هذا النوع من المواضيع.

- دراسة زينب قريوة 2015-2016: تناولت هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.

جاءت هذه الدراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية محمد الصديق بن يحي -جيجل-

انطلقت الباحثة من طرح سؤال الانطلاق التالي:

- هل يوجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة؟

وقد تدرج تحت السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير أداء الموظفين؟

- هل تساعد الوظائف الإلكترونية على تحقيق تغذية راجعة مناسبة للتنظيم؟

- هل يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات؟

أهداف الدراسة:

- الكشف عن طبيعة الارتباطات الإمبريقية القائمة بين متغيرات ومؤشرات الفرضيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية؛

- السعي للتعرف وإبراز مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة؛

- التعرف على مدى فعالية الإدارة الإلكترونية؛

- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية الجزائرية وتأثيره على مكانتها وسمعتها وسبل تحقيق الفعالية المستدامة، وتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية تدريجيا ومدى اقتربها من ممارسات إدارة المعرفة.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.
- الفرضية الجزئية الأولى:
يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير أداء الموظفين.
- الفرضية الجزئية الثانية:
تساعد الوظائف الإلكترونية على تقديم التغذية الرجعية المناسبة.
- الفرضية الجزئية الثالثة:
يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات.
- استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.
- أما بخصوص العينة فاعتمدت الباحثة على المسح الشامل لقلّة عدد الموظفين بالمديرية.
- استخدمت الأدوات الخاصة بجمع البيانات وهي الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

- التدريب الإلكتروني له دور لا بأس به في تحسين كفاءة الأداء؛
- الموارد البشرية المؤهلة هي أهم عنصر لتفعيل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية؛
- العمل الإلكتروني يعمل على تحقيق خاصية الجودة الخدماتية حيث يهدف لمحاربة البيروقراطية وبالتالي الارتقاء بالخدمات المقدمة وأسلوب العمل الإداري؛
- الإدارة الإلكترونية تساهم في خلق الثقة الإلكترونية نتيجة الشفافية والموضوعية والرقابة الإلكترونية التي يدعمها العمل الإلكتروني؛
- إن جعل الوظائف الإدارية تقوم على أساس إلكتروني من شأنه أن يقدم للتنظيم التغذية الرجعية التي يحتاجها وفي الوقت المناسب من أجل فرض الالتزام وتعديل الأخطاء واتخاذ القرارات الصائبة.

التعليق على الدراسة:

إن هذه الدراسة تجمع بين المتغيرين المستقل والتابع للدراسة فقد استفدنا منها باعتبار عنوان هذه الدراسة متقارب وإلى حد كبير مع عنوان دراستنا في العديد من الجوانب والتي منها معرفة السياق التاريخي للإدارة الإلكترونية. معرفة معوقات وصعوبات تحقيق الفعالية بالإضافة إلى الحصول على العديد من المؤشرات التي

ساعدتنا على صياغة فرضيات الدراسة كذلك في صياغة أسئلة الاستمارة الخاصة بالجانب الميداني كما استفدنا منها في معرفة المنهج المتبع في مثل هذا النوع من الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة، إن هذه الدراسة أفادتنا في الجانبين النظري والميداني.

- دراسة بعاج الهاشمي:

تناولت هذه الدراسة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة. دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2010/2009.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والمتميز، في ظل التحولات العالمية الراهنة.

- وقد تدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟

- هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين الفعالية التنظيمية؟

- ما واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق

المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

فرضيات الدراسة: فتمثلت في:

- يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات

وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

- تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.

- الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة المستثمر الأجنبي في

المدى القريب.

- يعاني الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز بسبب قلة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية.

أهداف الدراسة :وتهدف الدراسة إلى :

- استكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول بها إلى التميز وإصلاح مواقف الضعف وتحسينها.
- استغلال نتائج هاته الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة والمضي قدما نحو تحقيق استراتيجياتها.
- وضع حواجز الدخول للمنافس الأجنبي في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها للمنافسة من خلال كسب ولاء العملاء وتحسين خدمات المؤسسة.
- زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.
- استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تطلب استخدامه في الجانب النظري بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

نتائج الدراسة : وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد الثقافي.
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- هناك صعوبة في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية.

- غياب معايير نموذجية مدروسة ل:

- أداء العنصر البشري؛

- أداء المصالح التجارية؛

- أداء المؤسسة عموما.

- عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم فاعلة للاتصال الداخلي.

- عدم استقرار رؤساء المصالح والإطارات السياسية للمؤسسة فلا يكاد يستقر رئيسي إلا ويستبدل بآخر.

التعقيب على الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري من خلال إضافة معلومات جديدة للفصل الثالث والمتعلق بفعالية الموظف وكذلك في الجانب الميداني أفادتنا في صياغة بعض الأسئلة المتعلقة بالمحور الرابع من استمارة دراستنا.

- دراسة بوشلاغم حنان:

تناولت هذه الدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جيجل 2015-2016.

تتمحور أسئلة الدراسة كالآتي:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ كسؤال رئيسي.

وتتدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

- هل يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية؟

- ما علاقة الحوافز بخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية؟

أهداف الدراسة:

لقد كانت أهداف الدراسة كالآتي:

- التعرف على المناخ السائد في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- تحليل العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- إثراء وتعزيز البحث السيولوجي الذي هو بحث تراكمي ومستمر وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية

مماثلة تتخذ من النتائج البحثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلقا لها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.

الفرضية الجزئية الثانية:

يؤدي الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة طردية بين الحوافز وخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

منهج دراسة المستخدم

- استخدم في الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسة.

- استخدمت في هذه الدراسة أدوات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

- استخدمت في هذه الدراسة نوعين من العينة هما: العينة العشوائية والطبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية.

- تحقيق هذه الدراسة نتائج مستقات من الواقع الاجتماعي ولا يتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى

وربما تكون دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

- ابتعاد الدراسة في بعض أجزائها عما نادت به بعض النظريات الكلاسيكية خاصة عندما يؤكد منظريها

على الجانب الرسمي للتنظيم والحوافز المادية.

- التقارب في وجهات النظر بين الدراسة والمداخل السلوكية في التنظيم خاصة فيما يتعلق بالرقابة

والإشراف والحوافز المعنوية.

- المناخ التنظيمي يشكل منطلقا تلتقي عندها مختلف النظريات الاجتماعية ونقطة تقاطع بين العلوم

الإنسانية والاجتماعية.

التعقيب على الدراسة:

باعتبار هذه الدراسة تتقارب مع موضوع دراستنا في الفصل المتعلق بفعالية الموظف فقد استفدنا منها في كلا الجانبين النظري والميداني ففي الجانب النظري دائماً من خلال إضافة عناصر ومعلومات جديدة للفصل المتعلق بفعالية الموظف كما أنها سهلت علينا إيجاد المراجع التي نتناول هذا المتغير حتى وإن لم يكن هو نفسه متغير دراستنا إلا أنه يقترب منه وبشكل كبير .

أما الجانب الميداني فقد ساعدتنا على معرفة بعض مؤشرات هذا المتغير لنتمكن من صياغة بعض أسئلة الاستمارة.

بالإضافة إلى معرفة المنهج والأدوات المستخدمة في هذا النوع من البحوث

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

ف. المؤسسة

مقدمة.

1- سياق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

2- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

3- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

4- خصائص الإدارة الإلكترونية.

5- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6- عناصر الإدارة الإلكترونية وأنظمتها الإلكترونية.

7- وظائف الإدارة الإلكترونية.

8- فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها.

9- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل .

تمهيد:

لقد أصبحت الإدارة في وقتنا هذا مفتاحا للتقدم والرقي للمؤسسة، وذلك أن النجاح الذي تحقّقه المؤسسة مرتبط ومرهون بالعملية التسيير للإدارة والتي تتوعت أساليبها ووسائلها وهذا نظرا للتحوّلات الهائلة في حل المجالات العلمية والتكنولوجية، حيث أدى هذا التحوّل إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير وتسريع أداء الخدمات الإدارية وضرورة تطوير نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة،.... بالذكر استخدم الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات، وقد تناولنا في هذا الفصل أهم متطلبات الركائز الأساسية للإدارة الإلكترونية.

1- سياق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وامتداد للتطور التقني في الإدارة متمثلاً بدءاً من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العامل الأساسي في الإنتاج ومن ثم استخدام الآلات والمكنات التي حلت محل العمل اليدوي، مروراً بالبرمجيات والآلات والإنتاج ومن ثم استخدام الآلات التي تقلد السلوك الإنساني وهي بداية مرحلة الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى استخدام شبكة الأنترنت لإنجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد⁽¹⁾.

ولقد مرت عملية تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عبر 3 مراحل أساسية وهي:

مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه الإدارة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تتميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين.

إن الانتقال من أساليب العمل التقليدي الورقي إلى أحد أساليب التسيير القائمة على الإدارة الرقمية فإنه لا بد من تحسين أداء الإدارات التقليدية في إطار الاستجابة لمتطلبات المتعاملين معها خاصة أن المجتمع المدني يحتاج لوقت من الزمن لاستيعاب هذه التطورات الإلكترونية والعلمية⁽²⁾.

مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل من الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، إذ يوفر خدمات بتكلفة معقولة، كما يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل⁽¹⁾.

(1) - عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، قطر، 2007، ص07.

(2) - زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، 2015-2016، ص38.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي ب كبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، وهذا بالنظر إلى العدد المتوسط من مستخدمي شبكة الأنترنت، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس⁽²⁾.

مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الإدارة التقليدية بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30% من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بحيث تكون تكلفتها معقولة للمواطنين، مما يتيح لكل الأفراد استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية ولتطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفر البنى التحتية الكفيلة بتحقيق الجاهزية الإلكترونية على مستوى الموارد البشرية والمالية ولا يكفي وجود هذه المتطلبات فقط بل يجب أن تكون مواكبة ومسايرة للتطور التكنولوجي في مجال وسائل الاتصال والمعلومات⁽³⁾.

كما ذهب بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية انطلاقاً من طريقة تصنيف الخدمات ووضعها في شكل إلكتروني وتبعاً لذلك صنفت هذه الخدمات على الشكل التالي:

-الخدمات على الأنترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة: خدمات شخصية، تجارية، خدمات تعليمية، وخدمات صحية.

-الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل: خدمات طلب شهادة الميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية وخدمات التشغيل.

-وكذلك الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة وتتمثل في: خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي⁽⁴⁾.

(1)-عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص20.

(2)- المرجع نفسه، ص20.

(3)- زينب قريوة: مرجع سابق، ص39.

(4)- عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص21.

إن التحولات الحاصلة في مجال الإدارة من أسلوب تنظيم تقليدي بسيط إلى أسلوب تنظيم إلكتروني حديث يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الحديث
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروع)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فترة العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيم مصغر
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعدون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
برامج العمل القياسية المجدولة سابقا	برامج العمل المرنة والمتغيرة
إنفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، مؤسسة وراق، عمان، 2011،

ص92.

2- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

من أهم الأسباب التي أدت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مايلي:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛

-كما أشار رأفت رضوان إلى حتمية التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار⁽¹⁾؛

-ظهور الحاجة إلى نمط جديد من الإدارة القائم على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة على عكس النمط التقليدي الهرمي والبطيء⁽²⁾؛

-التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛

-ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة وضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛

-ضرورة تمكين العاملين من الاتصال المستمر فيما بينهم على اتساع نطاق العمل⁽³⁾.

كما يضيف عبد الرزاق السالمي أسبابا أخرى: كترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

كذلك تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وتقليل أعداد الوظائف وذلك بالاستعانة إلى عاملين أكثر كفاءة والأكثر تأهيلا وتدريباً⁽⁴⁾.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل عملية متعبة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا كبيرا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتجه القيادات الإدارية العليا بصبر، كما يستلزم توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة للقائمين على هذا التغيير والتحول.

-كما لا يمكن إغفال تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد حيث تغيرت من هياكل تنظيمية ووظائفية إلى هياكل تنظيمية بيروقراطية وبعدها هياكل تنظيمية بالمصفوفات وأخيرا هياكل تنظيمية منظومية⁽¹⁾.

(1) - رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ص05.

(2) - نجم عيود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص07.

(3) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e.HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير لإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، تخصص ماجستير إدارة أعمال، غزة، 2009، ص ص 31،32.

(4) - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص61.

لقد قدمت الإدارة الإلكترونية إسهاما كبيرا في تقليل التكلفة وتقديم خدمات ذات جودة عالية في وقت قياسي ولهذا سنقوم بعرض الجدول التالي والذي يبين أهم الفروق الموجودة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة أو الإلكترونية:

الجدول رقم(02): يوضح أبرز الاختلافات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	معاملات ورقية تتعرض للتلف والتقدم مع مرور الوقت	نظام إلكتروني يحافظ على المعلومات عبر أكثر من وسيط تخزين
الحفظ	احتمال ضياع المعاملات والأوراق المهمة	صعوبة ضياع أي من المعاملات والملفات والتي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية
الضياع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في الأرشيف
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج إلى أجهزة محملة عليها غرفة صغيرة
المكان والحماية	تتأثر بالعامل البشري	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة كما تساعد البرامج التقنية من تسجيل أي إجراء قد تم بالدقيقة والثانية
التوثيق والضبط	وجها لوجه مع الموظف	من خلال برامج الحاسوب ووسائل الإدارة المخصصة لهذا الغرض
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	إنجاز المهام الخاصة بيسر
المهام	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها
طبيعة اللقاء التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات	تتميز بالتفاعل السريع حيث يمكن استقبال الكثير من الطلبات والرسائل وتفاعل بصفة سريعة مع مراجعيها
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى طرف واحد

المصدر: زينب قريوة: مرجع سابق، ص43.

(1)- يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص31.

3- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

إن أهمية تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية تكمن في مسيرتها للتقدم التكنولوجي وتطوير الإدارة بما يستجيب لتحقيق الجودة الشاملة عبر إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة في الأوقات المناسبة، وتكتسب الإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في وقتنا الحالي⁽¹⁾ وهي:

-تحسين مستوى أداء المنظمة؛

-تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛

-إتباع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية؛

-توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء؛

-تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة درجة التنافسية؛

-تجنب مخاطر التعامل الورقي باستبدال التعامل بالأوراق إلى التعامل الإلكتروني باستخدام الحاسوب⁽²⁾؛

-تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين؛

-تسهيل إجراءات الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى؛

-الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمات؛

-تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة؛

-عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم تخزين المعلومات بطريقة آلية دون الاعتماد على الورق⁽³⁾.

(1) - زينب قريوة: مرجع سابق، ص44.

(2) - رشاد خضير وحيد الدايني: مرجع سابق، ص ص 18-20.

(3) -عيدوني كافية: مرجع سابق، ص ص 221_223.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهداف عديدة ومختلفة تساهم في زيادة الفعالية لدى الموظفين وهي على النحو التالي:

-استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري؛
-توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية؛

-استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد والتواصل بين إدارات المؤسسة؛

-سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة؛

-إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني؛

-العمل على تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات؛

-توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين⁽¹⁾؛

-إدارة الملفات بدلا من حفظها واستعراض المحتويات بدلا من القراءة؛

-مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها وتوظيف إجراءات تنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات؛

-الانجازات واكتشافات المشاكل بدلا من المتابعة⁽²⁾؛

-البريد الإلكتروني بدلا من البريد الصادر والوارد وتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة

موحدة؛

-التجهيز الناجح للاجتماعات⁽³⁾؛

-اختصارات الوقت وتخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته؛

-التحول نحو الخدمة العامة المعقنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة؛

(1) - صدام خماسية: الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكاتب الحديث، عمان، 2013، ص80.

(2) - محمد محمود الخالدي: مرجع سابق، ص20.

(3) -علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص39.

-التوجه نحو شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين وكذلك الموردین ... (1)؛

-تركيز نقطة اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛

-توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة الموظفين (2).

4- خصائص الإدارة الإلكترونية:

حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من الخصائص والصفات يمكن إجمالها فيما يلي:

-إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛

-تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛

-تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛

-توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية وسريعة؛

-زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وبالتالي سهولة الاتصال فيما بينهم؛

-متابعة وإدارة كافة الموارد سواء البشرية أو المادية (3).

ويمكن أيضا ذكر بعض الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها أي التقليدية:

-اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية؛

-صعوبة أو عدم إمكانية تحديد هوية المتنافسين؛

-تعزيز القدرات التنظيمية والرقابية داخل المؤسسة؛

-تسليم المنتجات إلكترونيا بدون جهد؛

(1) - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 16.

(2) - رأفت رضوان: مرجع سابق، ص 04.

(3) - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 17.

-السرعة في إنجاز المعاملات التجارية والتفاعل الجماعي بين عدة أطراف⁽¹⁾.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة في تسيير العمل الإداري وتقييم أداء العمال من خلال الخصائص التي قمنا بذكرها سابقا يمكن استخلاص بعض سمات الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي⁽²⁾:

-**السرعة والوضوح:** وذلك من خلال تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتخطي العديد من المعوقات والمشاكل التي تعاني منها، ومع ضمان سرعة إنجاز المعاملات التجارية بسرعة هائلة أي بأقل جهد.

-عدم التقيد بالزمان والمكان: أي القدرة على التواصل مع الإدارة خلال 24 ساعة أي طول ساعات اليوم، فمواقع الإدارة تكون محتاجة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، ويقوم الحاسوب بالإجابة على المراجع ويستلزم معاملة الحاسوب ببسر وذلك من خلال إتباع الأوامر والخيارات التي يقدمها الحاسوب للمتعامل.

-**المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث السريعة للأحداث والتجارب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، وهذا ما يسمح للإدارة الآن على تقديم الكثير من الخدمات في وقت قصير على عكس ما كانت تقدمه في السابق.

-**الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك من خلال متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

-**السرية والخصوصية:** وذلك من خلال المواقع التي تمتلكها الإدارة والتي تسمح لها بحجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلى الجميع بل إتاحتها للأفراد ذوي الصلاحية والذين يملكون كلمة المرور للحصول على المعلومات.

وتعتبر هذه المميزات مستخلصة من الإمكانيات التي تقدمها شبكة الأنترنت والتي ساعدت بشكل كبير في تقريب المسافات وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات مع سرعة فائقة ومجهود أقل⁽³⁾.

(1) - عيدوني كافية وبن حجوبة حميد: مرجع سابق، ص ص 221_223.

(2) - زينب قريوة: مرجع سابق، ص ص 45،46.

(3) - المرجع نفسه، ص ص 45،46.

5- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ترتكز الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ لابد من التطرق إليها نظرا لأهميتها وهي:

-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وذلك يساهم في تخفيف المشكلات الحاصلة داخل الإدارات؛

-التركيز على النتائج أي إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة لمؤسسة ما؛

-سهولة استعمال الوسائل الإلكترونية وتقنيات المعلومات الإدارية وإتاحتها للجميع؛

-تخفيض التكاليف وتوفير الوقت والجهد والسرعة في عملية الإنجاز؛

-التغير المستمر أي وجود ديناميكية وحركية مستمرة داخل المؤسسات (1).

للشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفر مستلزمات أو متطلبات مناسبة ومواتية لتحقيق

النجاح والتفوق. ومن خلال هذا سنتطرق إلى أهم المتطلبات وهي كالتالي:

-وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ووضع إستراتيجيات وخطط للتأسيس؛

-تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي؛

-إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها وذلك لتسهيل عملية الإدارة

الإلكترونية؛

-ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية (2)؛

-التدريب وبناء القدرات وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال الكمبيوتر وإدارة

الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكذلك تثقيف المتعاملين؛

-التمويل بمستوى مناسب يسمح بتكوين وتدريب الموظفين وكذلك النقل من تكلفة خدمات

الأنترنت للسماح للمواطنين بالتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت؛

-توفر لجنة أو مسؤول قادر على تولي الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها

في التنفيذ؛

(1) - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص ص15، 16.

(2) - رشاد خضير وحيد الدابني: مرجع سابق، ص ص15، 16.

- إعداد خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وفوائدها والتفاعل معها؛

-بالإضافة إلى ذلك يجب توفير العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة الموظفين⁽¹⁾.

6- عناصر الإدارة الإلكترونية وأنظمتها الإلكترونية:

6-1: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ناحية فنية من أربعة عناصر مترابطة فيما بينها وهي:

-عتاد الحاسوب hardware؛

-البرمجيات software؛

-شبكة الاتصال communication network؛

-صناع المعرفة knowledge workers؛

-الخبراء والمختصين⁽²⁾.

فيما قد صنفت أيضا على الشكل التالي:

-الحواشيب وملحقاتها:

بحيث ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها⁽³⁾.

والمقصود به عتاد من أجهزة الحاسوب والخدمات ومعدات أساسية كالطابعات، الكاميرات، أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، عارضات المعلومات ووسائل التخزين وغيرها⁽¹⁾.

(1) - كلثم محمد الكبيسي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص ص 36-38.

(2) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 36.

(3) - حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص 69.

-البرامج أو البرمجيات:

عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها كبرامج إدارة النظام، نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة والجدول الإلكترونية.

خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

الشبكات الإلكترونية أو شبكات الاتصال:

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة أن تحمل قاعدة للبيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات، بيانات وغيرها من المعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة⁽²⁾.

ولعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية ولديه عدة أنواع نذكرها:

-**الشبكات الواسعة wide area network**: هي شبكات تغطي مساحة جغرافية واسعة على مستوى مدينة كبيرة الحجم أو على مستوى الدولة.

-**الشبكات المحلية local area network**: شبكة ضيقة النطاق تستعمل لربط أجهزة الحاسوب ضمن مجال فزيائي صغير، مثل شبكات الحاسوب في مصنع أو مدرسة أو بناية سكنية.

-**الأنترنات intranet**: شبكة داخلية محمية، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة باستخدام حاسبات خاصة.

-**الإكسترنات extranet**: شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الأنترنت مع بعضها البعض عن طريق الأنترنت وتسمح لمستخدمين معينين خارج شبكة الأنترنت بالدخول إليها.

أي أنها (الإكسترنات) هي التي تربط بين شبكات الأنترنت بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث⁽³⁾.

(1) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 37.

(2) - حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص 70، 71.

(3) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 37-40.

-**القوى البشرية:** إن العنصر البشري ضروري في المنظمة ويجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، كذلك فالقوى البشرية في رأي البعض في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة. وهي المحرك الرئيسي لباقي العناصر.

-**المجتمع:** على الإدارة أن تضع في حساباتها تصنيفات المجتمع الذي تعمل فيه وتكويناته وثقافته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية أخرى يتداخل فيها هذا كله وعلى الإدارة أن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات حتى تصل إلى حالة من الاتزان الذي يضمن لها كسب ثقة فئات المجتمع كلها. وجذبها إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناءً عليه حجم الإمكانيات والقدرات الإدارية اللازمة لتمويلها وتكوينها.

-**الأنظمة والتشريعات:** تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضاً نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية وكذلك ضمان أنظمة إدارة وتشريعات تقلل من الوقوع في تجاوزات غير مرغوبة والسيطرة عليها⁽¹⁾.

-**الإدارة بلا تنظيمات جامدة تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة⁽²⁾.**

-**الأنظمة الدائمة:** ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية.

وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها⁽³⁾.

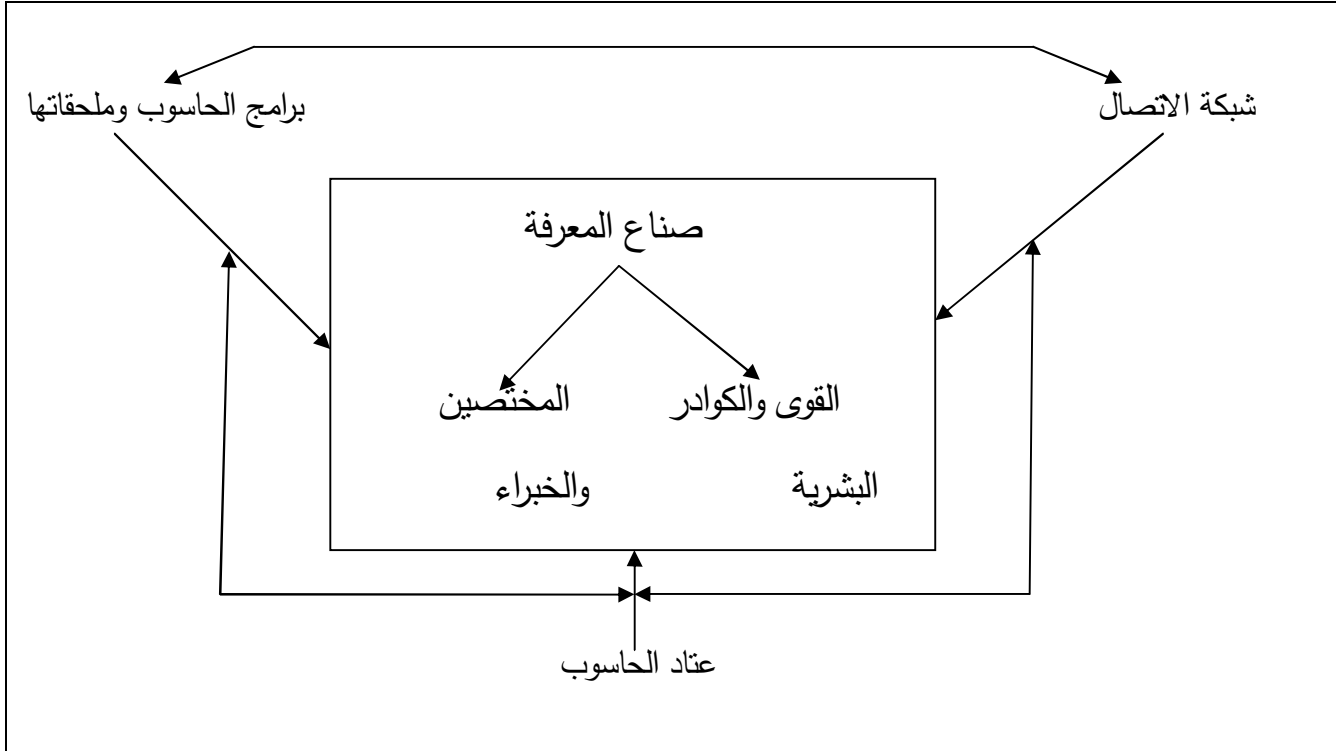
ومن خلال عرضنا لعناصر الإدارة الإلكترونية لا بد من وجود عنصر آخر مكمل لهذه العناصر وهو التوعية الحاسوبية فلا بد منه لتدريب الموظفين والمواطنين لتسهيل عملهم.

الشكل رقم (1): عناصر الإدارة الإلكترونية

(1) - حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص ص 71-73.

(2) - علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 40.

(3) - حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص 74.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2-6- الأنظمة الإلكترونية للإدارة الإلكترونية:

لتشغيل المنظمة الإلكترونية لابد من التدريب على تنفيذ الأعمال الإلكترونية بعد الاختبار والتعيين، وصف وتحليل وتقييم لوظائف وبعدها تحديد الخطة الإستراتيجية وخط سير العمل ومعرفة السلطات ومسؤوليات وصلاحيات العمل. وتتم الاتصالات من خلال البريد الإلكتروني عن طريق إرسال الملفات والتقارير الفورية مع الحفاظ على عمليات التوثيق وضمان سلامة المعلومات وعدم تلفها.

وهذا كله يتطلب مجموعة من الأنظمة الإلكترونية التي تساعد المنظمة على التحول إلى نظام إلكتروني كامل⁽¹⁾. وهذه الأنظمة هي كالاتي:

- أنظمة المتابعة الفورية؛

- أنظمة الشراء الإلكتروني؛

- أنظمة الخدمة المتكاملة؛

(1) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 63.

- النظم غير التقليدية الأخرى؛
- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم؛
- النظم الخبيرة والذكية؛
- نظم تطوير العملية الإنتاجية (نظم التصميم والجودة والموردين)؛
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع؛
- نظم تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية والبورصات العالمية ونظم بورصات السلع⁽¹⁾؛
- نقاط البيع الإلكتروني ونقطة التجارة الإلكترونية؛
- نظم إدارة علاقة العملاء ونظم مواصفات المدير الإلكتروني؛
- النظم الابتكارية والنظم المعلوماتية؛
- نظام الذاكرة المؤسسية إذ يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم بربط العاملين الموجودين في المؤسسة ببعضهم البعض⁽²⁾.
- كما تعتمد الإدارة الإلكترونية أيضا على بعض التقنيات أو الوسائل التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:
- خدمات الويب، شبكة الnet، المحمول؛
- إدارة المستندات الإلكترونية وإدارة علاقات العملاء؛
- التخطيط والذكاء الإداري وتقدير سبل الأداء؛
- الأرشفة وإدارة الإنتاج⁽³⁾.

7 - وظائف الإدارة الإلكترونية:

(1) - محمد محمود الخالدي: مرجع سابق، ص21.
 (2) - علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص39.
 (3) - حسين سندی: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، أكتوبر 2002.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على وظائف عديدة يمكن حصرها فيما يلي:

-التخطيط الإلكتروني:

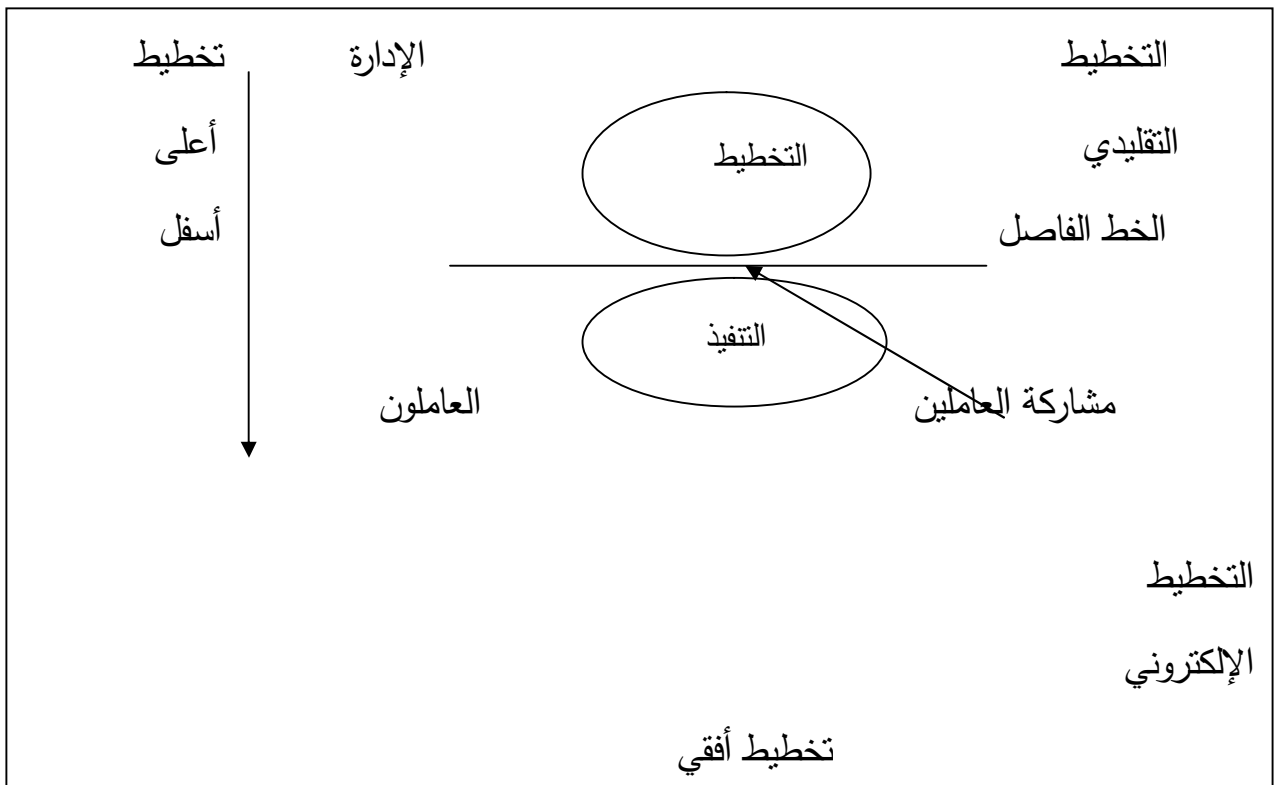
يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها⁽¹⁾.

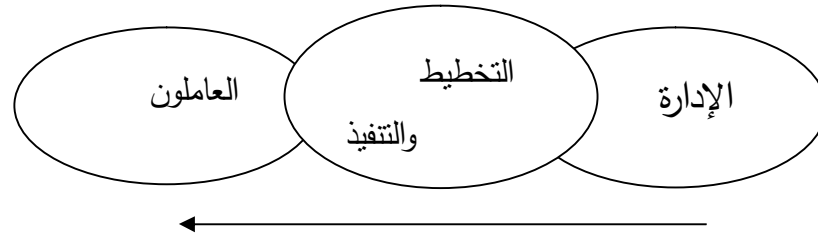
أما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة الآنية وقصيرة الأمد، القابلة للتحديد والتطوير المستمر والمتواصل وهو أيضا عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق. يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وعمال التنفيذ.

-السرعة في تغير البيئة الرقمية عبر الشركات المحلية والعالمية مما يمنح قوة التخطيط الإلكتروني⁽²⁾.

-ومقارنة بين التخطيط الإداري التقليدي والتخطيط الإلكتروني قدمنا الشكل التالي:

الشكل رقم (2): المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:





المصدر: يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص94.

-التنظيم الإلكتروني:

التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة ووظيفية خارج الشركة.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفصفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم⁽¹⁾.

إن من أهم التغيرات الحاصلة داخل المنظمات في ظل الأنترنت أصبحت واضحة نظرا لكون الأنترنت يقدم خدمات ذات جودة عالية وبسرعة فائقة وكذلك يعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق كما أوجد الأنترنت مجالا غير منظور هو فضاء الأعمال.

ويعتمد على التنظيم الشبكي الإلكتروني، كما يسمح بالتخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر، ومن مساهمات الأنترنت في التنظيم الإلكتروني أنه ساعد على ظهور أشكال جديدة من المؤسسات والتنظيمات كالشركات الافتراضية وكذلك ساهم في تغيير قوى العمل عن طريق زيادة الطلب على المتخصصين في مجالات المعرفة وتحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين⁽²⁾.

الرقابة الإلكترونية:

(1) - زرزار العياشي: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد الأول، 2013، ص37.

(2) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص ص57،58.

الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين العاملين والمديرين فالجميع يعمل في الوقت نفسه مما يعني أن الرقابة تكون قائمة على الثقة⁽¹⁾.

ومن أبرز مزايا الرقابة الإلكترونية نجد:

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة؛

- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة؛

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، المورد، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية؛

- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات والأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على

النتائج.

وفي مقابل هذه المزايا توجد مشكلات تواجهها الرقابة الإلكترونية وهي:

- افتقارها إلى التفاعل الإنساني أحيانا وإحساس الأفراد بأنهم مراقبون وهذا يوترهم؛

- مشكلات الأمن أو إمكانية التسلل إلى قواعد بيانات خاصة بشركة ما ومخاطر الإعتقاد المفرط

على شبكة الأنترنت⁽²⁾.

- القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان

من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والذي ينقسم إلى ثلاث أنواع أساسية وهي:

- القيادة التقنية العملية؛

- القيادة البشرية الناعمة؛

- القيادة الذاتية⁽¹⁾.

(1) - عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 82.

(2) - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 61.

القيادة التقنية العملية: تركز على استخدام تكنولوجيا الأنترنت في نشاطاتها وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة⁽²⁾.

-القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن. ومن خلال هذا سنطرح بعض مواصفات المدير الإلكتروني وهي على النحو التالي:

-الابتكارية والتعددية أي متعدد المعارف؛

-المعلوماتية والحيوية؛

-أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة إلكترونياً؛

-إدارة الأعمال عن بعد؛

-حفظ كافة الوثائق والأعمال إلكترونياً؛

-ضبط الحضور والانصراف والاجتماعات إلكترونياً⁽³⁾؛

-القيادة الذاتية: تركز هذه القيادة على ضرورة وجود قائد يتصف بالمواصفات التي قمنا بذكرها سابقاً وذلك ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت⁽⁴⁾.

فالقائد التقليدي يختلف عن القائد الإلكتروني ولهذا سنعرض الجدول التالي الذي يبين الفروق الموجودة بينهما.

جدول رقم (3): يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد الإلكتروني	القائد التقليدي
مبشر -مرتاب	الشجاع - متيقظ
صريح بقوة -الأسرع حركة	ودي - سريع الحركة

(1) - عيدوني كافية وبن حجوبة حميد: مرجع سابق، ص226.

(2) - زينب قريوة: مرجع سابق، ص53.

(3) - محمد محمود الخالدي: مرجع سابق، ص22.

(4) - زينب قريوة: مرجع سابق، ص53.

متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات
كثير التركيز	واضح التركيز
يحب الغموض	يكره الغموض
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي
العمر : 38	العمر : 57

المصدر: مرجع سابق ، ص 59.

8- فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها:

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات لم يأت من فراغ بل نظرا للفوائد والامتيازات التي حققتها هذه الإدارة ومن أهم هذه الفوائد:

-تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسة وانعكاسها إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين والتي تكون ذات جودة عالية؛

-اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛

-الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة؛

-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛

-التقليل من استخدام الورق لمعالجة مشكلة الحفظ والتوثيق⁽¹⁾؛

-المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار؛

-التخطيط للمشاريع المستقبلية؛

-رفع كفاءة العاملين في الإدارة⁽²⁾؛

-إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات؛

-المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها؛

(1) - علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص ص 37، 38.

(2) - كلثم محمد الكبيسي: مرجع سابق، ص ص 38، 39.

-التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية والتواصل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية⁽¹⁾.

كما سنقوم بعرض بعض العوامل المساهمة في نجاح الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:

-وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والإيستعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير؛

-الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور⁽²⁾؛

-التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛

-تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كل حسب تخصصه بالإضافة إلى التدريب والتأهيل؛

-التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛

-تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛

-تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛

-الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛

-التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية⁽³⁾.

9- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية مصطلحاً حديثاً ومازال قيد التجربة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها والتي من بينها:

-الخوف من التغيير ونقص الاعتمادات المالية؛

(1) - 59: 23، 15-05-2019، mich.yoo7.com

(2) - محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010، ص109.

(3) - محمود القدوة: المرجع نفسه، ص ص109، 110.

-تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق؛

-غياب التشريعات المناسبة وقلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة؛

-غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة؛

-توفير وسائل الاتصالات المناسبة وكذلك معوقات الأنترنت مثل التكلفة العالية واللغة

الإنجليزية⁽¹⁾.

في حين يرى براون (2005) أن على الدول النامية تبني أسلوب جديد للتفكير والقيادة، وقد قسمت

أو صنفت معوقات الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من العناصر نذكر منها:

المعوقات الإدارية:

ويمكن إجمالها فيما يلي:

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛

-عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية والإبقاء على اتخاذ الأساليب

التقليدية كأسلوب البيروقراطي؛

-غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم

التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛

-مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين و ذلك لخوف العاملين على فقدان مناصبهم بعد

تطبيق التقنيات الحديثة⁽²⁾.

المعوقات المالية والتقنية

وتتلخص فيما يلي:

(1) - بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص150.

(2) - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص79.

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول؛
- قلة الموارد المالية أي نقص التمويل والذي يخصص لمشاريع الإدارة الإلكترونية وغياب الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي وندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة؛
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي وضعف البنية التحتية للكثير من المؤسسات وعدم جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية؛
- ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات وقلة الخبرات الفنية المؤهلة وهجرتها إلى الخارج⁽¹⁾.

المعوقات البشرية

ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- غياب الدورات التدريبية وتزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ومشكل البطالة والذي نجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة بدلا من الإنسان.

المهددات الأمنية

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية؛
- اعتبارها تهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية؛
- فقدان الإحساس بالأمان اتجاه العديد من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان⁽¹⁾.

(1) - ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة عين الشمس، فلسطين، 2011، ص54.

ومن خلال هذه المعوقات التي ذكرت ظهرت بعض المشاكل التي ترتبط بالإدارة الإلكترونية وهي:

- التزوير المعلوماتي؛
- الإضرار بالبرامج والبيانات؛
- تخريب المعلومات؛
- سرقة المعلومات وبرامج الحاسوب؛
- النسخ غير المشروع للبرامج؛
- التجسس المعلوماتي؛
- جرائم الأنترنت⁽²⁾.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى كل ما يمكن أن يكون له علاقة بالإدارة الإلكترونية من مفهوم وأنظمة والصعوبات التي قد تواجهها، وهذا ما جعلنا نقوم بجمع المعلومات وإدراجها في فصل المتغير المستقل وهذا حتى نفهم ما هي الإدارة الإلكترونية ، وما هي الصعوبات التي قد تعرقل تطبيقها في المؤسسة.

(1) - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص ص81،80.

(2) - بشار الوليد: مرجع سابق، ص149.

الفصل الثالث: فعالية الموظف في المؤسسة

تمهيد:

- 1- دور العنصر البشري في تحقيق فعالية المؤسسة.
 - 2- أهمية وخصائص الفعالية.
 - 3- عناصر الفعالية.
 - 4- العوامل المؤثرة في فاعلية الموظف.
 - 5- علاقة الكفاءة بالفعالية والفرق بينهما.
 - 6- أساليب قياس الفعالية.
 - 7- المعايير الدالة على فعالية التنظيم.
 - 8- مداخل دراسة الفعالية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يشكل مفهوم الفعالية محورا رئيسيا تنصب حوله اهتمامات مختلفة من طرف مسؤولين والمكلفين بتقييم مدى كفاءة وفعالية الموظفين وهذا باعتباره مؤشرا أساسيا على درجة تحقيق المهام والأعمال المسندة إليه، ويمكن التأكد من مستوى العمل عن طريق كميته أو عن طريق نوعيته ونمط الإنجاز فيه، وأيضا استخدام الوسائل أو الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتحسين وتطوير فعالية موظفيها، وعليه سنتمكن من معرفة مكان الضعف لديهم وتحاول أن تضبطها وتعالجها والتخطيط لدعم موظفيها بتوفير برامج تدريبية ملائمة لسد العجز أو النقائص التي ترهقهم، وبالتالي البرامج التدريبية وتوفير الاحتياجات والوسائل الإلكترونية اللازمة للعمل يزيد ويرفع من مستوى كفاءة الموظف من جهة ومستوى أداء المؤسسة من جهة أخرى، وعليه سنتناول في هذا الفصل متطلبات عامة ورئيسية حول فعالية الموظف.

1- دور العنصر البشري في تحقيق فعالية المنظمة :

إن الكم الأكبر من العمل داخل المنظمة أو المنشأة يتم من خلال الأفراد وليس التكنولوجيا كما هو معروف فمقدار الكفاءة والفعالية في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشكلاتها بطرق معقولة ومقبولة يعتبر أمرا مهما يساعد على تقدم ونجاح المنشأة والمؤسسات اليابانية، تعتبر نموذجا يقتدى به في هذا المجال لأنهم يدركون أهمية العمل كفريق وحيد لتحقيق فعالية المنظمة فالفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه الدينية، الاجتماعية فهي مصاحبة له دائما. إن الفرد الياباني لا يعبر عن غضبه في محيط عمله بالإضراب وإنما بالعمل المكثف وإغراق السوق في السلع وهذا يدل على كفاءته وفعاليتته داخل المنظمة والمجتمع⁽¹⁾.

2- أهمية وخصائص الفعالية:

1-2- أهمية الفعالية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى مؤسسات قادرة على تحقيق الأهداف ولتحقيق هذه الأهداف لابد من قدرة الموظفين وقيامهم بأدوارهم بكفاءة وفعالية عالية، وعليه تكمن أهمية الفعالية لدى الموظفين داخل المؤسسة فيما يلي:

-تعتبر الفعالية صفة أساسية للتنظيم الحركي للمؤسسة وهي معيار للحكم على نجاح أو فشل المؤسسة بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة؛

-كما يعتبر قياس الفعالية بمثابة تقييم كلي لأداء المؤسسة، وتقييم لأداء الموظفين ومدى فعاليتهم داخل مؤسساتهم؛

-تعتبر كذلك بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها وبالتالي تظهر قيمة موظفيها وتميزهم من خلال الأهداف التي استطاعوا تحقيقها.

2-2- خصائص الفعالية :

من أبرز خصائص الفعالية ما يلي:

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛

-الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛

(1)- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص217.

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين ... الخ⁽¹⁾؛

-التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛

-النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما أو موظف ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعال أو الموظف الفعال تختلف باختلاف موقع وأهداف المؤسسة وخدمات الموظفين والوقت الذي يتم فيه تقويم أداء الموظفين وقياس مدى فعاليتهم؛

-الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة⁽²⁾.

3- عناصر الفعالية :

فعالية الموظف هي مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي من خلالها يمكن أن تحدد فعالية الموظف في المؤسسة من عدمها وهذه العناصر هي:

3-1-الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو سلوك معين. مثل هذه الحالة من القناعة أو الرضا عادة ما تكون محصلة للعديد من العوامل.

إن فعالية الموظف داخل المؤسسة يقترن حدوثها بدرجة الرضا والارتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم، فعندما يتوفر مناخ عمل يشعرون فيه بالأمان والطمأنينة لا يبق أمام الموظفين سوى الإبداع والإنجاز بكل كفاءة وفعالية.

3-2-الروح المعنوية:

الروح المعنوية هي الطاقة التي يستمد منها الموظف قوة العمل متحدين متآزرين لتحقيق الأهداف دون كلل أو ملل، وتتوقف الروح المعنوية للعامل إلى حد كبير على إرضاء حاجاته النفسية المختلفة، فالروح المعنوية هي أكبر المحفزات لإبراز فعالية الموظف في المنظمة.

(1)- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة بسونلغاز فرع الاغواط، 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص ص22،23.

(2)- بعاج الهاشمي: المرجع نفسه، ص23.

3-3- الاستقرار في العمل:

يلعب استقرار الموظف في المؤسسة دور كبير من زيادة فعالية التنظيم حيث يمكنها من الاحتفاظ باليد العاملة سواء المكتسبة لخبرة مهنية كبيرة أو التي تمر بمرور الوقت لتكسب الخبرة. إذ أن الاستقرار في العمل يشكل أهمية كبيرة للموظفين فهو من أهم الحوافز الواجب الاهتمام بها من قبل المؤسسة التي تسعى للحفاظ على كوادرها البشرية بأن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الاستقرار.

3-4- الولاء التنظيمي:

يرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها إذ أن الموظف الذي يكون له التزام وظيفي يكون معدل تركه للعمل والغيابات ضئيلا أي أنهم أكثر استقرارا بالإضافة إلى استمراره بالمنظمة فهذا الموظف يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

3-5- الدافعية:

هي عبارة عن محركات السلوك بالنسبة للموظف أو الطاقة الدافعة للعمل، أي عندما تكون دافعية الموظف قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كلما كان ذلك مرتبطا بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال، إن العمل في حد ذاته فيه إشباع لحاجات الموظف إلى إثبات الذات وشعوره بالانحياز وبأنه شخص منتج وفعال⁽¹⁾.

4- العوامل المؤثرة في فعالية الموظف :

يمكن التعرف على مدى فعالية الموظف في المؤسسة من خلال ما يلي:

4-1- الجانب الاقتصادي:

والمقصود به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية الموظف تتضح من خلال السمات والخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي يكون فيها تقسيم العمل منخفض؛

- وكذلك لابد من توفر وبدرجة عالية مختصين في التقسيم الإداري.

- وجود درجة عالية من الآلية (l'automatisme) تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

(1) - بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية -جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، 2015-2016، ص ص88،89.

4-2- الجانب السياسي:

ونعني بالجانب السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات أي المدراء أو الرؤساء والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها. وفي ضوء هذا تتضح فعالية الموظف العالية من خلال⁽¹⁾:

-المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من غيرها التي لا تهتم برغبات وحاجيات العاملين؛

-كذلك لابد من أن تكون قراراتها منطقية ومضبوطة على عكس القرارات الانفعالية والمنتسرة؛

-المؤسسة التي تتميز بالاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة، أي لابد من إعطاء مجال من الحرية والاستقلالية للموظفين؛

-الخضوع لإيديولوجية واضحة ومحددة لتوفير فعالية عالية.

-لابد من وجود أعضاء مؤثرين فاعلين وقادرين على جعل المنظمة أكثر فعالية⁽²⁾.

4-3- الجانب الفني والتكنولوجي:

تشمل مختلف العوامل المتعلقة بحدثة الأدوات والتقدم التكنولوجي المستخدم ومدى كفاءة الموارد بالإضافة إلى أساليب العمل المستخدمة والتصميم الداخلي لمكان العمل والذي يساعد الموظفين على القيام بأعمالهم بكل راحة، كما تعمل المؤسسات على استغلال المساحات المتاحة، وتسمح بحرية انتقال العمل والعمال بكل سهولة وأريحية⁽³⁾.

4-4- الجانب الذاتي للفرد والجانب المتعلق بمخرجات المؤسسة:

يمكن إضافة هاذين العاملين والذاتان يؤثران بصفة كبيرة في فعالية الموظف، فالجانب الذاتي للفرد يقصد به معنويات الأفراد واتجاههم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصال المعتمدة بينهم (الصراع) طرق معالجة المشكلات والعلاقات غير الرسمية.

(1) - نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007-2008، ص21.

(2) - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، قسنطينة، 2006، ص200.

(3) -محمد وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة استراتيجيات الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص32.

أما الجانب المتعلق بمخرجات المؤسسة فنعني به جميع ربود الأفعال التي تؤثر وتتعاكس على المؤسسة بصفة عامة والموظف بصفة خاصة وهذا من طرف المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام، وهذا الجانب له أهمية كبيرة في خلق الملائمة بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية في نفس الوقت⁽¹⁾.

4-5- الجانب الرقابي:

وهو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسات ويمكن تحديد سماتها فيما يلي:

-وجود أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية في المؤسسات على عكس المؤسسات التي تتصف بالتساهل مع الموظفين أي لا بد من إتباع أسلوب الجزاء والعقاب؛

-تكون المؤسسة أكثر فعالية عندما تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة على عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية للوهلة الأولى، فالموظف هذا يصبح متخوفاً؛

-العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لا بد أن تكون محددة وموضوعية وليست خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس؛

-كثرة الاتصالات بين أعضاء المؤسسة وتكون في كل الاتجاهات. (رأسية، أفقية، دائرية)⁽²⁾.

4-6- الجانب البيئي:

هو تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة وكذلك ذلك النظام المشكل من تفاعل المنظمات مع بيئتها⁽³⁾، ومنه تكون محددات فاعلية الموظفين داخل المؤسسة كالنحو التالي:

-تعتبر المؤسسات كثيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم؛

-القدرة على التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، أي لا بد من أن تكون منفتحة على العالم الخارجي ولها امتداد طبيعي واجتماعي، وترك مجال واسع للموظفين للتعبير عن آرائهم⁽⁴⁾؛

-أما علي السلمي فيرى أن المؤسسات الصغيرة أكثر فعالية لأنها تتميز بتوفر الظروف المناسبة لتحقيق الكفاءة والفعالية⁽⁵⁾.

(1) - خليل محمد الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ص ص333،334.

(2) - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص200،201.

(3) - طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التصنيفات)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص53.

(4) - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص202.

(5) - عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص32.

5- علاقة الفعالية بالكفاءة والإنتاجية والأداء :

تكمن العلاقة بين هذين المفهومين في اعتبار أن الكفاءة شرط للفعالية أي أن الأداء يكون فعالا بالدرجة الأولى حتى يمكن اعتباره كفتا ولكن يمكن أن يكون الأداء كفتا وليس فعالا وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد.

ويوضح الشكل التالي مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما:

الشكل رقم (03): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

محور الفعالية	فعالية عالية	2 تحقيق نتائج بإهدار الموارد	1 الوضع المثالي
	فعالية منخفضة	4 الوضع السلبي	3 حسن استخدام الموارد بدون نتائج
		محور الكفاءة	كفاءة عالية

المصدر: أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص23.

ويتضح من هذه المصنوفة أنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية وهما:

-الوضع النموذجي: حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذج الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

-الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة وهذا أمر غير ممكن حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في استغلال الموارد، إلا أنه لا يمكن تحديد الوصول إلى نتائج جيدة ولكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المحققة.

-وضع الفاشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة وفي هذه الحالة تقوم الموارد بالاستغلال الأنسب والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المحققة منها تكون سالبة أو غير مرغوبة وذلك يكون حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

-الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة أيضا، حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد وتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها بالمستوى المناسب.

لذلك فإن لإدارة الناتجة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمجتمع⁽¹⁾.

5-1- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن الفعالية ينظر إليها دائما من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين وعليه فالفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج.

بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها.

ويجب أن يؤخذ كل من الفعالية والكفاءة في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة⁽²⁾.

5-2- المصطلحات المتقاربة مع مفهوم الفعالية:

-الأداء: هو انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية إنجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة.

-الكفاءة: القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة.

-كفاءة الأداء: تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيدة.

-الإنتاجية: هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج بمعنى العلاقة بينكمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات⁽³⁾.

(1) - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 24.

(2) - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 194، 195.

(3) - بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 19.

جدول (04): العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيف
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 20.

6- أساليب قياس الفعالية :

جدول رقم (05): يوضح المداخل المؤثرة على الفعالية

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوباً مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس
2	أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الإستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى

7- المعايير الدالة على فعالية التنظيم :

هناك العديد من المعايير الدالة على فعالية التنظيم والتي منها:

1- المرونة؛

2- الكفاءة؛

3-التوازن بين حاجات الأنظمة الفرعية والاجتماعية والفردية في التنظيم؛

4-وضوح الخطط والأهداف والالتزام بها؛

5-وجود تغذية عكسية؛

6-التواصل المفتوح على البيئة والقوى المؤثرة فيه؛

7-ارتباط الهيكل التنظيمي بالأهداف والمهام الوظيفية؛

8-تفويض السلطة؛

9-وجود نظام حوافز ملائم وعادل؛

10-التعاون بدلا من التنافس⁽¹⁾.

8- مداخل دراسة الفعالية :

8-1-المداخل التقليدية :

8-1-1-مدخل الأهداف :

يرى أنصار هذا المدخل وعلى رأسهم برنارد أن النشاط يكون فعالا إذا ما نجح في تحقيق أهدافه المحددة وقد ركز على الهدف كمؤثر رئيسي للفعالية.

وقد انطلقت أنصار هذا المدخل من فرضيتين أساسيتين لقياس الفعالية. فالفرضية الأولى تقول أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها والثانية أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها ولقد استخدم أنصار هذا المدخل العديد من المعايير لقياس الفعالية ومن أبرزها الإنتاجية، الرضا الوظيفي والربحية⁽²⁾.

إن هذا المدخل يركز على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف ولهذا فهو يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها⁽³⁾.

ومن المشكلات التي يواجهها مدخل الأهداف في قياس فعالية المنظمات هي:

(1)- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص468.

(2)- كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص320،321.

(3)- أسامة خيربي: مرجع سابق، ص202.

-تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.

-وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق الأرباح الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها⁽¹⁾.

-الصعوبة التي تواجه المنظمات في ترتيب الأهداف التي تسعى لتحقيقها لأن أهداف المنظمة قابلة للتطور عبر الزمن⁽²⁾.

8-1-2-مدخل موارد النظم :

إن هذا المدخل يهتم في تقييم فعالية المنظمات من خلال الاهتمام بجانب المدخلات فهذا المدخل يرى أن المنظمة تكون أكثر فعالية عندما تستطيع أن توفر الموارد التي تحتاج إليها⁽³⁾.

إن هذا المدخل يعتمد في قياسه لفعالية المنظمة على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ومن أهم هذه المؤشرات:

-القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية؛

-قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؛

-قدرة متخذي القرارات على فهم وتقليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة⁽⁴⁾.

وبعد كل من يوشتمان وسيشور من رواد هذا المدخل لأن جوهر الفعالية عندهما يكمن في الموارد وقدرة التنظيم التفاوضية للحصول عليها من البيئة المحيطة، وأن هذه الموارد لا تقتصر فقط على الموارد المالية وإنما تشمل أيضا على الموارد البشرية.

بالرغم من أهمية الجوانب التي تطرق إليها مدخل النظم حول الفعالية إلا أن هناك العديد من أوجه القصور التي يعاني منها وتتمثل في الآتي:

-لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية؛

(1)- علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص173.

(2)- كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص321.

(3)- أسامة خيربي: مرجع سابق، ص201.

(4)- علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص171.

-يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، بدلا من التركيز على غايات محددة قابلة للقياس فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه⁽¹⁾.

ما يعاب على هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها⁽²⁾.

8-1-3-مدخل العمليات الداخلية:

إن هذا المدخل يهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة فهو يمثل وجهة نظر العاملين في المنظمة وحسب هذا المدخل فإن المنظمة تعتبر فعالة عندما تتصف عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توفر لديها من موارد ولقد تم وضع مؤشرات من قبل هذا المدخل لتحديد الفعالية داخل المنظمة منها:

-وجود مناخ إيجابي؛

-شروع روح العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين؛

-ارتفاع دافعية وولاء العمال للمنظمة؛

-ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

كما أن هذا المدخل يهتم بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما⁽³⁾.

هذا المدخل لا يخلو من العيوب رغم ما جاء به ومن هذه العيوب نجد:

-تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية؛

-قياس المناخ النفسي ورضا العاملين تعتبر مسألة حكمية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية⁽⁴⁾.

رغم عيوب هذا المدخل إلا أنه تم وضع العديد من المؤشرات الخاصة به لقياس الفعالية.

لقد تم اقتراح العديد من المؤشرات الخاصة بنموذج العمليات الداخلية من قبل المهتمين بهذا المدخل وقد حدد دافث سبعة مؤشرات لقياس الفعالية وفقا لهذا النموذج وهي:

-ثقافة قوية ومناخ عمل إيجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق؛

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص ص455،456.

(2) - علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص171.

(3) - أسامة خيرى: مرجع سابق، ص ص201،202.

(4) - علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص172.

- الجرأة والثقة والاتصال بين الإدارة العليا والعاملين؛
 - اعتماد صناعة القرار على المعلومات أيا كان موقع مصدر هذه المعلومات في المنظمة؛
 - عدم تحريف الاتصالات الأفقية والعمودية؛
 - مكافأة المديرين على الاتجاز؛
 - نمو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل الجماعي الفاعل؛
 - التفاعل بين المنظمة وأجزائها.
- ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب أن الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية هي طرق لقياس الفعالية إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المنظمة بسبب قصوره عن قياس علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية المحيطة بها⁽¹⁾.

8-2-2-المدخل المعاصرة:

8-2-1-مدخل أطراف التعامل:

- إن هذا المدخل يركز على بقاء المنظمة ونموها من خلال الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:
- الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها؛
 - المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل سعر؛
 - العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة؛
 - الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم؛
 - المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ؛
 - الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح؛
 - المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين⁽²⁾.

(1) - وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص97،98.

(2) - أسامة خيربي: مرجع سابق، ص203.

إن المشكلة الأساسية التي يعاني منها هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصلحة المختلفة وهذا ما يجعل قياس الفعالية داخل المنظمة أمرا صعبا لهذا تم وضع العديد من النماذج من قبل هذا المدخل.

لكي تستطيع المنظمة اختيار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعتها عملها وهذه النماذج هي:

-النموذج النسبي: يرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها أي أن أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

-نموذج القوة: يرى أن على المنظمة أن تحدد الطرف الأقوى الذي يتعامل معها من بين الأطراف الأخرى والذي يؤثر بشكل مباشر على بقائها واستمرارها وأن على المنظمة أن تسعى لإرضاء هذا الطرف حتى ولو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى⁽¹⁾.

8-2-2-2-النموذج التطوري: يرى هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن وعبر المراحل التي يمر بها نشأة المؤسسة وتطورها فالمنظمة تجدد نفسها تتعامل مع أطراف جدد وتتخلى عن أطراف أخرى لأن هذا ما يتطلب الوضع الحالي فالمنظمة الفعالة حسب هذا المدخل هي القادرة على اختيار النموذج المناسب مع ظروفها ثم تقييم فعاليتها حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف الذي أصبحت تتعامل معه ومدى إشباعها لحاجاته⁽²⁾.

8-2-3-نموذج العدالة الاجتماعية:

هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم يحاول أن يشبع أهدافه واحتياجاته أولا والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل وهذا النموذج هو عكس نموذج القوة⁽³⁾.

فالمنظمة تسعى لعدم وجود أي شكوى من قبل أطراف التعامل فإن وجدت فهي تسعى لمعالجة أسبابها ومحاولة إيجاد حلول لها حتى تضمن رضا الجميع.

إن أهم ما يميز أطراف التعامل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن النموذج يأخذ في الحسبان أيضا مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فهذا المدخل تناول كل هذه الجوانب التي أغلقتها المدارس التقليدية في نفس الوقت.

(1)- علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص175.

(2)- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص208.

(3)- أسامة خيري: مرجع سابق، ص200.

8-2-4-مدخل القيم المتنافسة:

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية ومن أنصار هذا المدخل Quinn and Rohafuagh (كويت وروباغ) فقد قاما بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات ويمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

(أ) التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

(ب) التوجه الخارجي: يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في معاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

قام هذا الباحثان أيضا بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

الهيكل الجامد (النظام المغلق): ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

الهيكل المرن (النظام المفتوح): ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى وهو نمط مشابه للهيكل العضوي⁽¹⁾.

المنظمة تسعى لعدم وجود أي شكوى من قبل أطراف التعامل فإن وجدت فهي تسعى لمعالجة أسبابها ومحاولة إيجاد حلول لها حتى تضمن رضا الجميع⁽²⁾.

إن أهم ما يميز مدخل أطراف التعامل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

كما أن النموذج يأخذ في الحسبان أيضا مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. فهذا المدخل تناول كل هذه الجوانب التي أغفلتها المدارس التقليدية في نفس الوقت⁽³⁾.

لقد قدم مدخل القيم المتنافسة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية وهذه النماذج هي:

(1) - زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 34، 35.

(2) - أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 200.

(3) - علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص 176.

8-2-5- نموذج العلاقات الإنسانية:

من خلال هذا النموذج يكون للإدارة هدف هو تطوير وتنمية العاملين ورفع رضاهم عن العمل وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية ويستخدم هذا النموذج الهيكل المرن ويعكس التوجه الداخلي للإدارة.

8-2-6- نموذج النظام المفتوح:

يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية.

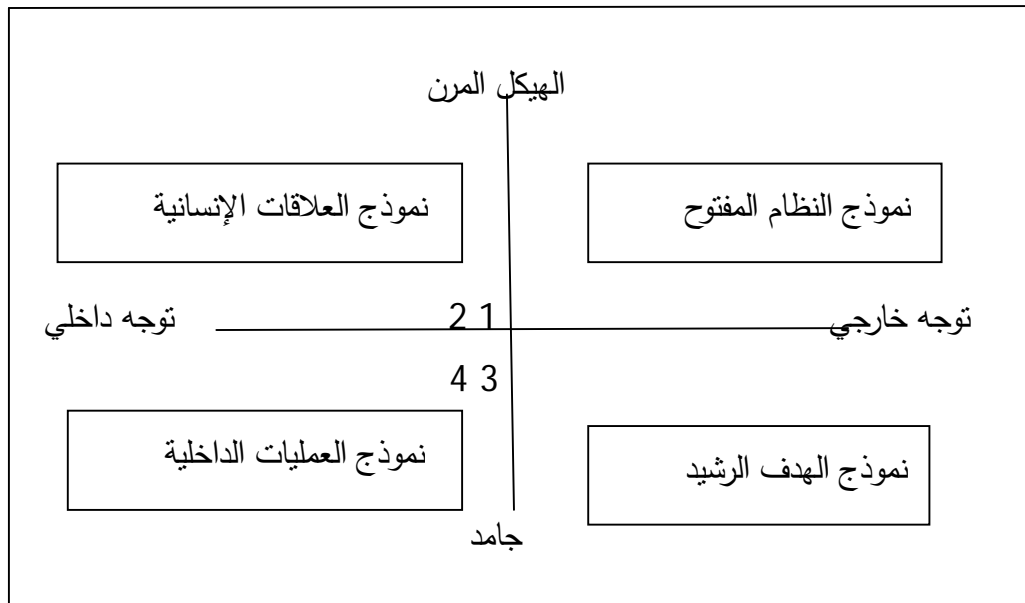
-نموذج الهيكل الرشيد:

ويعكس التوجه الخارجي للمنظمة مع استعمال هيكل جامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.

-نموذج العمليات الداخلية:

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي.

شكل رقم (04): يوضح نموذج القيم المتنافسة



المصدر: علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص179.

جدول رقم (06): يبين معايير الفعالية التنظيمية لأصحاب المصالح

أصحاب المصلحة	معايير الفعالية التنظيمية
الملاك	العائد المادي
الموظفين	الرضا عن العمل - الأجور والمرتبات
العملاء	جودة السلعة أو الخدمة
الدائنين	القدرة على السداد
المجتمع	المساهمة في حل مشاكل المجتمع
الموردين	التعاملات المرضية
الحكومة	الالتزامات القانونية

شكل رقم (05): شكل يبين مصفوفة نموذج القيم التنافسية

داخلي	(ب)	(أ)
	نموذج العمليات الداخلية القيم: الاستقرار	نموذج العلاقات الإنسانية القيم: تنمية الموارد البشرية
التركيز	(د)	(ج)
خارجي	نموذج الهدف الرشيد القيم: الإنتاجية، الربحية	نموذج النظم المفتوحة القيم: النمو، إستحواد، الموارد
	غير مرن	مرن
	الهيكل	

المصدر: طارق طه: التنظيم (النظرية، الهيكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007،

ص ص 120-122.

جدول رقم (07): يبين النماذج الشائعة للفعالية والظروف المناسبة لكل منها

النموذج	التعريف للمنظمة تكون فعالة بالدرجة التي (...)	النموذج يفضل غالباً عندما (...)
نموذج الأهداف	تحقق أهدافها الموضوعية المحددة	الأهداف تكون واضحة متفق عليها محددة الوقت، قابلة للقياس
نموذج مصادر النظم	تحصل على مواد معينة تحتاج إليها	علاقة واضحة بين المدخلات والأداء
نموذج العمليات الداخلية	يغيب عنها الضغوط الخارجة مع توقف أو انسياب العمل الداخلي	ارتباط واضح بين العمليات التنظيمية والأداء
نموذج القوى الإستراتيجية	كل القوى الإستراتيجية تحقق حد أدنى من الإشباع	القوى أو العناصر يكون لها تأثير كبير على المنظمة ولذلك يجب الاستجابة لمطالبها
نموذج القيم المتعارضة	التأكيد على المعايير في أربعة مربعات مختلفة ومقابلة لتفضيلات القوى	عدم وضوح المعايير بالمنظمة أو تغيير المعايير بمرور الوقت
نموذج الشرعية	استمرار المنظمة نتيجة للعمل في نشاط شرعي	عندما يكون استمرار أو انحدار أو زوال المنظمة هو محل الاهتمام
نموذج نظم الأداء المرتفع	الحكم بالاعتبار أو التفوق النسبي للمنظمات الأخرى المشابهة	عندما تكون هناك رغبة في عقد مقارنات بين المنظمات المشابهة

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص468.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل تبين لنا أن الموظفين الفعالين يملكون مساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجهود التي يقومون بها في تقديم الخدمات بكفاءة وسرعة وإتقان، كما يساهم الموظف الفعال في إحداث التغيير المطلوب والذي لا بد منه نظرا للتحويلات الحاصلة في مجال الإدارة والتي تتطلب تنمية قدرات ومهارات وكفاءات للأفراد الموظفين، لتمكينهم من استخدام الوسائل الإلكترونية وهذا ما يضمن جودة عالية للخدمات، وعليه يمكن القول أن أي مؤسسة لا بد أن تتوفر على موظفين لديهم فعالية كبيرة وقدرة على التحكم في التكنولوجيات الحديثة.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة

لموضوع الدراسة

مقدمة.

1- النظريات الكلاسيكية.

1-1- نظرية الإدارة العلمية.

1-2- النظرية البيروقراطية.

2- النظريات النيوكلاسيكية.

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو).

2-2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو.

3- النظريات الحديثة.

3-1- نظرية النظم.

3-2- نظرية الإدارة اليابانية.

3-3- المدرسة الرياضية.

3-4- نظرية النسق الاجتماعي الفني.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعددت المداخل النظرية وتنوعت بتنوع واختلاف وجهات النظر واتجاهات الباحثين والمفكرين وفي هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى أهم المقاربات النظرية والمداخل النظرية التي تناولت موضوع الدراسة والتي تساعدنا في تحليل البيانات، حيث قسمت إلى ثلاثة اتجاهات، أولها متعلق بالاتجاه الكلاسيكي وهو يعتبر البدايات الأولى للتظير، الاتجاه الثاني متعلق بالنظريات النيوكلاسيكية، أما ثالث اتجاه فهو الاتجاه الحديث، وقد حاولنا استعراض أهم أفكار الباحثين ضمن هذه المقاربات النظرية وإبراز علاقة الإدارة الإلكترونية بفعالية الموظف.

1- النظرات الكلاسيكية

1-1- نظرية الإدارة العلمية

بدأت هذه المدرسة ببحوث فريدريك تايلر (F. Taylor) الأمريكي الذي عاش لمدة (1856-1915) والذي يعتبر أب المدرسة فقد حاول تايلر من خلال كتابه الإدارة العلمية إلى تغيير الإدارة التقليدية التي تعتمد على التقاليد والأحكام الشخصية إلى إدارة تعتمد على ضوابط وعلاقات علمية وعلى هذا الأساس جاءت جاءت تسمية الإدارة العلمية.

إن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها⁽¹⁾.

تقوم نظرية الإدارة العلمية على أربعة أسس رئيسية هي:

1- الأسلوب المستخدم هو الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية ليحل محل الأسلوب العشوائي القديم؛

2- اختيار وتدريب وتعليم وتنمية العمال بطريقة علمية حيث كان العامل فيما مضى يختار عمله بنفسه عفواً، ويدرب نفسه عليه ما استطاع إليه سبيلاً؛

3- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمله المحدد على أن توفر الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل؛

4- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد تقسيم العمل بين العمال والإدارة لتحقيق مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ⁽²⁾.

-جاءت نظرية الإدارة العلمية بعدة مفاهيم والتي منها:

-مبدأ التخصص في العمليات process specialization

-تتميط العمليات standardization

-وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات unity of command and centralization of decision making

-توحيد الإجراءات uniform procedure

-عدم ازدواج الوظائف التنظيمية No duplication of functions

(1) - خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط4، عمان 2004، ص40.

(2) - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2011، ص ص59-60.

تتبنى هذه النظرية عدة مبادئ أهمها:

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العامل؛
- استخدام الحوافز لإغراء العمال والتي هي بطبيعة الحال حوافز مادية وذلك لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب؛
- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل؛
- الرشد الوظيفي ويقصد به أن الفرد الإداري يسند له عمل ما أو وظيفة معينة يكون قد تدرب على مهامها.

أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم:

- العمل؛
 - التخصص وتقييم العمل؛
 - الرشد لدى العمال والإدارة؛
 - هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي؛
 - استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.
- بالرغم من اعتراف الكثيرين بحركة الإدارة العلمية وأنها أول لبنة أساسية في نظرية التنظيم، فقد تعرضت إلى الكثير من النقد للأسباب التالية:
- ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية؛
 - ركزت هذه النظرية على البيئة الداخلية للمنظمة الإدارية وعلى العمليات والمعدات والإمكانات المتوفرة فيها، وأغفلت البيئة الخارجية؛
 - أهملت التنظيمات غير الرسمية التي تدخل فيها عدة جوانب أخرى للعامل خارج نطاق العمل؛
 - محاولة تايلر إثبات أن أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح ومحدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية⁽¹⁾.

(1) - محمد عبد الفتاح ياغي: المرجع نفسه، ص ص 61-63.

-تعقيب على نظرية الإدارة العلمية:

ركزت هذه النظرية على استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة وهدفها هو زيادة الإنتاج. كما نلاحظ أنه تطرق إلى عنصر التدريب المبني على طرق علمية وذلك من أجل الوصول إلى تقسيم العمل حيث يصبح العامل متمكناً من عمله وهذا من أجل الخروج من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط القائم على العلم من أجل الخروج من أجل مواكبة التكنولوجيا الحاصلة في المجتمع أما فيما يخص الفعالية فقد ركز على الحوافز المادية وذلك لتشجيع الأفراد على العمل وهذا ما يضمن فعالية داخل المؤسسة.

1-2- النظرية البيروقراطية:

إن رائد هذه النظرية هو عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max veber) والبيروقراطية لدى ماكس فيبر هي ذلك النموذج المثالي للمنظمة فهي أساس لبناء العقلانية في المجتمع، وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكومية للفترة (1920-1964) ومن خصائصها الآتي:

-العقلانية؛

-الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات؛

-التخصص في العمل؛

-هرمية السلطة (سلطة إصدار الأوامر)؛

-الجدارة أساس التدرج في العمل؛

-اللاشخصية (الأسس الموضوعية)؛

-الفصل بين إدارة وملكية الشركة؛

-الرقابة والانضباط الدقيقين في أداء مهمات العاملين⁽¹⁾.

إن فيبر لم يكن هدفه هو صياغة منظمة مثالية بل تحليل الكيفية التي يمكن بها البيروقراطية أن تجعل المدير يمارس السلطة على المرؤوسين، إن المدير يمارس سلطة بناء على ما تمنحه إياه السلطة القانونية، إن البيروقراطية في وقتنا الحالي تسير عكس التيار الذي وضعه فيبر لأن البيروقراطية اليوم تمتاز بالطابع الروتيني والبطيء في مسار العمل الإداري، فقد كان فيبر يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى⁽²⁾

⁽¹⁾ - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، ط1، عمان 2013، ص 120-121.

⁽²⁾ - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص43.

اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه⁽¹⁾.

-نقد النظرية البيروقراطية:

يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي أنها مبادئ جيدة لتحقيق ما تطمح إليه أغلب المنشآت لكن التطبيق الخاطئ للأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يمكن في النظام البيروقراطي، ولما الخطأ يعود إلى سلوك وتصرفات منفذي هذا النظام.

ومن أبرز الأخطاء التي تبرز عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي ما يلي:

-الوسائل تصبح غايات: عندما ينعس الموظف في تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بحد ذاتها ويحد قيمتها دون النظر إلى جوهرها أو الهدف المنشود من وصفها، فإن تصبح مع مرور الزمن غاية الموظف وليس الوسيلة لتحقيق الهدف؛

-الجمود وعدم المرونة: إن التغيرات الحاصلة في العالم اليوم وهي كثيرة وعاصفة تتطلب ضرورات التعديل والشطب والإضافة في القوانين والتشريعات والقواعد والا تحولت هذه الوسائل إلى قوالب جامدة بروحية بعيدة تماما عن روحية عصر المتغيرات.

-روتين (الرقابة): إن التمسك الشديد بحرفية التعليمات والمعاملة غير الشخصية ينتج عنه الروتين الذي يقصد به سير العمل المتكرر في المشروع أو الواجبات الرسمية الأخرى.

-المظهرية الشكلية: يميل موظفو المنشآت البيروقراطية إلى المقالات في الجوانب المادية لمكاتبهم ويهتمون بمظهرهم وأناقتهم وذلك بغية ترك انطباع جيد عنهم في عيون زملائهم والمتعاملين معهم؛

-مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير حالة متأصلة ليس فقط في تنظيم المنشأة البيروقراطية وإنما في نفوس العاملين أيضا، إن مقاومة التغيير تضمن للعاملين البقاء في مواقعهم والاستماع بممارسة السيطرة والتحكم.

-المرض البيروقراطي: يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والإصرار المميت على تطبيقها نتيجة للاستماع بممارسة السيطرة والتحكم⁽²⁾.

(1) - خليل محمد حسن الشماع: المرجع نفسه، ص 43.

(2) - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص 73-75.

-تعقيب على النظرية البيروقراطية:

نلاحظ أن النظرية البيروقراطية ركزت على اتجاه السلطة داخل المؤسسة وهو الشكل الهرمي وذلك من حيث العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالإضافة إلى وجود قواعد وقوانين وتقنيات داخل المؤسسة تضمن السير الحسن لها.

وهذا ما ركزت عليه الإدارة الإلكترونية فوجود القواعد والتنظيمات والتقنيات الحديثة هي التي تضمن تحسين العمليات الإنتاجية والخدمات داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الفعالية فترى هذه النظرية أن تطبيق مبادئ البيروقراطية هو الذي يحقق فعالية الموظف.

ومنه نستنتج أن البيروقراطية في وقتنا الحالي هو عصر الإدارة الإلكترونية لم تعد ذات فعالية وذلك لأن الأسلوب البيروقراطي إذ أصبح لا يعمل نفس الأهداف التي في السابق بالإضافة إلى الأفكار التي تقوم عليها البيروقراطية والتي تتميز بالرقابة والجمود وعدم المرونة مما يعرقل التغيير نحو ما هو أفضل.

2- النظريات النيوكلاسيكية**2-1 - مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)**

-جورج إلتون مايو: (George Alton Mayo)

يعد إلتون مايو أستاذ البحث الصناعي في (Harvard business school) مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ أثارت نتائج الاختبارات التي قام بها وفريقه البحثي في مصانع الهوتورن والتي كانت تهدف إلى اختبار جهد العامل على الإنتاجية، وقد اهتمت هذه الدراسة بتحديد درجة تأثير الظروف الفسيولوجية لموقع العمل لقياس أثرها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وقد كان لنتائج تجارب مصانع الهوتورن حصيلة مهمة تمثلت في تأكيد وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى تأسيس علاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض يكون لها انعكاسات إيجابية على الأداء.

لقد اعتبرت هذه المدرسة الإدارة الفعالة هي تلك التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم البعض وتتيح لهم فرص تبادل الرأي وإقامة الروابط والعلاقات مما شكل بداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل خاص سلوك جماعات العمل وأثرها على الأداء⁽¹⁾.

-مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

-الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره؛

-من سماته التعاون وليس التنافس؛

(1) - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، 2013، ص ص 62-69.

- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته المادية؛
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين؛
- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية؛
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- تشجيع تفويض السلطة.

لقد وجهت العديد من الانتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي منها:

- هدفها الأساسي هو زيادة الإنتاج؛
- إهمال التنظيم الرسمي؛
- إهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة؛
- انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع رؤوسه؛
- المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم يؤدي إلى زيادة التهاون والإهمال في أداء المهام كما أشار مالكولم ماكنيز⁽¹⁾.

تعقيب على مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)

نلاحظ أن هذه النظرية ركزت وبشكل كبير على العنصر البشري داخل المنظمة من خلال مراعاة مشاعره والدخول في علاقات غير رسمية داخل المنظمة من أجل تلبية احتياجاته المادية والمعنوية من أجل تشجيعه على القيام بعمله وقد اتبعت هذه النظرية هذه الطريقة كإستراتيجية من أجل زيادة فعالية الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة.

2-2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الفرد، حيث أخذت عدة تسميات منها نظرية الدافعية الإنسانية ونظرية التدرج الهرمي، نظرية سلم الحاجات حيث تعتبر من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الأفراد.

ولقد رأى ماسلو من خلال نظريته أننا جميعا لدينا حاجات بيولوجية أساسية وحاجات اجتماعية توجه أفعالنا، حيث شعر أن هذه الحاجات تنمو من خلال هرم يبدأ بالحاجات الأساسية كالغذاء و الأمن والنقل، وعندما تشبع يصل الفرد إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

(1)- أسامة خيربي: الإدارة العامة، دراسة الراسمة، ط1، عمان، 2013، ص ص58-59.

لقد بنى ماسلو نظريته انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين هما:

-تنشيط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وتبقى الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الإنسان.

-ترتب الحاجات بشكل ثابت على شكل سلم وحسب أهميتها فسلوك الفرد ينشط بوجود نقص، أو حاجة توجه الفرد لتخفيض التوتر الذي يسببه النقص، وبالتالي فالتوتر يقود الفرد إلى القيام بسلوك يتوقع أن يشبع الحاجة.

هذا وقد تضمنت نظريته أفكاراً متعددة ومتنوعة حاول من خلالها توضيح هرمه ومكوناته حيث يرى أن:

-البشر كائنات محتاجة ومن الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها.

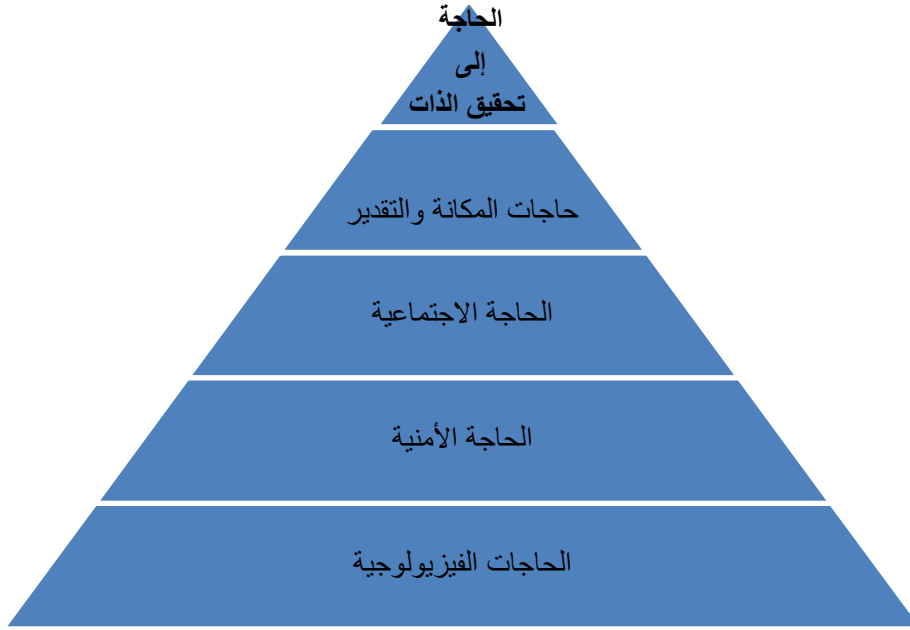
-ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرمياً فتبدأ بالأساسية كالطعام والمأوى إلى المركبة كالحاجة لتحقيق الذات والإنجاز.

-الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي إلى إحباط وتأثير حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من ردود الأفعال.

-..... الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة، فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة⁽¹⁾.

وقد قسم ماسلو هرمه إلى خمس حاجات أساسية صنفها كالآتي:

(1) - شريفة حنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمية والتربوية، بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2015-2016، صص 74-76.



المصدر: شريفة حنان: المرجع نفسه، ص76.

الانتقادات الموجهة لنظرية أبراهام ماسلو:

-افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية بطريقة متدرجة ومثالية، حيث يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي، فلا يعقل أن الفرد لا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع الحاجة المادية لديه، والحاجة إلى الأمان.

-إصرار الكثير من الأشخاص في الحصول على مزيد من الإشباع لحاجات معينة على عكس ما تقرضه هذه النظرية من انتقال الشخص لإشباع حاجات أخرى عند تحقيقه للحاجات السابقة.

-تجنب النظرية لتحديد حجم الإشباع المطلوب من الشخص للانتقال لإشباع الحاجات الأخرى.

-افتراض النظرية في انتقال الشخص في إشباع الحاجات الدنيا للانتقال لحاجات أخرى عالية مع أن هناك الكثير من الأشخاص الذين يشبعون حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت.

-إغفال النظرية للجانب الروحي والديني الذي يعتبر ذا أهمية كبيرة لدى الملايين من الناس⁽¹⁾.

التعقيب على نظرية هرم الحاجات لماسلو:

-ركزت هذه النظرية على ترتيب حاجات الأفراد من خلال إدراجها في هرم الحاجات عبر أولويتها أي الحاجة التي يجب أن تحقق في بادئ الأمر حتى يمكن تحقيق الحاجة الأعلى منها، وهذا يختلف من فرد لآخر

(1) - <https://mawdoo3.com/> شرح هرم ماسلو. 24/06/2019, 16:30

حيث أن الحاجة التي تأتي في قاعدة الهرم عند شخص ما يمكن أن تأتي في قمته عند شخص آخر إلا أن ماسلو رتبها في هرم الحاجات كما سبق وأشرنا إليه.

3- النظريات الحديثة:

3-1- نظرية النظم

تعتمد نظرية النظم على 3 عناصر أساسية هي (المدخلات، النشاطات التحويلية، المخرجات) وبموجب هذه النظرية تقسيم المنظمات إلى أنظمة مغلقة لا تهتم كثيرا بما يحدث في بيئتها، وهو المفهوم التقليدي الذي كان سائدا بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث التغيرات فيها مما يدفع بإدارة المؤسسة المنظمة بتركيز اهتمامها على ما تملكه من موارد مختلفة (مالية، بشرية ...) وأنظمة مفتوحة هي بمثابة رد نظام اجتماعي متفاعل مع البيئة حيث تحاول المنظمة أن تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة التي تحصل منها على الموارد المختلفة (وتسمى المدخلات) ثم تقوم بتحويلها بعد أداء مجموعة من النشاطات والفعاليات إلى مخرجات عبارة عن سلع أو خدمات يمكن استعمالها أو الانتفاع منها⁽¹⁾.

والنظام عند أصحاب هذه النظرية هو كل شيء يتضمن أجزاء متداخلة وهدفا يسعى للوصول إليه⁽²⁾.

لقد اعتبرت هذه المدرسة أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية حيث يمكن لكل وحدة إدارية أو فنية داخل تلك المؤسسة أن تشكل نظاما وبأن هذه الأنظمة الفرعية في علاقاتها معها نحو التوحد والاكتمال وفق حالة دائمة من التفاعل والأخذ والعطاء، يمثلها هي أيضا في حالة من التنافسية والتطور.

ويشبه أصحاب هذه المدرسة المنشأة بجسم الإنسان باعتباره نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية كنظام الدورة الدموية ... وغيرها من الأنظمة التي يؤثر كل منها في الآخر.

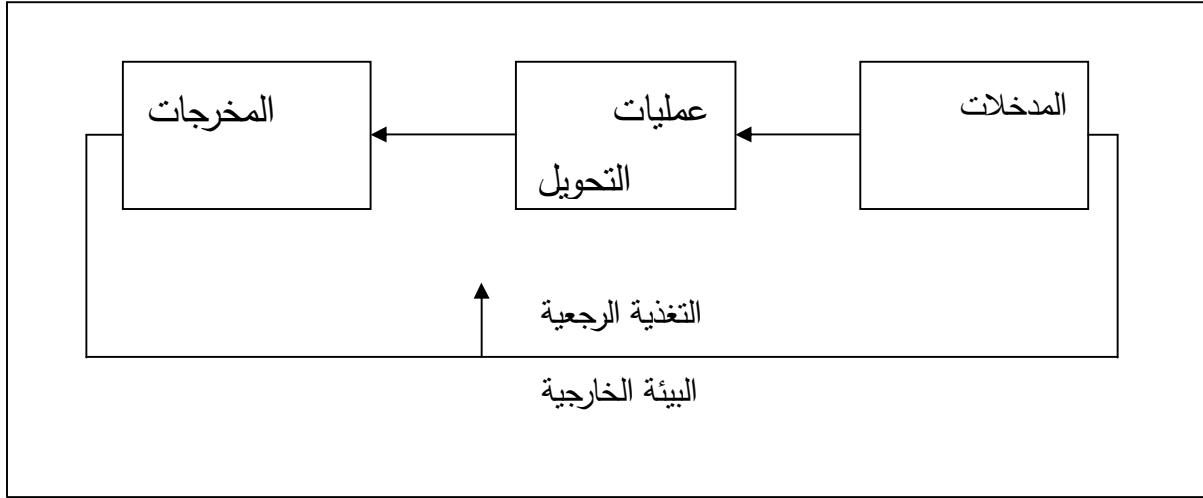
إن ما تستهدفه مدرسة النظم يتجلى في تحليل العلاقات المتبادلة بين أجزائها بهدف التوصل إلى معرفة كفاية النظام وإنتاجيته، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحل المشكلات التي تواجه الأنظمة المختلفة كما أن من إيجابيات مدرسة النظم أنها تعد صاحبة نظرة شمولية من حيث أن المنشأة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمكوناته وبالبيئة المحيطة، كذلك زيادة الوعي والاهتمام بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ... وبأن لكل منها أثره المهم في النظام⁽³⁾.

(1) - صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص ص 77-78.

(2) - بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص 61.

(3) - أسامة خيربي: مرجع سابق، ص ص 62-63.

الشكل رقم (06): عناصر النظام المفتوح



المصدر: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، عمان، 2006، ص70.

تمثل مدرسة النظم إطاراً فكرياً مفيداً للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي:

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء نظم فرعية مترابطة؛

- إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع أجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام؛

- في منظور هذه المدرسة فإن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء وهي منفردة، إن كل جزء يؤدي دوره وهو في الوقت نفسه يساعد الأجزاء الأخرى وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة؛

- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لاسيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة؛

- ترى هذه المدرسة أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل⁽¹⁾.

تعقيب على نظرية النظم:

نلاحظ أن نظرية النظم تطرقت إلى أهمية انفتاح المؤسسة أو المنظمة على البيئة الخارجية المحيطة بها باعتبار هذه الأخيرة دائماً التغيير والتطور وتميزها بالاستقرار فلا بد لكل منظمة من مواكبة هذه التغيرات وبالأخص التكنولوجية حتى تستطيع إدارة نفسها لأن المنظمة في عصرنا الحالي أساس تقدمها وتطورها هو

(1) - حسين حريم: المرجع نفسه، ص ص70-71.

تحكمها في المجال الإلكتروني حتى تستطيع التعامل داخل محيطها وخارجه كما اعتبرت هذه النظرية أن كل مؤسسة هي نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تكمل بعضها البعض من خلال التفاعل الموجود بين أقسامها وموظفيها وهذا ما يخلق فعالية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

3-2- نظرية الإدارة اليابانية

رائدها وليام أوشي (w. ouchi) أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا (لويس أنجلس) الولايات المتحدة الأمريكية عام 1981 فالتطور الصناعي في اليابان تم في إطار اجتماعي (العائلي والاقتصادي) لأن العائلة والمدرسة عززت روح الصناعة عند أفرادها فأصبحوا يميلون إلى العيش بجماعات مع الإخلاص في العمل فجاعوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع فأصبح المصنع وكأنه عائلة أو عشيرة واحدة وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءا كبيرا من حياتهم ومن خصائص وسمات هذه المدرسة⁽¹⁾.

-الوظيفة مدى الحياة؛

-الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات؛

-الاهتمام الكامل بالفرد وقدراته معا؛

-العمل الجماعي وروح الفريق؛

-الرقابة الذاتية بسبب الثقة المشتركة؛

-التخصص الدقيق عند العاملين؛

صنع القرارات عملية تشاركية⁽²⁾؛

-نظام الترقيّة تعتمد على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة؛

-التأكيد على اتصالات المفتوحة؛

-المسؤولية المشتركة كل فرد في الجماعات بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة⁽³⁾.

إن نظرية Z تعتبر مدخلا جديدا للإدارة الأمريكية قدمه لها وليام أوشي لكونه قد تخرج في الجامعات الأمريكية وعاش فيها مدة من الزمن لأنه كان مؤمنا بأن تطبيق بعض خصائص الإدارة اليابانية يمكن أن يؤدي إلى نجاح منظمات أخرى خارج اليابان.

(1) - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص128.

(2) - المرجع نفسه ، ص128.

(3) - حسين حريم: مرجع سابق، ص77.

وقد جاءت نظرية Z كنظرية توفيقية بين نظريتي x و y لدوغلاس ماغر يغور إذ أنها أكدت على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين⁽¹⁾.

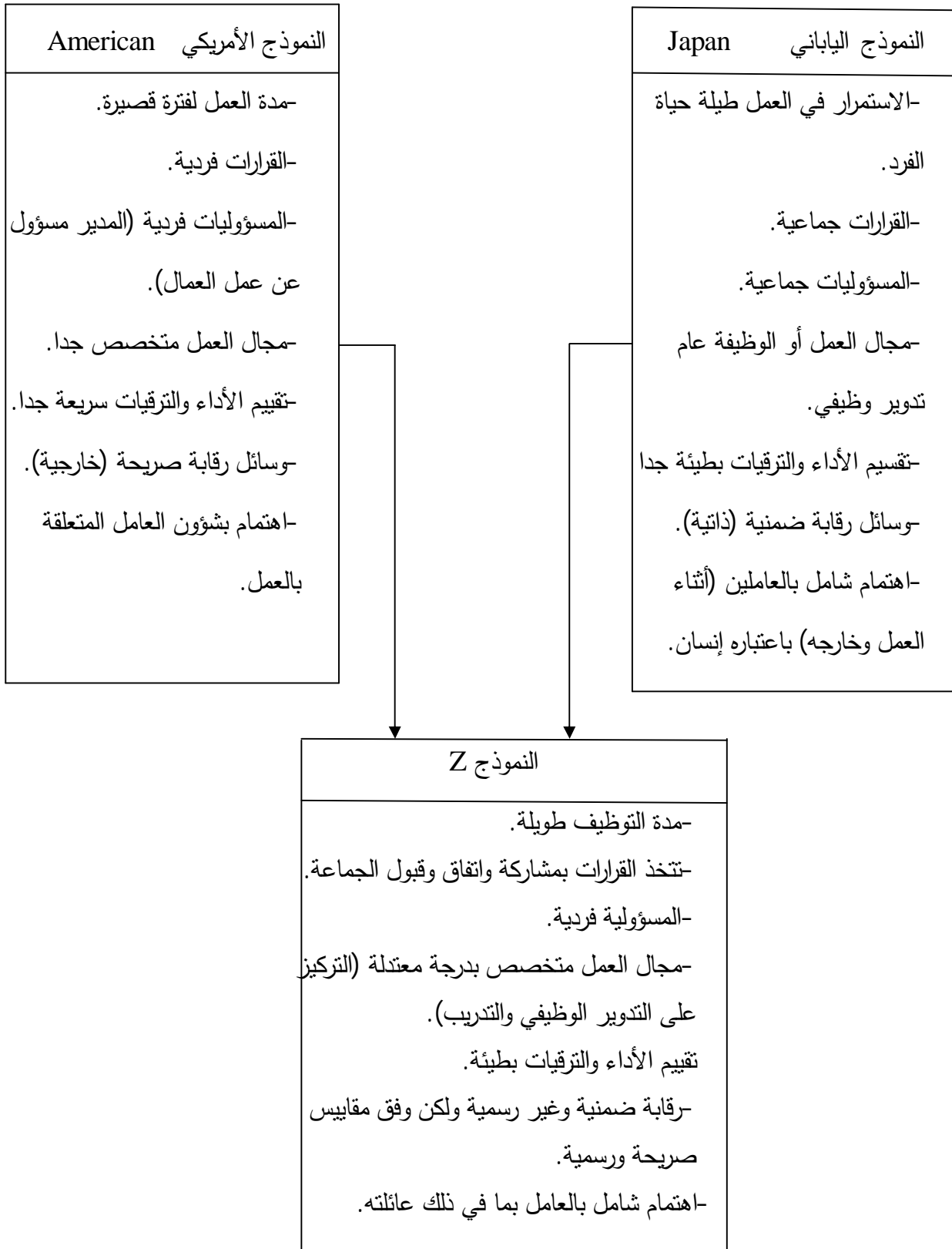
لقد جاءت هذه النظرية من خلال النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، ففي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية Z للكاتب وليام أوشي وهذه النظرية هي نظرية النموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي يحمل ثقافة مختلفة عن المجتمع الياباني⁽²⁾.

ولدينا شكل يوضح الاختلاف الموجود بين المجتمع الياباني والأمريكي

(1) - صلاح عبد الفادر النعيمي: مرجع سابق، ص ص 82-83.

(2) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 75.

شكل رقم (07): يوضح الفرق بين النمذج الثلاث



المصدر: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، ط 1، عمان، 2006، ص

ص76/75

تعقيب على النظرية اليابانية:

نلاحظ أن نظرية الإدارة اليابانية ركزت على العمل الجماعي بين أفراد المنظمة وأن هذا العمل الذي أسسه التعاون بين الموظفين يزيد من فعاليتهم داخل المنظمة مما ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة وقد جاءت هذه النظرية مناقضة للنظريات التي تحث على تقسيم العمل والتخصص فيه الذي ينتج عنه الروتين وقتل روح الإبداع داخل الموظفين فالنظرية اليابانية تشجع على عكس ذلك.

كما ترى هذه النظرية أن المنظمة تسعى دائما للاهتمام بنوعية وجودة المنتجات وهذا ما يدل أنها تسعى دائما للابتكار والتطور وهذا ما يدل على وجود إدارة إلكترونية داخل المؤسسة اليابانية.

3-3- المدرسة الرياضية:

إن هذه المدرسة تعتبر حديثة نسبيا، إذ أن أصحاب هذه النظرية يعتبرون أنفسهم أتباع نظرية بحوث العمليات أو علماء الإدارة، ففي اعتقادهم أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منظمة يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج في تحليل وحل المشاكل الإدارية، وتتنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية.

لقد أثبتت هذه المدرسة فائدة مدخلها في مجال الإدارة فهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم ولنطاق مشكلة ما ولاشك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة، إن المدخل الرياضي يكون ذو تأثير فعال عندما يطبق على المشكلات المادية للإدارة مثل المخزون والموارد ورقابة الإنتاج أكثر منه عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني.

إن النماذج الرياضية المفيدة ينبغي أن تكون وسيلة وليس هدفا. تكون وسيلة لقيام المدير بوظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه دون أن تكون بديلا عن ذلك المدير حيث قد تساعد المدير خاصة في مستوى الإدارة العليا والوسطى في القيام بالتخطيط بشكل أكفأ أو في التنظيم على نحو أفضل أو القيام بالرقابة على نحو أدق⁽¹⁾.

نقد المدرسة الرياضية:

رغم المزايا الذي يحملها هذا المدخل في حل المشكلات الإدارية المعقدة فإن من الصعب النظر إلى الرياضيات مدرسة منفصلة للإدارة حتى بالنسبة للفيزياء والكيمياء والهندسة ... حيث يظهر أهمية الرياضيات إلا أنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها في كل من هذه الميادين.

(1) - بشير العلق: مرجع سابق، ص 58.

تعقيب على النظرية الرياضية:

إن هذه النظرية من النظريات الحديثة في مجال الإدارة فهي تركز على تقديم حلول للمشكلات المعقدة المركبة داخل التنظيم وبالأخص عندما يطلق على المشكلات المادية للإدارة فهو يكون ذو فعالية أكبر لذلك أكثر منه عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني فهي تساعد على قيام المدير بوظائف الإدارة.

3-4- نظرية النسق الاجتماعي الفني:

يعتبر هذا الاتجاه امتدادا للاتجاه البنائي الوظيفي وينظر أصحاب هذا الاتجاه الذين من بينهم ويليام فوت وايت إلى التنظيم باعتباره نسقا تبدو فيه العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء وتحدد هذه العلاقات استقرارا لتنظيم وبقائه واستمراره⁽¹⁾.

لقد استمد هذا الاتجاه أساسه ومصدره من تأثير أنماط التكنولوجيا على التنظيم، ويرجع الاهتمام بالتكنولوجيا وأثرها على التنظيمات إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث حيث سيطر على مجمل حياته من جهة ومن الجهة الأخرى تعتبر عاملا إيجابيا وهاما عند إدراك مميزات هذه التكنولوجيا.

لقد أعطى وايت أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم، حيث لم يستعن بها فقط لتفسير عمليات التنظيم ولكنه استعان بها لتفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم.

لقد أعطى سايلز للتكنولوجيا أدورا فعالة في تحديد السلوك الإنساني وبذلك يصبح نمط السلوك الإنسان يتحدد بواسطة المؤثرات التكنولوجية ويؤكد الاتجاه التكنولوجي على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأعراضهم.

لقد اهتم علم اجتماع الصناعي بصفة خاصة بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل وأن المكان الذي توجد فيه الآلات وعددها وحجمها ونوعها يؤثر مباشرة في حجم ومعايير وقيم جماعات العمل الرسمية ومكانتها الاجتماعية.

كما استعان اتجاه النسق الاجتماعي الفني بأداة تصويرية حيوية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى ركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم⁽²⁾.

انتقادات نظرية النسق الاجتماعي الفني:

-خضوع هذا الاتجاه إلى تأثير الاتجاه الإمبريقي المحدود.

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشواني: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص114.

(2) - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مبرعلم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص ص192-198.

-تأثير نمط ومستويات التكنولوجيا على البناءات التنظيمية حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أنها تخفي ورائها أبعادا إيدولوجية.

-إخفاء المصالح الطبقية والوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل استنزاف طاقات القوى العاملة لزيادة الربح وتحقيق أغلب قدر من فائض القيمة لأصحاب المشروعات الإنتاجية.

-تركز على فوائد تكنولوجيا الآلات والجانب المغربي للتطورات التكنولوجية التي بصعب مقاومتها⁽¹⁾.

التعقيب على النظرية:

ركزت هذه النظرية على كل من الجانبين التكنولوجي والاجتماعي والعلاقة بينهما التي تهدد بقاء التنظيم واستمراره حيث ركزت على وجود التكنولوجيا في حياة الإنسان وأنها سيطرة على معظم حياته كما أنها تعتبر عاملا إيجابيا في حياته.

إن مناصري هذا الاتجاه استعانوا بالتكنولوجيا في تفسير عمليات التنظيم وكذلك التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم. فحسب هذه النظرية أن الجانب التكنولوجي يؤثر في الجاني الاجتماعي ولحداث توافق بين الجانبين يضمن استقرار التنظيم وفعاليته.

(1) - رابح كعباش: مرجع سابق، ص ص 203، 204.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 1-1- المجال الجغرافي
- 1-2- المجال البشري
- 1-3- المجال الزمني
- 2- منهج الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 4-1- الملاحظة
- 4-2- الإستمارة
- 4-3- المقابلة
- 4-4- الوثائق والسجلات
- 5- اساليب معالجة البيانات
- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد عرضنا للإطار النظري لموضوع الدراسة والذي يلعب دورا كبيرا في عملية التحليل والتفسير ومناقشة النتائج، يتم الانتقال من مفاهيم نظرية مجردة التي تم التحصل عليها في الجانب النظري إلى الجانب الميداني والذي يعتبر الجزء الأهم في البحث الاجتماعي كونها تحاول تجسيد الدراسة الراهنة تجسيدا إمبريقيا، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات أو نفيها والوصول إلى نتائج ملموسة، حيث سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والذي يتضمن مجالات الدراسة، الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة، والمنهج المستخدم وكذلك أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وأساليب المنهجية المستخدمة والتي تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء المعلومات والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

1-مجالات الدراسة

1-1-المجال الجغرافي

تعريف البلدية:

هي هيئة جماعية إقليمية تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي، تشرف على مهام التنمية المحلية وتعتبر الوحدة الأساسية في التقسيم الإداري للوطن، يشرف على تسييرها مجلس منتخب وهيئة تنفيذية وتعتبر الإطار الحقيقي للتعبير عن البيروقراطية الحقيقية لكون أعضائها منتخبين.

تاريخ بلدية الميلية ونشأتها:

نشأت بلدية الميلية عام 1860 وكان الحكم بها عسكريا بحيث كان الفرنسيين هم الذين يسيرونها ويشرفون على مصالحها وكانت تضم كل من بلدية العنصر، وسيدي معروف قطارة (وهي تابعة لبلدية القرارم قوفا حاليا) وبعد الاستقلال مباشرة 1963 فصلت البلديات المذكورة سابقا عن بلدية الميلية.

تتميز هذه البلدية بموقع استراتيجي هام في منطقة الشمال القسنطيني بالإضافة إلى موقعها الجيد على الضفة اليمنى للوادي الكبير، فهي تتوسط غابات الفلين الكثيفة، وتعد همزة وصل بين المدن تقدر مساحتها بحوالي 206.68 كلم² وهي أكبر بلدية مساحة على مستوى جيجل، عدد سكانها 78000 نسمة، يتميز التركيب العمري للسكان بأنه مجتمع فني حيث تضم هذه البلدية 70% من السكان الشباب.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

يعتبر المسؤول الأول للبلدية ومن مهامه ما يلي:

-الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس الشعبي البلدي؛

-العمل على تطبيق القوانين والأنظمة الحكومية؛

-التعامل المباشر مع المواطن في الأيام الخاصة بالاستقبال وهذا ما يساهم في تقريب الإدارة من

المواطن؛

-رئاسة اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛

-له أحقية كبرى في المصادقة على مجموعة الطلبات الاجتماعية.

الأمانة العامة

وهي الوحدة المشرفة على إدارة البلدية يترأسها الأمين العام للبلدية يقوم بالتنسيق بين جميع مصالحها والتكفل بإعداد جدول الأعمال وتحضير المداولات ومتابعتها وتنفيذها، وتعتبر الأمانة العامة حلقة وصل بين جميع

مصالح البلدية ومصالح البلديات الأخرى، تهتم بالتكفل بالبريد الصادر والوارد من حيث تسجيله وتوزيعه على مختلف المصالح.

وتتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب رئيسية وهي:

-مكاتب الوثائق الأرشيف

ويقوم بما يلي:

-التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره ومتابعته؛

-جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية؛

-تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة

والإدارة عامة؛

-استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل؛

-تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

-مكتب الإحصائيات والتنشيط الاقتصادي

ومن مهامه ما يلي:

-استغلال الإحصائيات للقيام بالدراسات والتحليل والتلخيصات؛

-إعداد التقارير الخاصة بالإحصائيات المتعلقة بمختلف النشاطات التي تقوم بها البلدية؛

-تنسيق العلاقات والتعامل مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.

-مكتب التنسيق والإعلام الآلي

يتولى ما يلي:

-التنسيق بين مختلف مصالح البلدية؛

-القيام بكل عمليات الإعلام الآلي؛

-ضبط برنامج لتعليم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

مديريات البلدية

تضم بلدية الميلية أربع مديريات وهي:

-مديرية الوسائل العامة

وتشمل بدورها ثلاث مصالح وهي:

مصلحة الميزانية والحسابات: تتكون من مكاتبين وهما مكتب الميزانية والحسابات ومكتب حوالات الدفع والفاتورات وتقوم بالمهام التالية:

-مهام مكتب الميزانية والحسابات:

-إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي في الأوقات المحددة قانونياً؛

-القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقاً لإمكانات البلدية.

-مهام مكتب حوالات الدفع والفاتورات:

-إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة؛

-إعداد حوالات الدفع ومتابعة عمليات التسديد؛

-التأكد من الإعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى.

مصلحة الوسائل: وتشمل على 3 مكاتب وهي:

-مكتب الممتلكات: ومن مهامه ما يلي:

-إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها؛

-متابعة تحصيل حقوق الإيجار؛

-العمل على تعيينها من أجل خلق موارد جديدة لميزانية البلدية؛

-ضبط قائمة المقابر، خزانات المياه، المدارس القرآنية... الخ ومتابعة تسييرها؛

-تنظيم المزايدات.

-مكتب تسيير المخازن: ويتولى ما يلي:

-إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل المواد؛

-ضبط دفتر الجرد اليومي؛

-القيام بتأدية الخدمات حسب إحتياجات مصالح البلدية.

-مكتب الوكالات: يقوم بالإشراف على متابعة وكالات البلدية بمختلف أنواعها.

مصلحة المستخدمين

وتضم مكاتبين:

-مكتب تسيير المستخدمين: ويقوم ب:

-ضبط قائمة المستخدمين الإداريين و...؛

-متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية، إدماج، حركات بين المصالح)؛

-متابعة الإجراءات التأديبية؛

-إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية؛

-ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين؛

-العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين وتحسين مستوياتهم المهنية.

مكتب التوظيف والتكوين:

-التحضير والتنظيم والإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وكذا اختيارات التوظيف؛

-ضبط إحتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.

مديرية التنظيم والشؤون العامة:

هي عبارة عن تنظيم يتم فيه القيام بعدة وظائف حسب إجراءات معينة بغرض تحقيق أهداف معينة،

وتشمل هذه المديرية ثلاث مصالح هي:

-مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

-مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

-مكتب التنظيم: من مهامه ما يلي:

-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، ال إقامة وغيرها)

-التكفل بالتنظيم العام (رخص الصيد مثلا).

-مكتب المنازعات والشؤون القانونية: ويتولى المهام التالية:

-متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها؛

- التحرير والرد على العرائض أمام الهياكل المختصة؛
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية؛
- فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات؛
- إصدار مدونة بالعقود الإدارية للبلدية وذلك بصفة دورية.
- مكتب النظافة والوقاية: ويتولى كل المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة العمومية، وخاصة ما يلي:
 - محاربة الأمراض المتقلة عن طريق المياه؛
 - إجراء التحقيقات حول النظافة؛
 - مراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي؛
 - القيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة والوقاية.
- مصلحة الشؤون العامة: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:
 - مكتب الحالة المدنية: ويتولى ما يلي:
 - إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها؛
 - إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية؛
 - إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا؛
 - تسجيل الأحكام بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش؛
 - استخراج الوثائق.
- مكتب الانتخابات والسكان: ويقوم ب:
 - إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين؛
 - مسك وضبط البطاقة الانتخابية؛
 - تسجيل وشطب الناخبين؛
 - توزيع بطاقات الانتخاب وتحضير العمليات الانتخابية؛
 - التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين؛
 - العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية؛
 - متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.

-مكتب الخدمة الوطنية:

-إعداد الجدول السنوي لإحصاء أسباب الخدمة الوطنية؛

-إعداد شهادات التسجيل والإحصاء؛

-توزيع الإستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

-مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتضم ثلاث مكاتب كذلك وهي:

-مكتب الشؤون الاجتماعية ويتولى:

-إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين، عجز، شيوخ، ذوي العاهات)؛

-ضبط قائمة المحتاجين وأصحاب الدخل الضعيف؛

-إحصاء السكنات التي لا 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 المحضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز

المختصة.

-مكتب الثقافة والرياضة: يتولى جميع المهام المتعلقة بالترقية الثقافية والرياضية وهي:

-التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية والرياضية من أجل دعم الثقافة والرياضة؛

-تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية؛

-إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها؛

-تسيير المكاتب وإحصاء وضبط مختلف الجمعيات.

-مكتب النشاط الاجتماعي: يتولى ما يلي:

-متابعة ملف الشبكة الاجتماعية؛

-العمل والتنسيق مع الجهات المختصة في مجال الشغل؛

-إنشاء ومتابعة ورشات النشاطات ذات منفعة عامة؛

-إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية؛

-إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية؛

-إحصاء الفئات الاجتماعية المحتاجة؛

-إحصاء البطالين.

مديرية البناء والتعمير والأشغال العمومية:

-مديرية التعمير والبناء:

تضم مكتبين رئيسيين وهما:

-مكتب التعمير والبناء: ويتولى ما يلي:

-التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير؛

-متابعتها وتنفيذها؛

-العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات؛

-جمع كل المعطيات المتعلقة بالتعمير، قصد ضبطها وفقا لتطور هذا القطاع.

-مكتب متابعة ومراقبة التعمير: ويتولى:

-التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء، رخصة التجزئة، رخص الهدم؛

-السهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال؛

-متابعة التجديد الحضري؛

-متابعة قواعد التعمير والبناء.

-مصلحة الأشغال العمومية: وتشمل مكتبين رئيسيين وهما:

-مكتب الصفقات العمومية: تحنل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة

بغرض المحافظة على المال العام، ومن أبرز مهامها ما يلي:

-إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها؛

-تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها؛

-إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع؛

-ضمان أمانة لجان فتح وتقسيم العروض وكذلك الصفقات العمومية.

-مكتب مراقبة ومتابعة الأشغال: يتولى هذا المكتب ما يلي:

- متابعة كل عمليات الإنجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه؛
- ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.
- مديرية الشبكات والصيانة:**
- مصحة الشبكات:** تضم ثلاث مكاتب وهي:
 - مكتب المياه والتطهير: يقوم ب:
 - إعداد بطاقة لاحتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب؛
 - إحصاء كل الأحياء والأماكن التي يتطلب تزويدها بالمياه؛
 - جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى إقليم البلدية؛
 - إعداد رخص إيصال المياه الصالحة للشرب؛
 - السهر على شبكة تصريف المياه القدرة وتطهيرها.
 - مكتب التنظيف: ويقوم ب:
 - السهر على تنظيم إقليم البلدية؛
 - جمع القمامات والفضلات وتفرغها في الأماكن المخصصة لها؛
 - التنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط؛
 - إعداد الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالنظافة؛
 - العمل على صيانة ومراقبة أماكن التفرغ العمومي.
 - مكتب الطرق والتهيئة العمرانية: يتولى ما يلي:
 - تنظيم حركة المرور عن طريق وضع إشارات المرور؛
 - وضع لوحات التعرف بأحياء المدينة؛
 - العمل على صيانة وحفظ اللوحات؛
 - السهر على تنظيم شبكة النقل ومراقبتها داخل إقليم البلدية؛
 - التحضير المادي للاحتفالات والأعياد وكل الأعمال المتعلقة بتزيين المحيط.
- مصحة الصيانة والورشات:** وتضم ثلاث مكاتب:
 - مكتب الصيانة: يقوم بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة.

- مكتب حظيرة السيارات والعتاد:
- متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة العتاد المنقول؛
- ضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد ومتابعة استغلالهما؛
- العمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها؛
- ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود؛
- متابعة استهلاك العتاد وإعداد تقرير دوري حول الحظيرة.
- مكتب الحجز: يقوم ب: (المحشر البلدي)
- استقبال السيارات والحيوانات المحجوزة في إطار القوانين المعمول بها؛
- القيام بكل الأعمال اللازمة لهذه العملية.

2-1-المجال البشري للدراسة:

تتكون بلدية الميلية من 504 موظف موزعين على البلدية الرئيسية وفروعها حسب رئيسة مصلحة المستخدمين، كما أن هناك موظفين يشتغلون بمناصب عمل دائمة وموظفين يشتغلون بمناصب عمل مؤقتة وحسب رئيسة مصلحة المستخدمين فإن توزيع موظفين البلدية الرئيسية حسب هيكل التنظيم وحسب مناصب العمل الدائمة هو كالاتي:

-رئيس المجلس الشعبي البلدي: 01؛

-الأمانة العامة: 07 موظفين موزعين على مكاتب؛

-مديرية الوسائل العامة: 26 موظف موزعين على مكاتب ومصالح كما هو موضح في الهيكل التنظيمي؛

-مديرية التنظيم والشؤون العامة: 66 موظف موزعين على مكاتب ومصالح حسب ما هو موضح في الهيكل التنظيمي؛

-مديرية التعمير والبناء والأشغال: 22 موظف موزعين على مكاتب ومصالح؛

-مديرية الشبكات والصيانة: 55 موظف موزعين على مكاتب ومصالح واحدة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي.

بالإضافة إلى الموظفين المستغلين بعقود العمل محددة المدة فرئيسة مصلحة المستخدمين لم تقدم أرقاماً ثابتة لأنهم في حالة تغيير مستمرة، وكذلك نفس الأمر بالنسبة للملحقات التابعة للبلدية الرئيسية.

أما بخصوص مصلحة الوثائق البيومترية فهو موجود في البلدية الرئيسية للميلية ولكنه غير مدرج ضمن الهيكل التنظيمي وعند طرحنا للسؤال لماذا؟ على رئيسية مصلحة الوثائق البيومترية فأجابت بأن المصلحة لم تدرج ضمن الهيكل التنظيمي لأن عددهم لم يصل إلى 100,000 نسمة فبمجرد أن يصل العدد إلى ذلك سيتم إدراج المصلحة ضمن الهيكل التنظيمي كما صرحت بأن هناك احتمال أن تصبح هذه المصلحة مديرية مستقلة وقائمة بحد ذاتها مستقبلاً، كما أن الموظفين في هذه المصلحة نوعان مشتغلون بمناصب عمل دائمة وعددهم 07 بالإضافة إلى الموظفين المشتغلين بمنصب عمل مؤقت فلم يتم إحصائهم.

3-1-المجال الزمني

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ببلدية الميلية والمقسمة إلى:

المرحلة الأولى:

في بداية الدراسة الميدانية قمنا بزيارة استطلاعية لبلدية الميلية وذلك بغرض التعريف بموضوع الدراسة والحصول على الموافقة من طرف البلدية لإجراء الدراسة الميدانية يوم 2019/05/23 وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من قبل بلدية الميلية بتاريخ 2019/05/27 حيث تم تدوين بعض الملاحظات عن البلدية من خلال التجول داخل البلدية.

المرحلة الثانية

في هذه المرحلة تم بناء الاستمارة التجريبية وذلك خلال يومين متعاقبين 25 و 26 ماي 2019 واسترجاعها في نفس اليوم ثم قمنا بضبط الاستمارة في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات اللازمة الناتجة عن توزيع الاستمارة التجريبية وذلك خلال 3 أيام متتالية 28 و 29 و 30 ماي 2019.

حيث قمنا بتوزيعها يوم 02 جوان 2019 واسترجاعها نسبة كبيرة منها يوم 03 جوان 2019 والقسم المتبقي يوم 06 جوان 2019 وعند استرجاع كل الاستمارات شرعنا مباشرة في عملية تفرغها.

المرحلة الثالثة

كانت هذه المرحلة بتاريخ 16 جوان 2019 حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الوثائق البيومترية التي قدمت لنا معلومات تخدم موضوع الدراسة وكذلك ساعدتنا في تحليل الجداول.

2- منهج الدراسة

ان لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث ويسر عليه في انجاز دراسته، ويتحدد نوع المنهج من خلال الدراسة او الظاهرة التي يريد الباحث دراستها.

ويعرف النهج بأنه الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحث أو دراسة مشكلة والوصول إلى حلول لها ا والى بعض النتائج⁽¹⁾.

هو الخطة التي يتبعها الباحث ويوضح فيها لنفسه ولغيره المراحل التي سيمر بها بحثه⁽²⁾.

عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه⁽³⁾.

وبناء على هذه التعاريف فان موضوع البحث يهدف إلى معرفة هل هناك دور للإدارة الالكترونية في تحسين فعاليات الموظف، فانه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بان موضوع الدراسة يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بموضوع البحث.

إن المنهج الوصفي يرتبط بدراسة واقع الظواهر من اجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات موضوعية وصادقة بفضل أسلوبه التحليلي التفسيري بغية تعميم هذه النتائج ليكون الغرض منها تصحيح واقع ظاهرة ما أو تطويره ليتم الاستفادة منها في بحوث علمية أخرى.

3- عينة الدراسة

هي جزء من مجتمع البحث أو الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث⁽⁴⁾.

هي جزء من مجتمع البحث تمثله تمثيلا مناسباً وهي فئة جزئية من وحدات المجتمع لها نفس خواص المجتمع الأصلي⁽⁵⁾.

العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة⁽¹⁾.

(1)- عبد الفتاح محمد العيساوي، عبد الرحمن محمد العيساوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 13.

(2)- جلال غريول السناد: البحث العلمي وكتاباته، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 145.

(3)- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 216.

(4)- نادية سعيد عاشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (دليل الطالب في إنجاز بحث سوسبيولوجي)، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 228.

(5)- لحسن عبد الله باشيوة: البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عما، 2010، ص 258.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية حيث قمنا باختيار أفرادها حسب طبيعة العمل التي تتطلب من الموظفين استخدام الوسائل الإلكترونية وخاصة الحاسوب الآلي.

حيث تم اختيار عينة البحث بنسبة 13%

وبذلك يكون عدد المبحوثين 66 موظف تم اختيارهم من البلدية الرئيسية والملاحق التابعة لها.

حيث أننا قمنا بتوزيع 66 استمارة على الموظفين العاملين في حين تمكنا من استرجاع 56 استمارة وبالتالي أصبحت عينة البحث تتكون من 56 موظف بدلا من 66 موظف وهذا نتيجة لمجموعة من الأسباب:

-عدم إجابة بعض الموظفين على الاستمارة نتيجة انشغالهم؛

-رفض بعض الموظفين الإجابة على الاستمارة لانشغالهم؛

-استفادة بعض الموظفين من إجازات.

4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات ركنا هاما في عملية التصميم المنهجي للبحث العلمي وعلى الباحث أن يتأكد أن الأدوات التي اختارها ستمكّنه بالفعل من الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة حول موضوع الدراسة، إن استخدام هذه الأدوات واختيارها لا يتم بطريقة عشوائية، بل وفق طريقة ممنهجة ومدروسة فالهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية الموظف داخل المؤسسة ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة أدوات خاصة بجمع البيانات وهي الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق.

4-1- الملاحظة:

-تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية، لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو الكتابية وتستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة، أو المقابلة أو الوثائق أو السجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب⁽²⁾.

-هي المشاهدة الدقيقة للظواهر أو الوقائع الجزئية في العالم الخارجي أو في الطبيعة⁽³⁾.

(1) - محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة 02، 2015، ص232.

(2) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في ع.إ.ج، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص218.

(3) - علي عبد المعطي محمد: المنطق ومناهج البحث العلمي في العلوم الرياضية والطبيعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط02، 2004، ص274.

-هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة أو تسجيل ملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات⁽¹⁾.

ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة، وساعدت على:

-التعرف على حجم المؤسسة من خلال التجول داخلها؛

-ملاحظة تصرفات العمال أثناء القيام بعملهم؛

-معرفة الوسائل الإلكترونية الأكثر انتشاراً واستخداماً داخل المكاتب الخاصة بالموظفين؛

-ملاحظة طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين والعكس؛

-ملاحظة الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها بعض الموظفين.

4-2- الاستمارة:

في بادئ الأمر قمنا ببناء استمارة أولية حيث قمنا بتوزيع الاستمارة الأولية على ثلاثة محكمين وتوزيعها على خمسة موظفين في ميدان الدراسة، كاستمارة تجريبية وسبق وان حددت الفترة في المجال الزمني للدراسة بعد استرجاعها قمنا بإجراء مجموعة من التعديلات على الاستمارة والتي تبرز في ما يلي:

لقد كان المحور الثاني من الاستمارة الأولية يحتوي على عشرة أسئلة وقمنا بحذف السؤال رقم 09 والسؤال رقم 11 بناء على آراء المحكمين فحسب آرائهم أن هناك تكرار في الاسئلة فاقترحوا حذف هذين السؤالين، فأصبح المحور الثاني يحتوي على 08 أسئلة أما المحور الثالث للاستمارة التجريبية فكان أيضاً يحتوي على 10 أسئلة حذف السؤال رقم 17 في الاستمارة التجريبية فقد كان مضمونه "مستوى تدفق شبكة الانترنت في مؤسستك" حيث أصبح السؤال رقم 17 يحمل رقم 15 ومضمونه هل الحاسوب الذي تعمل عليه داخل المؤسسة متصل بشبكة الانترنت؟ والسؤال رقم 17 في الاستمارة التجريبية أصبح جزءاً منه في الاستمارة النهائية ، كما هو موضح في استمارة البحث لان الموظفين الذين أجابوا على أسئلة هذه الاستمارة لم يجيبوا على أسئلة هذا المحور المتعلقة بشبكة الانترنت لذلك قمنا بإدراج هذا السؤال وإدراج الآخر كجزء منه في الاستمارة النهائية، أما في المحور الرابع من هذه الاستمارة فقد قمنا بحذف السؤال رقم 27 و 28 لأنه وحسب آراء المحكمين لا يخدمان موضوع الدراسة كما قمنا بحذف سؤال مفتوح والإبقاء على سؤال واحد فقط مفتوح، كما هو في المحور الثالث وأصبح مجموع الأسئلة لهذا المحور 09 أسئلة بدلاً من 12 سؤالاً ، بعد التعديل النهائي للاستمارة قمنا بتوزيعها.

(1) - عامر إبراهيم قندلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص266.

فهي تعتبر أكثر الأدوات استخداماً وشيوعاً في جمع البيانات وذلك لسهولة معالجة بياناتها إحصائياً وقد تم استعمال أسئلة مغلقة وأسئلة احتمالية وكذلك أسئلة مفتوحة وقد استعملت الأسئلة المفتوحة لتغيير بعض أسئلة النوعين السابقين وقد وزعت الاستمارة على المحاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ضم 06 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول التحكم في تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز داخل المؤسسة وذلك بمجموع 08 أسئلة.

المحور الثالث: تضمن أسئلة حول مدى تدفق شبكة الأنترنت وجودة خدمات المؤسسة وذلك بمجموع 10 أسئلة.

المحور الرابع: تضمن أسئلة حول التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية وتحسين أداء الموظف وذلك بمجموع 09 أسئلة.

4-3- المقابلة:

هي من بين أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث العلمية وهي لقاء يجمع بين الباحث بالمبحوث لغرض الحصول على المعلومات المطلوبة في البحث والمقابلة هي " تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن بعض المعلومات أو التغييرات لدى المبحوثين والتي تدور حول آرائه ومعتقداته⁽¹⁾ .

حيث يقوم الباحث بطرح أسئلة على المبحوث وهذا الأخير بدوره يقوم بالإجابة على هذه الأسئلة التي يطرحها الباحث وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقابلة مع رئيس مصلحة الوثائق البيومترية فقط نظراً لانشغال أغلب الموظفين حيث صرحوا بأنهم لا يملكون الوقت لذلك. وكذلك لضيق الوقت المخصص لانجاز المذكرة وقد ساعدت المقابلة في تحليل الجداول الإحصائية.

4-4 - السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات، فهي توفر للباحث كثيراً من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية "وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، أو بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، بشرط عدم تكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والمسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة، أو المقابلة والملاحظة، أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في

(1) - فوزي عرابية ونعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان، 2014-2015، ص61.

التفسير والتحليل والتعليل، إما أن تكون البيانات المجمعّة تتعلّق ببعض محاور البحث التي لا تمسّها أدوات جمع البيانات الأخرى".¹

وقد استفدنا من الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من خلال زيارتنا لبلدية الميلية بولاية جيجل والمتمثلة في:

-الجانب التاريخي والجغرافي والتنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة.

5-أساليب معالجة وتحليل البيانات:

5-1-الأسلوب الكمي:

هو أسلوب يتم من خلاله تحويل البيانات كمية وذلك من خلال ترتيبها في جداول تم تحويلها إلى أرقام ونسب يمكن قراءتها قراءة سيبيولوجية وذلك من أجل إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، كالنسب المئوية، التكرارات، معادلة لوشي.

5-2-الأسلوب الكيفي:

هو أسلوب يقوم فيه الباحث بقراءة البيانات الإحصائية بأسلوب كفي يعتمد فيه على التفسير والتحليل العلمي لهذه البيانات وذلك من خلال ما هو موجود في الواقع وكذلك من خلال ربط هذا التحليل والتفسير بما هو موجود على مستوى النظريات والدراسات السابقة.

¹ رشيد زرواتي: المرجع السابق ، ص223.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال تحديد مجالات المكانية والزمنية والبشرية، وكذا اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات، كما تم تحديد حجم عينة الدراسة والطريقة التي تمت عملية الاختيار بها، وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل السادس

عرض وتفسير وتحليل ومناقشة
النتائج

تمهيد

يتم في هذا الفصل تفرغ البيانات التي تم التحصل عليها من ميدان الدراسة وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى نتائج بعد تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من مجالات البحث المكانية و البشرية وكذلك تحديد المجتمع المدروس ونوع العينة المأخوذة ، إضافة إلى تحديد الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية الانتقال إلى قراءة السوسولوجية لأرقام الجداول وتفسيرها وتحليلها حسب ما توصلت إليه واقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية.

تحليل وتفسير البيانات والمعطيات الإحصائية

جدول رقم(08): يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
75	42	ذكر
25	14	أنثى
100	56	∑

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن كل المبحوثين في المؤسسة هم ذكور بنسبة 75% ويعود ذلك إلى أن أغلب المبحوثين الذين وزعنا عليهم الاستمارة لديهم مكاتب خاصة بهم وهم من جنس ذكر إضافة إلى أن وقت توزيع الاستمارة كان يصادف مناسبة دينية وهذا ما جعل الموظفين من جنس الأنثى يأخذون عطلة للتخصير لذلك وقد حصلنا على هذه المعلومات من بعض زملائهم في العمل، وهذا ما جعل نسبة 25% فقط من جنس المبحوثين إناث إضافة إلى أن غالبية الموظفين من جنس الأنثى يعملون في الشبائيك التي تجعلهم في مواجهة مباشرة مع المواطنين وهذا ما جعلهم يرفضون قبول الاستمارة للإجابة عليها كما لاحظنا أن هناك بعض الموظفين يرفضون الإجابة على أسئلة الاستمارة نتيجة الخوف من التعرض للمشاكل.

ومعنى هذا أن المؤسسة تتوفر على كلا الجنسين وبعدد كبير ونتيجة للظروف التي وزعنا فيها الاستمارة رفض البعض الإجابة عليها وغالبيتهم من جنس الإناث لذلك تحصلنا على أعلى نسبة من المبحوثين الذكور.

جدول رقم (9): يتعلق بمتغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.14	4	من 20 إلى 29 سنة
51.79	29	من 30 إلى 39 سنة
35.71	20	من 40 إلى 49 سنة
5.36	3	من 50 سنة فما فوق
100	56	∑

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين ينحصر سنهم بين فئتين [من 30 إلى 39] و[من 40 إلى 49] سنة بنسبتي 51.79% و 35.71% أما الموظفين المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة فتمثل نسبتهم 7.14% وهي متقاربة مع فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق حيث نسبتهم 5.36%.

إن أعلى نسبة في الجدول تبين بأن موظفي المؤسسة (مجتمع الدراسة) محصور بين فئة الشباب والكهول ويرجع ذلك إلى أن السن الطبيعي للتوظيف يكون من 30 سنة فما فوق وخاصة عند الموظفين الذين يحملون مستوى تعليمي جامعي، كما نجد المبحوثين الذين ينحصر في الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة لم يصلوا بعد إلى سن التقاعد وهم يحملون خبرة لا بأس بها فيما يخص الوظائف التي تقدمها المؤسسة لذلك فهذه الأخيرة بحاجة إليهم أما نسبة 7.14% و 5.36% للفئتين العمريتين 20 إلى 29 و 50 سنة فما فوق، فيرجع ضعف هاتين النسبتين إلى صغر المبحوثين والذي قد يكون لم يسمح لهم بالحصول على وظيفة وكذلك إلى حصول عدد منهم على التقاعد بما أنهم تجاوزوا 50 سنة وهذا ما يجعل نسبتهم ضعيفة.

ومعنى هذا أن المؤسسة تعتمد على الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 49 سنة لانجاز خدماتها.

جدول رقم (10): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
58.93	33	جامعي
1.79	01	دراسات عليا
39.29	22	تكوين مهني
100	56	∑

بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ ارتفاع نسبة المتحصليين على مستوى تعليمي جامعي وتقدر نسبتهم بـ 58.93% من مجتمع الدراسة تليها نسبة 39.29% من المبحوثين متحصليين على شهادات من التكوين المهني في حين نسبة 1.79% منهم فقط يحملون مستوى دراسات عليا.

إن هذه النسب تبين أن أغلب المبحوثين ووظفوا على أساس المستوى العلمي الجامعي وكذلك على أساس الشهادة المتحصل عليها من التكوين المهني ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلب أن يكون الموظف يحمل معارف نظرية وتطبيقية عن طبيعة العمل حتى وإن لم تكن كافية فهو لديه فكرة عن نوعية العمل الإداري داخل المؤسسة الخدماتية عكس إذا كان الموظف يحمل مستوى تعليمي ابتدائي أو متوسط أما نسبة 1.79% فهي

تمثل المبحوثين الذين حصلوا على شهادات في الدراسات العليا ووظفوا على ذلك الأساس ويرجع ضعف هذه النسبة لقلة المبحوثين الذين أكملوا الدراسات العليا نتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي قد يعانون منها مما دفعهم للبحث عن عمل على أساس الشهادة الجامعية أو شهادة التكوين المهني وهذا ما توضحه نظرية إبراهيم ماسلوا في نظرية الحاجات وهي أن الفرد يبدأ في تحقيق حاجاته حسب أولويتها ومعنى هذا أن المؤسسة توظف الموظفين الخاصين بها ابتداء من شهادة على مستوى التكوين المهني إلى شهادة دراسات عليا ولا توظف دون ذلك من عمال المكلفين بالعمل نستنتج من ذلك موظفو الاستقبال والتوجيه قد يكون مستواهم التعليمي أقل من ذلك.

جدول رقم (11): يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
51.79	29	متزوج
46.43	26	أعزب
00	00	مطلق
1.79	01	أرمل
100	56	Σ

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن فئة المتزوجين قدرت بنسبة 51.79%، أما فئة العزاب فقد قدرت ب 46.43% من أفراد العينة، كما جاءت نسبة أفراد العينة المطلقين والأرامل كانت شبه منعدمة أو منعدمة تماما. وعليه نلاحظ أن فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة وهذا راجع إلى كونهم أرباب أسر تقع على عاتقهم مسؤوليات والتزامات أسرية كما تكون هذه الفئة مسؤولة في عملها على اعتبار مسؤولياتها في البيت، ثم تليها فئة العزاب فتأتي في الدرجة الثانية كما سبق وذكرنا وهذا يرجع إلى أن هذه الفئة تسعى للاستقرار في عملها، كما تعتبر هذه الفئة الأكثر فعالية وتحقيقا لأهداف المؤسسة لأن تركيزهم يكون كبيرا في أداء العمل نظرا لعدم وجود أي التزام أو واجب.

وفي الأخير نستنتج أن الحالة العائلية لأفراد عينة بحثنا منحصرة في فئة المتزوجين وفئة العزاب وهي متقاربة بشكل كبير.

جدول رقم (12): يمثل الأقدمية في العمل لأفراد العينة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
16.07	09	أقل من 5 سنوات
48.21	27	من 5 إلى 10 سنوات
12.50	07	من 10 إلى 15 سنة
12.50	07	من 15 إلى 20 سنة
8.93	05	من 20 إلى 25 سنة
1.79	01	من 25 سنة فما فوق
100	56	∑

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل تمتد من 05 إلى سنوات وتقدر نسبتهم ب 48.21%، ويرجع ذلك إلى صغر سن المبحوثين كما هو موضح في الجدول رقم (09) وهي بالضبط الفئة التي يتراوح سنها بين 30 و 39 سنة وهذه الفئة لم تمض عليها فترة طويلة من حصولها على شهادة تؤهلها للعمل، ثم تليها نسبة أقل من 05 سنوات مقدره ب 16.07% وهؤلاء المبحوثين هم الذين وظفوا عن طريق أجهزة الإدماج المهني وبرامج تشغيل الشباب، أما فيما يخص المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة فنقدر نسبتهم ب 12.50% كما هو موضح في الجدول أعلاه، ويرجع ذلك إلى تقدمهم في العمر إضافة إلى أنهم يمتلكون خبرة وكفاءة وهم قليلون، أي من الصعب إيجادهم وقد يكون هؤلاء الموظفين قد قاموا بإحصاء السنوات التي بدؤوا العمل فيها بمنصب عمل دائم وغير مؤقت.

ومعنى ذلك أن البلدية تمتلك خيارات متنوعة تتحصر بين ما هو قديم وما هو جديد، قد تساعد البلدية على تحسين فعاليتها من خلال الاحتكاك الذي قد يحدث بين الموظفين الجدد والقدامى.

جدول رقم (14): يمثل الوظيفة التي يشغلها أفراد العينة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
14.29	08	رئيس مصلحة
50	28	عون إداري
17.86	10	ملحق
12.50	07	متصرف
5.36	03	مهندس
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة يشغلون وظيفة عون إداري داخل البلدية ويرجع ذلك إلى أن طبيعة عمل البلدية التي تحتاج عدد كبير من الأعوان الإدارية وذلك لتلبية الخدمات المطلوبة منهم من قبل المواطنين وتليها نسبة 17.86% الذين يشغلون منصب ملحق وهي نسبة مقاربة مع منصب رئيس مصلحة بنسبة 14.29% ويرجع ضعف هذه الأخيرة إلى أن منصب رئيس مصلحة يتطلب تكوين في المجال بالإضافة إلى الخبرة والمؤهلات المطلوب توفيرها في الشخص لقيامه بالوظائف المطلوبة منه على مستوى هذا المنصب ومن ذلك أن وظيفة العون هي التي تستقطب أكبر عدد من الموظفين نتيجة الكم الهائل من العمل الذي يتطلب وجود عدد كبير من الموظفين في هذا المنصب حتى تتمكن المؤسسة من إنجاز خدماتها.

جدول رقم (15): يوضح الأسلوب المتبع في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
8.93	05	أسلوب تقليدي
16.07	09	أسلوب إلكتروني
75	42	كلاهما
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يعتمدون في عملهم على الأسلوبين التقليدي والإلكتروني في نفس الوقت وهذا لكون الموظفين لا يستطيعون الاستغناء عن أي واحد منهم

فكل أسلوب يكمل نقائص الأسلوب الآخر أما نسبة 16.07% فترى أن الاعتماد على الأسلوب الإلكتروني أفضل وهذا بسبب التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الحديثة حيث أصبحت تعتمد على الوسائل الإلكترونية بصفة كبيرة في حين نجد أن نسبة 8.93% ترى أن الأسلوب التقليدي هو الأسلوب المتبع في العمل ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود فئة عمرية من الموظفين غير قادرين وغير متمكنين من التحكم في التكنولوجيات الحديثة وكذلك ضعف المستوى التعليمي لديهم.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تتبع الأسلوبين معا لأن المبحوثين غير متمكنين من استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية لتسيير المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح مساهمة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
32.14	18	تحسين نوعية الخدمة
42.86	24	زيادة سرعة الأداء
5.36	03	التقليل من الأخطاء
19.64	11	كلها معا
100	56	∑

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 42.86% من أفراد العينة صرحوا بأن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ساهم في زيادة سرعة الأداء وهذا راجع إلى كون الإدارة الإلكترونية استطاعت أن توفر ما لم تقدر الإدارة التقليدية على توفيره وذلك من خلال السرعة والدقة التي تمنحها للموظف أثناء القيام بمهامه وكذلك اختصار الوقت والجهد المبذول بما يضمن سرعة إنجاز المعاملات وإيصال المعلومات في وقت وجيز، في حين نجد نسبة 32.14% صرحوا بأن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين نوعية الخدمة وهذا راجع إلى القدرات والمهارات التي يكتسبها الموظف ومدى فاعليته وكفاءته في إنقار العمل. كما نجد نسبة 19.64% صرحوا بأن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين نوعية الخدمة وزيادة سرعة الأداء وكذلك التقليل من الأخطاء.

ومنه نستنتج أن هذا الانتقال ساهم وبنسبة كبيرة في زيادة سرعة أداء الموظفين.

جدول رقم (17): يوضح مدى توفير المؤسسة للتقنيات والبرمجيات اللازمة للعمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
71.43	40	نعم
28.57	16	لا
100	56	Σ

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 71.43% من الموظفين المبحوثين يرون أن مؤسستهم تعمل على توفير التقنيات والبرمجيات اللازمة للعمل وهذا راجع إلى تمكنهم من الحصول على مختلف الوسائل الإلكترونية التي تساعدهم على العمل بكل سهولة.

أما نسبة 28.57% فتري أن المؤسسة لا توفر لهم التقنيات والبرمجيات اللازمة للعمل وهذا راجع إلى أن، التجهيزات التي توفرها المؤسسة غير كافية لإنجاز العمل وبالتالي تعتبر هذه النسبة على أن البلدية لا تتوفر لهم التقنيات والبرمجيات الكافية للعمل داخل المؤسسة.

نستنتج أن المؤسسة توفر البرمجيات والتقنيات الإلكترونية اللازمة للعمل ولكنها لا تحظى برضا جميع الموظفين.

جدول رقم (18): ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات سبب في حدوث الأخطاء

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الفئة الاحتمالات
78.57	7.54	غياب المهارات الفنية
	64.29	نقص التدريب على استخدام التقنيات
	7.14	ضعف المستوى التعليمي
21.43	12	لا
100	56	Σ

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أغلب أفراد العينة يرون أن ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات يساهم في حدوث الأخطاء بنسبة 78.57% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالمبحوثين

الذين يرون أنها ليست سبب في حدوث الأخطاء حيث قدرت نسبتهم ب 21.43%، وقد اختلف أفراد العينة حول سبب ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات إلى نقص التدريب على استخدام التقنيات وذلك بنسبة 64.29% وهي نسبة كبيرة مقارنة بأفراد العينة الذين أرجعوا ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات إلى غياب المهارات الفنية وضعف المستوى التعليمي بنسبة متماثلة 7.14%.

ومعنى ذلك أن نقص التدريب على استخدام التقنيات هو أحد أكثر الأسباب التي تؤدي إلى ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات مما يتسبب في حدوث الأخطاء.

جدول رقم (19): يوضح تنوع وسائل الاتصال الإلكترونية وتسهيل عملية إيصال المعلومات بدقة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
28.57	16	دائما
69.64	39	أحيانا
1.79	1	أبدا
100	56	∑

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 69.64% من أفراد العينة يرون أن التنوع في وسائل الاتصال الإلكترونية يسهل أحيانا عملية إيصال المعلومات بدقة وهي تمثل أعلى نسبة ويرجع ذلك إلى عدم تمكن الموظفين من الإلمام بكل الأجهزة الإلكترونية وكيفية استخدامها بالإضافة إلى التذبذب الذي يحصل على مستوى شبكة ما يعرقل عملية إيصال المعلومات بسرعة، تليها نسبة 28.57 صرحوا بأن التنوع في وسائل الاتصال الإلكترونية يسهل دائما عملية إيصال المعلومات بدقة ويرجع ذلك إلى تلقينهم تدريب وتكوين على استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية مما يسهل عملية إيصال المعلومات بدقة.

وهذا ما تشير إليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ترى أن لابد من اختيار وتدريب وتعليم وتنمية العامل بطريقة علمية، بدلا من تركه يدرّب نفسه بنفسه وذلك من أجل أن تكون هناك زيادة في الإنتاج وبالتالي وجود فعالية داخل المنظمة.

معنى ذلك أن تدريب الموظفين على استخدام الوسائل الاتصال الإلكترونية يجعلهم يستخدمونها بالطريقة الصحيحة مما يسهل عملية إيصال المعلومات بدقة.

جدول رقم (20): يوضح ترتيب وسائل الاتصال حسب أهميتها في المؤسسة

الترتيب	01	%	02	%	03	%	04	%
الهاتف	40	71.43	04	7.14	07	12.50	05	8.93
شبكة الأنترنت	12	21.43	12	21.43	23	41.07	09	16.07
الفاكس	02	3.57	34	60.71	10	17.86	10	17.86
البريد الإلكتروني	02	3.57	06	10.71	16	28.57	32	57.14
Σ	56	100	56	100	56	100	56	100

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن الهاتف هو أهم وسيلة اتصال في المؤسسة فقد تم تصنيفه في المرتبة الأولى من طرف أفراد العينة وذلك بنسبة 71.43% وذلك لسهولة استخدامه وتكاليفه البسيطة كما أن الموظف يستطيع استعمال الهاتف المحمول الخاص به بدلا من الهاتف الأرضي الخاص بالمؤسسة نأيتها نسبة 60.71% من أفراد العينة صنفوا الفاكس في المرتبة الثانية ويرجع ذلك أيضا لسهولة استخدامه وسيلة خاصة بإرسال الوثائق بسرعة وبأقل جهد وتكاليف، أما في المرتبة الثالثة فقد صنف أفراد العينة البريد الإلكتروني كأهم وسيلة اتصال داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى سرعة الرسائل الإلكترونية عكس الرسائل التقليدية التي تمر بعدة مراحل للوصول إلى المسؤول.

في حين صنف في المرتبة الرابعة شبكة الأنترنت كوسيلة اتصال داخل البلدية، وذلك لمحدودية انتشار هذه الشبكة 41.07% داخل البلدية، ومعنى ذلك أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال التي يسهل استخدامها والتي تكون ذات تكلفة مادية منخفضة.

جدول رقم (21): يبين مدى قدرة الاتصال على توفير المعلومة في وقتها

العينة	التكرارات	النسبة
نعم	53	94.64
لا	03	05.36
Σ	56	100

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 94% من الموظفين المبحوثين أكدوا لنا أن الاتصال الشبكي يساعدهم على توفير المعلومة في وقتها المحدد وهذا راجع إلى أن الاتصال عن

طريق شبكة الأنترنت يساعد الموظفين على تقديم الخدمات في وقت قصير وبجهد أقل وبمعنى آخر السرعة في الإنجاز، أما نسبة 5.36% فتري أن الاتصال الشبكي لا يساعدهم على توفير المعلومة في وقتها المحدد ويمكن أن نرجع ذلك إلى التذبذبات التي تطرأ على شبكة الأنترنت.

وعليه نستنتج بصفة عامة أن الاتصال الشبكي يساهم في إيصال المعلومات في أي وقت وبأقل التكاليف.

جدول رقم (22): يوضح التدريب الإلكتروني والتميز في أداء العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
94.64	53	نعم
5.36	03	لا
100	56	Σ

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 94.64% من الموظفين المبحوثين يرون أن التدريب الإلكتروني يحقق التميز في الأداء وهذا راجع لكون التدريب يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتحسينها بما يتماشى مع التقنيات الحديثة والتطورات الحاصلة في مجال الأعمال الإدارية أما نسبة من الموظفين المبحوثين فتري أن التدريب الإلكتروني لا يحقق التميز في أداء العمل ويمكن إرجاع ذلك إلى كونهم يرون أن للتميز في أداء العمل أسباب أخرى كسنوات الخبرة وكثرة العمل على الأجهزة الإلكترونية.

ومعنى هذا أن أغلب الموظفين داخل المؤسسة يملكون وعيا كبيرا بضرورة التدريب على استخدام الوسائل الإلكترونية وذلك لتطوير أنفسهم وتحسين خدماتهم وإنجاح العمل الإداري.

جدول رقم (23): يوضح اتصال الحاسوب بشبكة الأنترنت

النسبة المئوية (%)		التكرارات	العينة	
			الاحتمالات	
21.43	3.57	02	عالية	نعم
	16.07	09	متوسطة	
	1.79	01	منخفضة	
78.57		44	لا	
100		56	Σ	

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 21.43% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن الحاسوب الذي يعملون عليه متصل بشبكة الأنترنت وقد اختلفوا أفراد العينة حول مستوى تدفق شبكة الأنترنت فنجد أن نسبة 16.07% منهم يرون أن مستوى التدفق متوسط ونسبة 3.57% يرون بأنه عالي في حين نسبة 1.79% يرون أن مستوى التدفق منخفض ويمكن تفسير هذا الاختلاف حسب نوع الوظيفة التي يمارسها الشخص سواء كانت تحتاج مستوى عالي أو متوسط أو منخفض بالإضافة إلى نوع الهيكل التنظيمي داخل البلدية فمستوى تدفق شبكة الأنترنت عند رئيس البلدية ليست هي نفسها في باقي أقسام المؤسسة.

أما نسبة 78.57% من أفراد العينة صرحوا بأن حواسيبهم التي يعملون عليها داخل المؤسسة غير متصلة بشبكة الأنترنت ويرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية والمالية للبلدية حسب تصريح رئيس مصلحة الوثائق البيومترية في إجابته على السؤال رقم 05 في المقابلة، كما صرح بعض الموظفين عند إعادتهم لاستمارة البحث بالقول أن شبكة الأنترنت يقتصر توفرها على بعض المكاتب فقط مثل رؤساء بعض المصالح... وكذلك صرح بعضهم عند إعادتهم لاستمارة البحث بأن المعدات المطلوبة لإيصال حواسيبهم بشبكة الأنترنت موجودة ولكن لم يتم إيصالها إلى حد الآن.

ومعنى ذلك أن البلدية تسعى لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت والعمل على إيصال كل حواسيب الموظفين بها.

جدول رقم (24): يوضح حدوث التذبذب في شبكة الأنترنت على مستوى المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
87.50	49	نعم
12.50	07	لا
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنه يحدث تذبذب في شبكة الأنترنت على مستوى البلدية على الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتقوية تصالحها بشبكة الأنترنت.

ومعنى ذلك أن البلدية لازالت بعيدة عن الإدارة الإلكترونية الفعالة.

جدول رقم (25): يوضح التذبذب في شبكة الأنترنت وجودة الخدمات

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
23.21	13	دائما
73.21	41	أحيانا
3.57	02	أبدا
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن التذبذب في شبكة الأنترنت أحيانا يقلل من جودة خدمات المؤسسة وذلك بنسبة 73.21% وهي أعلى نسبة ويرجع ذلك إلى أن البلدية أصبحت تعتمد على الأسلوب الإلكتروني للإدارة في إنجاز العديد من المعاملات والوثائق وبالتالي حدوث التذبذب سيعرقل عملها كذلك أصبحت المؤسسة تعتمد على الأرشيف الإلكتروني بنسبة معتبرة حسب ما صرح به أحد الموظفين إلا أن في حالة حدوث التذبذب في الشبكة يرجعون إلى الأرشيف الورقي الذي يتطلب وقت كبير وهذا ما لاحظناه في مكاتب الموظفين أن البحث في الأرشيف الورقي يأخذ وقت وجهد كبيرين للموظف، في حين نجد نسبة 23.21% من الموظفين المبحوثين صرحوا بأن التذبذب في شبكة الأنترنت يقلل دائما من جودة خدمات المؤسسة لأن هذه النسبة تعتمد في أداء عملها بشكل كبير على شبكة الأنترنت وهي فئة الموظفين التي تتصل حواسيبهم بشبكة الأنترنت كما يعتمدون وبشكل كبير على تخزين المعلومات إلكترونيا.

ومعنى ذلك أن البلدية تعمل على توفير شبكة الأنترنت لتفادي التذبذبات التي قد تعرقل تقديم الخدمات.

جدول رقم (26): يوضح تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
35.71	20	توفير الوقت والجهد
14.29	08	تخفيض ضغوط العمل
5.36	03	التقليل من حجم التكاليف
30.36	17	جودة الخدمة
14.29	08	كلها معا
100	56	∑

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أن تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت يوفر لهم الوقت والجهد بنسبة 35.71% لأن المعلومات أصبحت تتوفر بسرعة بمجرد إدخال رمز أو موقع فحسب ما توصلنا إليه من خلال المقابلة التي أجريناها على رئيس مصلحة البيومتری أن تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت أصبح يختصر مراحل متعددة من العمل في مرحلة واحدة.

تليها نسبة 30.36% صرحوا بأن تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت يحسن من نوعيتها وجودتها، لأنها تختصر الوقت كما أن الوثائق المستخرجة تكون واضحة من حيث الكتابة وذلك لتجنب المغالطة فيها نتيجة عدم فهم خط الموظف.

في حين نسبة 14.29% ترى بأن ذلك يخفف من ضغوط العمل من خلال توفير الوقت على الموظفين في البحث في الأرشيف الورقي إلى البحث في الأرشيف الإلكتروني، تسليم الوثيقة مباشرة للمواطنين وكذلك ترى هذه النسبة أن تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت يحقق كل الاختيارات المذكورة سلفا هو مبین في الجدول أعلاه، أما 5.36% صرحوا بأن ذلك يقلل من حجم التكاليف وذلك من خلال انخفاض ميزانية شراء الأوراق للمؤسسة مثلا، ومعنى ذلك أن المؤسسة في طريقها لتحسين خدماتها من خلال شبكة الأنترنت شيئا فشيئا.

جدول رقم (27): يوضح مدى سعي المؤسسة لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت لرفع جودة خدماتها

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
66.07	37	نعم
33.93	19	لا
100	56	Σ

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتوضح لنا أن نسبة 66.07% من أفراد العينة يؤكدون أن البلدية تسعى لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت وذلك لرفع مستوى خدماتها وهذا راجع إلى أن شبكة الأنترنت من أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسة، وكذلك كلما كانت الشبكة عالية كلما كانت الخدمة جيدة، شبكة الأنترنت العالية تمكن الموظفين من العمل بسرعة وبتقان والدقة وتوفر عنهم جهد إضافي، أما النسبة 33.93% فتري أن مؤسستهم لا تسعى لتحسين اتصالاتها بشبكة الأنترنت وهذا راجع إلى أن الحواسيب التي يعملون عليهم غير متصلة بشبكة الأنترنت وكذلك بسبب التذبذبات الحاصلة في شبكة الأنترنت التي تعيق عمل الموظفين الذين يملكون حواسيب متصلة بشبكة الأنترنت ومنه نستنتج أن البلدية تسعى لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت ولكن تصادفها بعض المعوقات المادية والتقنية التي تعرقل ذلك.

جدول رقم (28): يوضح رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
60.71	34	أحيانا
7.14	04	دائما
32.14	18	أبدا
100	56	Σ

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 60.71% من أفراد العينة صرحوا بأن البلدية تحظى أحيانا بالرضا من قبل المواطنين عن الخدمات المقدمة من قبلها.

وهذا راجع إلى نوعية الخدمات المقدمة لهم وعدم تعرضهم للتذمر من قبل المواطنين وكذلك الاحترام المتبادل بين الموظف والمواطن.

أما نسبة 32.14% من أفراد العينة صرحوا بأن ليس لديهم علم بمدى رضا المواطنين من خلال الخدمات المقدمة لهم وهذا راجع إلى أن الموظفين لم يقوموا بأخذ آراء المواطنين عن الخدمات التي تقدمها البلدية.

ومعنى هذا أن البلدية تسعى لتلبية احتياجات المواطنين المتعاملين من خلال تقديم الخدمات المطلوبة من قبل المواطنين.

جدول رقم (29): يمثل جودة الخدمات

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
33.93	19	نوعية الخدمة المقدمة
7.14	04	غياب التذمر والشكاوي
44.64	25	العلاقة الحسنة بين الموظف والمواطن
14.29	08	حل المشكلات فور حدوثها
100	56	∑

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن جودة الخدمات تتوقف على العلاقة الحسنة بين الموظف والمواطن بنسبة 44.46% ويرجع ذلك إلى الاحترام المتبادل بين الموظف والمواطن . معرفة القوانين الخاصة بالمؤسسة من قبل المواطنين والموظفين وذلك لتجنب الوقوع في المشاكل في حين نجد نسبة 33.93% أرجعت جودة الخدمات إلى نوعيتها وذلك من خلال تقادي الوقوع في الأخطاء أثناء تقديم الخدمة، أما نسبة 14.29% من الموظفين فتفضل حل المشكلات فور حدوثها وذلك لتقادي الأزمات من خلال

تدارك الأخطاء التي قد تعرقل سير عمل المؤسسة ترجع جودة الخدمات عند بعض الموظفين كذلك إلى غياب التذمر والشكاوي وذلك بنسبة 7.14%.

ومنه نستنتج أن تعدد عوامل جودة الخدمات داخل المؤسسة باختلاف نسبتها يدل على أنها تسعى فعلا لتطوير نفسها.

جدول رقم (30): يوضح مدى تعرض الموظفين للمشاكل مع المواطنين في تقديم الخدمات

النسبة المئوية (%)		التكرارات	العينة	الاحتمالات
53.57	30.36	17	خلل تقني	نعم
	3.57	02	بطيء في تقديم الخدمة	
	19.64	11	أخطاء أثناء الخدمة	
	00	00	أخرى تذكر	
46.43		26		لا
100		56		Σ

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن النسبة 53.57% من المبحوثين قد تعرضوا لمشكل مع المواطنين وقد اختلف الموظفون في سبب حدوث هذا المشكل فنجد نسبة 30.36% أرجعت السبب إلى حدوث خلل تقني في حين نسبة 19.64% أرجعت السبب إلى حدوث أخطاء أثناء العمل أما نسبة 3.57% فترى أن البطيء في تقديم الخدمة هو سبب المشكل.

وقد يرجع حدوث هذه الأسباب إلى انقطاع التيار الكهربائي في بعض الأحيان، ضعف شبكة الأنترنت داخل المؤسسة، الضغط الممارس على الموظف أثناء قيامه بمهامه.

في حين نجد نسبة 46.43% من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يتعرضوا لمشكل مع المواطنين ويرجع ذلك إلى أدائهم العمل بدقة ومسؤولية كذلك عدم المواجهة المباشرة مع المواطنين ومراجعتهم للعمل قبل تسليمه للمواطن.

ونسنتج أن أي خلل تقني في أجهزة تقديم الخدمة من العوامل التي تزيد من المشاكل بين المواطنين والموظفين.

جدول رقم (31): يوضح طرق حفاظ المؤسسة على سرية معلوماتها

النسبة المئوية(%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
26.79	15	نظم التحقق من الشخصية
17.86	10	الاعتماد على التشفير الإلكتروني
55.36	31	كلاهما معا
100	56	∑

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن النسبة 55.36% من الموظفين المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على نوعين من نظم الحماية كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك لأجل ضمان سرية معلوماتها. بعض الموظفين يرجع ذلك إلى خوف المؤسسة من اختراق معلوماتها في حين نجد نسبة 26.79% من الموظفين أقرروا بأن المؤسسة لازالت تعتمد على نظم التحقق من الشخصية أما نسبة 17.86% فتري أن المؤسسة تعتمد على التشفير الإلكتروني.

ومعنى هذا أن المؤسسة تقوم باستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية لحماية معلوماتها حيث تسعى لتفعيل الإدارة الإلكترونية بصفة كلية داخل البلدية رغم تمسكها بالأسلوب التقليدي.

جدول رقم (32): يوضح مدى تناسب المؤهلات والخبرات مع متطلبات العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
82.14	46	نعم
17.86	10	لا
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مؤهلاتهم وخبراتهم متناسبة مع متطلبات عملهم وقدرت نسبة ذلك عملهم وقدرت نسبة ذلك بـ 82.14% ويرجع ذلك إلى أن الشهادة التي يحملها الموظفون في المستوى التعليمي الجامعي، بالإضافة إلى اكتسابهم الخبرة المهنية من خلال سنوات العمل داخل المؤسسة التي سهلت التأقلم مع التغييرات الجديدة والتحول للإدارة الإلكترونية.

في حين نسبة 17.86% صرحوا بأن المؤهلات والخبرات التي تملكها لا تتناسب مع متطلبات عملها ويرجع ذلك إلى نقص التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية، المؤهل العلمي الغير كافي في هذا المجال، عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاح عملية تحسين وتنمية المؤهلات والخبرات.

ومعنى ذلك أن أغلب المبحوثين يحملون مؤهلات تمكنهم من إنجاز العمل المطلوب منهم ضمن متطلبات الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (33): يوضح التحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية والتميز في الأداء

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
91.07	51	نعم
8.93	05	لا
100	56	∑

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن 91.07% من أفراد العينة صرحوا بأن التحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية يجعلهم متميزين في أداء عملهم ويرجع ذلك حسب آرائهم إلى أن التدريب والتكوين الجيد على استخدام الوسائل التكنولوجية يجعل الموظف يتحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية كذلك نجد الخبرة والأقدمية في العمل بسبب تميز في أداء العمل وبالتالي فعالية الموظف داخل البلدية ومعنى ذلك أن البلدية لا تتوفر على برامج التدريبية الكافية والخبرات والكفاءات اللازمة للتحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية بل ما سبق ذكره في تحليل هذا الجدول يبقى تصور نظري في فكل الموظفين.

جدول رقم(34): يوضح البرامج التدريبية وممارسة الوظائف الإلكترونية

النسبة المئوية(%)		التكرارات	العينة	الاحتمالات
30.35	1.79	01	التقليل من الأخطاء	نعم
	10.71	06	تتمية مهارات الموظفين	
	10.71	06	تسريع الإجراءات الإدارية	
	7.4	04	زيادة فعالية الموظف	
69.64		39		لا
100		56		∑

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 69.64% من أفراد العينة صرحوا بأن البلدية لا تقوم ببرامج تدريبية لممارسة الوظائف الإلكترونية لصالح جميع الموظفين. ويرجع سبب ذلك إلى أنها لا تملك الإمكانيات اللازمة لتدريب جميع الموظفين. كما أن المؤسسة لا تعتمد بصفة مطلقة على الجانب الإلكتروني في تسيير المؤسسة كما أن بعض الموظفين أقرروا بأن البرامج التدريبية لا تقوم بها المؤسسة بل هي تكون مبرمجة من الجهات العليا المسؤولة عن هذه المؤسسة في حين نجد أن نسبة 30.35% من الموظفين يرون بأن المؤسسة تقوم ببرامج تدريبية لممارسة الوظائف الإلكترونية وقد اختلف الموظفون حول الهدف المنشود من هذه البرامج التدريبية فنجد أن نسبة 10.71% ترى أن الهدف منها هو تتمية مهارات الموظفين وتسريع الإجراءات الإدارية كما هو موضح في الجدول أعلاه في حين أن نسبة 7.14% ترى أن الهدف منها هو زيادة فعالية الموظف بينما نسبة 1.79% ترى بأن الهدف منها هو التقليل من الأخطاء ومعنى هذا أن البلدية تقوم ببرامج تنفيذية ولكن لصالح جميع الموظفين.

جدول رقم (35): يوضح التدريب المتحصل عليه وممارسة الوظائف الإلكترونية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
46.43	26	نعم
53.57	30	لا
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة في البلدية صرحوا بأن التدريب الذي حصلوا عليه لم يمكنهم من ممارسة الوظائف الإلكترونية بشكل صحيح وقدرت نسبتهم 53.57% ويرجع ذلك إلى أن مدة التدريب لم تكن كافية للإلمام بكل متطلبات الوظائف الإلكترونية أو طبيعة البرامج التدريبية التي حصلنا عليها من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة والتي هي ذات طبيعة نظرية بالإضافة إلى نقص في الأساتذة، في حين أن نسبة 46.43% من أفراد العينة صرحوا بأن التدريب الذي حصلوا عليه يمكنهم من ممارسة الوظائف الإلكترونية ويرجع ذلك إلى اختلاف مكان التدريب والظروف التي تدري فيها هؤلاء الموظفون عن الموظفين الذين لم يمكنهم التدريب الذي حصلوا عليه من ممارسة الوظائف.

ومعنى ذلك أن هناك فرق بين النسبتين ولكن ليس بشكل كبير لظروف قد يكون المسؤول عنها الموظفين

أو البلدية أو الجهات العليا المسؤولة.

جدول رقم (36): يوضح نوع الرقابة المتبع داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)		التكرارات	العينة الاحتمالات	
85.77	60.71	34	رقابة تقليدية	نعم
	5.36	03	رقابة إلكترونية	
	19.64	11	كلاهما معا	
14.29		08		لا
100		56	Σ	

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 85.71% من أفراد العينة صرحوا بأنه توجد رقابة داخل البلدية، وقد اختلف أفراد عينة الدراسة حول نوع الرقابة المتبع داخل البلدية فنجد أن نسبة 60.71% يرون بأن نوع الرقابة المتبع داخل البلدية هي رقابة تقليدية وأرجعوا سبب ذلك إلى أن البلدية لا تتوفر على وسائل الرقابة الإلكترونية الكافية لتغيير نمط الرقابة التقليدية داخل البلدية في حين أن نسبة 19.64% يرون بأن الرقابة المتبعة داخل البلدية هي رقابة إلكترونية معا وأرجعوا سبب ذلك إلى أن البلدية لازالت تتبع النمط التقليدي ونحاول تغيير نمط الرقابة إلى الإلكتروني شيئا فشيئا أما نسبة 5.36% فيرون أن النمط الرقابة المتبع في الإدارة هو نمط إلكتروني، ويرجع سبب ضعف هذه النسبة إلى أن المؤسسة لا تتوفر على المعدات والوسائل الإلكترونية الضرورية والكافية لممارسة هذا النوع من الرقابة.

ومعنى ذلك أن البلدية لازالت تعتمد على نمط الرقابة التقليدي بشكل كبير ولم يتم تفعيل نمط الرقابة الإلكتروني بنسبة كبيرة نتجه لظروف قد تكون مادية، مالية، تنظيمية.

جدول رقم (37): يوضح طبيعة الرقابة داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
51.79	29	يومية
25	14	شهرية
23.21	13	سنوية
100	56	Σ

توضح بيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الرقابة تتم داخل المؤسسة بشكل يومي وذلك بنسبة 51.79% ثم تليها نسبة 25% من المبحوثين صرحوا بأن الرقابة تكون شهرية في حين نسبة 23.21% من المبحوثين صرحوا بأن الرقابة تكون كل فئة من الموظفين لها وقت معين للرقابة كذلك أن أغلب المبحوثين ليس لديهم فكرة عن الموعد المخصص للرقابة وهذا ما لاحظناه عند بعض الموظفين أثناء إجابتهم على هذا السؤال خلال توزيع استمارة البحث.

ومعنى ذلك أن هناك أوقات مخصصة للرقابة تكون مخصصة للجهات المتخصصة لا الموظفين.

جدول رقم (38): جدول يوضح الوسائل المستخدمة في الرقابة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
16.07	09	تقارير إلكترونية
00	00	كاميرات مراقبة
69.64	39	لجان خاصة بالمراقبة
14.29	08	أخرى تذكر
100	56	Σ

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أهم الوسائل المستخدمة في الرقابة داخل المؤسسة هي لجان خاصة بالمراقبة وذلك بنسبة 69.64% ويرجع ذلك إلى قلة الوسائل الإلكترونية الخاصة بالرقابة داخل المؤسسة الانتشار المحدود لشبكة الأنترنت داخل المؤسسة.

أما نسبة 16.07% من المبحوثين صرحوا بأن الوسيلة المستخدمة في المراقبة هي تقارير إلكترونية وهي نسبة تتقارب مع نسبة المبحوثين الذين ذكروا وسائل أخرى للمراقبة داخل المؤسسة والتي منها الأقراص المضغوطة، تقارير كتابية المسائلة المباشرة وقدرت نسبتهم 14.29%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد أكثر من وسيلة مراقبة تصنفها حسب مستويات الموظفين داخل المؤسسة لأن كل واحد منهم (المبحوثين) يرى أن وسيلة من الوسائل المذكورة سلفا هي الأكثر استخداما وهذا ما يدل على عدم توحيد وسيلة المراقبة بين كل المستويات الإدارية.

جدول رقم (39): يوضح ترتيب الوظائف الإلكترونية حسب أهميتها داخل المؤسسة

الرتبة الاحتمالات	1 (ت)	النسبة المئوية%	02 (ت)	النسبة المئوية%	03 (ت)	النسبة المئوية%	04 (ت)	النسبة المئوية(%)
التخطيط الإلكتروني	23	41.07	12	21.43	10	17.86	11	19.64
التنظيم الإلكتروني	19	33.93	22	39.29	10	17.86	05	8.93
القيادة الإلكترونية	07	12.5	09	16.07	19	33.93	21	37.5
الرقابة الإلكترونية	07	12.5	13	23.21	17	30.36	19	33.93
Σ	56	100	56	100	56	100	56	100

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 41.07% من أفراد العينة أن التخطيط الإلكتروني هو الوظيفة الأولى التي تحظى باهتمام أكبر على مستوى البلدية، ويرجع ذلك إلى أساس قيام أي مؤسسة هو وجود تخطيط يضمن إيجاد حلول أثناء وقوعها في المشاكل من خلال مخطط سبق إعداده لذلك تليها وظيفة التنظيم الإلكتروني وذلك بنسبة 39.29% ويرجع ذلك إلى أن أي مؤسسة لا تمارس وظيفة التنظيم لا يمكن أن تستمر فهذه الوظيفة تحدد القواعد والقوانين التنظيمية التي تسيروها وفقها المؤسسة تليها في المرتبة الثالثة وظيفة القيادة الإلكترونية بـ 37.50% والمرتبة الرابعة لوظيفة الرقابة الإلكترونية.

إن نسب ترتيب هذه الوظائف من قبل أفراد العينة ليست متباعدة بل هي نسب متقاربة لأن البلدية لا تستطيع الاستغناء عن أي وظيفة من الوظائف السالفة الذكر لأن كل وظيفة تكمل الأخرى لتحقيق الفعالية داخل المؤسسة.

2_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى: يساهم التحكم في تكنولوجيا المعلومات إلى السرعة في الانجاز داخل المؤسسة.

جاءت هذه الفرضية موضحة في بنود المحور الثاني من استمارة الاستبيان وقد نبين في ضوء التحليل للمعطيات النتائج التالية:

غالبية الموظفين أكدوا أن أسلوب العمل المتبع هو أسلوب عمل تقليدي والكتروني معا (الجدول 14) وذلك بنسبة 75%. وهذا راجع إلى أن الموظفين يحتاجون في عملهم الأسلوبين معا لتقديم الخدمات بأقل جهد وبسرعة ودقة.

غالبية الموظفين أكدوا على أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية ساهم في زيادة سرعة الأداء في (الجدول 15) وذلك بنسبة 86، 42%. وهذا راجع إلى كون الإدارة الإلكترونية وفرت الوسائل التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودقة وبأقل جهد وهذا ما لم توفره الإدارة التقليدية.

غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تعمل على توفير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية اللازمة للعمل (الجدول 16) وذلك بنسبة 71.43%. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بغية التحكم فيها من أجل السرعة في إنجاز الخدمات بكل دقة وأقل جهد.

غالبية الموظفين أكدوا أن ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات سبب في حدوث الأخطاء (الجدول 17) وذلك بنسبة 78.57%. وهذا راجع إلى نقص التدريب على استخدام التقنيات بالإضافة إلى ضعف المستوى التعليمي وغياب المهارات الفنية.

غالبية الموظفين أكدوا أن تنوع وسائل الاتصال الإلكترونية لا يسهل دائما عملية إيصال المعلومات بدقة بل أحيانا وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18) وذلك بنسبة 69.64%. وهذا راجع إلى عدم تمكن الموظفين من الإلمام بكل الأجهزة الإلكترونية وكيفية استخدامها بالإضافة إلى التذبذبات التي تحصل على مستوى شبكة الأنترنت.

غالبية الموظفين أكدوا أن الهاتف هو أهم وسيلة اتصال في المؤسسة حيث تم تصنيفه في المرتبة الأولى وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) وذلك بنسبة 71.43%. وهذا راجع لسهولة استخدامه وتكاليفه

البسيطة، كما أن الموظف يستطيع استعمال الهاتف الثابت داخل المؤسسة والمحمول خارج المؤسسة لتسيير شؤونها.

غالبية الموظفين أكدوا أن الاتصال الشبكي يساعد على توفير المعلومة في وقتها المحدد وهذا راجع إلى أن الاتصال عبر شبكة الأنترنت يساعد الموظفين على تقديم الخدمات في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة مما يضمن الفعالية داخل المؤسسة.

غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب الإلكتروني يحقق التميز في أداء العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21) وذلك بنسبة 94.64%. وهذا راجع لكون التدريب يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتحسينها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الحديثة مما يحقق الفعالية داخل المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني من استمارة الاستبيان نستنتج أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى سرعة الإنجاز. كما أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات يعمل على تدفق المعلومات ويقلل من الأخطاء، كما أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات يزيد من فعالية الموظف ويحقق التميز في العمل.

وبناء على ما تم استنتاجه من تحليل المعطيات يتبين أن الفرضية الأولى محققة.

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

الفرضية الجزئية الثانية: يساعد التدفق العالي لشبكة الأنترنت في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة.

غالبية الموظفين أكدوا أن الحواسيب التي يعملون عليها داخل المؤسسة غير متصلة بشبكة الأنترنت وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22) بنسبة 78.57%. وهذا راجع إلى ضعف الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة من أجل إيصال كل الحواسيب بشبكة الأنترنت بالإضافة إلى أن غالبية الموظفين لا يستخدمون شبكة الأنترنت بقوة بل يستخدمون شبكة التدفق العالي لإنجاز الخدمات المطلوبة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

غالبية الموظفين أكدوا بأنه يحدث تذبذب في شبكة الأنترنت على مستوى المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23) وذلك بنسبة 87.50%. وهذا راجع إلى ضعف الاتصال بشبكة الأنترنت.

غالبية الموظفين أكدوا بأن التذبذب في شبكة الأنترنت يقلل من جودة خدمات المؤسسة ولكن ليس بصفة دائمة بل أحيانا يقلل من جودة الخدمات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24) وذلك بنسبة 73.21%. وهذا راجع إلى أن البلدية لا تعتمد بنسبة كبيرة على شبكة الأنترنت كما سبق وأشرنا إليه في الجدول رقم 15 لأن أغلب الحواسيب غير متصلة بشبكة الأنترنت داخل المؤسسة.

غالبية الموظفين أكدوا أن تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت يساهم في توفير الوقت والجهد وهو ما يوضح في الجدول رقم (25) وذلك بنسبة 35.71%. وهذا راجع لسرعة توفر المعلومات بالإضافة إلى سرعة إنجاز الخدمات المطلوبة فهي بذلك تحقق فعالية داخل المؤسسة.

غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تسعى لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت لرفع مستوى خدماتها وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26) وذلك بنسبة 66.07%. وهذا راجع إلى أن شبكة الأنترنت تسمح بتحسين وتطوير الخدمات لتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وتسهيل الإجراءات الإدارية.

غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تحظى برضا الموظفين من خلال الخدمات المقدمة لهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (27) وذلك بنسبة 60.71%. وهذا راجع إلى أن نوعية الخدمات المقدمة لهم تلي العديد من متطلباتهم بالإضافة إلى عدم تعرضهم للمشاكل والتذمر من قبل المواطنين، وكذلك الاحترام المتبادل بين الموظف والمواطن.

غالبية الموظفين أكدوا على جودة الخدمات تتوقف على العلاقة بين الموظف والمواطن وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28) وذلك بنسبة 44.64% ويرجع هذا إلى العلاقة بين الموظف والمواطن المبنية على الاحترام وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (27) فالمؤسسة التي تحظى برضا المواطنين تحقق جودة في الخدمات.

غالبية الموظفين أكدوا أنهم سبق لهم وأن تعرضوا للمشاكل مع المواطنين في تقديم الخدمة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29) وذلك بنسبة 53.57%. وهذا راجع إلى حدوث خلل تقني في الأجهزة الإلكترونية التي تقدم عن طريقها الخدمات. بطيء في تقديم الخدمة بالإضافة إلى أخطاء أثناء العمل.

غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تتبع أساليب للمحافظة على سرية معلوماتها وهما نظم التحقق من الشخصية والتشفير الإلكتروني وهذا ما يوضحه الجدول رقم (30) وذلك بنسبة 55.36% وهذا راجع إلى الخوف من اختراق معلومات وملفات المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثالث من استمارة الاستبيان نستنتج أن شبكة الأنترنت تساعد على تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة إلى حد معين، ومن خلال هذا نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت إلى حد معين فتعمل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة يتطلب تدفق عالي لشبكة الأنترنت مما يساهم في تحسين جودة الخدمات ، ومنه الفرضية محققة الى حد معين.

2-3- في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

غالبية الموظفين أكدوا بأن خبراتهم ومؤهلاتهم متناسبة مع متطلبات عملهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (31) وذلك بنسبة 82.14% وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي الجامعي بالإضافة إلى اكتسابهم الخبرة من خلال سنوات العمل التي مارسوا فيها العمل مما يسهل عليهم التأقلم مع التغيرات الجديدة والتحول للإدارة الإلكترونية.

غالبية الموظفين أكدوا أن التحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية يجعلهم متميزين في أدائهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (32) وذلك بنسبة 91.07% وهذا راجع إلى أن التدريب والتكوين حسب رأيهم على الاستخدام الجيد للوسائل التكنولوجية يجعل الموظف يتحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية، كذلك الخبرة والأقدمية في العمل سبب للتميز في أداء العمل.

غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة لا تقوم ببرامج تدريبية لممارسة الوظائف الإلكترونية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (33) ذلك بنسبة 69.64% وهذا راجع لافتقارها للإمكانيات المادية اللازمة لتدريب جميع الموظفين، كما أن المؤسسات لا تعتمد بصفة مطلقة على الجانب الإلكتروني في تسيير المؤسسة.

غالبية الموظفين صرحوا بأن التدريب الذي حصلوا عليه لم يمكنهم من ممارسة الوظائف الإلكترونية بالشكل المطلوب وهذا ما أوضحه الجدول رقم (34) وذلك بنسبة 53.57% وهذا راجع إلى مدة التدريب التي لم تكن كافية، كذلك الطبيعة النظرية للبرامج التدريبية نقص في الأساندة.

غالبية الموظفين أكدوا بأنه توجد رقابة داخل مؤسساتهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35) وذلك بنسبة 85.71% كما أن أغلبية هذه النسبة أكدوا بأن نوع الرقابة المتبع والرقابة الإلكترونية كما هو موضح في نفس الجدول وذلك بنسبة 60.71%.

غالبية الموظفين أكدوا بأن الرقابة داخل المؤسسة تتم بشكل يومي كما هو موضح في الجدول رقم (36) وذلك بنسبة 51.79% .

غالبية الموظفين أكدوا بأن أهم الوسائل المستخدمة في الرقابة هي لجان خاصة للمراقبة كما هو موضح في الجدول (37) وذلك بنسبة 69.64% وهذا راجع إلى قلة الوسائل الإلكترونية والانتشار المحدود لشبكة الأنترنت داخل المؤسسة.

غالبية الموظفين أكدوا بأن الوظيفة الإلكترونية التي تحظى بأهمية وهي التخطيط الإلكتروني وتأتي ضمن المرتبة الأولى كما يوضح الجدول رقم (38) وذلك بنسبة 41.07% وهذا راجع إلى أساس قيام أي مؤسسة هو وجود تخطيط يضمن إيجاد حلول أثناء وقوع المشاكل وذلك من خلال تخطيط مسبق لحل هذه المشاكل.

من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل أرقام الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة أن التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية يؤدي إلى تحسين أداء الموظف، وبما أن البلدية لا تقوم ببرامج تدريبية دائما في المجال الإلكتروني وهو ما يجعل أداء الموظف لا يكون ذو تأثير فعال، وعليه فالفرضية الثالثة محققة إلى حد معين.

من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاث تحصلنا على ما يلي:

الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية محققة إلى حد معين.

الفرضية الثالثة محققة إلى حد معين.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الرئيسية محققة إلى حد معين لأن النتائج التي تحصلنا عليها من خلال استمارة البحث تعكس تصورات وتصرفات الموظفين التي يمكن أن تكون في حال وجود إدارة إلكترونية بالمعنى الحقيقي كما هو في البلدان المتقدمة، ولكن الواقع يثبت عكس ذلك لأن البلدية لا تحتوي على الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لتطبيق إدارة إلكترونية بمعناها الحقيقي ودليل ذلك أن اغلب الحواسيب غير متصلة بشبكة الأنترنت .

ومنه فإن الفرضية الرئيسية والتي مضمونها أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين فعالية الموظف في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، هي فرضية محققة نظريا أما ميدانيا ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها فإن تحقيقها لا يزال بعيد المدى ونستطيع القول أنه في بداية الطريق.

2-4- النتائج العامة للدراسة:

بناء على القراءات الإحصائية للجداول السابقة وتحليلها للنتائج تم التوصل إلى ما يلي:

يساهم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في زيادة سرعة الأداء.

التحكم في تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء.

التدريب على استخدام الوسائل الإلكترونية الخاصة بالإدارة يساهم في تحسين أداء الموظفين.

حدوث التذبذبات على مستوى شبكة الأنترنت يقلل من جودة الخدمات.

وجود المؤهلات والخبرات يحقق فعالية الموظف داخل المؤسسة.

التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية يحقق التميز في أداء العمل.

نقص التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية يحد من فعالية الموظف في المؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

لقد سبق أن تطرقنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا حيث تناولنا للسنة (06) دراسات منها ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل أو مع المتغير التابع والتي تجمع المتغيرين معا والآن سنتطرق على هذه الدراسات مزة أخرى من أجل مناقشة ومقارنة النتائج الخاصة بدراستنا الميدانية مع جملة نتائج هذه الدراسات حيث سيتم التطرق إلى كل دراسة على حدة من حيث النتائج المتوصل إليها.

بالرجوع على دراسة رشاد خضير وحيد الدايني بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة والذي توصل إلى جملة من النتائج والتي من بينها قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين بما يؤثر على مستويات أدائه، انخفاض تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الأنترنت في مصرف الرافدين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهو ما يتشابه مع نتائج دراستنا حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن البلدية تعاني نقص في المتحكمين في الإدارة الإلكترونية مما صعب عملية تعميمها كأسلوب إداري موحد، كذلك انخفاض ميزانية التكاليف المخصصة لشبكة الأنترنت لأن أغلب حواسيب المؤسسة غير متصلة بشبكة الأنترنت.

بالرجوع إلى دراسة جمانة عبد الوهاب شلبي بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الأفراد العاملون في الجامعة الإسلامية مدركين وبشكل معمق لمزايا الإدارة الإلكترونية، هناك بعض العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في نقص الحوافز المادية ونقص الإمكانيات الفنية، وهذا ما يتشابه مع نتائج دراستنا حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن الموظفين العاملين في بلدية المليية مدركين لمزايا الإدارة الإلكترونية عند تطبيقها لأن ذلك سيمكنهم من إنجاز العمل بسرعة ويوفر عليهم الوقت والجهد. كما استنتجنا أن البلدية تعيقها ظروف مالية وتقنية وبشرية لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب.

بالرجوع إلى دراسة عبان عبد القادر بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، العاملون في الإدارات الجزائرية يسعون إلى تطوير أدائهم وتحسينه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل ترقية أدائهم، الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية، تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونياً وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الشكل اليدوي.

نتائج هذه الدراسة تتشابه إلى حد كبير مع نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية الميلية حيث توصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين نوعية الخدمة كما اختصرت الوقت والجهد على الموظف وهو ما لم يتحقق مع الإدارة التقليدية، كما أن الموظفين يسعون إلى تحسين أدائهم من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة أحيانا وذلك من خلال التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا والتحكم فيها، تسعى المؤسسة كذلك إلى تطوير وظائف الإدارة التقليدية من خلال إدخال وسائل تكنولوجيا إلكترونية لتطوير هذه الوظائف.

بالرجوع إلى دراسة بعاج الهاشمي بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات، الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية عدم استقرار رؤساء المصالح والإطارات وهذه النتائج تتقارب مع ما تم التوصل إليه في نتائج دراستنا حيث أن تتناسب المؤهلات والخبرات مع متطلبات العمل يجعل الموظف يحقق فعالية داخل المؤسسة، تدريب الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية يجعل الموظف متميزا في أدائه عن غيره. كذلك ومن خلال معرفتنا للبلدية فغن رؤساء المصالح والإطارات في تغير مستمر حسب الظروف ورئيس البلدية.

بالرجوع إلى دراسة زينب قريوة بعنوان الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التدريب الإلكتروني له دور لا بأس به في تحسين كفاءة الأداء، الموارد البشرية المؤهلة هي أهم عنصر لتفعيل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، إن جعل الوظائف الإدارية تقوم على أساس إلكتروني من شأنه أن يقدم للتنظيم التغذية الراجعة التي يحتاجها وفي الوقت المناسب من أجل فرض الالتزام وتعديل الأخطاء واتخاذ القرارات الصائبة، إن نتائج هذه الدراسة تتوافق إلى حد معين مع نتائج دراستنا حيث توصلنا من خلال دراستنا إلى أن التدريب الإلكتروني يحقق التميز في أداء العمل من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحسينها في المجال الإداري، كما أن تدريب الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية أمرا ممكنا وهذا ما يحقق فعالية من قبل الموظفين داخل البلدية، تحويل وظائف الإدارة التقليدية إلى وظائف الإدارة الإلكترونية يقلل من حدوث الأخطاء ويؤدي إلى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات.

4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات

4-1- مناقشة النتائج في ظل النظريات الكلاسيكية

نظرية الإدارة العلمية

المؤسس لهذه النظرية هو فريدريك تايلر والهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العمل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله، وتقوم هذه النظرية على أسس منها:

_استخدام الأسلوب العلمي للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية ليحل محل الأسلوب العشوائي القديم؛

اختيار وتدريب وتعليم وتنمية العمال بطريقة علمية؛

مهام الإدارة التخطيط، التنظيم، الرقابة؛

إسناد الوظائف للموظف التي يكون قد تدرب عليها؛

وهذا ما يتشابه مع نتائج دراستنا فالمؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها تعتمد على الأسلوب التقليدي والإلكتروني الذي يمتاز بالسرعة في إنجاز العمل وهي تسعى لتطبيقه كلياً بالإضافة إلى أن تدريب الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية يحقق التميز في أداء العمل، كما أن وظائف الإدارة عند هذه النظرية هي نفسها وظائف الإدارة الإلكترونية.

النظرية البيروقراطية

رائد هذه النتائج هو عالم الاجتماع ماكس فيبر وهي تعتبر عنده النموذج المثالي للمنظمة وهي تقوم على عدة مبادئ توصلنا إليها كنتائج من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببلدية المليية أن البلدية تعتمد الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى أن السلطة في البلدية تتبع الشكل الهرمي كذلك تعتمد مبدأ التخصص في العمل كما هو موجود في هذه النظرية ولكن هذه النتائج التي تعد مبادئ النظرية البيروقراطية تسير عكس ما وضعه ماكس فيبر لأنها تمتاز بالطابع الروتيني للعمل.

4-2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيوكلاسيكية.

مدرسة العلاقات الإنسانية

رائد هذه المدرسة إلتون مايو وهي تهدف إلى اختبار جهد العامل على الإنتاجية فقد اعتبرت هذه المدرسة الإدارة الفعالة هي التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضها البعض وتتيح لهم فرص تبادل الرؤى وإقامة الروابط والعلاقات مما شكل بداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل كبير خاص سلوك

جماعات العمل وأثرها على الأداء وهذا ما تم التوصل إليه من خلال النتائج دراستنا وهي أن المؤسسة تحظى برضا السائدة بينهم وهي الاحترام المتبادل وأن جودة الخدمات تتوقف أيضا على هذه العلاقة.

نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو:

لقد ركزت هذه النظرية على تفسير حاجات الفرد حسب أهميتها وهذا ما قام به أبراهام ماسلو من خلال هرم الحاجات الذي وضعه فالإنسان يبدأ بتحقيق الحاجات الأساسية كالغذاء والمأوى حتى يستطيع الوصول إلى تحقيق الذات وهذا ما اقتربت منه دراستنا حيث أن الموظف لا يستطيع أن يكمل مساره الدراسي في المستويات العليا لأنه كان في حاجة لتحقيق حاجاته البيولوجية كبناء العائلة والحصول على المال لتوفير متطلباته الشخصية لهذا فإن أغلب الموظفين المبحوثين في هذه الدراسة توقفوا عند المستوى التعليمي الجامعي وبمجرد حصولهم على شهادة من التكوين المهني.

4-3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الحديثة

مدرسة النظم

تركز هذه النظرية على أن تكون المؤسسة منفتحة على البيئة الخارجية وذلك باستقطاب موارد يتم تحويلها عن طريق مجموعة من العمليات إلى مخرجات فلقد اعتبرت هذه الدراسة أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية وأن المؤسسة لا بد وأن تكون منفتحة على البيئة الخارجية لمواكبة التطورات الحاصلة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليل الجداول بحيث نجد أن البلدية من حيث هيكلها التنظيمي فهو يتكون من مجموعة من الوحدات الفرعية التي تسعى لتحقيق أهداف النظام ككل كما أنها أصبحت منفتحة على البيئة الخارجية من خلال اتصالاتها مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع لتلبية احتياجات مواطنيها فمثلا أصبح باستطاعة أي مواطن استخراج شهادة ميلاده ومن أي ولاية يوجد فيها دون الذهاب إلى مكان ميلاده عكس ما كان عليه الأمر سابقا وهذا يدل على أن البلدية أصبحت منفتحة على البيئة الخارجية التي تجعل أهدافها كما أن البلدية أصبحت منفتحة على البيئة الخارجية التي تجعل أهدافها. كما أن هذه المدرسة تصنف وظائف الإدارة في التخطيط، والتنظيم.

النظرية اليابانية

إن النموذج الياباني في الإدارة من أنجح الأنظمة وهذا ما تطرقت إليه النظرية اليابانية حيث أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص والتي من بينها أن نظم الترقية تعتمد على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة كما أن هذه النظرية ركزت على التفاعل بين الإدارة والعاملين، وهذا تم التوصل إليه في نتائج هذه الدراسة.

من خلال المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة والملاحظة مابين 40 و 50 سنة فما فوق وهذا ما يدل على الترقية في سن متأخرة. كما تم ملاحظة طبيعة العلاقة بين الموظفين الإداريين

والموظفين الآخرين بأنها علاقة تمتاز نوعا ما بالطابع غير الرسمي ما يتيح حرية السؤال عن الأمور المتعلقة بالبلدية.

النظرية الرياضية

لقد أثبت هذه النظرية وجودها في المجال الإدارة وهذه النظرية تكون ذو تأثير فعال فيما يخص المشكلات المادية للإدارة حيث أن النماذج الرياضية، تكون وسيلة وليست غاية لممارسة المدير لوظائفه كالتهيئة، التنظيم، الرقابة، والتوجيه حيث تم التوصل إلى أن الوظيفة الأولى التي تلقى اهتماما داخل المؤسسة هي التهيئة وهذا معناه أن الإدارة الإلكترونية تهتم بالتهيئة ونفس الشيء بالنسبة للنظرية الرياضية. وكذلك الرقابة فقد تبين من خلال تحليل للمعطيات الواردة في الجداول الإحصائية أن البلدية تهتم بوظيفة الرقابة وذلك لأنها توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتطويرها ولكن نقص الإمكانيات المالية تعيق ذلك.

نظرية النسق الاجتماعي الفني:

لقد أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة للتكنولوجيا وعلاقتها بالجانب الاجتماعي حيث أعطت أدوارا فعالة في تحديد سلوك الإنسان، كما أن هذا الاتجاه أكد على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم، كما ركز على الأداء الفعال وتأثير التكنولوجيا على ذلك وهذا ما يقترب مع نتائج دراستنا حيث أننا توصلنا في هذه الدراسة إلى أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء وكذلك إيصال المعلومات بكل دقة وأقل وقت، كما تم التوصل إلى تناسب الخبرات والمهارات مع العمل المطلوب والتدريب على استخدام الأجهزة الإلكترونية يجعل الموظف متميزا عن غيره من الموظفين مما يجعل له مكان بين زملائه الموظفين ويأخذون برأيه، كما أن وجود التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة والتحكم فيها يحقق فعالية داخل المؤسسة من خلال اختصار الوقت والجهد والدقة في إنجاز العمل.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الفرضية العامة لدراسة قد تحققت إلى حد معين انطلاقاً من تحقق الجزئي الفرضيات الفرعية لها، وذلك بعد أن تم التطرق لعرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وعلاقتها بنتائج الدراسة السابقة، كما تم التطرق في نهاية الفصل إلى أهم التوصيات والاقتراحات للدراسة وإلى الصعوبات التي واجهتها الدراسة.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الالكترونية وفاعلية الموظف ببلدية الميلية، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا لمعرفة ما إذا كانت توجد إدارة الكترونية بالفعل داخل المؤسسة أم أنها لا توجد.

فقد تناولنا في الجانب النظري مفهوم الإدارة الالكترونية وذلك بإبراز أهم المعلومات المتعلقة بهذا المفهوم، باعتبار الإدارة الالكترونية ركيزة هامة في تسيير المؤسسة، فالإدارة الالكترونية هي القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما استفدنا في انجاز هذه الدراسة من النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع والتي ساعدتنا في إيضاح الرؤية بخصوص هذا الموضوع.

وبعد هذا تم النزول إلى الميدان من أجل الاطلاع على الحقائق الموجودة فيه وذلك باستخدام عدة أدوات بحثية بالإضافة إلى وضع خطة منهجية تسيير عليها الدراسة الميدانية خاصة ، والدراسة الكلية عامة. حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها التحكم في تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء، التدريب على استخدام الوسائل الإلكترونية الخاصة بالإدارة يساهم في تحسين أداء الموظفين، حدوث التذبذبات على مستوى شبكة الأنترنت يقلل من جودة الخدمات، وجود المؤهلات والخبرات يحقق فعالية الموظف داخل المؤسسة، التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية يحقق التميز في أداء العمل والتي تم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها بالدراسات السابقة ومناقشتها، وهذا ما جعل الفرضيات الثلاث تنحصر بين محققة ومحققة جزئيا نتيجة عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتفعيل الإدارة الالكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب

- 1- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- أسامة خيرى: الإدارة العامة، دراسة الراسة، ط1، عمان، 2013.
- 3- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الرابة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4- بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- 5- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2008.
- 6- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2008.
- 7- جلال غربول السناد: البحث العلمي وكتاباته، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 8- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 9- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 10- حسين سندی: الإدارة الالكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح، اكتوبر 2002.
- 11- حسين عبد الحميد أحمد رشواني: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
- 12- خضر مصباح إسماعيل الطيبي: أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13- خضر مصباح الطيبي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 14- خليل محمد الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان.
- 15- خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط4، عمان 2004.

- 16-** رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر 2006.
- 17-** رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
- 18-** ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 19-** رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 20-** زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 21-** سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 22-** سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 23-** صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 24-** صدام خماسية: الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكاتب الحديث، عمان، 2013.
- 25-** صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان 2013.
- 26-** طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التصنيفات)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 27-** عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، قطر، 2007.
- 28-** عبد الفتاح محمد العيساوي، عبد الرحمن محمد العيساوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، 1997.

- 29-** عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك: الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 30-** علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 31-** علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- 32-** علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33-** علي عبد المعطي محمد: المنطق ومناهج البحث العلمي في العلوم الرياضية والطبيعية دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2004.
- 34-** علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 35-** علي فلاح الزعيبي وعبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية دار المناهج، ط1، عمان 2013.
- 36-** فوزي عرابية ونعيم دهمش: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية دار وائل للنشر، عمان، 2015.
- 37-** كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان 2004.
- 38-** لحسن عبد الله باشبوة: البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 39-** محمد الصرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار وفاء لندنيا للطباعة والنشر الإسكندرية، 2007.
- 40-** محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 41-** محمد الطعمانة وطارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- 42-** محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة 02، 2015.

- 43-** محمد عبر حسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر عمان 2005.
- 44-** محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2007
- 45-** محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010.
- 46-** محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 47-** مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 48-** نادية سعيد عاشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي)، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 49-** نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 50-** هاشم حميدي رضا: التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 51-** وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)
- 52-** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 53-** وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)
- 54-** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 55-** رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في ع.إ.ج، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008.
- 56-** عامر إبراهيم قندلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- 57-** محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2011.
- حسين حريم : مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية وظائف المنظمة) ، دار الحامد ، ط1 عمان،2006.
- 58-** -محمد وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة استراتيجيات الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

2- القواميس المعاجم

- 59-** سمير الشبكي: المعجم الإداري (أول معجم شامل لكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعريفاتها)، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرف الثقافي، عمان، 2010.
- 60-** قاموس مصطلحات علم الاجتماع المنار.
- 61-** معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.

3-المذكرات والرسائل الجامعية

- 62-** بدري مباركة: مطبوعة داخلية بعنوان محاضرات في الوظيفة العامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2014-2015.
- 63-** بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة بسونغاز فرع الاغواط، 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
- 64-** بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية -جيجل-، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، 2015-2016.

- 65-** رشاد خضير وحيد الدايني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 66-** ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة عين الشمس، فلسطين، 2011.
- 67-** عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 68-** عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 69-** كلثم محمد الكبيسي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- 70-** محمد الأحسن: النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015-2016.
- 71-** نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007-2008.
- 72-** يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e.HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير لإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، تخصص ماجستير إدارة أعمال، غزة، 2009.

- 73-** زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، 2015-2016.
- 74-** شريفة حنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية، بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2015-2016.

4-المجلات

- 75-** أحلام محمد شواي: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسنه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، ص3390. عيدوني كافية وبن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
- 76-** محمد زرقون والحاج عرابية: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد1، ديسمبر 2014.
- 77-** زرزار العياشي: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد الأول.
- 78-** عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد1، نوفمبر 2001.

79--<https://www.arado.org> >archives

80- <https://www.mich.yoo7.com>

81-<https://mawdoo3.com>

ملخص الدراسة

إن التطورات والتحولات الحاصلة في جميع القطاعات ومجالات الحياة وخاصة المجال الإداري الذي أصبح في تطور مستمر في البلدان المتقدمة والبلدان النامية التي تسعى لمواكبة هذا التطور وهذا ما أدى إل ظهور مصطلح الإدارة الالكترونية، وأن تطبيق هذا المفهوم والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى فعالية من قبل الموظفين والتي هي تسخير لكل الجهود والمهارات التي يمتلكها الموظف لتحقيق أهداف المؤسسة في هذا المجال.

فنجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بمدى قدرة الموظف على الفعالية داخل المؤسسة بالاعتماد على الإدارة الالكترونية ومنه جاءت هذه الدراسة لتناول موضوع الإدارة الالكترونية وفعالية الموظف في المؤسسة الخدماتية الجزائرية بهدف الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين فعالة الموظف ، وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل التحكم في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى السرعة في الانجاز؟

- هل التدفق العالي لشبكة الانترنت يساعد على تحسين جودة الخدمات؟

- هل التدريب على ممارسة الوظائف الالكترونية يؤدي الى تحسين أداء الموظف؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم تطبيق الدراسة الميدانية في بلدية الميلية ولاية جيجل وتم اختيار مجموعة من المبحوثين كعينة قصدية عددها 56 موظف من مجتمع الدراسة والمكون من 504 موظف. معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي وقد تم تقسيم الدراسة إلى سبعة فصول حاولنا من خلالها التحقق من فرضيات البحث نظريا وميدانيا باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية الملاحظة والاستمارة والمقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التدريب على استخدام الوسائل الالكترونية الخاصة بهذه الإدارة يساهم في تحسين الأداء، وجود المؤهلات والخبرات يحقق فعالية الموظف في المؤسسة، نقص التدريب في مجال الإدارة الالكترونية يحد من فعالية الموظف في المؤسسة، التحكم في تكنولوجيا المعلومات يقلل من حدوث الأخطاء.

Abstract

The developments and transformations taking place in all sectors and fields of life, especially the administrative field, have become a constant development in developed countries and developing countries that seek to keep pace with this development. This led to the emergence of the term electronic administration. The application of this concept and the transition from traditional management to the electronic needs to be effective by the staff, which is to harness all the efforts and skills owned by the employee to achieve the objectives of the institution in this area, the success of the institution has become linked to the extent of the ability of the subject to achieve effectiveness within the institution based on electronic management and came this Study to deal with the subject of electronic management and the effectiveness of the employee in the Algerian service organization in order to reveal the role played by electronic administration in improving the employee's effectiveness and answer the following questions

Does IT control lead to fast delivery

The high flow of the Internet helps improve service quality

Does training in the practice of electronic functions improve employee performance

In order to answer these questions, the study was carried out in the Municipality of El Milia, Jijel Governorate. A group of respondents was selected as a sample of 56 employees from the study society, consisting of 504 employees. The study was divided into seven chapters in which we tried to verify hypotheses. Theoretically and in the field using the Net research tools as a follower and form

And the interview has reached the study to a set of results Training on the use of electronic means for the management of the contribution to improve the performance of the presence of qualifications and expertise to achieve the effectiveness of the employee in the organization Lack of training in electronic management limits the effectiveness of the employee in the organization Control of information technology reduces the occurrence of mistakes.

الملاحق

الملحق رقم(01): استمارة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع
استمارة بحث بعنوان

الإدارة الإلكترونية وفعالية الموظف
دراسة ميدانية ببلدية الميلية ولاية -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة:

بولعشب حكيمة

إعداد الطالبتين:

- نواري حياة

- روابح أمينة

ملاحظة: نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة علما أن البيانات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فالرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2018/2019.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة

من 50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي: جامعي دراسات عليا تكوين مهني

4-الحالة العائلية: متزوج(ة) أعزب مطلق(ة) أرمل(ة)

5-الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة من 20 إلى 25 سنة

من 25 سنة فما فوق

6- الوظيفة التي تشغلها: رئيس مصلحة متصرف عون ملحق

مهندس

المحور الثاني: التحكم في تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز.

7- الأسلوب المتبع في عملك هو:

أسلوب تقليدي أسلوب إلكتروني كلاهما

8- هل ساهم الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في:

تحسين نوعية الخدمة زيادة سرعة الأداء

التقليل من الأخطاء كلها معا

9- هل تعمل مؤسستك على توفير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية اللازمة للعمل؟

نعم لا

10- هل ترى أن ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات سبب في حدوث الأخطاء؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، بسبب:

غياب المهارات الفنية نقص التدريب على استخدام التقنيات ضعف المستوى التعليمي

11- هل تنوع وسائل الاتصال الإلكترونية يسهل عملية إيصال المعلومات بدقة؟

دائما أحيانا أبدا

12- رتب وسائل الاتصال الإلكترونية حسب أهميتها في مؤسستك

الهاتف شبكة الأنترنت

الفاكس البريد الإلكتروني

13- هل يساعدك الاتصال الشبكي على توفير المعلومة في وقتها المحدد؟

نعم لا

14- هل التدريب الإلكتروني يحقق التميز في أداء العمل؟

نعم لا

المحور الثالث: التدفق العالي لشبكة الأنترنت وجودة الخدمات

15- سرعة تدفق شبكة الأنترنت في مؤسستك:

عالية متوسطة منخفضة

16- هل يحدث تذبذب في شبكة الأنترنت على مستوى مؤسستك؟

نعم لا

17- هل هذا التذبذب في الشبكة يقلل من جودة خدمات المؤسسة؟

نعم لا

فيما يبرز ذلك؟.....
.....

18- تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت يساهم في:

توفير الوقت والجهد تخفيض ضغوط العمل
 التقليل من حجم التكاليف جودة الخدمة

19- هل تسعى مؤسستك لتحسين اتصالها بشبكة الأنترنت لرفع مستوى خدماتها؟

نعم لا

20- هل تحظى مؤسستك برضا المواطنين من خلال الخدمات المقدمة لهم؟

أحيانا دائما لا أعلم

21- هل تعتقد أن جودة الخدمات تتوقف على:

نوعية الخدمة المقدمة غياب التذمر والشكاوي

العلاقة الحسنة بين الموظف والمواطن حل المشكلات فور حدوثها

22- هل سبق لك وأن تعرضت لمشكل ما مع المواطنين في تقديم الخدمات؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، ما سبب هذا المشكل:

خلل تقني بطئ في تقديم الخدمات

أخطاء أثناء العمل أخرى تذكر

23- في رأيك كيف يتم تدارك هذه المشاكل؟

.....

24- كيف تحافظ مؤسستك على سرية معلوماتها؟ من خلال:

الاعتماد على نظم التحقق من الشخصية الاعتماد على التشفير الإلكتروني

كلاهما معا

المحور الرابع: التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية وتحسين أداء الموظف.

25- هل تجد مؤهلاتك وخبراتك متناسبة مع متطلبات عملك؟

نعم لا

26- هل التحكم في وظائف الإدارة الإلكترونية يجعلك متميزا في أداء عملك؟

نعم لا

27- هل توجد برامج تدريبية تقوم بها مؤسستك لممارسة الوظائف الإلكترونية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، ما الهدف من هذه البرامج؟

التقليل من الأخطاء تنمية مهارات الموظفين

تسريع الإجراءات الإدارية زيادة فعالية الموظف

28- هل ترى أن التدريب الذي حصلت عليه مكنك من ممارسة الوظائف الإلكترونية بشكل صحيح؟

نعم لا

29- هل توجد رقابة داخل مؤسستك؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع هذه الرقابة؟

رقابة تقليدية رقابة إلكترونية كلاهما

30- كيف تكون الرقابة داخل مؤسستك؟

يومية شهرية سنوية

31- من أهم الوسائل المستخدمة في الرقابة:

تقارير إلكترونية كاميرات مراقبة

لجان خاصة بالمراقبة أخرى تذكر

32- رتب الوظائف الإلكترونية حسب أهميتها في مؤسستك:

التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني

القيادة الإلكترونية الرقابة الإلكترونية

33- هل هناك صعوبات تواجهها مؤسستك في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

.....

.....

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة	الجامعة التي ينتمي إليها
جمال بوربيع	أستاذ محاضر	جامعة جيجل
العبد شريفة	أستاذة محاضرة	جامعة جيجل
بورحلي كريمة	أستاذة محاضرة	جامعة جيجل

الملحق رقم (03): صدق المحكمين:

رقم البند	رأي المحكمين		قيمة الصدق
	لا يقيس	يقيس	
7	00	03	1
8	00	03	1
9	01	02	0.33
10	00	03	1
11	00	03	1
12	00	03	1
13	01	02	0.33
14	01	02	0.33
15	00	03	1
16	00	03	1
17	00	03	1
18	00	03	1
19	00	03	1
20	01	02	0.33
21	00	03	1
22	00	03	1
23	00	03	1
24	00	03	1

0.33	01	02	25
0.33	01	02	26
1	00	03	27
0.33	01	02	28
1	00	03	29
1	00	03	30
1	00	03	31
1	00	03	32
1	00	03	33
27			عدد البنود
22.31			مجوع صدق البنود
03			عدد المحكمين

الصدق المحتوى [الإعتماد على معادلة لوشي وهي كالتالي:

$$\frac{n1-n2}{N} = \text{صدق البنود}$$

n1 ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس

n2 ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس

N ← عدد المحكمين الكلي

صدق البنود = 0.83 أي 83 بالمئة وعليه استمارة البحث صادقة

الملحق رقم (04):

دليل المقابلة:

- 1- كيف ساعد تبني الإدارة لأسلوب العمل الإلكتروني في تنميتها؟
- 2- ما هي الشبكة الداخلية للمؤسسة التي تتعاملون بها بدلا من الأنترنت؟
- 3- ما هي طبيعة البرامج التي يتلقاها الموظفون. هل هي نظرية أم تطبيقية؟
- 4- هل تلقت الإدارة الإلكترونية قبولا من قبل موظفيها عند تطبيقها داخل المؤسسة وهل تأقلموا معها بسرعة أم مع مرور الوقت؟
- 5- ما هي الأسباب التي لم تمكن المؤسسة من إيصال جميع حواسيب المؤسسة بشبكة الأنترنت؟