

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



عنوان المذكرة

الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية ببلدية قاوس - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. سرار شفيقة

إعداد الطالبين:

- لعور أمين

- مطاعي عبد السلام

لجنة المناقشة:

الأستاذ:..... رئيسا

الأستاذة: سرار شفيقة..... مشرفا ومقررا

الأستاذ:..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017م - 2018م



شكر وتقدير

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

".... ولئن شكرتم لأزيدنكم..."


الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفانا
مؤونة هذه الدراسة، ويسر لنا من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعاننا على
إتمامها، إنه على كل شيء قدير والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته
وصحبه الأخيار الأطهار وبعد:

وإن كنا شاكرين فكيف لنا أن نبدأ بغير أستاذتنا الفاضلة الدكتورة "سرار شفيقة"

التي تكبدت عناء الإشراف والتوجيه والنصح لإخراج هذه العمل إلى النور.

كما نتوجه بالشكر الموصول إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول
مناقشة هذه المذكرة، وتجشمهم عناء قراءتها وتنقيحها وأساتذة كلية العلوم لإنسانية
والاجتماعية الكرام .

كما نشكر رئيس بلدية قاوس ومنه الشكر موصول إلى كافة موظفي البلدية، على
حسن الاستقبال والتسهيلات التي خصونا بها خلال إنجاز هذا البحث .



أمين - نهد السلام

فهرس المحتويات

الموضوع..... الصفحة

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة.....أ-ج

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد 5

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة 6

2- أهداف الدراسة 6

3- أهمية الدراسة 7

4- إشكالية الدراسة 8

5- فرضيات الدراسة 9

6- تحديد مفاهيم الدراسة 10

7- الدراسات السابقة 19

خلاصة الفصل 50

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد 52

1- النظريات الكلاسيكية 53

2- النظريات الكلاسيكية المحدثّة 60

66 3- النظريات الحديثة

73 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية

75 تمهيد

76 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

78 2- أسباب ومراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

82 3- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

83 4- عناصر الإدارة الإلكترونية

85 5- وظائف وخطوات الإدارة الإلكترونية

91 6- خصائص ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

98 7- أنماط الإدارة الإلكترونية

100 8- معوقات الإدارة الإلكترونية

102 9- مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

106 10- تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

108 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

110 تمهيد

111 1- محددات الأداء الوظيفي

111 2- خصائص الأداء الوظيفي

112 3- أنواع الأداء الوظيفي

113 4- مستويات الأداء الوظيفي

115 5- أبعاد الأداء الوظيفي

116	6- معوقات الأداء الوظيفي.....
117	7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
120	8- تقييم الأداء الوظيفي.....
129	9- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.....
130	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

132	تمهيد.....
133	1- مجالات الدراسة الميدانية.....
144	2- منهج الدراسة.....
144	3- أدوات جمع البيانات.....
148	4- عينة الدراسة.....
149	5- أساليب التحليل.....
151	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

153	1- عرض وتحليل البيانات.....
191	2- مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
198	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
199	4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة.....
204	5- النتيجة العامة.....
205	6- التوصيات والاقتراحات.....
205	7- المواضيع التي تثيرها الدراسة.....
208	خاتمة.....

قائمة المراجع 211

الملاحق

ملخص الدراسة باللغة العربية واللغة الانجليزية

فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
63	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	01
69	الشكل الأساسي للعناصر الأساسية لمدخل النظام	02
77	التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية	03
79	التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية	04
81	مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية	05
85	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	06
86	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	07
90	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	08
97	العلاقة بين الإنترنت والإكسترنات	09
105	التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني	10
119	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	11
119	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	12
123	أهداف تقييم أداء العاملين	13
124	معايير تقييم الأداء الوظيفي - نموذج 1-	14
134	الهيكل التنظيمي لبلدية قاوس	15

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	حساب قيمة صدق لكل بند من البنود المشكّلة للاستمارة	147
02	جنس المبحوثين	153
03	سن المبحوثين	154
04	المستوى التعليمي للمبحوثين	155
05	الحالة العائلية للمبحوثين	156
06	طبيعة عمل المبحوثين	157
07	الأقدمية في العمل	159
08	استخدام الحاسب الآلي يسهل انجاز المعاملات الإدارية	160
09	الحاسب الآلي يساعد في انجاز المهام بشكل سريع	161
10	استخدام الحاسب الآلي يساهم في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل	162
11	تشجيع البلدية للموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية	163
12	التحكم في برامج الحاسب الآلي يساهم في تسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل	164
13	سرعة تدفق المعلومات في إنجاز العمل في الوقت المحدد	165
14	مستوى تدفق المعلومات في المؤسسة يتم بشكل جيد	167
15	مواجهة العمال لمشاكل يسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي	168
16	التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يساهم في سرعة انجاز المهام في الوقت المناسب	169
17	الاستفادة من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الالكترونية قبل شغل الوظيفة	170
18	التدريب الذي حصل عليه العمال يرفع من قدراتهم في العمل	171
19	المؤسسة تعمل على تدريب عمالها بصورة مستقرة	172
20	توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العاملين يساهم في تنمية قدراتهم	173
21	البرامج التدريبية توفر للعامل مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء المهام	174
22	برامج التدريب تساهم في زيادة إحساس الثقة بقدرتك في مجال التكنولوجيا الحديثة	175
23	يساهم التدريب على الحاسب الآلي في زيادة الدافعية نحو العمل	176

فهرس الجداول

178	التدريب خارج البلدية له مميزات أكبر من التدريب داخل البلدية من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة	24
179	يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الأداء	25
180	استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل	26
181	سبب التميز عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة	27
182	يساعد الاتصال الإلكتروني في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب	28
183	وصول المعلومات من طرف رؤساء المصالح في الوقت المناسب	29
184	تلقي ملاحظات من طرف الرئيس إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب	30
186	كيفية متابعة الرئيس للعمل	31
187	تقنيات الاتصال تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح	32
188	نقص وسائل الاتصال الإلكترونية يعرقل عملية الأداء	33
189	يساهم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية روح الابتكار والتجديد لدى الموظفين	34
190	إيجابيات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال	35

مقدمة

شهدت التنظيمات المختلفة في العصر الحديث تغيرات جذرية في مفهوم العمل الإداري، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما لا شك فيه أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وما تتيحه من تطبيقات تمكن من الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المؤسسات، ويعتبر ظهور وانتشار الحواسيب والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينات تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستخدم، تبع ذلك ظهور وانتشار الإنترنت في النصف الثاني من التسعينات باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات وهذا يمثل الفرق من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الإدارية التقليدية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، حيث أن استخدام الإنترنت للتطبيقات الإدارية يحولها إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويكمن جوهر وفلسفة الإدارة الإلكترونية في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العاملين والزبائن والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً، ويحتم هذا المفهوم الجديد الإدارة الإلكترونية بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة لترتبط باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التي أصبحت متاحة وتعمل على توفيرها البنية الأساسية في الدول المختلفة، والواقع أن قدرة المؤسسات الناجحة على تحقيق الأداء الجيد يكون باستخدام التكنولوجيا وتقديم جودة الخدمات وقدرتها على وضع خطط التطوير، وحياسة آلية فعالة لتلبية احتياجات طلب المواطنين بطرق الكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات التي أهمها النزاح والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي ونظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية وأخذت تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وربما يسهم في ربط المواطن بالمؤسسات الاجتماعية من جهة، وربط المؤسسات ببعضها عبر آليات تكنولوجية حديثة بعيداً عن المفاهيم التقليدية الإدارية التي أسهمت إلى درجة كبيرة في تخلف الإدارة في طريقة تقديم الخدمات للمواطن كما وكيفا، وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة اجتماعية تؤدي وظائفها بسهولة وإنسانية واستمرارية، ومن هنا ظهرت كثيراً من التجارب العالمية والدولية للإدارة

الإلكترونية وهكذا باعتبار الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات هذه العصرية وتطبيقاتها بعد فرضه الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات، وفي ضوء ما تقدم عرضه جاء بحثنا هذا لنحاول فيه أن نسلط الإضاءة على الأداة الإلكترونية ودورها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والكشف عن العلاقة القائمة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وضمن هذا المسعى قسمت هذه الدراسة إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، حيث تم في الجانب النظري تحديد متطلبات تدقيق الموضوع إلى جانب عرض المادة الفكرية والأدبيات التنظيمية المتعلقة بمتغيري الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في إطار المؤسسة الخدمائية، أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تناول الإجراءات التطبيقية والمنهجية لتحديد مجال الدراسة الميدانية واستخلاص ومناقشة نتائج المتوصل إليها.

وفقاً لهذا المنحنى جاءت هذه الدراسة في ستة فصول أربعة منها نظرية وفصلين ميدانيين، حيث خصص الجانب النظري للفصل الأول المتضمن موضوع الدراسة لضبط الإشكالية وتحديد المفاهيم ثم مبررات وأهمية اختيار الموضوع، مع ذكر الأهداف التي ترمي إليها دراستنا، وعرض الدراسات السابقة والمشابهة المرتبطة بمتغيري الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، أما الفصل الثاني تم التناول فيه النظريات المفسرة لموضوع الدراسة حيث قمنا بإسقاط محتوى النظريات الكلاسيكية على مفهوم الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ليأتي بعده ذكر مدخل النظريات الإنسانية الكلاسيكية المحدثة التي أولت اهتماماً بالغاً بالعامل البشري، ثم عرض ملخص عن محتوى بعض النظريات الحديثة (المعاصرة) ممثلة في نظرية النظم ونظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر في الفكر الإداري المعاصر.

ففي الفصل الثالث: فكان حول الإدارة الإلكترونية، وفيه تم عرض ماهية الإدارة الإلكترونية في ظل التنظيمات الخدمائية مع تحديد متطلبات تطبيقها وعراقيل تعميمها، وكذا مدى إسهام الموارد البشرية في تفعيل هذا الأسلوب من العمل في المؤسسات الخدمائية مع الإشارة إلى معوقات ومزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الرابع: حول الأداء الوظيفي وفيه أيضاً تم عرض ماهية الأداء الوظيفي في ظل التنظيمات الخدمائية مع تحديد محددات الأداء الوظيفي ومستوياته وبعض العوامل المؤثرة فيه ثم كعنصر أساسي تطرقنا إلى مفهوم تقييم الأداء، هذا بالنسبة للجانب النظري، أما عن الجانب الميداني من الدراسة التي أجريت ببلدية قاوس لولاية جيجل فقد تضمن فصلين، حيث خصص الفصل الخامس للإجراءات

المنهجية للدراسة، وفيه تم تحديد مجالات الدراسة جغرافيا، بشريا، زمنيا، ثم عرض المنهج وأدوات جمع البيانات من ميدان البحث، حيث كانت أداة الاستمارة والملاحظة هما الأداة الرئيسيتين لجمع البيانات، وأخيرا تمت الإشارة إلى كيفية اختيار العينة وخصائصها وأساليب التحليل المتبعة في الدراسة.

وفي الفصل السادس والأخير الذي كلن بعنوان عرض وتحليل وتفسير النتائج تمت فيه مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية الثلاث ثم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وبعدها في ضوء النظريات التي تمت الإشارة إليها في الفصل الثاني وبعدها استخلاص النتيجة العامة التي أكدت صدق الفرضية الرئيسية التي مفادها دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي تليها مباشرة التوصيات والاقتراحات المستخرجة من الدراسة الميدانية، والإطلاع النظري على ماله علاقة واضحة بموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وساعد كل ذلك في طرح قضايا وتساؤلات مستخلصة من الدراسة.

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وفيه تمت الإشارة إلى النتائج حول موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، إضافة إلى ملخص الدراسة باللغتين العربية والانجليزية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهداف الدراسة.

3- أهمية الدراسة.

4- إشكالية الدراسة.

5- فرضيات الدراسة.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

قبل التعمق في أي موضوع بحث لابد من التريث و التفكير الجاد حول مضامين و مختلف سياقات التساؤل الذي يهدف الباحث للإجابة عنه حيث أن الفضول العلمي لا يكفي لبداية البحث فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار جملة العوامل الذاتية كاهتمامات الباحث و اختصاصه والعوامل الخارجية، كالمحيط الاجتماعي و توافر الشروط العلمية الملائمة التي دفعت بالباحث لطرح تساؤلات موضوع ودراسته و قيامه بتحديد مقاييس قابلية بحثه للإنجاز بما فيها الاطلاع على المادة الخام حول الموضوع، و هذه المتطلبات الأولية لدراسة أي ظاهرة اجتماعية يعكسها الإطار التصوري و النظري للدراسة فله أهمية كبيرة في الدراسات العلمية على اختلاف مجالاتها.

و بنا عليه فقد قام الباحثان ضمن هذا الفصل بضبط المشكلة و تحديد تساؤلات الدراسة و بعدها التطرق لأهمية الموضوع الحالي الذي حمل عنوان الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي مع تقديم مبررات اختيار هذا الموضوع من أجل الدراسة و الأهداف التي ترمي إليها، ثم تحديد مفاهيم الدراسة مع تقديم تعريف إجرائي يساعد فيما بعد في استنباط الفرضيات و تحديد مؤشراتها وقام الباحثان بعدها بتلخيص عدد من الدراسات السابقة والمنتشابهة مع موضوع الدراسة التي تمكنهما فيما بعد من تحديد الإطار التطبيقي للدراسة .

1- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية:

- ✓ علاقة موضوع الدراسة بالتخصص الأكاديمي علم الاجتماع العمل والتنظيم.
- ✓ الرغبة الشخصية في اكتشاف ومعرفة واقع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وخوض تجربة ميدانية عن هذا الموضوع.
- ✓ محاولة معاينة الظاهرة المدروسة.
- ✓ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.
- ✓ القناعة بدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ✓ القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.
- ✓ إمكانية اختبار الموضوع ميدانيا.
- ✓ الوقوف على الأهمية العلمية للإدارة الالكترونية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي .
- ✓ توفر المراجع والمادة العلمية.

2- أهداف الدراسة:

إن موضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي من بيت الموضوعات التي تتسم بالحيوية ويعتبر البحث العلمي نشاط هادف، أي أنه يسعى إلى تحقيق أهداف محددة وواضحة، ومنه يمكن تحديد أهداف البحث إلى علمية وعملية.

أ- أهداف علمية:

- وهي تلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيق إضافات في المستوى النظري للتخصص وتمثل في:
- ✓ تقديم دراسة جديدة حول الموضوع وإزالة الغموض عن مصطلحات الدراسة.
- ✓ توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب خبرات البحث ومهاراته.
- ✓ التخصص في مجال وموضوع معين قد يكسب الباحث الكثير من الكفاءة والفعالية في ميدان عمله.

- ✓ كسب المزيد من المعارف واكتساب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي.
- ✓ إشباع الفضول العلمي باختبار الفرضيات البحثية، والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول المشكلة البحثية.

ب- أهداف عملية:

وهي تلك الأهداف القابلة للقياس وتتمثل في:

- ✓ إخضاع موضوع الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي للبحث والدراسة.
- ✓ الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الالكترونية في المؤسسة.
- ✓ التدريب على العمل المنهجي والقدرة على تنمية القدرات في إعداد البحوث الاجتماعية.
- ✓ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ السعي للتعرف وإبراز مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ الوصول إلى نتائج ملموسة حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

3- أهمية الدراسة:

من الضروري أن تكون لأي دراسة أهمية علمية وعملية تحريا للموضوعية وحتى تكون له مصداقية لذلك تتجلى أهمية دراستنا الحالية من خلال مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة ودراستنا تكتسي أهمية من خلال:

- ✓ تمكن من معرفة جوانب النقص التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في ميدان البحث.
- ✓ الاستفادة من التراث النظري الذي يفسر ماهية الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.
- ✓ إثراء الموضوع من خلال محتوى الفصول النظرية.
- ✓ إبراز أهمية ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الخدماتية.
- ✓ إثراء المكتبة بمجموعة من المعلومات في مجال البحث العلمي.
- ✓ الاطلاع على حجم الظاهرة داخل المؤسسة الخدماتية.
- ✓ إمكانية فتح آفاق جديدة للباحثين الجدد لمواصلة البحث في مجال الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.

4- الإشكالية:

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والأداء والإنتاجية وتحقيق قدرات تنافسية عالية وتعتبر المؤسسات المكان الذي تتحقق فيه مصالح الفرد والمجتمع على حد سواء.

إن الأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على الاستغلال الأمثل لمختلف الوسائل المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المستجدة، وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها. فالأداء الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين للوصول إلى أهداف مسطرة سلفاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخل المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة الخدماتية الخاصة منها والعمومية مكانتها الخاصة ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة.

وهناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم الأداء والتي اهتمت بدراسة الوقت بالحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين ونظراً لأهمية الأداء في المنظمة، فقد كان محل اهتمام علماء التنظيم، فنجد أن رواد المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسهم فريدريك تايلور وفريقه في نظرية الإدارة العلمية التي أكد من خلالها أنه يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي وأن يختار بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من خلال تحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والإنتاجية.

إن استخدام مختلف التكنولوجيا داخل التنظيم يضمن الاستفادة منها من طرف العاملين كما أنه في ظل التقدم السريع والهائل في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من خلال التحول إلى التعاملات الالكترونية بدل التقليدية لإرساء مجتمع يعتمد على التقنيات الجديدة ويواكب التطورات العالمية الحاصلة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي أفرزت مفاهيم الكترونية جديدة من بينها الإدارة الالكترونية التي أصبحت من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدول من أجل الدفع بعجلة التنمية من خلال الخدمات التي تقدمها والتقنيات المنجزة التي أدت إلى التطور في مجال الاتصالات واستخدام الحاسوب في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة الكترونية، وتذهب

نظرية النسق الاجتماعي الفني التي طرحت من قبل العديد من الباحثين ومن بينهم "وايت" الذي أعطى أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم، كما استعان بما في تفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم، وقد يرجع الاهتمام بالتكنولوجيا وأثرها على التنظيمات ونمط العلاقات السائدة في المنظمة إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث بحيث شملت سيطرتها على مجمل حياته من جهة، ومن جهة أخرى يمكن النظر إليها على أنها عامل إيجابي وهام، ويؤكد الاتجاه التكنولوجي على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم، كما نجد "بلونز" في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم، حيث كان يعتقد أن التكنولوجيا المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة، ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدم بثلاثة عوامل المتمثلة في المعرفة العلمية والفنية المتاحة والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع والمؤسسات، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة.

ومحاولة منا معرفة العلاقة القائمة بين الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي قمنا بطرح إشكالية الدراسة الحالية حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي هنا انطلقت الإشكالية من التساؤل الذي مفاده: هل تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف؟ وقصد ضبط موضوع الدراسة والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الإنجاز؟
2. هل يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف؟
3. هل يساهم نظام الاتصال الالكتروني في زيادة التنسيق الإداري؟

5- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

– تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

ب- الفرضيات الفرعية:

- يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الإنجاز.
- يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف.
- يساهم نظام الاتصال الالكتروني في زيادة التنسيق الإداري.

6- تحديد المفاهيم:

* مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم الإدارة:

- لغة: مشتقة من الفعل دار دوران أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه.

وقولهم أدار الشيء أحاط به وأدار الشيء وداور على الأمر عالجته والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد.⁽¹⁾

- أما اصطلاحاً هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

عرفها القريوتي بأنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية".⁽²⁾

عرفها عبد الرزاق السالمي: "أنها فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".⁽³⁾

كما تعرف الإدارة بأنها نشاط يسعى بواسطة الجهاز الإداري إلى إنجاز الأعمال عن طريق العمال والأدوات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة لأجلها وهي خلاصة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه.⁽⁴⁾

ركزت هذه التعريفات على أن الإدارة هي إنجاز المهام الإدارية وما يرتبط من عمليات التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة وتقسّم للمهام والمستويات وذلك يفرض تحقيق أهداف المنظمة.

(1) عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجبلي، بيروت، 2013، ص11.

(2) أيمن عودة المعاني: الإدارة الحديثة، دار وائل، ط2، عمان، 2014، ص17.

(3) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، ص13.

(4) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص23.

- المفهوم الاجرائي:

مما سبق نستخلص التعريف الإجرائي للإدارة: "هي عبارة عن عمليات إنجاز المهام وفق عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- مفهوم الإدارة الالكترونية:

تعددت التعاريف المقدمة للإدارة الالكترونية نذكر منها :

تعرف الإدارة الالكترونية أنها: عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.⁽¹⁾

عرفت كذلك: هي تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة، العمل الالكتروني أو الإدارة بلا أوراق وتعمل الإدارة الالكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة.⁽²⁾

هذان التعريفان يحددان طبيعة الإدارة الالكترونية والتي تتمثل في التخلص من الإدارة التقليدية الورقية والانتقال إلى الإدارة الرقمية الحديثة والتي تعتمد على تدفق المعلومات ونظم البرمجة على مختلف الأعمال الإدارية.

يعرفها حسن محمد الحسن: هي عبارة عن التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي والمعرفي والفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.⁽³⁾

من خلال هذا التعريف نستنتج الدور والأهمية القصوى للرأس المال الفكري من خلال اكتساب الإدارة الالكترونية لأكثر قدر من الحصيلة الالكترونية المعرفية والمعلوماتية مع حسن التعامل معها

(1) محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص42.

(2) محمود القدوة: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص237.

(3) حسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية، مؤسسة الوراق للتوزيع، ط1، عمان 2011، ص39.

واستغلالها أحسن استغلال.

كما يعرفها السالمي: الإدارة الالكترونية هي عملية يمكنها جميع المهام وأنشطة المؤسسة الإدارية باعتمادها على جميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.⁽¹⁾

حسب هذا التعريف فإن الإدارة الالكترونية تعتمد أساسا إلى جميع الأنشطة والمهام المرتبطة بالمؤسسة من خلال معالجة وتنفيذ مختلف المعاملات الإدارية إلكترونيا والتخلص النهائي والتدريجي في الاعتماد الورقية التقليدية.

كما عرفت الإدارة الالكترونية: أنها عبارة عن أداء للعمليات بين مجموعة من الشركاء خلال استخدام تكنولوجيا معلومات منظورة بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الأداء.⁽²⁾

كما تعرف الإدارة الالكترونية: هي عبارة عن استخدام نظام معلومات مبني على جهاز الحاسب الآلي وغيرها من تقنيات تكنولوجيا المعلومات، مثل الحاسوب والبرمجيات المختلفة والطابعة والإنترنت، المساحات الضوئية، أجهزة المراقبة في عملية جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها داخل المؤسسة بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة ودعم القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات.⁽³⁾

- التعريف الإجرائي:

الإدارة الالكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات الإدارية من النمط التقليدي اليدوي إلى النمط الالكتروني القائم على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة خاصة شبكة الإنترنت بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية.

ج- مفهوم الأداء:

- لغة: الفعل من كلمة أداء perform يؤدي إنجاز يؤدي وفقا لعرف معين يعمل بمعنى القيام بالأعمال

(1) علاء الوراق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص135.

(2) محمد أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص30.

(3) خضر مصباح إسماعيل الطيطي: دار حامد للنشر والتوزيع، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، ط1، عمان، 2010، ص22.

والانجاز. (1)

- اصطلاحاً:

عرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (2)

حسب التعريف فإن الأداء هو مدى إنجاز الفرد لعمله والطريقة التي يحققها به.

وجاء في معجم مصطلحات العلوم المحاسبية والإنترنت: "أن الأداء هو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي تستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد". (3)

أشار كيرا كيم "أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تأدية مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.

وعرف أيضاً كما جاء في معجم المصطلحات الإدارية 2007 بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحوزونه أثناء عملهم". (4)

ومن خلال مجموعة التعاريف السابقة يتضح لنا أن الأداء هو كل نشاط أو جهد أو عمل يقوم به العامل يستهدف من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة والنتائج المرغوبة ضمن مجموعة حقوق ومسؤوليات وواجبات.

-التعريف الإجرائي للأداء:

الأداء كل عمل عضلي أو فكري يقوم به الموظف داخل أو خارج المؤسسة الإدارية لفائدتها وفق تعليمات وأوامر وسلطة المستخدم المجسدة في شخصية المدير لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدخلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2010، ص95.

(2) عمار بن عيش: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، 2012، ص13.

(3) طارق الشريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص91.

(4) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جدير للنشر والتوزيع/ ط1، عمان، 2013، ص107.

د - مفهوم الوظيفة:

لقد عرفت الوظيفة من قبل مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

عرفت الوظيفة على أنها: هي مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهمات الأخرى ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضحة (أي شخصية داخل المنظمة)⁽¹⁾.

عرفت الوظيفة أيضا: "هي مجموعة الأعمال المشابهة من حيث مهامها الرئيسية من حيث النوع والمستوى الوظيفي التنظيمي.

عرفت كذلك: "أنها عبارة عن عدد من الواجبات وأجزاء من الأنشطة ولها مسؤوليات أو عنوان وظيفي مثل: مدير العمليات، أمين مخزن، الكهربائي، المحاسب.⁽²⁾

هـ - مفهوم الموظف:

عرف الموظف بأنه الشخص المسؤول بطبيعة وظيفته عن إنجاز مهام وواجبات تلك الوظيفة وإنطلاقا من الأنظمة والنظم المعتمدة في المنظمة.⁽³⁾

كما عرف أيضا أنه الشخص المسؤول بطبيعة وظيفته عن إنجاز المهام وواجبات تلك الوظيفة.

الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني وفقا

لشروط ولوائح العمل.⁽⁴⁾

هو أي عامل في وظيفة ما تلزمه بأداء جهد معين.

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص31.

(2) صفوان محمد المبيضين، عائد بن شافعي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص58.

(3) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة، عمان، 2010، ص337.

(4) نجيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1997، ص29.

و- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرفه بدوي الأداء الوظيفي: "القيام بمهامه الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".⁽¹⁾

كما يمكن القول بان الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات مرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف و طبيعة تنفيذ هذه النشاطات

تعريف هلال: "الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".⁽²⁾

يعرف كذلك من طرف بيترسون: "الأداء الوظيفي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"⁽³⁾

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مجموعة من النشاطات الوظيفية التي تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

* مفاهيم ذات صلة:

أ- تعريف المؤسسة:

هناك عدة تعاريف قدمت للمؤسسة نذكر من بينها:

عرفها ماكس فيبر: "المؤسسة هي أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والواجبات والمسؤولية والتسلسل الإداري".⁽⁴⁾

(1) عبد الكريم رزوق: أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 2009، ص36.

(2) عبد الكريم رزوق : نفس المرجع، ص 36

(3) وصفي الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص77

(4) محمد الصغير بدوي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمية، الجزائر، 1992، ص38.

عرفها جاك لويس: "إنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل".⁽¹⁾

حسب تعريف بارسونز فإن المؤسسة ينظر إليها وحدة اجتماعية لها هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات الوظائف والأهداف وبالتالي فالمؤسسة في فكر بارسونز تلك المؤسسة المفتوحة ضمن وحدة اجتماعية مفتوحة معلومة.

عرفت أيضا: "أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الاجتماعي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها".⁽²⁾

ب- تعريف المنظمة:

هناك عديد التعاريف التي تناولت مصطلح المنظمة نذكر منها:

عرفها ليرتر: "هي وجود اجتماعي طور من قبل أفراد لتحقيق أشياء ولا يمكن تحقيقها بغير ذلك وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة وموارد أولية ووضعهم في هيكل ونظام يعبر عن وحدة متكاملة".⁽³⁾

وتعرف كذلك أنها جميع أشكال المنظمات المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات وتختص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق تعرض أرباح من رواد ذلك".⁽⁴⁾

إن وجود المنظمة يرتبط بالأفراد الذين يتفاعلون مع بعض لأداء وظائف معينة، تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة لذلك تعرف المنظمة: "بأنها كيان اجتماعي هادف يضم وفق هيكله مدروسة وأنظمة منسقة لأداء النشاطات كما أنها ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية.

ج- مفهوم الكفاءة:

تعرف الكفاءة: "على أنها أداء للنشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة كالمدير الكفاء الذي يحقق

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص245.

(2) عمر صغري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عطنون، ط3، 2003، ص24.

(3) إبراهيم عرباني: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996، ص3.

(4) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1975، ص22.

أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات في انجازها ويستطيع بالتالي حفظ التكلفة للموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات".⁽¹⁾

كما تعرف الكفاءة: "أنها زيادة المعرفة وكسب مهارة وخبرة في الوقت نفسه بناء روح الالتزام داخل الموظف وذلك بالالتزام هو الأداء المميز الذي يغلب عليه الانسجام والتوافق".⁽²⁾

د - مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة".⁽³⁾

إن نستخلص بأن التدريب هو عملية أساسية وضرورية ملحة في أداء أي وظيفة إدارية أو صناعية أو أي نشاط أو مجهود. فالظروف البيئية المحيطة والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو العمل تستدعي دائما وجود سياسة وتدريب لتطوير المهارات وتحسين الأداء.

هـ - مفهوم الإنترنت:

عرفت الإنترنت: "هي شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة ببعضها البعض وهذا يتضمن ملايين شبكات الشركات والحكومات والمنظمات وحتى الشبكات الخاصة تحتفظ على العديد من الحواسيب في الشبكات على الملفات".⁽⁴⁾

الإنترنت هي شبكة تربط بأجهزة الحاسوب موزعة على جميع أصقاع العالم التي طالتها يد التقنية وهي متاحة لإضافة المعلومات إليها وتناقلها والإصلاح عليها من قبل من يدخل على حدة الشبكة العالمية".⁽⁵⁾

(1) نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص25.

(2) عبد الرحمان التوفيق: التدريب المباشر، موسوعة مديرون بارعون، ط2، القاهرة، 2005، ص28.

(3) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص78.

(4) محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، عمان، 2007، ص149.

(5) تحسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص127.

و- تكنولوجيا المعلومات :

لتكنولوجيا المعلومات تعاريف عديدة و مختلفة باختلاف مجالات استخدامها ومن بين هذه التعاريف ما يلي : " تعرف بأنها التقنيات الآلية و خلاصة المعرفة التي تستخدم من قبل الإنسان للمساعدة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها " (1)

كما تعرف : " أنها الوسائل التي تستخدم في جمع المعلومات وتصنيفها و تحليلها و تخزينها او توزيعها ". (2)

ز- نظام الاتصال الالكتروني:

هو مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتوافقة مرتبة لإيصال المعلومات من موقع لآخر حيث يوجد بروتوكول يمثل مجموعة من القواعد والأنظمة التي تتحكم في بث وتحويل وتراسل البيانات، وقت النقل، عدد مرات النقل، وكيفية النقل. (3)

إذن فنظام الاتصال الالكتروني يعتبر عنصرا أساسيا في ظل نظام الإدارة الالكترونية، فهو مجموعة من الأجهزة والبرمجيات التي تعمل معا لتسهيل تدفق البيانات والمعلومات من حاسب لآخر (موقع آخر). (4)

ح- الحكومة الالكترونية:

هي أحد أنماط الإدارة الالكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية بغاية التخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد،

(1) عدنان تايه النعيمي : تكنولوجيا (العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق) دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2011، ص14 .

(2) غسان قاسم داود اللامي ،شكرولي البياتي :تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،2010، ص16.

(3) فايز جمعة النجار : نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص197.

(4) حسين آل فرج الطاقى: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر، ط2، 2002، عمان، الأردن، ص106.

والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها: استخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين بما يمكن من تسيير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين من الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الإنترنت .

ط- الإدارة العامة:

هناك عديد من التعاريف للإدارة العامة نذكر منها:

العام هو المشترك فعندما نقول أن هناك صفة أو خاصية عامة تعني أن هذه الصفة أو تلك الخاصة تشترك غالبية المواطنين أو جميعهم.⁽²⁾

يرى البعض أن الإدارة العامة تتعلق بتحقيق منفعة أو مصلحة عامة لذلك فإنهم يطلقون على النشاط الحكومي مفهوم الإدارة العامة على أساس أن هذا النشاط تقوم به الحكومة لخدمة أفراد المجتمع ككل وتنفيذ السياسة التي تضعها الحكومة.

7- الدراسات السابقة:

لا يمكن لأي بحث اجتماعي أن يتم بمعزل عن جملة الأدبيات النظرية والمعارف الخام قريبة الصلة بالموضوع بما في ذلك الأعمال والبحوث العلمية المنجزة في الموضوع عبر ما يسمى الدراسات السابقة نظرا لما تمنحه هذه الأخيرة من فرصة للباحث من تكوين تصور منهجي لطريقة بحثه وتجنب الأخطاء السابقة .

والدراسات السابقة حسب رشيد زرواتي هي كل تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، أي يجب أن يتوفر بها موضوع ومنهج وهدف ونتائج⁽³⁾. ونظرا لاختلاف طرق تصنيف

(1) محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص69.

(2) صالح مهدي العمري وطاهر محسن: الإدارة الإلكترونية والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص25.

(3) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط3، 2008، ص 137.

الدراسات السابقة وإدراجها في هيكل البحث فإننا قد فضلنا تصنيفها بناء على التسلسل الزمني بدءاً من أحدث الدراسات ثم التي تليها .

1- الدراسة الأولى: دراسة محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب :

بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة 2018 م.

الإشكالية :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية و التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ثم أداء الأعمال و تحقيق الإبداع الإداري و بناء على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي : ما دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي :

- 1- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية و تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات؟
- 4- ما أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات الباحثين حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات

الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- 2- بيان مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية و الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- 4- تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- 5- معرفة دلالة الفروق بين المبحوثين نحو تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية و تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 6- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.

منهج الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيراً كفيها و كمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك التحليل و الربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

عينة الدراسة :

- 1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات

بقطاع غزة، و عددهم (178) موظفا.

2- عينة الدراسة الاستطلاعية : تم اختيار عينة مكونة من 30 موظفا في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، و ذلك للتحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة.

3- عينة الدراسة الفعلية : تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، نظرا لأن حجم مجتمع الدراسة قليل حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، من العاملين في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، وتم استرداد (152) إستبانة، مثلت عينة الدراسة، أي ما نسبته (85.4%) من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة :

- أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (77.293%).
- وجود موافقة كبيرة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (71.467%).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية و بين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) الإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الدراسة الثانية: دراسة محمد إبراهيم محجز:

بعنوان "دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات. المحافظات الجنوبية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد 2017م.

الإشكالية :

تماشياً مع توجهات الحكومة باعتبارها الحاضنة الرئيسية لمشروع الحكومة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية، عملت وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات على تأمين التحول الإلكتروني في إدارتها ووظائفها وخدماتها المقدمة للجمهور، ولأن الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور و تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إليها المنظمة لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما دور الثقافة التنظيمية كدور لدعم الإدارة الإلكترونية لدى وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة ؟

و تتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

- ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة ؟
- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة ؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الغدارة الإلكترونية ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق و دعم الإدارة الإلكترونية ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة.
- التعرف على واقع وخدمات الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بمحافظات قطاع غزة.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق و دعم الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق و دعم الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على مستوى إنجاز تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.

منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، معبرا عنها تعبيراً كفيماً و كميّاً.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين الموزعين على الهيكل التنظيمي لوزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة من الفئات الثالثة والثانية والأولى والعليا، و البالغ عددهم 160 موظف و موظفة. و قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، و تم توزيع (40) استبانة كعينة استطلاعية لاختبار الاتساق الداخلي و الصدق البنائي و ثبات الاستبيان، ثم استرداد (150) استبيان بنسبة (93.75%) و هي تشتمل على العينة الاستطلاعية، و استبعد منها (4) استبانات لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان ليتبقى (146) استبانة خاضعة للدراسة بنسبة (91.25%).

نتائج الدراسة :

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و دعم الإدارة الإلكترونية، و تأثر دعم الإدارة الإلكترونية بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مرتبة (الإدارة العليا و العاملون والحوافز و المكافآت) و مفسرة 73% من التغير في المتغير التابع، أما النسبة الباقية فتفسرها عوامل أخرى، و جاء واقع الإدارة الإلكترونية بوزن نسبي 71%. و تبين أن هناك قصور في الاستجابات السريعة لطلبات الدعم الفني، و تبين أن الأجهزة و المعدات متقدمة و بحاجة إلى تحديث، كما دلت النتائج بوجود نقص في التشريعات و القوانين و اللوائح الناظمة للعمل الإلكتروني كذلك نقص في الحوافز و المكافآت.

و توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها :

أن تعمل الإدارة العليا على تكوين ثقافة تنظيمية و إلكترونية متفق عليها و يتبناها العاملون، كذلك تدريب العاملين خاصة على البرامج و التطبيقات الحديثة مع توعيتهم بقدرات و مميزات الأجهزة والبرامج و التطبيقات المستخدمة، و توفير الحوافز و المكافآت و ربطها بالقدرة على القيام بالعمل الإلكتروني، كذلك توفير شبكات حديثة و العمل على حل مشاكل الشبكة مثل الانقطاعات و بطء الاتصال.

الدراسة الثالثة: (دراسة عبان عبد القادر 2016):

بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس، الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل.

الإشكالية :

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

هذا ويمكن تحليل التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة إلى تساؤلات محورية تتدرج منها تساؤلات فرعية لتشكل في مجموعها الكل المتكامل لإشكالية الدراسة حتى يمكن تحليلها تحليلًا كميًا وكميًا يتماشى وأهداف الدراسة و النتائج المراد التوصل إليها وفق تساؤلات فرعية هي:

1- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

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

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

وفرضية رئيسية وهي: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر. وتفرع إلى ثلاث فرضيات جزئية:

1- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

2- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

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

أهداف الدراسة :

و قد جاءت هذه الدراسة في إطار سعي الباحث لتحقيق الأهداف التالية :

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لان يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا و علميا.

- البحث عن فوائد و أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية و القضاء على الأساليب التقليدية.
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية و تبيان متطلباتها.
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.

منهج الدراسة :

في هذه الدراسة و بحكم اقتضاء الضرورة العلمية التي استوجبت الاعتماد على منهجين من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و كذلك الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية قدر المستطاع التحكم فيها بالشكل الذي يمكننا من جمع المعطيات بشكل أكبر و بعملية دقيقة، من أجل هذا فقد تم الاعتماد على المناهج التالية :المنهج الوظيفي و المنهج الإحصائي.

عينة الدراسة:

أما عن عينة الدراسة : فإن الباحث قام باختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي العينة الأولى تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة ل يتم أخذ هيئة متكونة من 162 فرد من المجتمع الإحصائي المقدر بـ 298 موظفا إداريا بنسبة خطأ معياري يقدر بـ 7,56%، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تتمثل 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

النتيجة العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

الدراسة الرابعة: دراسة "سهام بن رحمن":

و التي جاءت موسومة بـ: "بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي" في جامعة محمد خيضر بيسكرة سنة 2014، و قد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة.

الإشكالية :

وقد اعتمدت الباحثة على تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

وقد تم تحديد تساؤلين فرعيين لهذا التساؤل الرئيسي هما :

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية و المادية) في إدارة جامعة باتنة ؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية)؟ ويشتمل هذا التساؤل الفرعي الثاني على ثلاث تساؤلات فرعية أخرى و هي :
- ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية)؟
- ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية) في الأداء الوظيفي للإداريين؟
- ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟

المنهج :

و قد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي تماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة.

العينة:

أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة من الموظفين الإداريين و التي بلغ عددها (106) مبحوث تم اختيارها بطريقة العينة الاحتمالية العنقودية بنسبة (2%) حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث الذي يقدر بـ (529) إداري، و قد اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات و المعلومات الميدانية اللازمة للدراسة.

نتائج الدراسة :

و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية و المادية بشكل نسبي بنسبة (66.50%) و ليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات و المعاهد).
- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية و المادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من النتائج الآتية :

أ. رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة (49%).

ب. أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين كان عال بنسبة (63.26%) و كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة (12.39%).

ج. من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة (60.83%) بشكل دائم و أحيانا (31.39%).

الدراسة الخامسة: دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي:

بعنوان "جودة الحياة الوظيفية و آثارها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين". دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية "مذكرة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال" 2014م.

الإشكالية :

على الرغم من أن وجود الحياة الوظيفية تعتبر من أكثر المجالات اهتماما و قيمة في القرن الحادي و العشرين و خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة و المورد البشري لاسيما الجامعات إلا أن هناك عدد من أوجه القصور التي ترتبط بتحديد و قياس و توفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في معظم الجامعات الفلسطينية، الأمر الذي يحد من قدرة هذه الجامعات على تطوير أداء العاملين لديها، و من ثم الأداء الكلي لها و بالتالي يؤدي إلى ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الإقليمية و العالمية بمختلف مجالات المعرفة و التعليم، و لذلك يرى الباحث أنه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :

هل توجد علاقة بين أبعاد و جودة الحياة الوظيفية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟ و ما هي درجة و نوعية هذه العلاقة ؟ و يشتق من هذا السؤال تساؤلات فرعية :

- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية و الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي و الإشرافي بالعمل، الالتزام التنظيمي، الاستقرار و الأمان الوظيفي، برامج التدريب و التعليم) و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة و ظروف العمل المادي و المعنوية (الأمن و الصحة المنهجية في العمل، توازن الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية، و العلاقات الاجتماعية) و الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد و جودة الحياة الوظيفية لمرتبطة بالجوانب المالية و الاقتصادية (الأجور و المكافآت المادية و المعنوية، فرص الترقية و التقدم الوظيفي) و الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية؟

أهداف البحث :

- تأصيل مفهوم و واقع جودة الحياة الوظيفية و إظهار طبيعة كل المهام و النشاطات، و الأبعاد و البرامج المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي و طرق قياسه و أنواعه و عملية تقييم الأداء.
- التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الجوانب الأساسية في الجامعات الفلسطينية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، و مدى دعم إدارة الجامعات لذلك الأمر و التعرف إلى جوانب القصور في أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية، و وضع الأساليب و الطرق المناسبة للسيطرة عليها.
- اختيار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الرئيسية و الفرعية و الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- تحديد العوامل التي يتوقف عليها إدراك العاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- التعرف إلى تأثير أبعاد جودة الوظيفية المجتمعية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

منهجية و أسلوب البحث :

بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيما و كميًا.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، و بذلك فمجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، بناء على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة العاملين (الأكاديميين، و الإداريين و الخدمات) في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) البالغ عددهم في هذه الجامعات 3254 موظف وموظفة.

النتائج العامة :

1- خلصت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في المتوسط العام في الجامعات الفلسطينية كانت 1:33، و كانت النسبة في الجامعات التي هدف أكبر من المتوسط العام في الجامعات الفلسطينية حيث بلغ في جامع الأقصى 1:63، أما في جامعة الأزهر فبلغت النسبة 1:50، و في الجامعة الإسلامية كانت 1:40، و يرى الباحث أن هذا يؤدي إلى مزيد من العبء التدريسي و ضغوط العمل مما ينعكس سلباً على بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية، و من ثم على أداء أعضاء هيئة التدريس.

2- أظهرت نتائج البحث تدني درجة الموافقة على مجال و بعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة في الجامعة.

3- أنه يوجد لدى العاملين درجة عالية من الالتزام التنظيمي في العمل، و أنهم يشعرون بالفخر و الانتماء إلى الجامعة التي يعملون فيها، و على الرغم فإن العاملين أن الإدارة لا تثمن إسهاماتهم في العمل و لا تعتني برفاهيتهم.

4- إن العاملين يشعرون بالاستقرار و الأمان الوظيفي ولا يرغبون بالبحث عن فرص عمل بديلة، و يرى الباحث أن هذه النسبة طبيعية و ذلك نتيجة لصعوبة توفر فرص عمل أخرى خارج أو داخل فلسطين. الدراسة السادسة: دراسة كوسة بوجمعة: بعنوان الأجور و الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر -الأسلاك المشتركة نموذجاً-دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف، دراسة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد لمين الدباغين، سطيف عام 2014.

الإشكالية: إنطلق الباحث من تساؤل رئيسي وهو :

هل تعتبر الأجور إحدى هذه العواقب التي تحول دون رفع أداء موظفي الإدارات العمومية في الجزائر؟ و هل يربط الموظفين معدلات أدائهم بزيادة و انخفاض الأجور، خاصة في ظل سيادة ثقافة "غير كافي" أو "قليل" لدى جميع الشرائح العمالية؟

من هذا التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يؤثر نظام الأجور على نوعية و جودة الموظفين الذين تستقطبهم وتوظفهم المؤسسات الإدارية ؟
 - هل تؤثر الأجور في مستوى الدفاعية نحو الإنجاز و التحكم فيه؟
 - ما مدى تأثير الأجور على انضباط الموظفين في العمل؟
 - هل زيادة الأجور تزيد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين و تقوي درجة انتمائهم لمؤسساتهم؟
- و في ضوء الإجابة على هذه التساؤلات وضع الباحث الفرضيات التالية :

- يعتبر تدني الأجور من الأسباب الرئيسية في انخفاض أداء موظفي الإدارات العمومية.

من خلال الفرضية الرئيسية تم طرح الفرضيات الفرعية التالية :

- هناك علاقة ارتباطية بين تدني الأجور و جودة المدخلات بين موظفي الإدارات العمومية .
- كلما زادت الاجور كلما ارتفعت مستويات الدفاعية نحو العمل و الإنجاز لدى موظفي الأسلاك المشتركة.
- يؤثر تدني الأجور بشكل سلبي على انضباط موظفي الأسلاك المشتركة.
- هناك علاقة ارتباطية بين تدني الأجور و بين الرضى الوظيفي لدى موظفي الأسلاك المشتركة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الموسومة بالأجور و الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر، دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف.

الهدف الرئيسي :

- محاولة معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين الأجور والأداء للموظفي الأسلاك المشتركة في المؤسسات الإدارية الجزائرية.

الأهداف الفرعية :

- محاولة فهم العلاقة بين قيم الاجر المدفوع للموظف و بين تحفيزه للعمل في الإدارة.
- محاولة معرفة نوع العلاقة الموجودة بين الأجور و بين التحكم و الإلمام بالوظيفة من قبل الموظف وتأثيرها على إنجازات الموظف، وتأثيرها على جودة أداء الموظف.
- محاولة معرفة ما إذا كانت المكافآت (المنح و العلاوات) الممنوحة للموظف التابع للأسلاك المشاركة تؤدي إلى الانضباط في العمل.
- محاولة معرفة ما إذا كان انخفاض الاجور سببا في عدم الرضا الوظيفي لدى الموظف، و تحسس الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الأسلاك المشتركة.

المنهج :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة لملاءمته لطبيعة الدراسة.

العينة :

بلغ حجم عينة الدراسة 475 موظف من المجتمع الكلي، البالغ 1900 موظف التي تتكون من فئة الأسلاك المشتركة العاملين في 23 مديرية لولاية سطيف.

وقد استعان الباحث في جمع المعلومات على أدوات البحث العلمي الاجتماعي من الملاحظة بالمشاركة إضافة إلى أداة المقابلة، الذي استخدم الباحث المقابلة الموجهة لفئة الإطار من رؤساء المصالح و المكاتب و البالغ عددهم 38 إطار، إضافة إلى الاستمارة، السجلات و الوثائق .

نتائج الدراسة :

- وجود تفاوت طفيف للغاية بين أجور الفئات الإدارية التابعة للأسلاك المشتركة، رغم التفاوت المعتبر في المستوى العلمي و المؤهلات العلمية فبين رتبة و رتبة أعلى منها يكون الفارق في الاجر لا يزيد عن 2000 دج في كثير من المراتب.

- تبين نتائج الفرضية الثانية وجود علاقة بين الاجر و تحكم الموظفين في مهامهم الوظيفية و دافعيتهم للعمل، مع وجود تحكم نسبي في المهام الوظيفية من قبل الموظفين لأعمالهم و هذا حسب نتائج المقابلة.
- لا يوجد ما يسمى بجودة الأداء، وبالتالي لا يمكن الحديث عن الأداء المتميز في قطاع الوظيف العمومي.

- وجود تداخل بين المهام الوظيفية في الأعمال الإدارية مما خلق صعوبات وظيفية في الأداء.
- عدم إعطاء الأسلاك المشتركة نفس الفرصة من التدريب و الرسكلة مقارنة بالأسلاك الأخرى وجود حاجة ماسة لفرع المستوى و القدرات و المهارات و الاتجاهات.

- تبين نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة بين انضباط الموظفين و الأجر الذي يتلقونه بحسب الملاحظة بالمشاركة و نتائج الاستمارة.

- وجود فروق بين إجابات الموظفين والمسؤولين بخصوص الأجر بالأداء، فبينما عبر الموظفون عن وجود علاقة بينهم، عبر المسؤولون أن المسألة مسألة ثقافة عمل لا أجر.

- تنامي تكريس يوم الخميس كيوم عطلة غير معلن و مدفوع الأجر في كثير من المديريات.

- وجود علاقة موجبة جزئية ضعيفة جدا بين الأجر و الرضا الوظيفي، قدرت نسبته بـ 0.2 و هي علاقة طردية غير منتظمة بين الرضا الوظيفي و الاجر، بحسب ما دلت عليه نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين.

الدراسة السابعة: دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان : " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة 2013.

الإشكالية :

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة و مؤسسات الدولة و ذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري، و الهياكل التنظيمية، و دراسة الإجراءات و العمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة، وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من الصعوبات منها على سبيل المثال : تحديات التطوير المتتالي و المكثف، سواء من النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، و ثورة المعلومات و غيرها من صور التحديات المختلفة، التي قد تعيق عملية التطوير الإداري و تحسين الأداء الوظيفي، وهنا تتلخص مشكلة الدراسة فيما يلي :

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

تساؤلات الدراسة :

تعتمد الدراسة على عدة تساؤلات تشكل قناعة الباحثة حول تفسيرها لظاهرة التطوير و إدارته وتحدياته المعاصرة و دوره في تحسين الأداء الوظيفي منه الآتي :

- 1- ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟
- 2- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟
- 3- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟
- 4- ما هي التحديات التي تواجه عمليات التطوير، وطرق التغلب عليها؟
- 5- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإدارية في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة؟

أهداف الدراسة :

إن عملية التطوير عملية حتمية تستوجب على الإنسان ان يحسن إدارتها، لذي يسعى هذا البحث إلى دراسة و تحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في جامعة الملك عبد العزيز، و ذلك من خلال المراحل

التالية:

- 1- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة و توضيح المفاهيم المختلفة للتطوير .
- 2- توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
- 3- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير و الإدارات الأخرى داخل الجامعة.
- 4- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.
- 5- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء التطوير و الارتقاء بمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- أهمية موضوع تطوير الإداري نظرا لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي.
- 2- محدودية الأبحاث في هذا المجال فيما يتعلق بالإدارات النسائية بالمملكة.
- 3- احتياج الجهات لمثل هذه الدراسة لارتباط التطوير بإنتاجية العاملين.
- 4- ارتباط التطوير الإداري بأهداف الجامعة كمؤسسة تعليمية عليا.
- 5- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.

المنهج :

تقوم الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما يلي :

- المنهج الوصفي حيث تقوم الباحثة بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، و عرض جميع العوامل من المتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها.
- المنهج التحليلي حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الباحثة من مصادرها المكتبية و الميدانية، و وضع الحلول المناسبة لها.

عينة الدراسة :

تستخدم الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما تستخدم الباحثة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقق الأهداف المطلوبة.

نتائج الدراسة :

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات، يمكن الوصول إلى النتائج التالية :

أولاً: اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

ثانياً: خلصت الدراسة إلى أن التطوير له أثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة.

ثالثاً: توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

رابعاً : أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

خامساً: بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير العديد من الأنشطة في مجال التطوير الإداري للعاملين.

سادساً: خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية و الحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

سابعاً: وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا و العاملين في عملية التغيير.

ثامناً: أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات و الأجهزة و الأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة و عدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

الدراسة الثامنة دراسة بدور سامي بكري: بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين"، دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير في

الاقتصاد و الإدارة، (غير منشورة) بجامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الإدارة، قسم الإدارة التربوية، جدة، الرياض، 2012.

الإشكالية:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارات إلكترونية بالمنظمات، و على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، و على التعرف على وعي الموظفين بفوائد و مميزات الإدارة الإلكترونية، و أيضا تحديد طبيعة العلاقة بين أداء الموظفين و بين استخدام الإدارة الإلكترونية. واعتمادا على ذلك تمت صياغة سؤال الدراسة عل النحو التالي : ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين ؟

المنهج:

واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

العينة :

يكون مجتمع الدراسة من الإداريين من مختلف الإدارات و الأقسام بكلية الاقتصاد و الإدارة من مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد عينة الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (200 مفردة) و تم تحليل (169) مفردة أي ما يعادل 85% من مجتمع الدراسة.

النتائج :

و قد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء و تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال.
- ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية و بين أداء الموظفين، حيث أنه كلما اتجه الموظفون إلى استخدامها كلما تطورت مهارات الموظفين. و هذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين.

و بناءا على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها ما يلي :

- إلزام جميع المنظمات العامة و الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بجميع القطاعات.

- استغلال الطاقات الشبابية بالمنظمات لنشر الوعي الإلكتروني بين الموظفين.
 - دراسة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى جودة الخدمة في الإدارات.
 - ضرورة متابعة الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية و معرفة مدى التأثير الفعلي على تحسين الأداء.
- الدراسة التاسعة دراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني: وهي دراسة أكاديمية تتمثل في بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال للعام الدراسي 2009-2010 بجامعة النيلين بالسودان، تحت عنوان "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة". دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث أبواب، احتوى كل باب منها على عدة فصول و مباحث.

اشتمل الباب الأول منها على الدراسة النظرية، و قد ذكر في الفصل الأول من هذا الباب مفهوم التدريب أثره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة و تحقيق الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين عن طريق التدريب كما وضع الباحث أسس التدريب و الهدف منه و خصائصه و أنواعه و طرق و أساليب إلغاء الدورات التدريبية، أما الفصل الثاني فقد وضع فيه الباحث تحديد مراحل التدريب الفعال و مدى إمكانية الاستفادة منه في واقع العمل. وكذلك قياس و تقويم أداء العاملين و تكلفة التدريب و العائد منه و أساليب فشل التدريب و معوقاته.

أما الباب الثاني فقد اشتمل على الدراسة الميدانية ففي الفقرة الأولى من الدراسة الميدانية وضع الباحث نشأة مؤسسة الخطوط السعودية بالمملكة العربية السعودية ومراحل تطور خدماتها ومراكز التدريب الملحقة في داخل القطاعات في المؤسسة أما الفقرة الثانية في الفصل الرابع فقد اشتملت على منهجية البحث و تحليل البيانات.

أما الباب الثالث فقد ركز على النتائج والتوصيات و المراجع و الملاحق والنموذج العلمي المقترح لتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

أولاً : فرضيات البحث :

اعتمد الباحث عدة فرضيات هي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المفاهيم العلمية لمبادئ التدريب السائدة حالياً في المؤسسة و بين المفاهيم العلمية الواجب تطبيقها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء حالياً و مستوى الأداء الواجب توافره باستخدام التدريب لتحسين الأداء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر الدورات التدريبية بالخطوط السعودية و بين ارتفاع مستوى الأداء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنوع الدورات التدريبية المتاحة بالخطوط السعودية و إقبال الموظفين عليها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حصول الموظفين بالخطوط السعودية على دورات تدريبية ودرجة إحساسهم بالرضا الوظيفي.

ثانياً : أهداف البحث :

هدف الباحث إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب كما هدف الباحث إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) و ذلك بتقسيم عمليات التدريب بالمؤسسة و تحديد مواطن الضعف و القوة فيها و ذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة. كما أن الباحث يقدر إضافة علمية متمثلة في توصيات و مقترحات موضوعية تؤدي إلى تحسين و تطوير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، و تركز هذه التوصيات على الطريقة المثلى لحل مشكلة التدريب و الصعوبات التي تواجهه في المؤسسة موضوع البحث.

ثالثاً : منهج البحث :

استخدم الباحث في إعداد الجزء الميداني من هذا البحث المنهج و الوصفي المسحي.

رابعاً : عينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في الخطوط الجوية العربية السعودية و يتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية على أساس أنها تحقق أغراض البحث الذي يقوم به الباحث. و قد شملت عينة البحث فئتين : الفئة الأولى فئة موظفي المستويات الإدارية الوسطى.

و قد قام الباحث بتوزيع عدد (200) استمارة استبيان على أفراد هذه الفئة ثم قام بالمرور على المشاركين الاستبيان في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات. و بلغ عدد الاستمارات المرجعة و الصالحة للتحليل الإحصائي (168) استمارة بنسبة استجابة قدرها 84%.

و الفئة الثانية من العينة كانت فئة المدراء في مستويات الإدارة العليا، و قد قام الباحث بتوزيع عدد (60) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة ثم قام بالمرور على المشاركين الاستبيان في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات و بلغ عدد الاستمارات المرجعة و الصالحة للتحليل الإحصائي (48) استمارة بنسبة استجابة قدرها 80%.

خامسا : نتائج البحث :

- 1- تختلف المناهج و المحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر و أساليب التدريب العصرية.
- 2- عدم ربط التدريب بالمراكز و المكتبات التدريبية و البحثية.
- 3- عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
- 4- عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني و التقني و الصيانة.
- 5- عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات المقامة.
- 6- قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية.
- 7- لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.
- 8- عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل و عدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب.
- 9- لا يتم تصميم دورات تدريبية حسب حاجة العمل.
- 10- تعارض مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع أعمال المتدرب.

الدراسة العاشرة دراسة عاشور عبد الكريم (2010): بعنوان "دورة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، و هي رسالة ماجستير في العلوم السياسية و التنظيمات الإدارية تخصص الديمقراطية و الرشادة.

الإشكالية :

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي و هو : إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية ؟
يتفرع هذا التساؤل المركزي إلى أسئلة فرعية و هي :

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟
- كيف ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية في ترشيد الخدمة العامة ؟
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية ؟

المنهج:

بخصوص المنهج : فقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال سرد وصف و تحليل لأهم خصائص و عناصر الإدارة الإلكترونية و مفهوم الخدمة العمومية، و إستراتيجية تطبيقاتها بالعودة إلى النموذج الأمريكي و واقع التجربة الجزائرية، و كذا منهج تحليل المضمون لجملة القوانين، والتشريعات المرتبطة بموضوع التحول للإدارة الإلكترونية الخاصة بنموذجي الدراسة، إضافة إلى منهج دراسة الحالة. بالتركيز على المعطيات و البيانات حول كل حالة من النموذجين المقصودين للإدارة الحكومية الإلكترونية و محاولة تقييمه. كما تستعين الدراسة بالمنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بتجربة التحول للإدارة الإلكترونية، وما أفرزته من عوامل أثرت بشكل متفاوت في صياغة نموذج الإدارة الإلكترونية.

أهداف الدراسة :

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية :

- إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولية متقدمة تكنولوجيا.

- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، و كيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

نتائج الدراسة :

لقد لخص الباحث ذكرها في الآتي :

- تؤثر الإدارة الإلكترونية في شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجية.
- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية و تتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة و الاستمرارية، الاستجابة، السرعة و ربح الوقت والدقة في تحديد المهام.
- عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد و الوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية، و التي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية، و تركيزها على هدف رئيسي يتمثل في استهداف الجمهور العام أثناء إيصال الخدمات.
- يسجل افتقاد الجزائر إلى بيئة إلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية 2013، و هو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خط، و فيما سينفذ، خاصة أمام الافتقار إلى نظام وطني يضع الخطط، و يتولى مهام المتابعة و التنفيذ و التنسيق مع الجهات المعنية.
- يعترض الخدمة العمومية في الجزائر مشكلة الأمية الإلكترونية، إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية، و دعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مختلف المستويات و أطوار الدراسة، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل و لتفاعل مع التقنية الحديثة.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معلوماتها الإلكترونية و لحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.

- تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى بطئ أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارات العمومية.

- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية، و الاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فمضمونها أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة في والخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، و يرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن، غير أن الاختلاف بين كل نموذج و آخر، تبعا لبيئة و خصوصية التجربة والنموذج المطبق.

الدراسة الحادي عشرة دراسة نجم عبد الله العزوي: بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية و دور 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، 2010م.

الإشكالية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثمرة التطور التقني و التكنولوجي في مجال أعمال و أنشطة المنظمات، كما أن توفر التطوير الخاص للموارد البشرية من قبل صانعي القرار في أي منظومة إدارية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية تقليدياً و إلكترونياً حتى تبقى هذه المنظمات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي و تقني سليم لممارسة العاملين في المصارف، و لذلك يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة :

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

ثانيا : ما مدى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين ؟

ثالثا : ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟

رابعا : إلى أي مدى يلعب تطوير الموارد البشرية دور الوسيط في تعزيز أثر مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟

أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف على دور الإدارة الإلكترونية و دور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- 1- دراسة أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية).
- 2- تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية.
- 3- تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية).
- 4- تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)بوجود تطوير الموارد البشرية.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة (الوصفي التحليلي) و ذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفروعه في العاصمة العراقية بغداد و البالغ عددهم (61)فرعا بالإضافة إلى كافة الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعيه في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فتتمثل بالآتي :

- 1- بجميع الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعيه في المملكة الأردنية الهاشمية و البالغ عددهم (60) موظفا.

2- ما يتعلق بفروع المصرف في العاصمة العراقية بغداد فتستكون عينة الدراسة باختبار عينة عشوائية بنسبة 20% من إجمالي العاملين في فروع بغداد و البالغ عددهم (160) من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (800) موظف.

و بهذا سيكون إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (220). و تم توزيع (220) استبانة بصورة عشوائية و تم استرجاع ما مجمله (214) استبانة بنسبة بلغت (97.2%) و قد تم استبعاد (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

و بهذا بلغ عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل ما مجمله (205) استبانة بنسبة بلغت (95.79%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة. إذ خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة :

- 1- كان مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- 2- تبين مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.
- 3- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- 4- أشارت نتائج التحليل الوصفي الإحصائي إلى أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من جهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- 5- مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من جهة عينة الدراسة كان مرتفعا.

الدراسة الثاني عشرة: دراسة سابقة لفاطمة محمود رزق زعرب (2008): رسالة ماجستير بعنوان "الأتمتة و دورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة".

أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- الكشف على واقع تطبيق الأتمتة في إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.

- 2- توضيح دور الأتمتة في عملية التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و تحديد الاحتياجات التدريبية و أخيرا عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
- 3- إبراز دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- 4- المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- 5- تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة أنشطة إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية.

الإشكالية:

كيف تساهم الأتمتة في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟

و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية نردها كالتالي :

- ما واقع تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية ؟
- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في عملية التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في عملية استقطاب و اختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية ؟
- ما المعوقات و التحديات التي تواجه أتمتة أنشطة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟
- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية ؟
- ما المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟
- ما المعوقات و التحديات تواجه أتمتة أنشطة إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة و أداء إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية و ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة و التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.

- ثم استقطاب و الاختبار للموارد البشرية ثم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، تتم عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة و التحديات التي تواجه أنشطة إدارات شؤون الموظفين.

الفرضية الثانية: توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول الأتمتة تعزى للمتغيرات الشخصية و التنظيمية التالية : العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، الخبرة، الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي.

المنهج :

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين (المدراء، نوابهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم 110، و تم

استخدام عينة الحصر الشامل على الوزارات الحكومية في قطاع غزة.

أداة الدراسة : تم إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات، و قد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، و قد قامت الباحثة بتفريغ و تحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS و القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية نذكر منها : النسب المئوية، والتكرارات، اختبار ألفه كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات، معادلة سبيرمان براون للثبات.

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة السابقة أن درجة مساهمة الأتمتة في التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بوجه عام جيدة حيث يتم التأكيد على اهتمام إدارة شؤون الموظفين، بتوفير معلومات شاملة عن احتياجاتها الوظيفية، و أكدت على استقرار الأفراد في الوظائف الحكومية. و قد توصلت الباحثة إلى أن درجة مساهمة الأتمتة في عناصر استقطاب و اختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية بوجه عام فاعلة مما يدل على استخدام إدارة شؤون الموظفين الأسس العلمية السليمة في تحليل و توصيف الوظائف.

أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية فقد عكست النتائج اهتمام إدارة شؤون الموظفين بتطوير قدرات العاملين لديها، و بخصوص عنصر تقييم الموارد البشرية في الوزارات الحكومية فقد توصلت الباحثة إلى نجاحه بالنظر إلى ارتكازه على تصميم نموذج لعملية التقييم، و لزيادة فعالية أتمتة إدارات شؤون الموظفين ليتطلب الأمر وضع آليات لتفعيل تطبيق الأتمتة.

هذا وقد أكدت نتائج دراسة فاطمة محمود أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة في إدارات شؤون الموظفين هي: نقص الكوادر البشرية المؤهلة، ارتفاع تكلفة تطوير النظم، وجود إشكالات فنية كبطء الصيانة، كثرة الأعطال، وجود تحديات إدارية كضعف التخطيط و التنسيق، وجود تحديات قيادية كضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، ضعف التدريب المتخصص في مجال التكنولوجيا و البرامج الإلكترونية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

عرضنا في سياق الدراسات السابقة اثني عشرة (12) دراسة جزائرية وعربية، أربع دراسات متعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية، و خمسة دراسات متعلقة بمتغير الأداء الوظيفي، في حين ثلاثة دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

أوجه الاستفادة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية أو المتعلقة بالأداء الوظيفي، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

كما ساعدتنا على التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها، و بناء منهجية الدراسة.

حيث أن دراسة **فاطمة محمود رزق** **رعرب** بعنوان "الأتمتة و دورها في تحسين أداء إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة"، تم الاستفادة منها من خلال محاولة إبراز دور الأتمتة في تحسين أداء شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية، و هو ما تهدف إليه الدراسة الحالية من خلال محاولة إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

ودراسة أحمد بن بشير بن أحمد المدني بعنوان "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة" أفادتنا كثيرا في اشتقاق مؤشرات المتغير التابع لدراستنا و هو الأداء الوظيفي، و نفس الشيء ينطبق على دراسة سهام بن رحمون بعنوان "بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي" كما استفادت الحالية من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وكذا في بناء منهجية الدراسة و الاستفادة من النتائج المتشابهة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

أوجه التشابه :

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

أوجه الاختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تساؤلات و فروض الدراسة، و كذلك الاختلاف في المجتمع و العينة كما اختلفت أيضا في محل الدراسة التي أجري فيها البحث، كما اختلفت كذلك في النتائج المتوصل إليها.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في فصل الإطار المفاهيمي للدراسة من تحديد ومبررات و أهداف الدراسة و التي تساعد في تحديد معالم الدراسة الميدانية إضافة إلى الإشارة إلى الأهمية التي تحظى بها الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي، و في الأخير لتدعيم دراستنا الراهنة قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع و التي أفادتنا في تحديد الأدوات و المنهج المناسب للدراسة، إضافة إلى تكوين فكرة علمية حول موضوع الدراسة الحالية للإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني:

النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

- 1- النظريات الكلاسيكية.
- 2- النظريات الكلاسيكية المحدثة .
- 3- النظريات الحديثة .

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة، والتنظيم والإدارة بصفة أخص، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من المفكرين والباحثين الذين أسسوا المجموعة من النظريات التي كان هدفها الأساسي هو البحث عن الطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب كل حسب وجهة نظره مع أخذهم بعين الاعتبار الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة بالإضافة إلى الاهتمام بالثقافة السائدة في مجتمعات هؤلاء المفكرين ويمكن تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي: النظريات الكلاسيكية (التقليدية)، النظريات الكلاسيكية المحدثة (الإنسانية)، النظريات الحديثة (المعاصرة).

1- النظريات الكلاسيكية:

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للإدارة والتنظيم بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية والرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان باعتباره فرد كسول غير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، كما أنها اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً أو شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها وهذا يدفعنا إلى إبراز بعض النماذج كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية التي كانت سائدة خلال تلك الحقبة التاريخية وهي:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية البيروقراطية.
- نظرية التقسيمات الإدارية.⁽¹⁾

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يعد فريدريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية وقد ركز على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف وقد كان أكثر المجموعات اهتمامهم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون.⁽²⁾

في عام 1911 أصدر تايلور، الصناعي الأمريكي المتمرس، كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل، وقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤوليتها تجاه هذا الهدف وهي:

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف: ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة، ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة للأداء والوظيفة، وتنميط التصرفات وتحديد الظروف

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص37.

(2) رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، دمشق، حزيران 2004، ص ص 35-36

الملائمة للأداء.

– اختبار الأفراد العاملين بطريقة علمية: وتعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

– التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم: ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

– مساعدة العاملين على الأداء: عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.⁽¹⁾

ومن أعمال تايلور أنه اقترح مهام وواجبات الإدارة العلمية للمديرين واعتبرها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية وهذه الواجبات هي:

– تزويد الأفراد بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية وليست شفوية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل إرسالهم إلى مواقع عملهم.

– استخدام الطرق العلمية في حل المشكلات والابتعاد عن الطرق القديمة وغير العلمية القائمة على الخبرة المجردة.

– الفصل بين العمل الإداري (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.

– يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين الإدارة والعاملين.⁽²⁾

نقول من خلال نظرية الإدارة العلمية يمكن أن نلاحظ أن فريديريك تايلور قد ركز على ضرورة استبدال الطرق التقليدية بالطرق العلمية وهذا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة، وأوصدت بضرورة الاختيار العلمي وضرورة تدريب المورد البشري على أنسب طريقة لأداء العمل.

كما يلاحظ فيما يخص متغير الأداء فنجد بأنه ركز عليه بصفة دقيقة من خلال دراسة الحركة والزمن للتقليل من الحركات الزائدة وبالتالي تحقيق أداء جيد وزيادة الإنتاجية بأقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

(1) بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص43.

(2) ماجد عبد المهدي: مساعدة إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص52.

وبناء على ذلك نستنتج أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في ظل هذه النظرية تكمن من خلال التركيز على الطرائق والتقنيات العلمية لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال التغيير الجذري في الطرق والتقنيات التقليدية، وكذلك التغيير في وظائف الإدارة من خلال الاعتماد على الأسلوب العلمي في العمل.

ب- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني " ماكس فيبر " وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى أن الحل هو في ما أسماه " النظام البيروقراطي " الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي، وتغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات.⁽¹⁾

والبيروقراطية لدى ماكس فيبر: هي ذلك النموذج المثالي للمنظمة وفق الخصائص المذكورة أعلاه فهي الأساس لبناء العقلانية في المجتمع وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكومية ومن خصائصها الآتي:

- العقلانية.
- الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات.
- التخصص في العمل.
- هرمية السلطة (سلسلة إصدار الأوامر).
- الجدارة أساس التدرج في العمل.
- اللاشخصية (الأسس الموضوعية).
- الفصل بين إدارة وملكية الشركة.

(1) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، 2012، ص32.

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

ومن ثم تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء كما تتطلب في الوقت ذاته سرعة الإنجاز العمليات خلال أقصر فترة زمنية، وبأقل التكاليف فيها واختيار الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية.⁽²⁾

- والخصائص السابقة تحدد التنظيم البيروقراطي المثالي الذي يمتاز بالكفاءة العالية، وأسباب فعالية التنظيم البيروقراطي ترجع أساساً إلى:

- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء القيام بالعمل البيروقراطي.

- التحديد الدقيق والواضح لعمل سلطة كل فرد.

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي.

- الإجراءات المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

- امتلاك الأفراد للكفاءات العالية التي تمكنه من إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.⁽³⁾

وهناك إشارة لأهم المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر:

- تدرج الوظائف.

- تقسيم العمل والتخصص فيه.

- تحقيق النمطية في الأداء.

- عدم التحيز.⁽⁴⁾

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

(2) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم - مدخل نظرية ودراسات ميدانية-، مكتبة أنجلو المصرية، الإسكندرية، 2013، ص49.

(3) لوكي الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، قسنطينة، دس، ص67.

(4) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط4، عمان، 2005، ص56.

-نقد البيروقراطية المثالية:

ميرتون (النتائج السلبية واللاوظيفة للبيروقراطية):

فقد كشف ميرتون عن بعض جوانب البيروقراطية التي لم يحسب لها " فيبر " حساباً، فالهرمية والرسمية والرشد والتخصص الذي افترض أنها تحقق الكفاءة العالية والدقة في الأداء، فهي قد تكون بنفس الوقت معوقة للمرونة وللفعالية، وهذا يعني أن لكل نظام اجتماعي أو إداري نتائج وظيفية إيجابية وأخرى لاوظيفية Dysfunctional أي سلبية، وهنا تظهر مشكلة التوازن بين النتائج الإيجابية والسلبية للخصائص البيروقراطية. (وبضرب ميرتون الأمثلة على ذلك ومنها قوله « حين يتقدم مواطن بشكوى على الموظف البيروقراطي متظلماً من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الإجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيئ ») ولذلك يرى أن الغرض الوظيفي للتنظيم البيروقراطي لتنظيم السلوك الوظيفي للعاملين ويسهل التنبؤ بتصرفاتهم، أما النتائج اللاوظيفية فهي عدم المرونة وإعاقة المبادأة.⁽¹⁾

نستنتج أن النظرية البيروقراطية ركزت على تنفيذ الأوامر والتعليمات وتقسيم العمل وانسيابية خطوط السلطة والتسلسل الإداري واختيار الموظفين عن طريق اختبارات الكفاءة اللازمة لشغل المنصب، وضرورة وجود قواعد تقنية تنظم عملية الاتصال أو العلاقات بين المكاتب وهذا ما نادى به الإدارة الإلكترونية بضرورة الاعتماد على تقنيات القيام بالاتصال الإلكتروني ولكن رغم ذلك أعتقد بأن البيروقراطية لم تعد صالحة للتطبيق في عصر الإدارة الإلكترونية.

أما الأداء الوظيفي فقد ركزت النظرية البيروقراطية على ضرورة تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي لتحسين أداء الموظفين داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة فعالية التنظيم والرفع من قدرات أداء الأفراد.

ج- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول:

هو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888 حتى عام 1918 واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا، وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري

(1) عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا-دمشق، تموز، 2004، ص ص

داخل المنظمة، أي كانت طبيعتها وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات.⁽¹⁾

ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة (منشأة) وهي:

- النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع.
- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي المنظمة وإعداد الإحصاءات.
- نشاطات الوقاية والضمان مثل: التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
- النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق أكد فايول على جانب النشاط الإداري.⁽²⁾

خصائص الإدارة والتدريب:

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

- خصائص جسمية أي الصحة والقوة.
- خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
- خصائص خلقية أي الحيوية والعزم والرغبة في تحمل المسؤولية الولاء والابتكار والمهابة.
- خصائص تربوية أي الإلمام العام بالأمر التي تتصل مباشرة بالوظيفة يؤديها المدير.
- خصائص فنية ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.⁽³⁾

(1) حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 1998، ص 17.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط3، عمان، 2007، ص ص 51-52.

(3) رعد حسن: مرجع سابق، ص ص 61-62.

العمليات الإدارية:

- قسم " فايول " مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات إدارية وهي:
- الاستبصار والحكمة: والتي من خلالها توضح الخطة لتنفيذ مستقبلا.
 - التنظيم: الحشد وتأطير الموارد التي تستخدم لتنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
 - القيادة وإصدار الأوامر: لتقسيم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل النتائج لتنفيذ الخطة.
 - التنسيق لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
 - الرقابة: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.⁽¹⁾

إن المجال الثالث لإسهامات فايول هي تحديد أربعة عشر مبدأ للإدارة، استخلصها من تجربته العملية وفيها²:

- 1- مبدأ الضبط والنظام.
- 2- مبدأ وحدة الأمر.
- 3- مبدأ وحدة التوجيه.
- 4- مبدأ تقسيم العمل.
- 5- مبدأ الصلاحية والمسؤولية.
- 6- مبدأ المكافآت.
- 7- مبدأ المركزية.
- 8- مبدأ التدرج بالسلطة.
- 9- مبدأ الترتيب.
- 10- مبدأ المساواة والعدل.
- 11- مبدأ الأمن الوظيفي (استقرار العاملين)

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق ص ص 53-54.

(2) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة : مرجع سابق، ص 122.

12- مبدأ ارتباط مصلحة الأمر بمصلحة المنظمة.

13- مبدأ روح الفريق (سيادة روح العمل)

14- مبدأ المبادرة (الإبداع والابتكار والتفوق)

وقد أشار إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات.

يعد التنسيق أهم عملية تركز عليها الإدارة لتحقيق الأداء المطلوب عند " فايول " إضافة إلى وظيفة التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، أما فيما يخص الإدارة الإلكترونية فهي تساهم بشكل جد فعال في تحقيق أهداف العملية التنسيقية من خلال توفيرها لإمكانيات الاتصال المباشر الدائم والسريع والمرن على جميع المستويات الإدارية لأجل المصلحة العامة وتحقيقها وفق مبدأ تفويض السلطة والمبادرة وتحمل المسؤولية وروح العمل عبر العمل بروح الفريق كل هذا يخلق للعمال جو مساعد على الأداء الفعال، وكلها عوامل تشير لمستوى الاهتمام الذي توليه نظرية التكوين الإداري لموظفيها وهو ما يضمن الاستقرار الوظيفي.

2- النظريات الكلاسيكية المحدثّة :

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

خلال المدة (1924-1932) أنجزت دراسة بحثية تطبيقية في مصانع هاوتورن في شيكاغو بتكليف من شركته westenelectric كانت تهدف إلى اختيار أثر جهد العامل على الإنتاجية، وقد اهتمت هذه الدراسة بتحديد درجة أثر الظروف الفيسيولوجية لموقع العمل على الإنتاجية.⁽¹⁾

لقد شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعات، وتفتتن هذه النظرية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو من (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها.⁽²⁾

⁽¹⁾ صالح عبد القادر نعيمة: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص67.

⁽²⁾ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار حامد، عمان، 2006، ص61.

حيث جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل العام المؤثر في أدائه وكان لها توجه أساسي في زيادة إنتاجيته من خلال وضع، افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب بالعمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.
- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته: أي أن الفرد يكون أكثر أداء، عندما يشعر بأهميته ويتمتع بالرقابة الذاتية للوصول إلى الأهداف المعنى بتحقيقها.
- أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية.⁽¹⁾

إن هذه الافتراضات تؤكد على فكرة محورية، هي أن المنظمة مكان للعمل وأن العمل سنة الحياة، وأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة.

وعليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية كما يصنفها البعض) قد سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى محاولة معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوكه.⁽²⁾

ويمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص27.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط4، الأردن، 2009، ص60.

- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
- إن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العمال في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾
- تقر أعمال مايو أن إنتاجية العامل لا تحدد بقدراته البدنية ولكن بقدراته الاجتماعية بمعنى مدى اندماجه في مجموعة العمل ذلك أن العامل لا يستجيب كفرد وإنما كعضو في مجموعة هذا من جهة وأنه يوجد بالتنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يخضع لمنطق العواطف والانتماء من جهة أخرى.⁽²⁾
- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية وإتباع الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين وتكوين بيئة عمل مريحة ومناسبة بما يؤثر إيجابا على نفسية وسلوك الفرد وبالتالي تحسين أدائه وهذا يتوافق مع إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي الفعال وجودة حياة العمل والعامل.

ب- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

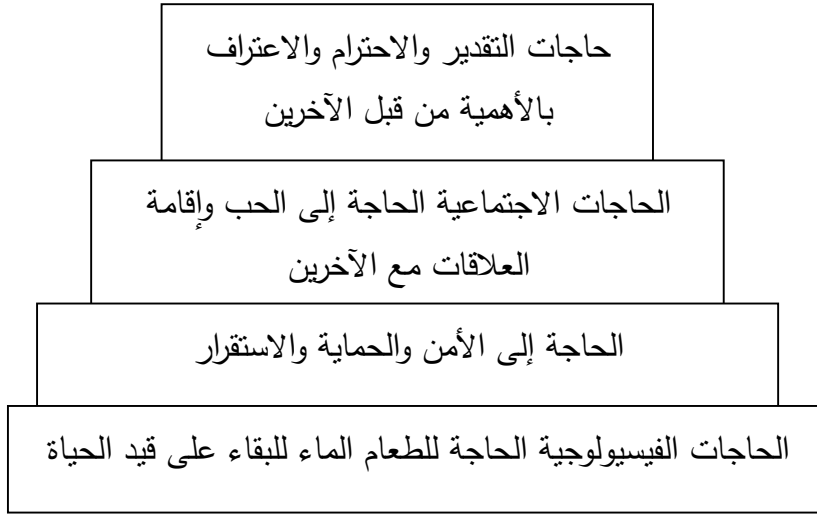
أبراهام ماسلو من رواد النظرية السلوكية، وهو من ساهم في وضع نظرية سلم الحاجات الإنسانية وتقترب نظرية ماسلو من نظرية (y) وتعارض ما جاءت به نظرية (x) من فرضيات وقد قام ماسلو بتقسيم الفرضيات الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات قام بترتيبها تصاعديا على شكل سلم حسب الأهمية والأولوية حيث تبدأ هذه الحاجات الفيزيولوجية وهي تلك الحاجات التي تشترك فيها مع جميع طبقات المجتمع ولا يمكن الاستغناء عنها كم حاجات الأمين في المرتبة الثانية ثم المرحلة الثالثة الحاجات الاجتماعية ثم تأتي المرحلة الرابعة الحاجة للتقدير والاحترام، وتعني رغبة الإنسان في الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجات العليا وهي تحقيق الذات وهي شعور الإنسان بالوصول إلى مكان أو موضع كان يطمح إليه.⁽³⁾

⁽¹⁾ بشير العلاق: مرجع سابق، ص ص 47-48.

⁽²⁾ عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ب، 2017، ص80.

⁽³⁾ ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفهم)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص37.

الشكل رقم 01: يوضح هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 38.

إن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي يعود إلى أنها تتدرج حسب الأهمية فالحاجات الفيزيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية، وإذا منعت إذ لا نتوقع من الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة إلى الطعام.⁽¹⁾

-الانتقادات الموجهة للنظرية:

بالرغم من اهتمام المدرسة السلوكية بالعنصر البشري إلا أن هناك انتقادات وجهت لها.

- ولقد ركزت نظرية الحاجات الإنسانية على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية وأن النظم توفر تلك الرغبات الإنسانية لتحقيق التنظيمات كفاءة، ومن بين الوسائل المؤدية إلى ذلك تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

- توفير القيادة الديمقراطية.

- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم لذلك تشجيع الاتصالات في تلك الجماعات⁽²⁾ وهنا نلتصق بضرورة تنمية الاتصال داخل التنظيم والمنظمة من خلال توفير أدوات

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، عمان - الأردن، ص70.

(2) محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، عمان - الأردن، ص111.

الاتصال الجديدة ووسائل تطوير نظم الاتصال واعتبارا أن أسلوب الإدارة الإلكترونية بما تتضمنه من تطبيقات ووسائل حديثة تؤدي آليا إلى تنمية وزيادة الاتصال وتحقيق الفاعلية في الاتصال التنظيمي مثل الحاسبات الإلكترونية، البريد الإلكتروني والذي يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا الموظفين ويحقق الشعور بالانتماء للمنظمة، هذا ما يساهم ويؤدي إلى تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الموظفين وفعالية أعمالهم.

ج- نظرية التوقع لفيكتور فروم:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى فيكتور فروم فقد عرف التحفيز على أنه " عملية توجيه الخيارات بين الأشكال البديلة المختلفة للنشاط الإداري " أي أن فروم ينظر إلى التحفيز باعتباره عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين يواجه صور مختلفة من الأنشطة أو الأعمال البديلة، أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بدل قصارى جهوده لإنجاز عمله وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية.(1)

- السلوك الفردي يتحدد بناء على مزيج من القوى بعضها من داخل الفرد نفسه والآخر من البيئة المحيطة.
- الأفراد يتخذون قرارات لتحديد السلوك الذي يتبعونه داخل التنظيم، وذلك بالرغم من وجود بعض القيود على تصرفاتهم داخل التنظيم.
- الأفراد المختلفين لهم حاجات ورغبات مختلفة ويرغبون في تحقيق أهداف مختلفة.
- اتخاذ القرارات الفردية من بين عدة بدائل للسلوك مبنى على إدراك الأفراد (تصورهم /توقعهم) بأن السلوك المعين سوف يؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة.(2)

تقوم نظرية التوقع على مرتكز أن السلوك الأفراد المتعلق بالأداء تسبقه عملية المفاضلة أو الاختيار بين البدائل المتاحة، كما ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على فعل ذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد

(1) رعد حسن: مرجع سابق، ص ص 286، 287

(2) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 1994، ص 131.

وهذا يعني حفز الفرد من أجل تحقيق أداء جيد وأفضل يعتمد على توقعات الفرد وهي كالاتي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقيق الرضا مما يساعد على التزام الفرد نحو عمله.⁽¹⁾

- أساسيات النظرية:

- تفترض أن السلوك يقوم بطريقة اختيارية.
- تفترض أن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة بحيث يؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف وبالتالي فإن الناتج متوقف على السلوك.
- تفترض أن اختيار الفرد يقوم على الاختيار الرشيد للسلوك، ويمكن التعبير عنه في شكل متغيرين هما المكافأة والتوقع.

أن العلاقة بين الأهداف الفردية للعامل وأهداف المؤسسة تتحدد وفق ثلاث متغيرات أساسية هي:⁽²⁾

- الجهد الذي يبذله الفرد.
- مستوى الأداء الناتج عن الأداء المبذول.
- المردود المادي أو المعنوي سلبا أو إيجابا.

ركزت نظرية التوقع على تحسين الأداء والدوافع وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء وأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره باعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وأكدت كذلك على التغذية المرتدة.

الدافع للأداء: منفعة العوائد x احتمال تحقق العوائد.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، إلا أن

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص ص 149-150.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 70.

النظرية لم تسلم من النقد أيضا لأنها تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد لأن الأفراد نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت هذه النظرية.

3- النظريات الحديثة:

➤ نظرية النسق الاجتماعي الفني (سوسيو فني):

يعني مدخل النسق الاجتماعي الفني بالتفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في التنظيمات والتي تؤكد على الدور الذي يلعبه النسق الفني التكنولوجي داخل التنظيم، وجوهر مدخل النسق الفني الاجتماعي هو أن التنظيم كنسق فني اجتماعي يحدد مجالا عاما للدراسة، يتناول العلاقة بين الجانب الفني والجانب النفسي الاجتماعي داخل هذا النسق، وقد تطور مفهوم النسق الفني الاجتماعي عن الرأي القائل بأن أي نسق إنتاجي يتطلب تنظيما تكنولوجيا أي الأدوات والعمليات، وتنظيما اجتماعيا للعمل يربط بين اللذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النسق.⁽¹⁾

وقد تمثلت بدايات هذه النظرية في أعمال " ويليام فون وايت " والذي قدم إبطارا نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية مستعينا بما قدمه " جورج هومانز " الذي استند إلى ثلاثة أبعاد لتحليل التنظيم والمتمثلة في التفاعل والنشاطات والعواطف حيث استخدم " وايت " هذه المفاهيم في كشف علاقاتها المتبادلة وتساندها، ثم كشف بعد ذلك عن علاقاتها ببيئة التنظيم التي تشمل فيها التكنولوجيا، وقد يرجع الاهتمام بالتكنولوجيا وأثرها على التنظيمات إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث، بحيث شملت سيطرتها على مجمل حياته من جهة ومن جهة أخرى يمكن النظر إليها أنها عامل إيجابي وهام، كما ندرك إسهاماتها، ويؤكد الاتجاه التكنولوجي على أنها التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم.⁽²⁾

كما استعان اتجاه النسق الاجتماعي الفني بأداة تصورية تمثلت 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.

(1) سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص266.

(2) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص ص192، 193.

ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية:

- تظاهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية والأخرى الغير إنسانية.
- تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموماً.
- توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية وأنساق الضبط والمكانة.

ويجعل هذا الاتجاه بؤرة تركيزه على التنظيم في كليته إذ ينظر إلى التنظيم على اعتباره نسقا اجتماعيا يحتوي على علاقات ذات اعتماد متبادل بين أجزائه، ولأن نظرة هذا الاتجاه على أنه نسق مفتوح فهو يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع في كليته.⁽¹⁾

ويظهر هذا أيضا من خلال دراسات " جوان وود وورد " والتي أخذت بالحتمية التكنولوجية في تفسير العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية موضحة العلاقات الوثيقة بينهما، حيث توصلت إلى أن التنظيمات المتباينة في تعقيداتها التقنية كانت تتصف ببناء غير بيروقراطي عكس الشكل البيروقراطي الأسناتيكى الموجود عادة في التنظيمات التي تعتمد على الإنتاج الكبير، كما توصلت إلى أن طبيعة القرارات وحجمها والمتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق فني لهما تأثير كبير على الشكل التنظيمي الذي يحقق للتنظيم فعاليته.⁽²⁾

ومن خلال الآراء المتبادلة في اتجاه النسق الاجتماعي الفني يمكن القول أن الاختراع التكنولوجي أصبح من الوسائل الإدارية الجديدة وذلك لضبط عملية العمل، فرغم العوامل الاقتصادية من أهمية في هذا الإطار إلا أنها تصبح خاضعة للمتطلبات التنظيمية وطريقة التعامل مع العمل، حيث أصبحت التكنولوجيا تعمل على تطوير التقسيم الدقيق للعمل وكذلك تطوير التنظيم الذي يميز نسق المصنع أو المؤسسة.

ركزت نظرية النسق الاجتماعي على محاولة تقديم ربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية حيث أعطى مرايت أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم حيث يرجع الاهتمام بها إلى طبيعة سيطرة

(1) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص195.

(2) رابح كماش: مرجع سابق ص198.

الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث ووجود ترابط بين الإدارة الإلكترونية ونظرية النسق الفني حيث كل آراء الباحثين التي ذكرت سابقا تنصب حول كيفية استخدام مختلف التكنولوجيات داخل التنظيم وذلك لضمان الاستفادة منها من طرف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.

➤ مدرسة النظم:

ظهرت مدرسة النظم منذ 1960 حتى الآن وهي مدرسة حديثة في الإدارة واعتبرت الكاتب شستريارنارد المنظمة نظاما اجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة واستندت هذه النظرية إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية، والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلها تركيبيا كليا موحدًا وهكذا فالإنسان نظام والدائرة القسم نظام والمنظمة نظام والقطاع العلمي نظام والمجتمع نظام.⁽¹⁾

نظرية النظم هي وسيلة علمية حديثة جدا لتفسير العملية الإدارية داخل المنظمة الحديثة.

-العناصر الأساسية لمدخل النظم:

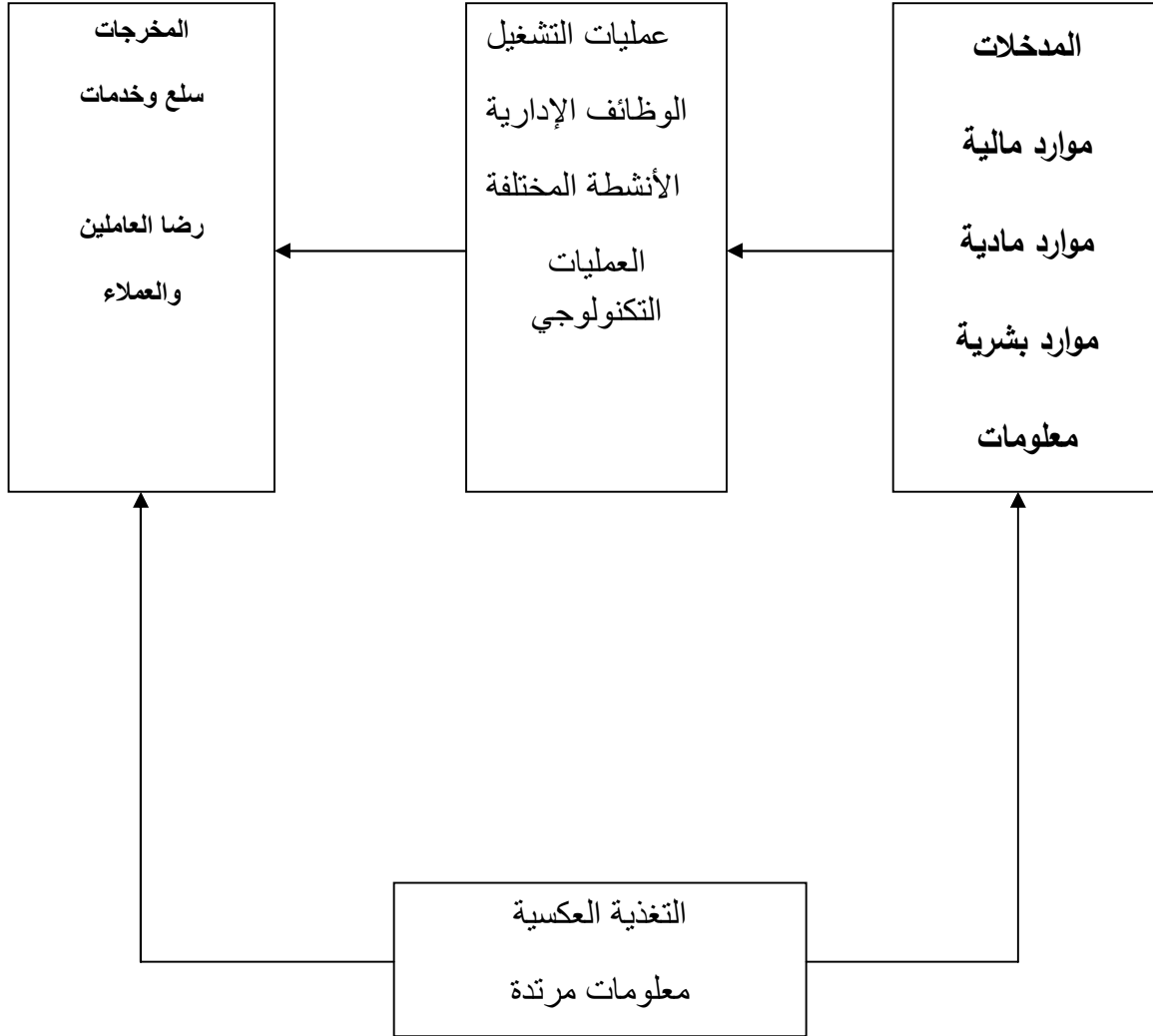
- المدخلات حيث يحصل النظام (المنظمة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية الموارد البشرية والمالية والمائية والمعلوماتية.
- عمليات التشغيل حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات.
- المخرجات تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة.
- المعلومات المرتدة وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المنظمة) والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة والتي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة المنظمة في الحصول على مدخلات جديدة تنشأ من خلالها أخرى.⁽²⁾

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010، ص70.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013، ص62.

وهكذا يوضح الشكل الأساسي للعناصر الأساسية لمدخل النظام كما يلي:

الشكل 02: الشكل الأساسي للعناصر الأساسية لمدخل النظام



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 63.

وعرف النظام بأنه مجموعة من الوحدات المترابطة إلى تشكيل مدخلات معينة من بيئتها تقوم بإجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها.

- وفقا لتقسيم بيرثلانفي يوجد نوعان من الأنظمة:

✓ النظام المغلق: وهو النظام المفصول عن البيئة المحيطة لا تتأثر ولا يؤثر ولا توجد بينهما أي حدود مشتركة.

- ✓ **النظام المفتوح:** وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر ويؤثر فيها وتكون له علاقة مستمرة معه، ويرجع الفضل في تأسيس نظرية النظم إلى لوديج فون بيرتلايوو تتمثل الفكرة الرئيسية لهذه المنظمة باعتماد على مفهوم النظام، ولمدرسة النظم نواحي إيجابية عديدة منها:
- وفرت أداة تحليلية فعالة لدراسة المنظمة وبشكل متكامل يستوعب كافة عناصر النظام.
 - أضافت متغيراً آخر للمنظمة وهي البيئة الخارجية بأطرافها المختلفة وأضافت أبعاداً جديدة عند تعريفها للتنظيم وأن المنظمة تعتبر ذات نظام مفتوح.
 - اعتمدت على الترابط والتكامل وتفاعل الأجزاء حيث أن وقوع أي خلل يؤثر على المنظمة بشكل عام.⁽¹⁾

رغم تلك الإيجابيات التي جاءت بها النظرية إلا أنه يأخذ عليه عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة من قبل غير أنصار تلك المدرسة وحجتهم في ذلك هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها.

ومما سبق ومن خلال استعراضنا لنظرية النظم وأهم مرتكزاتها نلاحظ وجود علاقة ترابط بين نظرية النظم والإدارة الإلكترونية باعتبار أن نظرية النظم تركز على النظام المفتوح، وجوب إدخال المدخلات المتمثلة في موارد مالية مادية بشرية معلومات وتحويلها إلى مخرجات بواسطة عمليات تشغيل الوظائف الإدارية والأنشطة المختلفة والعمليات التكنولوجية إلى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات رضا العاملين والعملاء وهذا ما نجده بالموازاة مع الإدارة الإلكترونية التي قامت بإدخال التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتطورة والتي بدورها كانت عبارة عن مخرجات أنشطة ووظائف صناعية متطورة التي برزت في ظل العولمة التطورات التقنية الحاصلة.

وكذلك نلاحظ بأن نظرية النظم من خلالها رؤيتها لفاعلية المنظمة أنها تركز على مجموعة من المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية التي تساهم في زيادة الكفاءة في الفاعلية وتحقيق الأهداف العملية للمنظمة.

⁽¹⁾ حسين أحمد الطروانة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2012، ص567.

➤ نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت هذه النظرية من خلال كتابات العالم الأمريكي بيتر دراكر عام 1954م وقد كتبت العديد من المقالات ومن أهم المبادئ التي نادى بها في الإدارة بالأهداف.

- صياغة أهداف التنظيم بعناية لأنها تشكل الأساس في عمل المنظمات:

وينظر إلى نظرية تحديد الأهداف (الإدارة بالأهداف من ناحية إيجابية كونها أسلوباً يتسم بالاستمرار ما يجب عمله في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية، كما أن العاملين يلتزمون بالعمل في تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف أسلوباً متميز في حفز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرار مما يولد دافعا داخليا لديهم يرفع روحهم المعنوية ويحسن شعورهم اتجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام.

ومن ثمرات ذلك أن يتولد عند العامل حرص داخلي على إتقان العمل ورقابة ذاتية على الإنجاز مما يقلل الحاجة للرقابة الخارجية ويقلل الكلفة ويزيد الكفاءة الإنتاجية.

كما يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تعزيز الثقة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف قرار كذلك من الإدارة العليا كما يتوجب على المنظمة أن تهيئ إمكانات النجاح من حيث نشر ثقافة المشاركة وتوفير الظروف والإمكانات المادية والمالية.⁽²⁾

وتتلخص العناصر الأساسية لهذه النظرية بما يلي:

1/ يهتم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام للأهداف.

2/ يشترك الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقديمها لها، والنقطة الأساسية لهذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أن يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام.

(1) حسين أحمد الطروانة وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 56.

(2) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص 84.

3/ إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.

- إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين منشأة وأخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المنشأة لكن النتائج على ذلك يمكن تلخيصها بما يلي:

1- تحسين مشاركة المرؤوسين في المنظمة.

2- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة.

3- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوسين نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه.

4- فبالرغم من النتائج الجيدة والفوائد الجيدة التي حققها هذا الأسلوب الإداري إلا أنه يجب الأخذ بعين

الاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب خاصة في مرحلة التطبيق كذلك، وهناك كفاءة

الموظف زهده الكفاءة ممثلة في قدراته داخل المؤسسة.

5- اكتساب الموظفين عن معلومات لمؤسساتهم.

-عوامل تنظيمية: يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة، وكذلك تحسين العلاقات وتدفق المعلومات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم.

يجب أن يكون تحسين العلاقات العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابيا وبناء، وكذلك ضرورة تهيئة المدراء

نفسيا وعمليا قبل تنفيذ هذا الأسلوب.⁽¹⁾

(1) محمود فياض وآخرون: (وظائف المدير، مبادئ الإدارة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص61.

خلاصة الفصل :

لقد تعددت مختلف النظريات التي تناولت الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ابتداء من النظريات الكلاسيكية (القديمة) التي ركزت على عنصر العمل، وبعدها النظريات الكلاسيكية المحدثه (الإنسانية) حيث اهتمت بالعامل أكثر من العمل ثم وصولا إلى النظريات المعاصرة (الحديثة) التي حاولت بدورها تكميل النقائص وسلبيات النظريات السابقة و كل هذا من أجل، تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات ومن خلال ذلك تم التوصل إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي حسب كل مدخل نظري.

الفصل الثالث:

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

- 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
- 2- أسباب ومراحل التحول للإدارة الإلكترونية
- 3- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
- 4- عناصر الإدارة الإلكترونية
- 5- وظائف وخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
- 6- خصائص ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
- 7- أنماط الإدارة الإلكترونية
- 8- معايير تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 9- مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية
- 10- تجربة الإدارة الإلكترونية بالجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة بحيث يعرف العالم الحديث اليوم حركة نشيطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحاسوب الآلية في إنجاز كل وظائفها.

لذا نجد المنظمات الحديثة تسعى للزيادة وتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية بغية الوصول إلى أحسن أداء، وتبسيط للإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين آلياً، وعلى مدار الساعة ومن أي مكان بسهولة وشفافية وترشيد للوقت والجهد والمال، وبما تمتاز به من دقة وسرعة في إنجاز الأعمال المتعددة، مما يخلق وضعاً ملائماً لأداء مختلف الأعمال ما أعطى مردوداً إيجابياً وتحقق لأهداف الجهاز الإداري.

1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة يقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاتصال في إنجاز الأعمال والأنشطة الإدارية.

"ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية القرن العشرين عندما بدأ إدخال الآلة إلى العمل الإداري، ثم برزت بقوة في عقد الثمانينات والتسعينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية نتيجة ما يتمتع به من قرارات فائقة في التعامل مع البيانات".⁽¹⁾

يرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت قد بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة على إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام الكلمات بروسيبور، وأن أول برهان على ما طرحته في الأسواق حيث أصبح بإمكان طباعة عليه أي اسم (M.T.S.T) الشريط المغنط وجهاز الطباعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة بالاستخدام هذه الطباعة يكون بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد تطبيق اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وبتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير من خلال إرسال عدد كبير من الرسائل للمرسل إليهم.⁽²⁾

إن بدايات استخدام الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة للتطور التكنولوجي والانتشار الواسع لنظم المعلومات وشبكات الاتصال واستخدام نظم الحاسوب في العمال والأنشطة منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.⁽³⁾

نستنتج أن بدايات وتطور الحاصل للإدارة الإلكترونية كان نتيجة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات الاتصال ونظم الحاسوب وتطبيقاته في إدارة الأنشطة والأعمال الإدارية وحاجة المنظمات والمؤسسات الحديثة إلى أسلوب إداري جديد يقوم على السرعة في الإنجاز ومعالجة

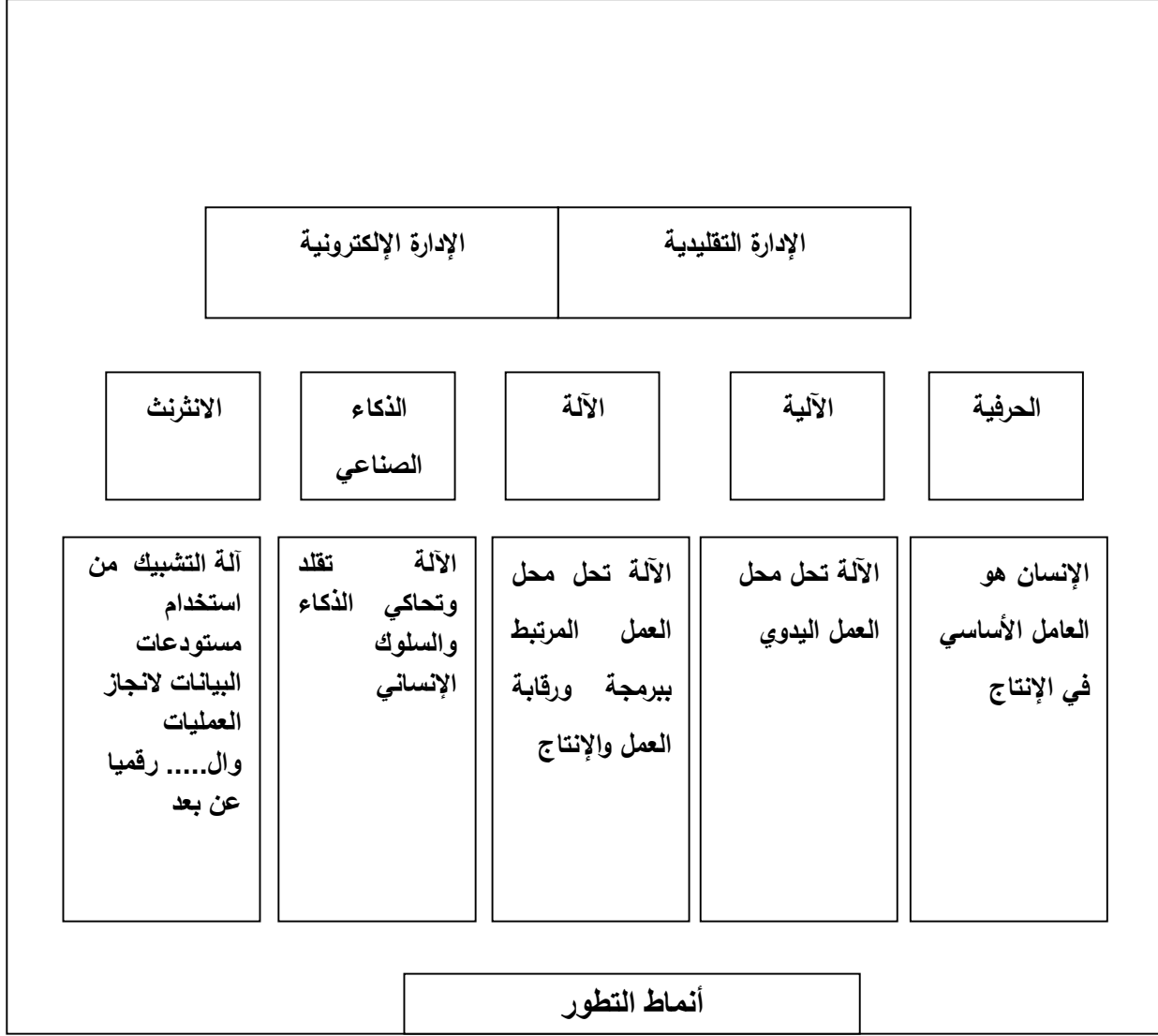
⁽¹⁾ مريم عبد ربه أحمد الشيمري: درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المداري الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 45.

⁽²⁾ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 73.

⁽³⁾ عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، عمان، 2010، ص 205.

البيانات وتنفيذ الأنشطة الإدارية بهدف تحسين وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري والمؤسسي.

الشكل 03: التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (مرجع سابق)، ص 163.

2- أسباب ومراحل التحول للإدارة الإلكترونية:

أ- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول للإدارة الإلكترونية تفرضها المتغيرات العالمية وفكرة التعامل والمشاركة وتوظيف المعلومات، أصبحت أحد أهم محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات الإدارية كلها من الأمور التي دعت إلى التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص وحصر الأسباب التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تطور المنظمات في القرن العشرين بشكل متجدد شمل الهياكل التنظيمية الوظيفية، الهياكل التنظيمية البيروقراطية، الهياكل التنظيمية المصفوفة.
- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة.
- الاتصال المباشر بين العاملين على نطاق واسع. (1)
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة. (2)
- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.
- إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي بإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات. (3)
- التوجيّه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل. (4)

من خلال ما سبق نستنتج أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يكن محض الصدفة وإنما أوجدته مجموعة من الأسباب والمتغيرات العالمية والتقدم التكنولوجي والتقني الحاصل، أوجب ضرورة توفير

(1) يوسف محمد يوسف أبو مونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من الجامعات الفلسطينية، النظامية، قطاع غزة، رسالة إدارة العمال، 2009، ص 200.

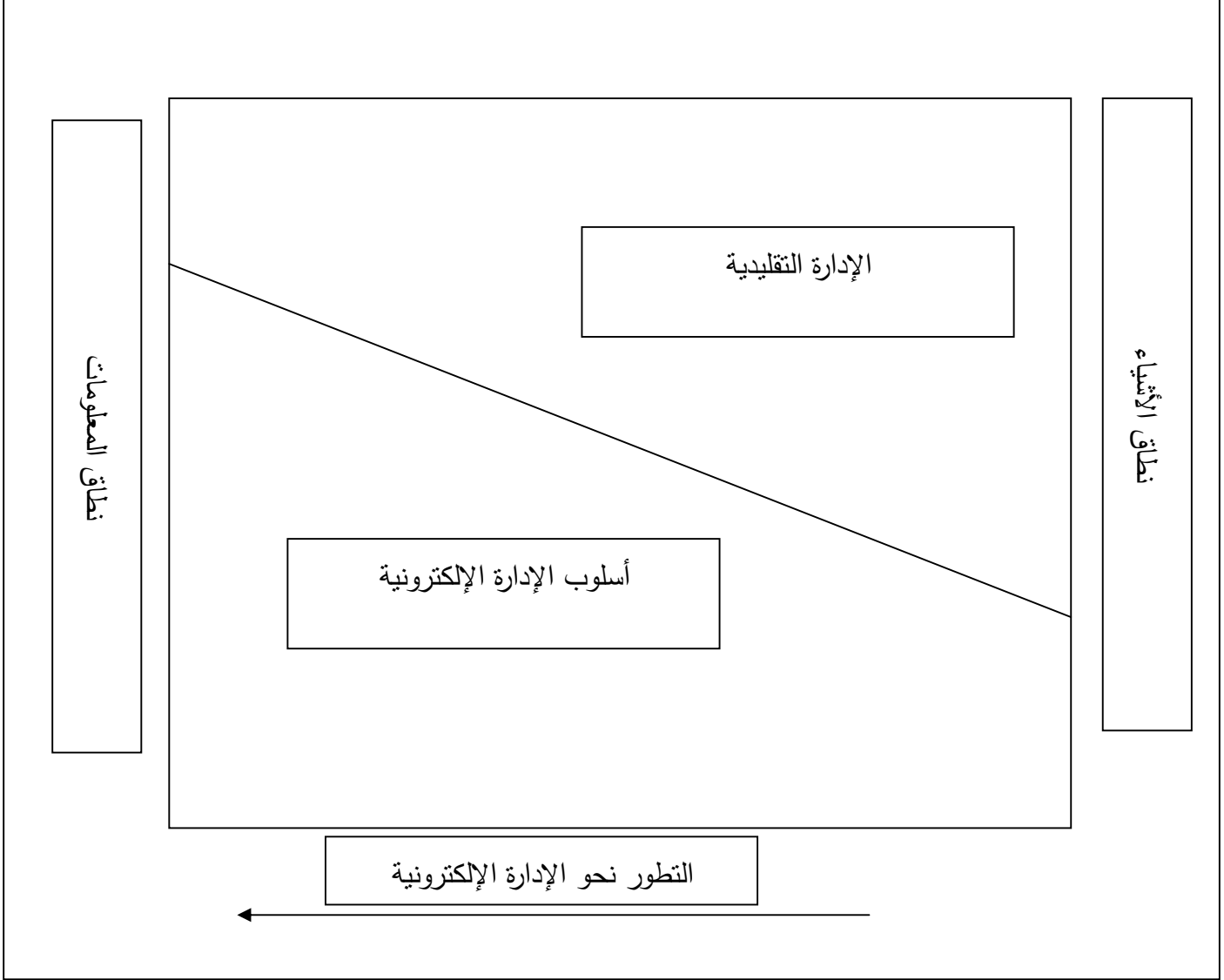
(2) محمود قنوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010، ص 203.

(3) عمر أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية -مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج، عمان، 2013، ص 76.

(4) عبد الفتاح البيومي الحجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والنظرية، دار الفكر، الإسكندرية، 2008، ص 164.

البيانات والمعلومات لتوظيفها في تحقيق أو دعم وإنجاز الأنشطة والأعمال الإدارية كل هذه الأمور استعدت الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم 04: التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.



المصدر: نجم عبود ، (مرجع سابق)، ص 126.

ب- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يمر التحول نحو الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل تساعد على تهيئة الظروف الملائمة لتجسيد الإدارة الإلكترونية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية خلال مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومن هذه المراحل نذكر ما يلي:

- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول للإدارة الإلكترونية.
- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية لموظفين وتأهيلهم على رأس العمل.⁽¹⁾

وما يلاحظ الدور الكبير للإدارة في دعم الإدارة الإلكترونية، فيجب أن تتوفر القناعة والرغبة والطمح لتجسيد فكرة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، بناء على ما تم ذكره ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، من خلال تأهيل وتدريب الموظفين على أجهزة الحاسوب وإدارة البرامج وشبكات الاتصال.

- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها، كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل. وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.⁽²⁾

- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** ويقصد به الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأسيس أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل

(1) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل عمان، 2008، ص 72.

(2) لمين علوطي: مرجع سابق، ص 147.

الاتصال الحديثة. (1)

وكذلك من الضروري توفير وتوثيق المعاملات التقليدية الورقية إلكترونيا بواسطة المساحات الضوئية وحفظها والرجوع إليها متى استدعت الضرورة والحاجة إليها.

وما يمكن أن نستنتج أنه لابد من وجود مجموعة من الشروط وتوفير الظروف المناسبة التي تساعد على الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية نحو الإدارة الإلكترونية، سواء ما تعلق بالبنية التحتية المادية أو البشرية، كما تم التطرق إليه بالتفصيل فيما سبق، كذلك ضرورة توفر الإدارة في تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية من طرف المسؤولين والفاعلين في المؤسسات والهيئات الإدارية والهيئات الحكومية، فعندما تتوفر هذه الشروط والظروف وتتضافر الجهود يسهل الانتقال السريع والمتوازن نحو تطبيق حقيقي لمفاهيم الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم 05: مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية



المصدر: سعد ياسين غالب ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص 290.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 73.

3- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

أ- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية سواء بالنسبة للمؤسسة أو لمواردها أو لمعاملتها في:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود أو غير معتدل المزاج وأيضاً تهيئة فرص مسيرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي. (1)

- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري يمكن الإدارة الإلكترونية أن تخلصنا من عدة مشاكل ف معاملات الإدارة ومن ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية الغير عادية المتداولة والمستندات والتوقعات المطلوبة استيفائها في هذه النماذج في المعاملات الإدارية وطلبها مرة أخرى في معاملات جديدة. (2)

- تحسين أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين الإجراءات وتقديم الخدمات مما يسهل الأعمال و المعاملات التي تقدمها المنظمة و المتعاملين معها .

- تخفيض حدة المشكلات داخل المنظمة (3).

وما يمكن استخلاصه أن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة، ويمكن أن نلاحظ ذلك من خلال ما نسهم به من ضبط للمشكلات الإدارية وما يمكن أن يحدث بين الموظف وبين طالب الخدمة تحسين جودة الخدمة المقدمة زيادة السرعة في تقديم الخدمات وتحقيق وتوفير الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج التي نجعل الموظف في تحفيز دائم نحو عطاء أفضل، وبالتالي تحقيق جوهر وفعالية أكبر لأسلوب الإدارة الإلكترونية.

ب- أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مرتبط بمجموعة من الأهداف التي لا بد من ضمان تحقيقها وهي:

(1) محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 19.

(2) عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 169.

(3) أسامة عبد المنعم : التجارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2013 ، ص 101.

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة لانجاز العمل المطلوب و طيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرية المطلوبة لإنجاز العمل و بتكلفة مالية مناسبة
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي
- تعميق مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها . (1)
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتجاه القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء ودعم أكبر في مراقبتها.
- تجمع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة المؤسسة ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- زيادة فاعلية الاتصال بين العاملين على إشباع نطاق العمل. (2)

ما يمكن قوله واستنتاجه في هذا العنصر فلإدارة الإلكترونية تكمن في أنها تسعى وتهدف دائما إلى معالجة قضايا وأعمال إستراتيجية من خلال تحسين الخدمة وتقديمها للمواطن وطالبها، والوصول إلى المعلومات والبيانات ومعالجتها بما يحقق فاعلية الأعمال والأنشطة الإدارية الإلكترونية وبالتالي زيادة فاعلية المنظمة أو المؤسسة العمومية وتحسين أداء الموظف والمشتغلين على الإدارة الإلكترونية.

4- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية حي عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكة الاتصالات:

أ- **نظام الحاسوب:** إن نظام الحاسوب يشمل جميع المكونات المادية من عتاد الحاسوب و الطابعات ويشمل كل البرامج التي تقوم بتشغيل الحواسيب و الأجهزة المادية و كل البرامج التطبيقية المستخدمة في مختلف الأنشطة مثل تطبيقات العمليات المحاسبية وحساب الرواتب أو تطبيقات تسجيل ورصد درجات

(1) أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان ، ط1 ، 2009، ص 73 .

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

الطلاب و كما يشمل نظام الحاسوب كل البيانات التي يتم إدخالها مباشرة عبر التطبيقات المختلفة وحفظها في نظام الحاسوب كما يضم نظام الحاسوب شبكات الحاسوب وكل ما تحتويه من خوادم وبناء الشبكات كما يضم نظام الحاسوب المستخدمين الذين يقومون بالعمل على نظام الحاسوب و يشمل متخصصين و مستخدمين عاديين (1).

ب- البرامج: تعدّ البرامج من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية فكل إدارة تختار مجموعة من البرامج التي تناسبها وتتاسب طبيعة نشاطها وأعمالها، من بين هيئات البرامج الحاسوبية وهذه البرامج يقوم بتنظيمها مختصون ومهندسون ومعدّون صناع المعرفة مما يتوافق مع إمكانيات وطبيعة وحجم النشاطات الإدارية لكل مؤسسة أو منظمة. (2)

ج- الشبكة الإلكترونية: لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته بتطور ذلك الانتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات وبعضها وأخيرا بتطور الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر، ويمكن القول بأن الشبكات أصبحت عنصرا مهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية. (3)

د- صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرين والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير نطاق التقليد من السائد للوصول إلى المعرفة. (4)

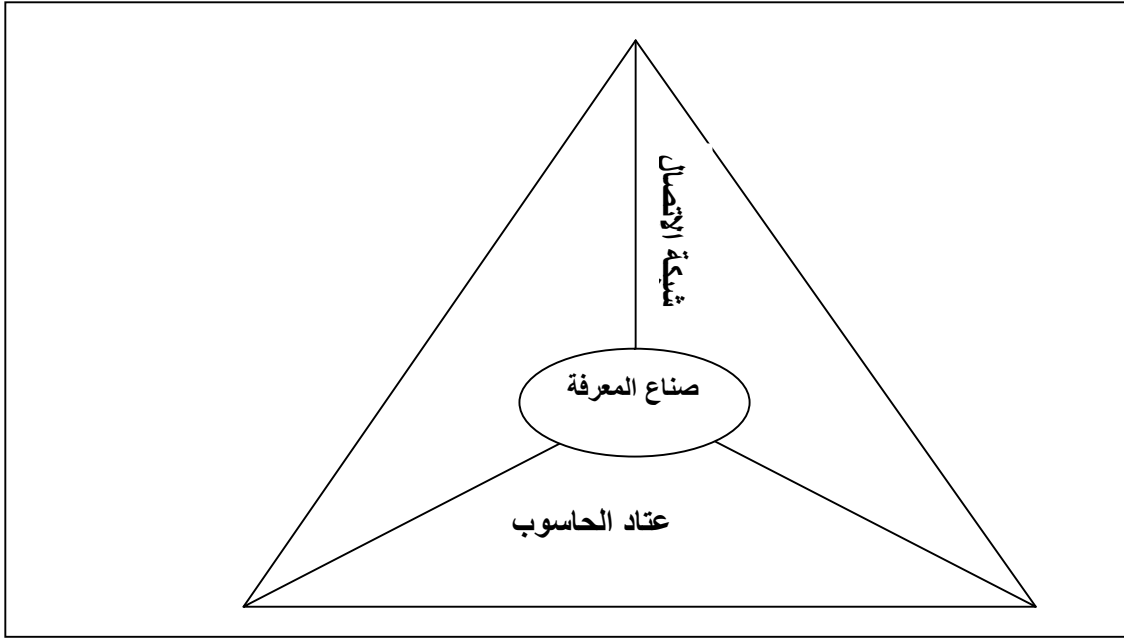
(1) خضر مصباح إسماعيل الطيبي: إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول)، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص231 .

(2) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 71.

(3) علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص21.

(4) موسي عبد الناصر محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد9، 2011، ص 25.

الشكل رقم 06: العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب الإدارة الإلكترونية مرجع سبق ذكره، ص 31.

5- وظائف وخطوات الإدارة الإلكترونية:

أ- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عديد الوظائف الإدارية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز وتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

➤ التخطيط الإلكتروني:

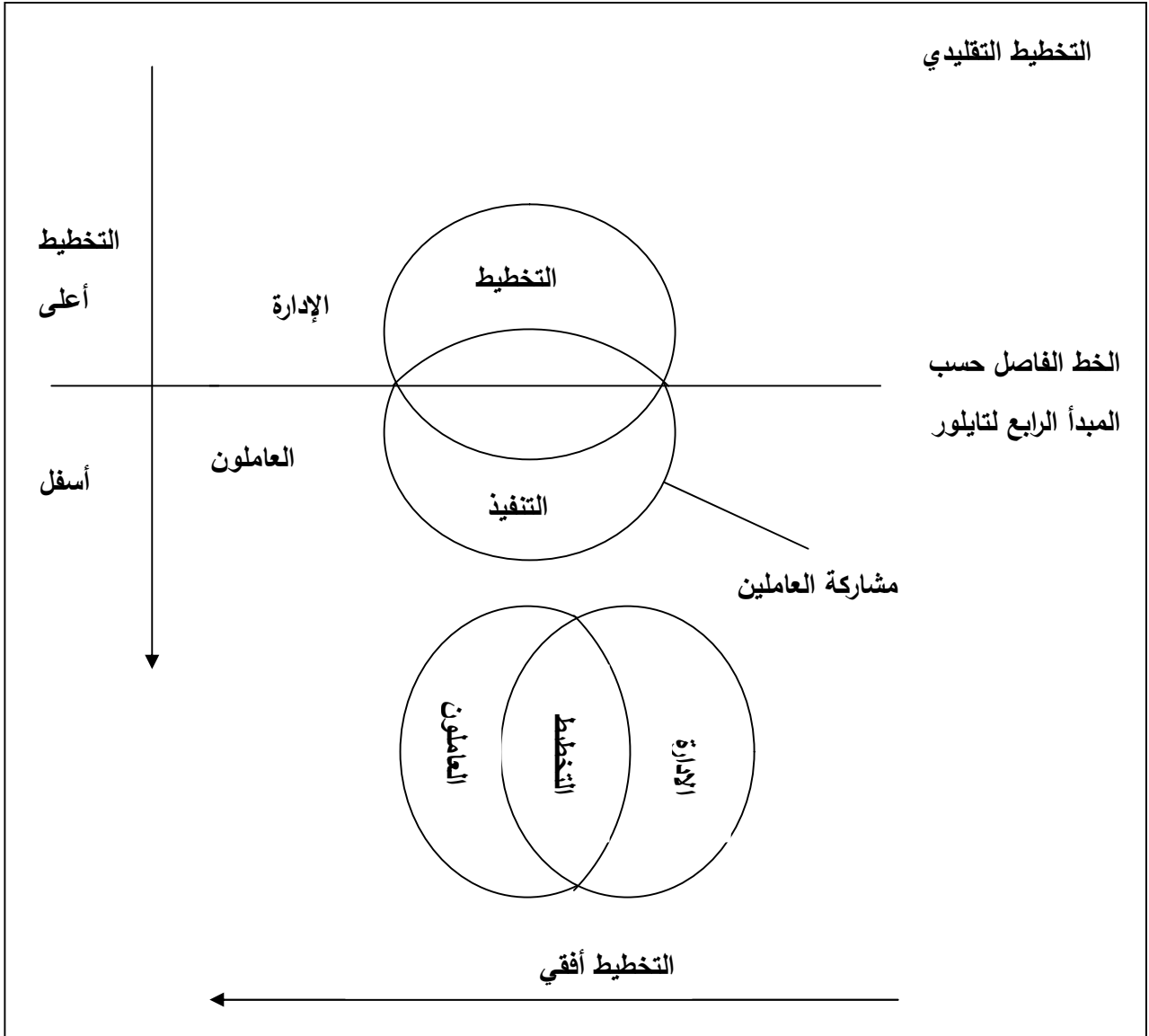
عندما ينظر للتخطيط الإلكتروني من حيث التخطيط العام عن التخطيط التقليدي فكلاهما ينصب إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحديد الأهداف.

إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية باتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تحديد الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

- إذن التخطيط الإلكتروني هو عملية إلكترونية متجددة (1)، ومرنة ترتبط بالأهداف التالية والمستقبلية أكثر دقة وسرعة التخطيط والتنفيذ.

إن التخطيط الإلكتروني يمكن أن يساهم فيه أي موظف أو عامل بأسلوب ما بين ما دام أنه دائم العمل وعلى الأدوات والأجهزة الإلكترونية باعتبارها ملتقى لكل الموظفين والمدراء والمشرفين مقارنة مما كان عليه في ظل الإدارة التقليدية التي يقدم فيها التخطيط إلى المدير والإدارة العليا والوسطى، أما التخطيط الإلكتروني فهو عمودي أفقي متداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

الشكل رقم 07: مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 268.

(1) نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان، ص 237.

➤ التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ومن خلال بروز هيكل تنظيم جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل يعرف بالتنظيم الصفوفي يقوم أساساً على الوحدة المتغيرة والشركات دون هيكل تنظيم⁽¹⁾.

إن التنظيم الإلكتروني هو إحدى وظائف الإدارة الإلكترونية الأساسية بعدما كان العمل القائم على شكل الهيكل التنظيمي التقليدي من تحديد للمهام والسلطات وتحديد تطابق وخطوط الاتصال، والتنظيم الإلكتروني هو نقلة نوعية في مفهوم وطبيعة التنظيم وأكثر مرونة وتبسيط للعمل الإداري منه في التقليدي زيادة فرص الاتصال داخل التنظيم وإزالة اللبس والغموض الذي قد يكتنف التنظيم أو يعيق الاتصال داخل التنظيم.

➤ الرقابة الإلكترونية:

تعتبر الرقابة الإلكترونية عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير في أي مستوى إداري وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تعتمد في المؤسسات من أجل أهدافها وتتجه للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات.

يعتبر نمط الرقابة من رقابة تقليدية وتقنية إلى رقابة إلكترونية تعتمد على أجهزة إلكترونية في متابعة سير العمل ومتابعة الموظفين.

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال ما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية، بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ أو عملية تصحيح، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين الإدارة وبين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية

(1) سمير محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 255.

تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة⁽¹⁾.

ومن هنا نستخلص أن الرقابة الإلكترونية تقوم على مبدأ المرونة والثقة بين المديرين والعاملين على عكس الرقابة التقليدية التي تقوم على الصرامة الشديد.

➤ القيادة الإلكترونية:

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها، وعلاقتها المختلفة، مما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها، وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل⁽²⁾.

القيادة الإلكترونية هي إدارة للأعمال والأنشطة الإلكترونية متابعة الأعمال القائمة على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وأجهزة الحواسيب الآلية ونظم الاتصالات الإلكترونية، وتستخدم أسلوب القيادة عن بعد بواسطة الأقمار الصناعية ونظم الإشارات والرسائل المسموعة بالصوت والصورة.

والقيادة الإلكترونية هي "عملية التخطيط وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها وهي تصميم الإدارة الإلكترونية الجديدة وهذا ما نراه في كل التحديات التي واجهتها الإدارة فالخبرة الطويلة تبقى ضرورية من أجل ترشيد الأعمال الإلكترونية وقياسها، وتحقيق متطلبات الفاعلية والكفاءة فيها"⁽³⁾.

ما يمكن استنتاجه هو التغير الجذري في مفهوم الوظائف الإدارية في ظل الإدارة التقليدية عنه في الإدارة الإلكترونية رغم الوظائف بقيت هي نفسها إلا أن أسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة والتوجيه تحول من نمط تقليدي روتيني إلى إلكتروني حيوي، ما قد يمكن من تجاوز عديد النقائص والعيوب إلى طلب ملازمة للعمل الإداري التقليدي، تفعيل وتنشيط الرفع من كفاءتها وبالتالي محاولة تحسين وتطوير العمل الإداري وتطوير مخرجات العملية الإدارية ككل.

(1) عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص31.

(2) نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، عمان، ص 338.

(3) نجم عبود نجم: مرجع نفسه، ص 389.

ب- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

تحتاج المؤسسة أو المنظمة عندما تريد أن تقوم بتنفيذ الإدارة الإلكترونية توفر مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها لنجاح الإدارة الإلكترونية وهذه الخطوات تتمثل في:

➤ إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعفويته متخصصين في الإدارة المعلوماتية بغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا إلى بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

- تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد يشمل الهياكل التنظيمية

- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

- تحديد المصادر: وهذه المصادر هي التي تدعم الخطوة بشكل محدد وواضح ومن بين هذه المصادر الإلكترونية إدارة البشرية التي تحتاجها الخطة بغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات اللازمة المطلوبة.

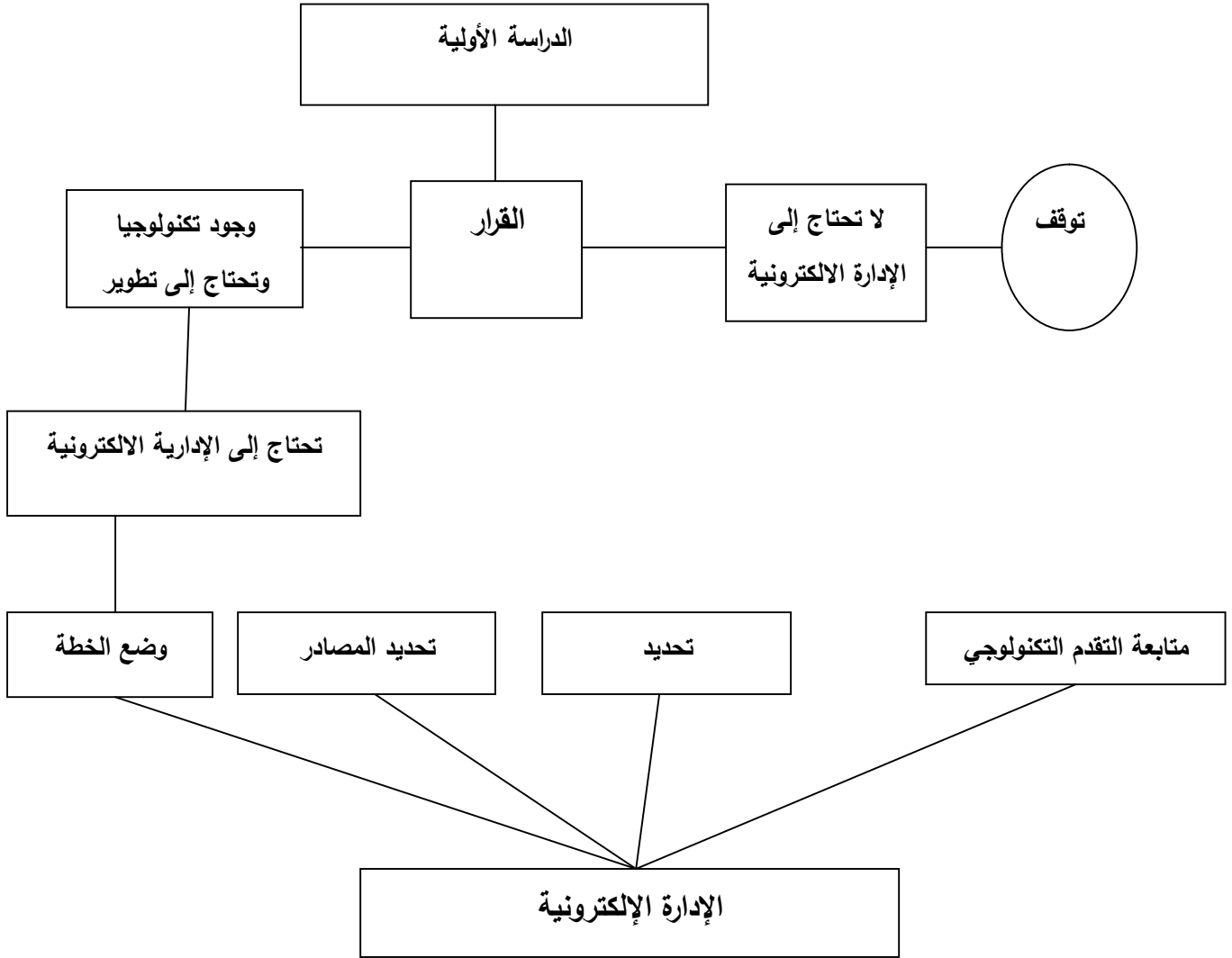
- كما يتطلب نجاح هذه الخطوة توفر البنية التحتية من أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال الحديثة وغيرها وكذلك لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات⁽¹⁾.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص، ص 64-66.

- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتقويمها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.

- متابعة التقدم التقني وضرورة الحصول على آخر الإشارات لكافة عناصر الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾.

الشكل رقم 08: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 66.

⁽¹⁾ محمود محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز، عمان، 2007، ص 21.

6- خصائص ومتطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

أ- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجها مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، إذ أصبحت أداة فاعلة في تطبيق التقنية في الإدارات، الدوائر ومختلف الأنشطة والمعاملات الإدارية والإدارة الحديثة تقتضي إدارة تقنية تتماشى والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها وكذلك الحاجة إلى التطوير والتحديث تماشيا مع ازدياد تعقد حجم المناطق، النشاطات، الأعمال الإدارية، ومن خصائص الإدارة الإلكترونية مايلي:

➤ **السرعة والوضوح:** إن كثيرا من المعلومات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية لإنجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي تحتاج في إنجاز نسخها وحفظها وإرسالها إلى الجهد الذي ستبحث في أمرها ثم انتظار عودتها تستغرق وقتا طويلا، فالإدارة التقليدية كانت دائما عاجزة عن تغيير شيء من الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان الاحتياط منها كليا في ظل الإدارة الإلكترونية التي أصبحت فائقة السرعة في نقل المعلومات وإنجاز المعاملات بسرعة فائقة. (1)

➤ **إمكانية مراجعة الأعمال والأنشطة طوال ساعات اليوم:** فالإدارة الإلكترونية لا تتقيد بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو حجب أجهزتها المنتشرة في الشوارع والوصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت، فهي ليست بحاجة إلى ميدان ضخم لاستيعاب موضعها أو مكانتها ودواليها الكبيرة المنضمة بالملفات والأوراق فقط، مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض الأجهزة الحاسوبية ومتعلقاتها يصلح لأن يكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يطبق بها مبنى ضخم. (2)

➤ **التفاعل الآني وفي كل مكان:** الإدارة الإلكترونية وهي تتجاوز الحدود المكانية وتوفر إمكانات العمل مع العاملين والرسائل الموجودين من حيث أن المؤسسة وفي كل مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا.

(1) العوض أحمد محمد الحسن: المؤتمر العالمي للإدارة الإلكترونية: المفاهيم، السمات، العناصر (دراسة وثائقية)، المركز القومي للبحوث- الخرطوم، السودان، 1-4/6/2010، ص 12.

(2) حسين عبد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم - المتطلبات - الخصائص، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص76.

➤ **الموارد البشرية والعمل عن بعد:** إن المؤسسة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد بشرية ومادية عن الآخرين، ولهذا فإن سمة العمل الأساسي للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود.⁽¹⁾

➤ **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة أي ففي ظل الإدارة الإلكترونية⁽²⁾ داخل هذه التنظيمات تكون تنظيمات مرنة تعمل على تطوير البنية المعلوماتية والشبكية وإنتاج المعرفة ومعالجة البيانات وتطوير نظم البرمجة، بهدف تحقيق أهدافها وما يتوافق مع رؤيتها والظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية.

ب- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة منها:

➤ المتطلبات الإدارية:

تتخصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتمثل في ما يلي :

✓ وضع إستراتيجية ووضع خطط التأسيس:

ويتطلب تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط و متابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية و البحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة و مقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل و التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.⁽³⁾

✓ القيادة والدعم الإداري:

القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، أي أن دعم الإدارة وقدرتها هي إيجاد لبيئة مناسبة يلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجية المؤسسة، كذلك يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق تطبيق الإدارة

(1) عوض أحمد محمد الحسن: مرجع سابق، ص 13.

(2) محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص 20.

(3) موسى عبد الناصر و محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسة التعليم العالي، جامعة بسكرة، العدد9، 2011، ص 88.

الإلكترونية.⁽¹⁾

✓ الهيكل التنظيمي:

«أصبح النموذج الهرمي التقليدي لمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، وإن نجد أن الهياكل الملائمة للأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيم الخلايا الحية المترجمة بنسيج الاتصالات، ويتطلب نطق الإدارة الإلكترونية، إجراء تغييراً في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو جمع بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والمعلبات الداخلية لما يكفل توفير الطرق الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية».

✓ تعليم وتدريب العاملين (إعداد الأفراد) :

«ربما يكون بعض الشيء ويحتاج إلى غير من الجهد بدواعي البحث عن أفراد مختصين لديهم

مؤهلات مناسبة للعمل عن الإدارة الإلكترونية أو هي بدل المزيد من الجهد المكثف من قبل الإدارة لوضع برامج وخطط لتأهيل أفراد الإدارة المؤهلين، وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات، لكن الأمر يعد نجاحه بكونه إضافة مهمة ومكسبا كبيرا للإدارة الإلكترونية التي تبقى شبكاتها وأجهزتها وثرواتها وسياساتها أشياء معظمة في انتشار الأفراد القادرين على التعامل مع أدوات الإدارات الجديدة وتشغيل الدائرة الإدارية، إنها تحتاج دائما إلى الصنف المدرب والمتفهم لطبيعة الإدارة الإلكترونية».⁽²⁾

✓ وضع الأطر التشريعية وتحديثها:

إضافة إلى تدريب وتأهيل العاملين ضرورة وضع أطر قانونية وتشريعية وذلك بإصدار القوانين الملزمة والمنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية والتي تسهل عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية.⁽³⁾

(1) حسين محمد الحسن: ، مرجع سابق، ص 146.

(2) موسى عبد الناصر و محمد قريشي : مرجع سابق ص 91 .

(3) إيهاب خميس احمد المير :متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 77.

➤ المتطلبات التقنية:

✓ الإرتقاء بالبنية التحتية الإدارة الإلكترونية:

عبر توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها فضلا عن شبكات الاتصالات والانترنت والشبكات الأخرى.

تتشكل هذه المتطلبات التقنية من:

✓ التجهيزات البرمجية:

وهي البرمجيات التي تواجه المستخدمين في التعاملات والإجراءات الإلكترونية مثل برامج التشغيل والتجهيزات التطبيقية مثل واجهة التعامل المستخدم أو العميل.

✓ الكوادر البشرية:

وتتمثل في العاملين على أجهزة الحاسب الآلي من مستغلين ومبرمجين ومهندسين وغيرهم.

✓ أنظمة المعلومات:

وهي تطبيقات الأنظمة التقنية المعلوماتية (نظم المعلومات الإدارية) وهي:

- نظام إدارة قواعد البيانات.

- نظام المعلومات الإداري.

- نظم دعم القرارات.

- الذكاء الصناعي أو نظم الخبرة. (1)

✓ شبكات وأجهزة الاتصالات:

(1) عادل حرحوش المغربي وآخرون: مرجع سابق، ص 27.

تأثرت الاتصالات الرسمية الداخلية في المنظمة بالمتغيرات الحديثة، فقد كان لانتشار الحاسوب واستخدام النهايات الطرفية في إدخال البيانات التي تصل إلى المنظمة، ما بها من أجهزة حواسيب مركزية وفرعية الآثار الواضح في تهيئة البيئة الداخلية في نقل البيانات الرقمية. (1)

إن شبكة الاتصال تعد القلب النابض وقيام عمل الإدارة الإلكترونية، فهي تمثل الوسيط الناقل للمعلومات وعمل المنظمة من موقع لآخر، وذلك عبر القنوات المتخصصة كالأسلاك العامية وخطوات الألياف البصرية أو القنوات الفضائية التي تعمل بدورها بالأقمار الصناعية.

✓ أجهزة التحكم بالاتصال أو محطات الاتصال:

وتتمثل في العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات: (2)

- أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال.

- أجهزة المضاعفة التوجيه والتي تعمل على جميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة.

- أجهزة توجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل وأجهزة الكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينهما الكترونيا وبالتالي تحقيق الجودة في الاستخدام.

✓ شبكات الربط الإلكتروني:

ترتبط المنظمات أو الهيئات المختلفة والتي تملك نظم اتصالات الكترونية عن التبادل الخاص PBX الشبكات المحلية LAN والشبكة الداخلية interanete، بواسطة الاتصالات الرقمية المبينة على الحاسوب، هذا النظام يربط حواسيب الزبائن والموردين لتبادل البيانات النمطية مثل الفواتير، وأمر الشراء.

(1) سليم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، نماذج إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الرواق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص 152.

(2) صدام الخمايسة: مرجع سابق، ص 26.

إلا أن هذا التبادل يتطلب مجموعة من التفاعلات البيئية والبروتوكولات المخصصة بالإضافة إلى تحويل أشكال البيانات إلى المفاصل النهائية لكي تعوض الاختلافات الخاصة بالبرمجيات والأجهزة. (1)

من بين هذه الشبكات:

✓ الانترنت:

هي شبكة عملاقة مكون من مجموعة من الشبكات الحاسوبية المرتبطة على نطاق عالمي وكان ظهور هذه الشبكة حتمية للتطورات الهائلة في مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا، لما له من أهمية في نقل المعلومات المختلفة في المنظمات إذ تتبادل معلومات الحواسيب المختلفة، على الشبكة عبر بروتوكولات خاصة كبر وتطول tlpip الخاص بنقل المعلومات والشفرة المعلوماتية. (2)

✓ الشبكة الممتدة إكسترنات:

الاكسترنات تختص بأعمال المنظمة والمؤسسة وإدارتها مع حق الدخول لبضع العملاء للشبكة الداخلية في أي وقت عن طريق شبك الإنترنت بواسطة برنامج معين يسمح للمستخدم بالاستخدام كلمة مرور خاصة تمكنه من التحول إلى الشبكة وهذا النوع من الشبكات توفر له أيضا أنظمة الحماية التي تقف في وجه أي محاولة لاختراقها، والتلاعب ببياناتها. (3)

✓ شبكة الانترنت (الشبكة الداخلية):

تطلق تسمية الانترنت على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة أو الشركة بغية رفع كفاءة العمل الإداري و تحسين آليات تشارك الموارد والمعلومات و الاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة و يمكن الولوج من شبكة الانترنت إلى الانترنت مع منع العكس ويطلق

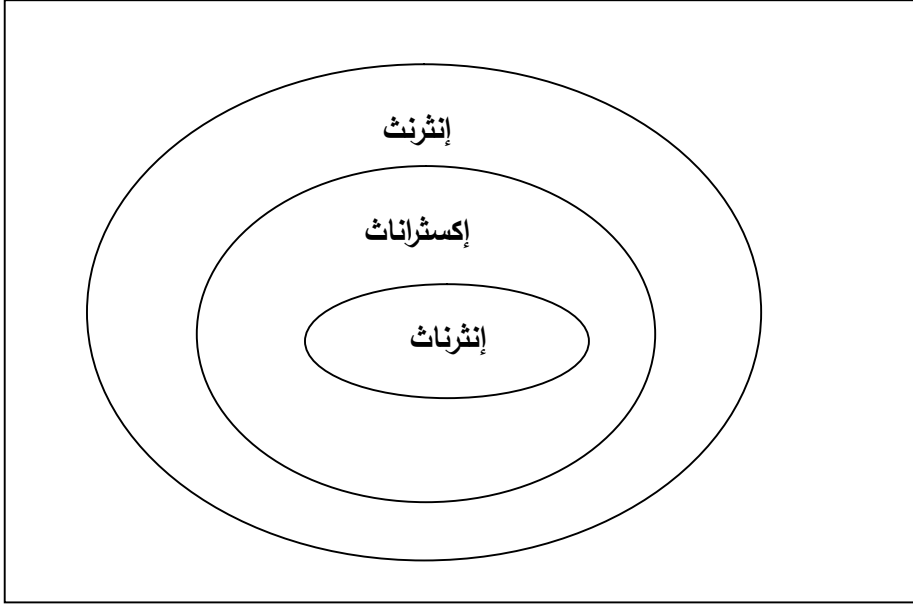
(1) سليم الحسنية: مرجع سابق، ص 156.

(2) حسان قاسم داود الأمي، أميرة تشارولي البياقي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات العامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 102.

(3) حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 174.

عليه جدار النار للحفاظ على سرية المعلومات الموجودة في شبكة الانترنت وتعد هذه الشبكة تطورا لنظام الخادم المستفيد⁽¹⁾.

شكل رقم 09: العلاقة بين الانترنت والاكسترنات



المصدر: بشير عباس، التسويق عبر الأنترنت، دار المنهاج ، الأردن ، 2003، ص45.

➤ المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح إلى أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها وطورها، وسخرها لتحقيق أهدافها، التي يصبوا إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر المورد البشري الأهم في العملية الإدارية، فهم يعتبرون الخبراء والمختصين العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية ورأس المال الفكري في المؤسسة.⁽²⁾

⁽¹⁾رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران ،محمد علي ديب :نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ،كنوز المعرفة ،ط1،عمان، 2012 ص 95.

⁽²⁾موسي عبد الناصر: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسة التعليم العالي، جامعة بسكرة، العدد 9، ص

➤ المتطلبات الأمنية:

✓ تحقيق الموثوقية المعلوماتية: يواجه العمل الإلكتروني معضلة بالغة الأهمية وهي تحقيق الأمن المعلوماتي بما يحقق للمنظمات مصداقيتها وموثوقيتها أمام الجماهير وهذا بغرض الاهتمام بها وتضمينها كجزء رئيسي ضمن تكوين البنية التقنية، و ينبغي تحقيق أمن نظم المعلومات بوضع نظم ذاتية للرقابة لتوفير أمن المعاملات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة أو النقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل ويعتبر ضعف الأمن في العمل الإلكتروني ضعفاً للثقة مما يفرض

توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبنية الخاصة أيضاً. (1)

✓ العمل على توفير المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الصوتية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

✓ العمل على برمجة المعاملات الورقية الإلكترونية:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الصدد في استخدام الورق مثلاً نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء ونموذج طلب الشراء وغيرها من النماذج.

7- أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:

أ- الحكومة الإلكترونية:

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والانترنت وانتشار التجارة الإلكترونية أدى بالعديد من المؤشرات البناءة التي تحث على الاستمرار في تبني التقنيات والتطورات أن هذا التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى ظهور ما يسمى بالحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى تمكين المواطنين

(1) صدام الخمايسة: مرجع سابق، ص 28.

والمؤسسات الحكومية بطريقة سهلة وسريعة مثل خدمات التعليم والدفاع المدني وتجديد رخص السياقة وكافة المعاملات التي يحتاجها الشعب والمواطن من الدوائر والمؤسسات الحكومية⁽¹⁾.

ب- التجارة الإلكترونية:

هي عبارة عن تبادل المعلومات المتعلقة بعمليات البيع والشراء والخدمات عبر شبكة الانترنت بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية.

أو هي استخدام وسائل إلكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك البيع وشراء المنتجات والخدمات التي تطلب النقل بصوره الرقمية أو مادته من مكان لآخر⁽²⁾.

وبشكل عام التجارة الإلكترونية هي كل عمليات البيع والشراء بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت والأنظمة التكنولوجية المتشابهة.

ج- التعلم الإلكتروني:

يقوم هذا النوع من التعلم باستخدام الحاسوب في تعليم الفرد من خلال برامج تدريبية مخصصة لهذا الغرض ويمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمدرسة أو عبر الانترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المنشورة عبر شبكة الانترنت⁽³⁾.

التطوير السريع في تقنيات المعلومات كان السبب الرئيسي في نمو تقنيات التعلم الإلكتروني والتي أدت مختلف المؤسسات بالفرص القوية لتحسين جودة التعلم لذلك كانت تقنية الإرضاء والحكومات ضمن المصادر الرئيسية والسياسات المحكمة لمختلف المؤسسات التجارية والحكومية⁽⁴⁾.

إن فالتعلم الإلكتروني هو عبارة عن استخدام وسائط وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية بهدف اكتساب معارف وخبرات جديدة بأكثر حيوية وسرعة غزارة وتدفق كبير للمعلومات.

(1) علاء فرج الطاهر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الزاوية والتوزيع، ط1، 2010، عمان، ص 120.

(2) محمد الصيرفي: البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 16.

(3) ابن علواجي: الإدارة الإلكترونية للموارد الفكرية، المركز الجامعي محي الدين فارس، المدينة، الجزائر، ص، ص 145-146.

(4) سوسن زوهير المهدي: تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 96.

إنّ فالتعليم الإلكتروني هو عملية اتصال وتلقي المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب وأجهزة الهاتف المحمولة وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي عبر شبكات الانترنت أو عبر شبكة الاتصالات اللاسلكية وذلك لأغراض التعلم والتدريب وإدارة المعرفة⁽¹⁾.

د- النشر الإلكتروني:

النشر الإلكتروني يمكن من متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية⁽²⁾.

هـ- التوثيق الإلكتروني:

يعرف التوثيق الإلكتروني من الناحية اللغوية إلى معجم الوسيط فإن توثيق الشيء يعني تسجيله بالطريق الرئيسي فيصبح موضع ثقة، وثق الشيء قوي وثبت وصار حكماً.

إن التوثيق الإلكتروني من أهم الوظائف الإلكترونية وبدوره يؤدي عدة وظائف نذكر منها: الثقة والأمان بالمعاملة الإلكترونية عن طريق إثبات هوية المتعاملين، وتحديد حقيقة التعامل ومضمونه وسرعة التنفيذ.

وظيفة التوثيق ترتبط بتقنية الكتابة المشفرة وفي هذه الطريقة يتحقق الارتباط بين السرعة والتوثيق

على المستوى الوظيفي.⁽³⁾

8- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن أي محاولة لتحديث العمل الإداري وتطويره لا يخلو من مواجهة صعوبات عديدة خاصة إذا كان هذا التحول شاملاً يغطي جميع الميادين ويرتبط أساساً بالتقنية من خلال العمل إلى تطوير النشاطات والأعمال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، وتتمثل أهم هذه المعوقات في:

(1) سوسن زوهير المهندي: نفس المرجع، ص 103.

(2) لمين علوامي: مرجع سابق، ص 146.

(3) علاء فرج الطاهر: مرجع سابق ص ص 79-80.

أ- معوقات إدارية:

تواجه الإدارة في رحلة حركتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عديد العوائق الإدارية أهمها:

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة لجهاز المشروع سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه مما يستدعي التأجيل حتى تنهياً الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال والعشوائية مما يؤدي إلى كسب المرجو من مشروع التحول التام (1).
- ✓ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومدخلاته.
- ✓ عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وصعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- ✓ عدم توفر بنية أساسية جيدة (2).

ب- معوقات بشرية:

- ✓ انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين خاصة أصحاب الحل والربط والعقد في بعض المؤسسات، إضافة إلى عدم توفر البنية البشرية المؤهلة والملمة بالمهارات الأساسية لتشغل الوظائف القائمة على استخدام الحاسوب والانترنت.
- ✓ خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد وكذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصاً الإنجليزية، مما يحد من رغبتهم في تطوير أنفسهم، الأمر الذي يقف عائقاً أمام الإدارة التي يعملون بها ويؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية (3).
- ✓ الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- ✓ قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- ✓ عدم وجود أنظمة وتشريعات آمنة والتساهل في تطبيقاتها (4).

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 187.

(2) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 293.

(3) حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص 190.

(4) علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 74.

- ✓ عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
- ✓ قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات الإدارية الإلكترونية.
- ✓ المناهج الحالية القائمة على الحاسوب في بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية في التعامل وبالتالي، لم تفتح للآخرين بالانتقال للنظام الإلكتروني وفي الكامل.
- ✓ وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرون يفقهون شيئاً من أبجدياتها⁽¹⁾.
- ✓ أمن المعلومات وتزايد خطر الاختراق والجوسسة الإلكترونية⁽²⁾.

إن الإدارة الإلكترونية واجهت من العراقيل والصعوبات التي تقف حاجزاً أمام التحول الكامل والمرن نحو تطبيق الأسلوب التقني في إدارة مختلف الأنشطة والأعمال الإدارية للمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، ولا بد لها أن تتجاوز هذه العوائق وذلك بتبني مجموعة من الحلول والإجراءات التي تمكنها من تجاوز هذه العقبات والمعوقات لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية للمؤسسات والهيئات الإدارية.

9- مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية:

أ- مزايا الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة ومتنوعة نذكر منها:

- مزايا بالنسبة للمجتمع: تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع في النقاط التالية:
 - ✓ تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين فئات المجتمع.
 - ✓ توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لمختلف فئات المجتمع.
 - ✓ تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق صور سهولة التعامل مع المنظمات⁽³⁾.
- مزايا بالنسبة للمواطنين:
 - ✓ الإسهام في تحقيق اتصال أسرع وأفضل وأوسع من خلال استخدام المحطة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.

(1) محمود القدوة: مرجع سابق، ص ص ، 200-201.

(2) سمير محمد سمير: مرجع سابق، ص 60.

(3) عادل حرحوش: مرجع سابق، ص 36.

✓ تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر الحكومية والمهنية.

✓ تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم (1).

➤ **مزايا بالنسبة للمنظمة:** تتمثل في النقاط التالية:

✓ تبسيط إجراءات العمل (إنجاز العمل في المنظمات).

✓ توفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.

✓ تعزيز مركزية الإشراف مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين الحماية وأمن المعلومات.

✓ توفر برمجة تدفق للمعلومات لسير المعاملات الإلكترونية.

✓ تقلل من أعباء الأعمال الورقية عن طريق تبين العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة، تنظيم البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة (2).

✓ تخفيض وقت إنجاز المعاملات وتسريع وتيرتها وخفض تكلفتها تساعد المنظمات على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين الاتصال بين مختلف الوحدات والفروع وبين الإدارة العليا والوسطى والدنيا بينها وبين المؤسسات الأخرى.

ب- عيوب الإدارة الإلكترونية:

✓ انقطاع التيار الكهربائي.

✓ رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية.

✓ عدم وجود متابعة وتطوير التطبيقات المبرمجة (3).

✓ التجسس الإلكتروني من خلال أن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحسن الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية (4).

(1) علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 73.

(2) عادل حرحوش: مرجع سابق، ص 43.

(3) علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 73.

(4) كتم محمد الكبيسي: مرجع سابق، ص 43.

✓ التجسس الإلكتروني بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية والتجسس إحدى هذه المجالات، عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرسيفها إلى أرسيف إلكتروني مما يعرضه إلى مخاطر كثيرة، منها التجسس على هذه الوثائق ونقلها وكشفها وإتلافها (1).

✓ زيادة التبعية للخارج والاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على معلوماتنا وتطبيقها على العمليات الرسمية.

شلل الإدارة:

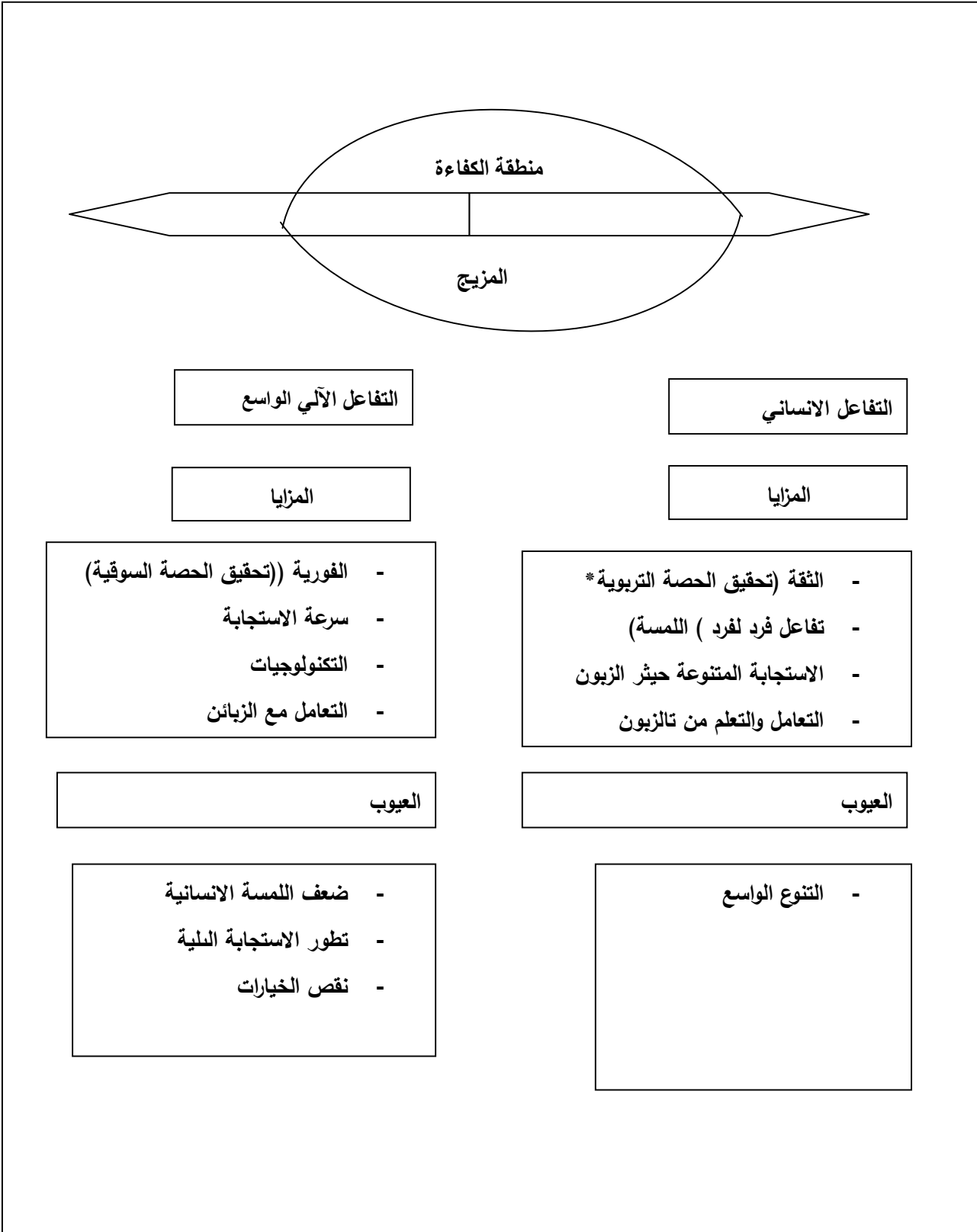
إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الغدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة الإلكترونية لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فقد نكون خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني. (2)

ومنه نستنتج بأنه رغم المزايا التي أتت بها الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها إلا أنها تبقى لها عديد العيوب والسلبيات التي يمكن طبعاً التغلب عليها وتقليصها للاستفادة منها بأكثر قدر من تقنيات الإدارة الإلكترونية .

(1) محمود القدوة: مرجع سابق، ص 251.

(2) علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 46.

شكل رقم 10: التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني



المصدر: نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 166.

10 - تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

ما تزال الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية، هناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها وأن هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية واستخدام وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكبر فاعلية في الخدمات المحلية والقضاء على البيروقراطية، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العصرية بالاعتماد على تقنيات معلوماتية والاتصالات تربط الهيئات المحلية مع الهيئات المركزية وذلك لتسهيل الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة كما نجد أكبر هاجس تعاني منه الإدارة الإلكترونية بالجزائر هو ضعف الإنترنت والإنقطاعات المتكررة التي تعاني منها، مما يحد دون تطورها وإعطائها بعد حقيقي وفي ظل هذا الضعف في التدفق أصبحت هذه الخدمة مرهقة جدا لمستخدميها، وكذلك قصور معارف الأفراد اتجاه تكنولوجيا المعلومات واستخدامه⁽¹⁾.

يندرج مشروع الجزائر الإلكترونية ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة لتحقيق التنمية المستدامة في إطار بروز مجتمع العلم والمعرفة والذي يرمي إلى إحلال نظام إلكتروني متطور شامل وتعم استخدام التكنولوجيا المعلوماتية في قطاع الاتصالات، البنوك والإدارة العمومية، وقطاعات التربية والتعليم مما يجعلها تقدم خدماتها، بشكل أفضل وأبسط للمواطن إلى شبكة الإنترنت والشركات والإدارات فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية ما بين الحكومة والمجتمع المدني.

وتضمن برنامج تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية أربعة برامج نذكر منها:

- برنامج تطوير التشريعات والذي يتضمن إعداد قانون تنظيم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات.
- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج إلى تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- أساليب العمل في الجهات المقررة استخدامها للمعاملات الإلكترونية.

⁽¹⁾ <http://grbeledromique.blog> spot,10/02/2018.10 :00

- برنامج تنمية الموارد البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يلائم مفهوم الحكومة الإلكترونية وإعداد العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته حسب اختصاصه⁽¹⁾.

⁽¹⁾ مقناني صبرينة: مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر، تطور نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والعلوم والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، 18-20 نوفمبر 2012.

خلاصة الفصل:

بعد جملة العناصر التي تناولناها في هذا الفصل المتعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية حاولنا أن نبين ونقدم تفاصيل عن طبيعة الغدارة الإلكترونية أسباب ودوافع التحول أهميتها، خصائصها، متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية استخلصنا أنه كأى تحول نحو إدارة جديدة تحتاج لتعرض لصعوبات وعراقيل يجب التفوق عليها وإدارتها بما يخدم عملية التحول بطرق وأساليب صحيحة وبما يحقق الهدف الأساسي من عملية التحول كما وضحنا المزايا والعيوب المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية حتى يتم تفعيل أفضل في عملية وضع خطط وبرامج التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع:

الأداء الوظيفي

تمهيد .

1. محددات الأداء الوظيفي
2. خصائص الأداء الوظيفي
3. أنواع الأداء الوظيفي
4. مستويات الأداء الوظيفي
5. أبعاد الأداء الوظيفي
6. معوقات الأداء الوظيفي
7. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
8. تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل .

تمهيد:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوث مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء من أجل تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء وفي هذا الفصل سوف نستعرض محددات الأداء الوظيفي وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه و طرق تقييم الأداء الوظيفي .

1- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور والمهام المنوطة به فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات، فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.⁽¹⁾

نستنتج مما سبق ذكره أنه لكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء أي يجب أن يكون هناك توافق وانسجام بين الجهد والقدرات وإدراك الدور من أجل تحقيق مستوى أداء جيد ومقبول.

2- خصائص الأداء الوظيفي:

" الأداء الوظيفي البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين. هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إحياءات، تلميحات..).
- ✓ سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف معين.
- ✓ سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- ✓ سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- ✓ سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

✓ لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.⁽¹⁾

3- أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال عرض أنواع الأداء.

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

➤ **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

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

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة⁽²⁾.

✓ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس، وتحليل هذه الآراء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.⁽³⁾

(1) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص140.

(2) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008-2009، ص76.

(3) محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة 2006/2007، ص118.

➤ حسب معيار الشمولية:

✓ **الأداء الكلي:** وهو النوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يجسد من خلال جميع الإسهامات والإنجازات التي حققتها المنظمة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية، وفي إطار ومجال هذا النوع والصنف من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح والنمو والاستقرار.

✓ **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة الحقيقية هو نتيجة تفاعل أنظمتها ووظائفها الفرعية.⁽¹⁾

4- مستويات الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

- ✓ الأداء على المستوى التنظيمي.
- ✓ الأداء على المستوى العمليات.
- ✓ الأداء على مستوى الوظيفة.

أ- **الأداء على المستوى التنظيمي:** التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائنه إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم وهي: رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

➤ **الإستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج و نوعية السلع أو الخدمات.

(1) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سبق ذكره ص 157، 158.

➤ **الهيكل التنظيمي** : ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على حجم العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات .

➤ **المقياس**: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف .

➤ **الإدارة**: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح.(1)

نستنتج مما سبق ذكره أن الأداء على المستوى التنظيمي يحتاج إلى عناصر أساسية لتقديم مخرجات للزبائن وهي الإستراتيجية والأهداف، الهيكل التنظيمي والمقياس والإدارة.

ب- الأداء على مستوى العمليات :

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

➤ العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.

➤ أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.

➤ تصميم أو هيكل العمليات، وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

➤ قياس العمليات، حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.(2)

نستنتج مما سبق ذكره أنه لتحقيق الأداء على مستوى العمليات يجب التركيز على وجود بعض العناصر الفاعلة في مختلف العمليات الإدارية داخل المنظمة من بينها أهداف هذه العمليات تصميم وقياس العمليات من طرف الإدارة لأجل ضمان الكفاءة والفعالية والمرونة المطلوبة.

(1) أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2001، ص ص 42-43.

(2) أسامة محمد جرادات: مرجع نفسه، ص ص 43-44.

ج- الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات التنظيم أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفاء وفعال.
- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة، حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح، الانحرافات في الأداء.⁽¹⁾

نستنتج مما سبق ذكره بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضها البعض، كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

5- أبعاد الأداء الوظيفي:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب

(1) أسامة محمد جرادات: مرجع سابق، ص 45.

دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.⁽¹⁾

ب- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين مؤشر وفاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في كون الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الجماعي لمواردها البشرية، لذلك يستحسن إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.⁽²⁾

ج- البعد الاقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.⁽³⁾

من خلال ما سبق نستنتج أن البعض يركز في تحليل أبعاد الأداء الوظيفي على الجانب الاقتصادي والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة.

6- معوقات الأداء الوظيفي:

تصادف الفرد داخل المؤسسة أثناء أداء عمله مجموعة من معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب من الأداء تتمثل هذه المعوقات في:

أ- الظروف الفيزيائية للعمل :

وتتمثل هذه الظروف في الحرارة والتهوية والرطوبة كل هذه العوامل تعرقل العامل وتحد من الجهد

(1) إبراهيم محمد المحاسنة إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، البحرين، 2013، ص108.

(2) خالد الرحيم مطر الهيتيني: إدارة الموارد البشرية، دار الراية، ط1، عمان، 2003، ص255.

(3) مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية: 2011/2012.

المبذول أثناء أدائه المهام، كما ينتج عنها تشتت تركيز الفرد وانخفاض مستوى الأداء وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة⁽¹⁾.

ب- حوادث العمل:

توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني ناتج عن الأعطاب لبعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة.⁽²⁾

ج- عدم وضوح السياسات والمهام:

وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.⁽³⁾

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن هناك مجموعة من المعوقات والعوامل التي تعيق وصول العامل إلى الأداء المطلوب وما ينتج عنها من أثار منها عدم تحقيق الأهداف، وكذلك عدم الشعور بالرضا داخل مكان العمل مما ينتج عنه التغيب وذلك من أجل تغطية مختلف جوانب النقص التي يشعر بها العامل، لذلك يجب على الإدارة توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين وتوفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

7- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هناك عدة عوامل مؤثرة للأداء الوظيفي، تنشأ هذه العوامل من مختلف العناصر الداخلية وبالتالي يمكن للمؤسسة التحكم فيها ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

أ- العوامل التقنية: أهمها:

- ✓ نوعية التكنولوجيا وإحداثيتها.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلة مقارنة بالعامل.
- ✓ نوعية الموارد المستخدمة أثناء الإنتاج.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة، الوراق، الأردن، 2006، ص45.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2004، ص488.

(3) رواية حسن: مرجع سابق، ص211.

ب- العوامل البشرية: تتمثل في :

- ✓ الجنس والسن.
- ✓ نظام الحوافز والمكافآت
- ✓ المستوى التعليمي للعامل، وتوافق ذلك مع ما يشغله من منصب.(1)

يتبين من خلال ما سبق ذكره أن العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء هي عوامل خاصة بالبيئة الداخلية للعمل وهي نوعان تقنية وبشرية.

وهناك العديد من العوامل تؤثر على الأداء البشري نذكر منها:

- التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟ هل توجد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- الدوافع: هل هناك دوافع محببة جذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول الى الأداء المرغوب فيه؟
- المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟
- القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
- تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطبقان.(2)

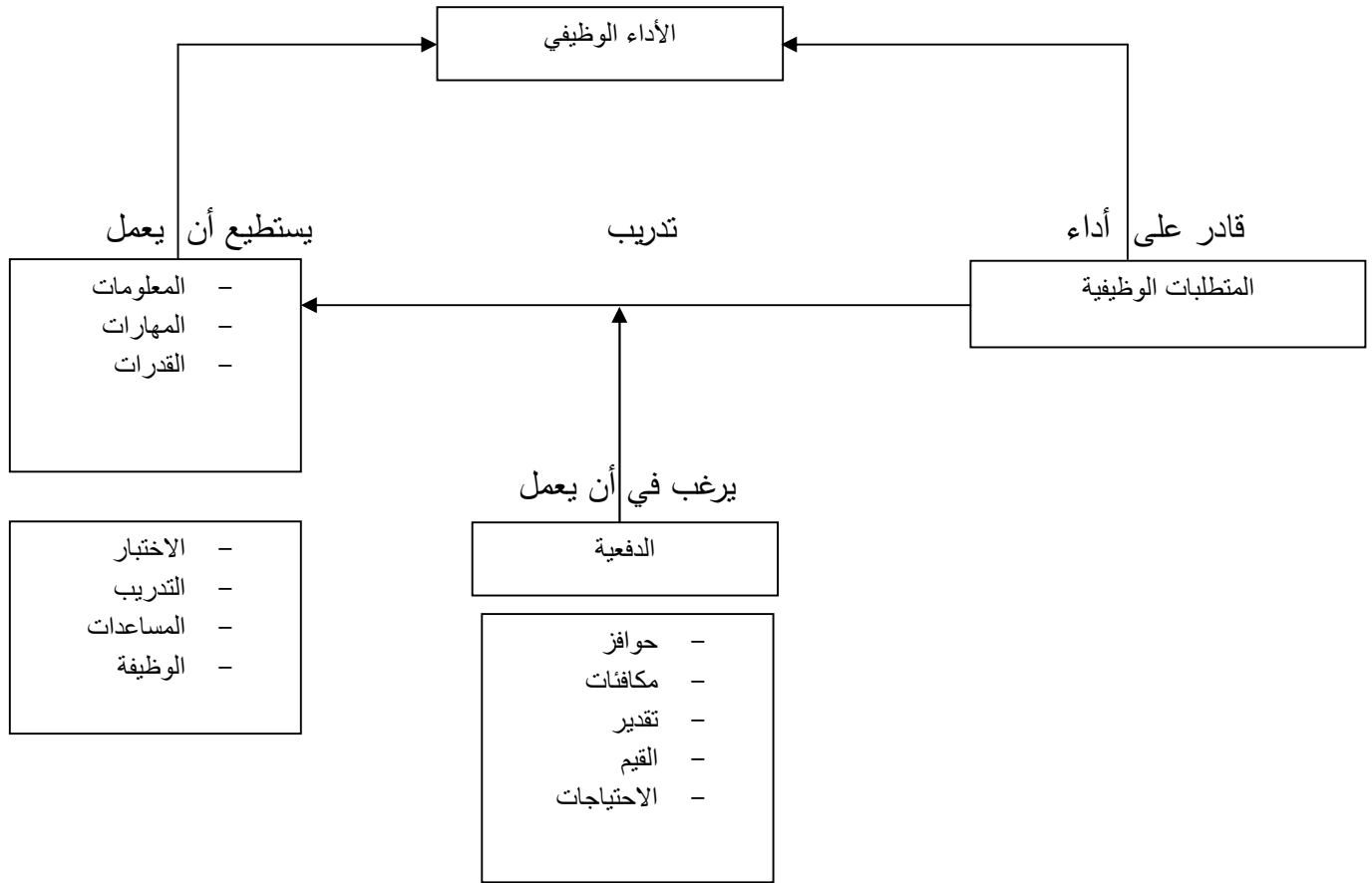
يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات والعوامل الداخلية التي تنعكس في مستوى أدائه، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه لأنه توجد

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص، 112، 113.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 100.

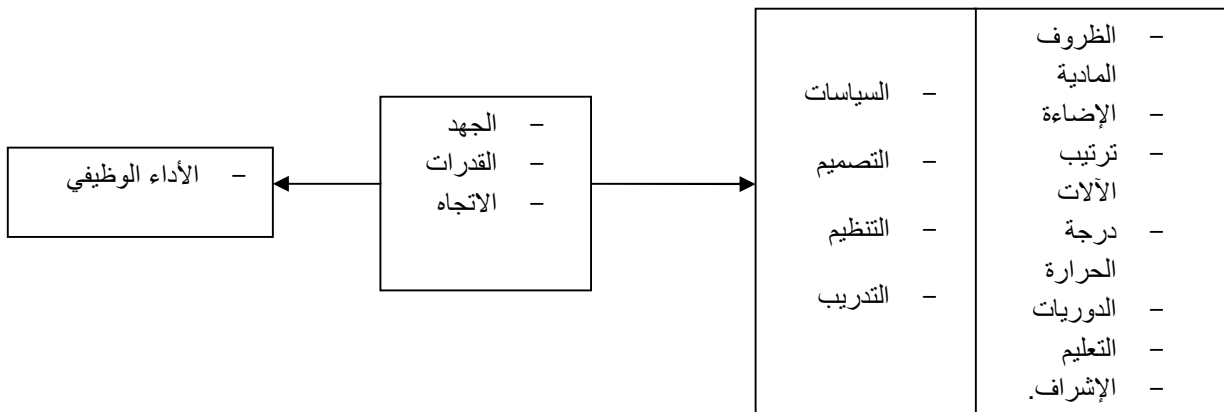
عدة عوامل تتعلق بالفرد العامل وأخرى بالعمل والتنظيم يجب مراعاتها من أجل تحسين أداء العاملين بالشكل الأفضل وتحقيق الأداء البشري المتميز بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل.

عنوان الشكل رقم 11: العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية عمان، 2001، ص 123.

الشكل رقم 12: يوضح العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: محمد روية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2001، ص 212 .

8- تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، في هذا الفصل سنحاول دراسة كل ما يتعلق بهذه العملية وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بها من تعريف وأهمية وأهداف ومراحل... الخ

➤ تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم"⁽¹⁾، فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص يستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة الشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج نجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

✓ تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها.⁽²⁾

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازه لواجباته.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق

هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"⁽³⁾.

(1) الهيبي عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص198.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص406.

(3) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص208.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا، مستمرة، وهي عملية، إيجابية لا تسعى لكشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة الجهود التي يبذلها الفرد.

من خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بأن عملية تقييم الأداء عملية إدارية تعتبر عملية تحديد الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

✓ بمراجعة التعاريف السابقة يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

➤ أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام على النحو التالي:

- ✓ توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- ✓ الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- ✓ تحسين عملية اختيار العاملين.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.

⁽¹⁾ عبد البارى إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص ص، 270-271.

- ✓ اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.⁽¹⁾
 - ✓ تزويد المدراء ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
 - ✓ يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.⁽²⁾
- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، ويفيد كل المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم وقد حددت أهداف برامج تقييم الأداء كما يلي:
- ✓ إعطاء الفرص الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- ✓ تعطى المشرفين الفرص في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- ✓ إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
- ✓ تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.⁽³⁾
- ✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- ✓ تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- ✓ ويساعد تقييم الأداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين واقتراح المكافآت المالية⁽⁴⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية،

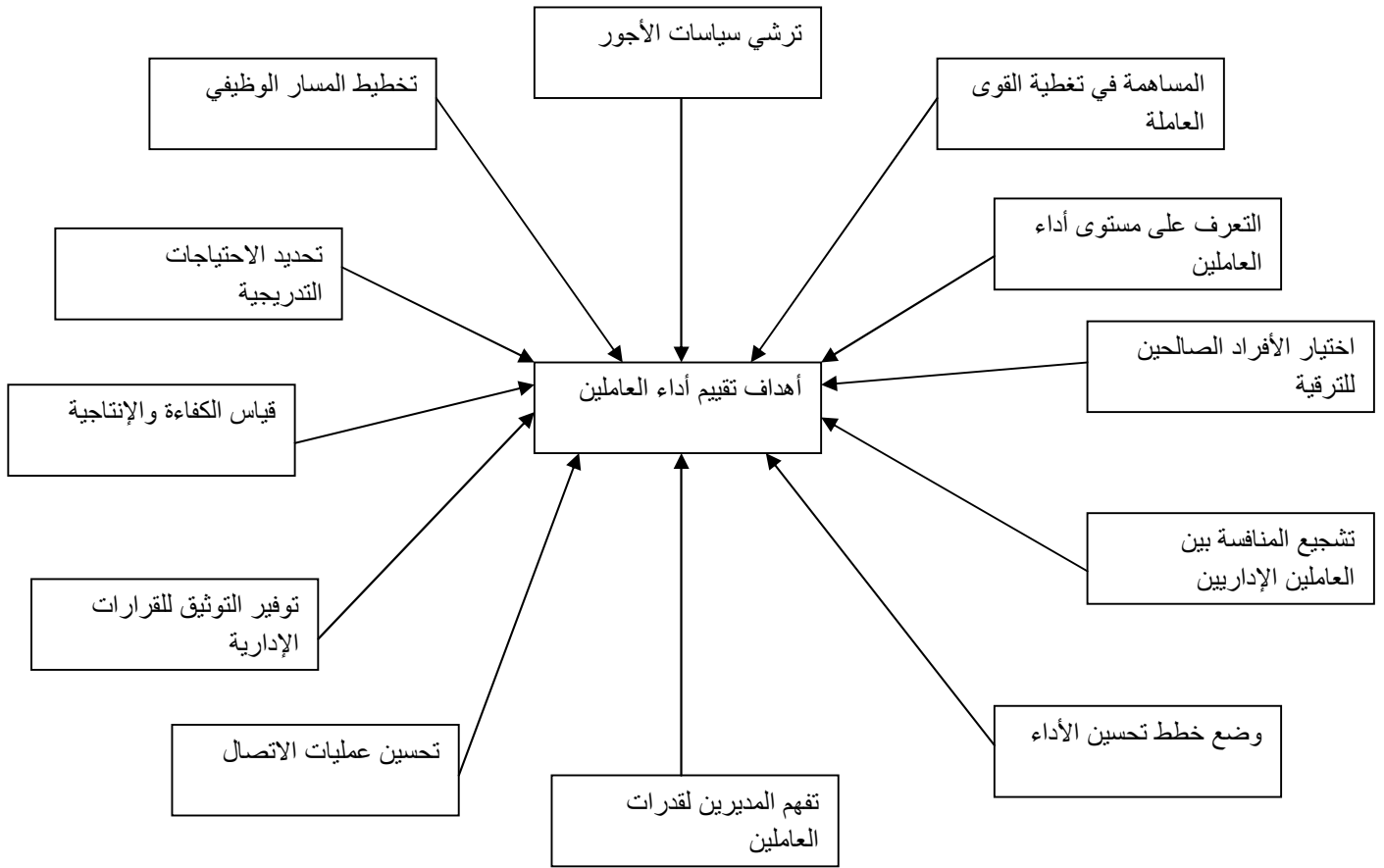
دار وائل للنشر للتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص، 187، 188.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص147.

(3) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة، قناة السويس، 2009/2008، ص511.

(4) برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2004، ص395.

الشكل رقم 13: يمثل أهداف تقييم أداء العاملين

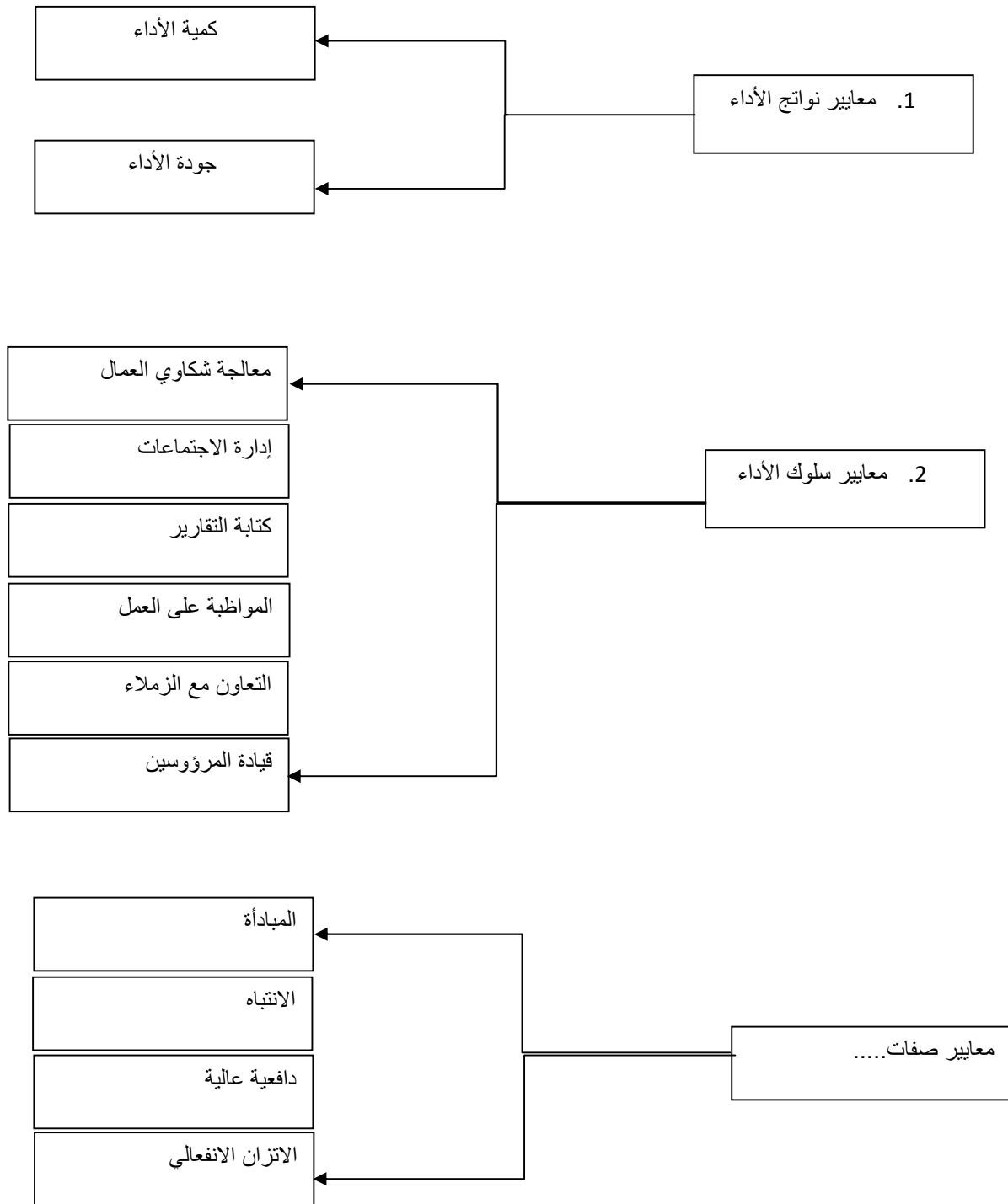


المصدر: زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.

➤ **معايير وقياس وتقييم الأداء الوظيفي:** يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي، العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات للمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بينها النموذج الآتي:

✓ **النموذج 1:** حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية وهي محددة في الشكل الآتي:

شكل رقم 14: يبين معايير تقييم الأداء الوظيفي-نموذج 1:



المصدر: برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م، ص384.

في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة مثال على ذلك: عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تمس نواتج الأداء.

وبالنسبة للنوع الثالث هي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حيث يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو السلوك الأداء وهي أقل المعايير دقة.⁽¹⁾

➤ مشاكل ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي:

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظف تبعاً لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو نظام المؤسسة، ويمكننا أن نحمل أهم هذه المشكلات في النقاط التالية:

✓ مشاكل ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقييم وأهمها:

- التمييز الشخصي للمقوم سواء كان تحيزاً مقصوداً أو غير مقصود.
- ميل الرئيس المباشر إلى تقييم المرؤوس إيجاباً أو سلباً متأثراً بأرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً.
- التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة.
- تأثير الهالة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض صفات أو خصائص المقيم مما يجعله يسقط هذا التأثير لبعض البنود على مجمل النقاط.⁽²⁾

➤ مدة التقييم:

تختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المنشأة وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته، لكنه يجب على المؤسسات وضع سياسة واضحة تحدد الهدف من التقييم والمدة الزمنية التي يغطيها، فقد يتم التقييم بشكل دوري أو سنوي، غير أنه يجب أن يتم بعد انتهاء فترة التجربة، لتثبيت

⁽¹⁾ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية: 2013/2014، صص 81-83.

⁽²⁾ عون مفيد عبد الله السقا: الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، صص 56.

الموظفين الجدد أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظيفة جديدة.⁽¹⁾

نلاحظ أن مدة التقييم قد تختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجمها نشاطها وأهدافها غير أنه يجب وضع سياسة موحدة تحدد الهدف والمدة الزمنية التي يستغرقها التقييم لأنه أمر لا بد منه في نهاية الأمر لأجل نقل أمر ترقية الموظفين... الخ.

➤ العوامل والأساليب المؤثرة في فشل برامج تقييم الأداء:

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء: إن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها، وفيما يلي ذكر بعض من هذه الأسباب:

- ✓ قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- ✓ عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
- ✓ الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
- ✓ افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- ✓ القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به.
- ✓ عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
- ✓ استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء.⁽²⁾

➤ طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء نذكر منها مايلي:

طريقة الترتيب: تتطلب طريقة الترتيب من المقيم أن يقوم بترتيب العاملين في إدارته أو قسمة ترتيبيا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ، وتسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرف على أن هذا الموظف الذي يقع في المرتبة لا تعطي درجة محددة أو نقاط معينة لكل موظف، فالموظف الذي يقع في المرتبة الثانية يعيد أقل ممن تقلد المرتبة الأولى، وأفضل مما يليه في المراتب⁽³⁾.

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص143.

(2) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2009، ص ص514-515.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص175.

✓ **طريقة المقارنة:** في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل ، ويتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.(1)

✓ **طريقة الوقائع الحرجة:** في هذه الطريقة يقوم المشرف برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل او عدم كفاءته، ويستخدم المشرف في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث غير العادية (إيجابية أو سلبية)، وعند حلول فترة التقويم الدوري في المنظمة، يقوم المشرف بمراجعة سجل العامل السلوكي ومن ثم إصدار حكمه على أداء العامل من خلال هذه السلوكات التي تمت ملاحظتها مسبقا.(2)

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف :** يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي:

- وضع أهداف محددة للموظف، وربما يكون بمشاركة الآخرين.
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.
- فسح المجال أمام الموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.
- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف.
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة.
- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.

✓ **طريقة الملاحظة السلوكية:** تستند هذه الطريقة على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الطريقة السابقة، ولكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف و ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.(3)

✓ **طريقة التقييم الذاتي:**

يطلب من الفرد أن يقيم أداءه بنفسه كما يمكنه تقديم بعض الاقتراحات التي قد تجعله يحسن من مستواه. كثيرا من التنظيمات المعاصرة تتجه إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء

(1) أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 298.

(2) مراد نعموتي: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2014، ص ص، 135-136.

(3) فراس حاج محمد: أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص33.

التي يتبعها، وهذه الطريقة تتطلب توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعمال، ومناخا تنظيميا مناسب⁽¹⁾.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن هناك عدة طرق يمكن من خلالها تقييم أداء الموظف أو العامل واختيار طريقة على حساب طريقة أخرى يجب أن يكون مبني على عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند التقييم للوصول إلى نتائج موضوعية.

➤ طرق تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء هو تحقيق التكامل بين إنتاجية العمليات والتكنولوجيا الصحيحة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وبناء على هذا وجب مراعاة النقاط التالية:

✓ اكتشاف ضعف الأداء وتقديم حلول فورية ومبكرة لها ومن أهم مسببات أداء الفرد هي الدافعية والظروف التي يعمل فيها الفرد.

✓ توجيه الاهتمام لأسباب ضعف الأداء وذلك من خلا وضع خطط عمل تنفيذية للقضاء عليها.

✓ تسكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء والإرشاد فضلا عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد.

✓ وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل التدريب الحوافز والمكافآت والترقية، وتقييم الأفراد بهدف محدد وهو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.⁽²⁾

✓ استنادا إلى ما سبق ذكره فإنه يجب أن نستهدف مواطن الضعف لدى العامل وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها من خلال زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين بيئة العمل للعامل يشعر بالراحة والرضا وبالتالي التحسين من أدائه ومن ضمان استمرارية المؤسسة.

(1) فراس حاج محمد: أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، مرجع سابق، ص 34.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: مرجع سابق، ص 253

9- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي:

تعتبر خطوة استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في العصر الحالي، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة لدى العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية، كما تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وتوفير البرمجيات المختلفة لحمايتها والمحافظة على سريتها.

وعموماً ومن خلال ما سبق من معلومات حول الأداء الوظيفي يمكن أن نستنتج دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية كما يلي:

- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض مستوى الأداء.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكلفة حفظ المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص معدلات الأخطاء.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير وقت وجهد الموظفين.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم أعباء العمل اليومي للموظفين.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف العمل اليومي.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم.
- ✓ تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في تحسين العمليات المختلفة، والحصول على المعلومات وحل المشاكل.
- ✓ التخلص من قيود التنظيم مثل: هرمية الاتصالات، وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوظيفي وتبادل المعلومات وبسهولة فائقة.

خلاصة الفصل:

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال إن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياسات مختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله لأنه على أساسه تبني قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين، لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقا للأداء، الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم، ويتحقق رضاه الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها التي تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع في ظل الإدارة الالكترونية، وهذا ما سنحاول تبينه في الفصل التطبيقي.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

1- مجالات الدراسة الميدانية (المجال الجغرافي - المجال البشري - المجال الزمني).

2- منهج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

4- عينة الدراسة.

5- أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر من الأهمية في البحث العلمي بصفة عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة، فبعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري جاء هذا الفصل كمحاولة ضرورية لاختبار صحة وهدف فرضيات الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والوصول إلى نتائج ملموسة عن طريق إتباع ووضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد المجال الجغرافي الذي سيجري فيه البحث والمجال البشري المتمثل في مجتمع البحث والذي يساعد على تحديد العينة المعنية بالدراسة وكيفية اختيارها، والمجال الزمني الذي استغرقتة دراستنا ببلدية قاوس.

1- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة رئيسية في البحث الإجتماعي لأهمية الجانب الميداني في التحقق من موضوعية وصدق الفرضيات وتساؤلات الدراسة ولا يمكن الإحتكار والوصول إلى نتائج ذات مصداقية دون اللجوء إلى ميدان الدراسة الميدانية وبدوره يحتوي على ثلاث مجالات رئيسية.

أ- **المجال الجغرافي:** ويقصد الحيز المكاني والمجال الجغرافي الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية لموضوع البحث.

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية قاوس الواقعة على بعد 07 كم عن مقر وبحوالي 15 كلم عن مقر دائرة تاكسنة تتميز بلدية قاوس بموقعها الإستراتيجي لقربها من مقر ولاية جيجل ومن المطار الدولي فرحات عباس، وميناء جن جن تحدها شمالا ولاية جيجل ومن الشرق بلدية الأمير عبد القادر ومن الجنوب بلدية تاكسنة ومن الغرب بلدية العوانة تتربع بلدية قاوس على مساحة تقدر بـ 51,92 كلم وتحتل المرتبة 25 من حيث المساحة إلى المستوى الولائي وتحتل المرتبة السادسة من حيث تعداد السكان بـ 30808 نسمة إلى غاية ديسمبر 2017، وبكثافة سكانية تقدر بـ 594 نسمة في الكلم المربع وبزيادة طبيعته قدرها 1,70.

➤ نبذة تاريخية عن بلدية قاوس:

تأسست بلدية قاوس مع التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 وأصبحت بلدية مستقلة، بمساحة 51,92 كلم تابعة لدائرة تاكسنة ومقرها هو مركز البلدية.

سميت بلدية قاوس بهذا الإسم نسبة للشهيد قاوس محمد الصالح الذي ولد في 08 ماي 1939 بقاوس (دكان سابقا) ابن مبارك وبوسمعة فاطمة ينحدر من عائلة بسيطة الحال عاش طفولة يتيم الأب حفظ القرآن في سن مبكرة إلتحق بالثورة في سن 19 سنة 1998 شارك في عديد المعارك إستشهد شهر ديسمبر 1960 بمنطقة بلعدين بجبال تاكسنة على إثر إشتباك مسلح مع العدو الفرنسي رفقة 10 من الشهداء.

- تنقسم بلدية قاوس إلى 4 مناطق سكنية.

* تجمع رئيسي مركز البلدية.

* تجمع ثانوي بني أحمد.

* تجمع ثانوي شادية.

* مناطق مبعثرة أهمها العيايشة، بوهلال، القجاجلة، الحواوسة، جبرة، بن صابر.

➤ أهداف البلدية:

تعتبر البلدية مؤسسة ذات أهمية بالغة في قلب الدولة ككل وهي تساهم في كل القطاعات إضافة إلى خدمة المواطنين ومن بين أهدافها ما يلي:

✓ السهر على تحقيق الأمن والاستقرار.

✓ إنشاء مختلف المشاريع الاقتصادية والاجتماعية الضرورية على تراب البلدية.

✓ المحافظة على النظام العام.

✓ تسيير وتنظيم القوانين والتنظيمات على مستوى تراب البلدية.

✓ السهر على النظام الحسن والنظافة العمومية.

✓ حل مشاكل المواطنين بصفة حسنة.

✓ تزويد المواطنين بمختلف الوثائق الضرورية على اختلافها.

✓ تنظيم الانتخابات ومختلف التظاهرات الرسمية.

ب- المجال البشري: إن المجال البشري الذي نسبت به دراستنا هو موظفي بلدية قاوس والتي تبلغ عدد موظفيها 209 عامل والتمثلة في:

✓ 114 عامل تنفيذي.

✓ 87 موظف.

✓ 08 إطارات.

ج- المجال الزمني: ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا ببلدية قاوس وتنقسم إلى مرحلتين:

➤ المرحلة الأولى: بعد إنعقاد المجلس العلمي للكلية شهر ديسمبر 2017 وتم قبوله لمشروع بحثنا بدأ

مباشرة جمع المادة العلمية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة بالتشاور مع بعض الزملاء والأساتذة

والأستاذ المشرف وبعد أن حددنا مجال الدراسة وبتحديدنا لمتغيري الدراسة المتغير "الإدارة الإلكترونية"

ومتغير "الأداء الوظيفي" وذلك من الفترة الممتدة من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر أفريل ما سهل

لنا من صياغة مشكلة البحث ووضع وتحديد فرضيات الدراسة ووضع المؤشرات وصياغة حدود البحث

وبناء على ذلك تم تحديد فصول الدراسة المكون من وبناء على توجهات الأساتذة المشرفة.

➤ **المرحلة الثانية:** والمتعلقة بالجانب الميداني بداية من شهر أبريل 2018 قمنا بزيارة إلى مقر بلدية قاوس والإطلاع عن ظروف العمل والاحتكاك مع الموظفين ومراقبة سير العمل الزيارة الثانية لنا كانت يوم 25 أبريل 2018 حيث قمنا بمقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي استقبلنا بحفاوة كثيرة وأبدى إجابة بالفكرة ومشروع البحث، واختيارنا لبلدية قاوس وأعطى لنا الموافقة والإمضاء على وثيقة طلب التسهيلات كما قدم لنا مجموعة من الإرشادات والنصائح كما أكد لنا أن كل التسهيلات لتقدير لنا بعض قمنا بالإطلاع عن قرب والتعرف على مختلف المصالح والمكاتب للبلدية وإجراء اللقاءات مع مستوأي المصالح ورؤساء المكاتب والموظفين الذين زدونا بمجموعة من المعلومات والوثائق والحقائق عن ظروف سير العمل وعن الأماكن المتوفرة في بلدية قاوس خاصة ما تعلق بالإمكانات الإدارة الإلكترونية من أجهزة وحواسيب ونظام الاتصال والإشراف، بعدها قمنا بتوزيع الاستثمارات على الموظفين العاملين على الحواسيب.

وأثناء هذه المرحلة قمنا بتسجيل عديد الملاحظات أثناء زيارتنا الميدانية وبعد مراجعة الإستبيان وإدخال بعض التعديلات خاصة ما تعلق بإعادة صيانة بعض الأسئلة الغير مفهومة والمبهمه بناء على توجيهات الأساتذة المحكمين للاستمارة، بحيث قمنا بعدها بتوزيع 87 استمارة على الموظفين العاملين على أجهزة الحواسيب، وبعد استرجاعها بدأنا مباشرة عملية تفرغ البيانات في جداول وتحليل النتائج المتوصل إليها ببلدية قاوس.

عناصر الهيكل التنظيمي :

- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

هو رئيس البلدية المنتخب من طرف الشعب ويشكل الهيئة التنفيذية بمساعدة نائب أو أكثر وقد كلفت هذه الهيئة بتنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي وله عدة مهام يمكن استغلالها في مجالين هما:

* مجال يمثل البلدية.

* مجال يمثل الدولة

- مهام الأمانة العامة :

وتتولى ما يلي:

* تسجيل الوارد والصادر وتوزيعها على مصالح البلدية بعد الإطلاع عليها من طرف الرئيس.

* تسجيل وتدوين المداورات المنبثقة عن جلسات المجلس الشعبي البلدي.

* تسجيل البريد الصادر.

* تسجيل المكالمات الهاتفية.

* تسجيل الشهادات الإدارية.

- مهام مكتب الترتيب :

ويتولى ما يلي:

* إستقبال البريد الصادر والوارد للبلدية.

- مهام مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات والتحليل :

* التكفل بأرشيف البلدية حفظه وترتيبه وتسييره والسهر على حمايته.

* جميع الوثائق القانونية والتنظيمية

* تنسيق العلاقات مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

* تكوين بنك الوثائق خاصة تلك التي تمس بشكل مباشر أو غير مباشر لتسيير مصالح البلدية والإدارة العامة.

* جمع الإحصائيات المتعلقة لمختلف مجالات الحياة في البلدية.

* تنسيق العلاقات والتعاون مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.

* إستغلال الإحصائيات والوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.

- مهام مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

ويتولى المهام التالية تحت إشراف رئيس المصلحة:

* القيام بالإحصائيات المتعلقة بالخدمة الوطنية.

* إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية.

* ضبط الإحصاء مختلف الجمعيات.

* المصادقة على الوثائق الإدارية والتصريحات.

- مكتب الحالة المدنية:

ويتولى ما يلي:

* إعداد السجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.

* إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.

- * إحصاء المواليد والزواج وحالة الوفيات شهريا.
- * تسجيل الأرقام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.
- * استخراج الوثائق.
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:
ويتولى ما يلي:
 - * إحصاء الفئات الاجتماعية (المكفوفين، العجزة، الشيخوخ، ذوي العاهات).
 - * إعداد وتقديم الشهادات المتعلقة بكل فئة من الفئات المذكورة.
 - * ضبط قائمة المحتاجين.
 - * إحصاء السكنات التي تتوفر على الشروط الصحية للحياة.
 - * إنشاء ومتابعة اللجنة المتعلقة بالضرائب.
 - * تسيير المؤسسات التعليمية.
- مكتب الانتخابات:
ويتولى مايلي:
 - * إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء الناخبين.
 - * تسجيل وتشطيب الناخبين.
 - * توزيع بطاقات الانتخابات.
 - * التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة للحركة الناخبين.
 - * العمل بالإستمرار على التطهير القائمة الانتخابية.
 - * تحضير الانتخابية.
- مكتب النظافة:
ويتولى ما يلي:
 - * محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
 - * مراقبة وفحص المواد الغذائية والمؤسسات التجارية والصناعية في مجال النظافة والأمن الصحي.
 - * إجراء التحاليل ومتابعة تنفيذ العمليات الصادرة بشأن الصحة والأمن الصحي.
 - * تنفيذ ومتابعة عمليات التطهير والصيانة لمياه الشرب بالمرافق.

- مصلحة المالية والمستخدمين:

تتولى القيام بالمهام المتعلقة بالتنسيق والتنشيط والمراقبة للمكاتب التابعة لها تشمل مايلي:

- مكتب الميزانيات:

ويتولى مايلي:

* إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري.

* جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.

* جمع الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف الأنواع قصد تقدير الإيرادات والنفقات المتعلقة بكل الميزانية على حدا.

* تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقباض البلدي في الأوقات المحددة قانونيا.

* القيام بالتحليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية.

* تسديد الفاتورات وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة.

* إعداد جولات الدفع.

* متابعة عملية التسديد.

* التأكد من العمليات الممنوحة لكل عملية على حدا.

* الإشراف على متابعة الوكالات البلدية بمختلف أنواعها.

- مكتب تسيير المستخدمين:

ويتولى مايلي:

* ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين.

* متابعة الحياة المهنية للموظفين (ترقية، إدماج الحركة داخل المصالح).

* توزيع المستخدمين على المصالح طبقا للهيكل التنظيمي وحسب إحتياجات كل مصلحة.

* تطبيق النصوص والقوانين المتعلقة بالعلوات والمنح.

* متابعة الإجراءات التأديبية.

* إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.

* صيانة حقوق وواجبات الموظفين مقابل أداء واجبهم.

* تنظيم مسابقة التوظيف.

- مكتب الممتلكات:

ويتولى مايلي:

- * إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (العقارات، المنقولات، منتجة وغير منتجة للمداخليل).
- * متابعة تحصيل الإجراءات.
- * العمل على تعبئتها من أجل خلق موارد جديدة للميزانية البلدية.
- * تسوية الوضعية القانونية للممتلكات (عقود الملكية أو قرارات التخصيص).
- * حصر قائمة المقابر ومتابعة تسييرها وتنظيم المزایدات.

- مصلحة البناء والتعمير

ويشمل على مايلي:

- مكتب التعمير والبناء:

ويتولى المهام المتعلقة بالبناء والتعمير وخاصة:

* القيام بالمهام المتعلقة بالتعمير وخاصة.

* إعداد رخص البناء.

* متابعة البناءات اللاشعرية.

* متابعة تنفيذ مختلف المشاريع.

* متابعة الدراسات الخاصة.

* تأشير كوشوفات الدفع المتعلقة بمختلف المشاريع.

* متابعة الدراسات الخاصة بإنجاز المشاريع.

* إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقييمها.

- مكتب الصفقات العمومية:

* إبرام الصفقات العقود الخاصة بإنجاز المشاريع المختلفة وكذا الدراسات لمختلف القطاعات المحدودة والمفتوحة.

* إجراء المناقصات والمزایدات والسهر عليها.

* إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.

* ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض وكذلك لجنة الصفقات.

* المتابعة الإدارية للمشاريع.

- مكتب الدراسة والمتابعة:

ويتولى مايلي:

* متابعة مختلف المشاريع المبرمجة من طرف البلدية وضمان حسن إنجازها وتجسيدها فوق أرضية الميدان وفق المعايير المعمول بها.

- مصلحة الصيانة والتطهير:

ويتولى المكتب كل المهام المتعلقة بالصيانة:

* السهر على الشبكة تصريف المياه القذرة.

* جمع ورمي القمامة.

* صيانة مختلف الشبكات (طرق، الإنارة عمومية، التطهير...).

* إستغلال حظيرة السيارات والعتاد.

* صيانة البيانات المدرسية (المعايير والساحات العمومية).

- مكتب تزيين المحيط: ويتولى مايلي:

- فرع النظافة العمومية:

ويتولى مايلي:

* جمع ورمي القمامة.

* تنظيف الشوارع والأحياء ومختلف الساحات والمنشآت العمومية.

* تنظيف السوق الأسبوعي والمذبح البلدي.

* السهر على الإستغلال الأمثل للمفرغة العمومية.

* دفن الحيوانات الميتة بالتنسيق المسؤول البلدي لحفظ الصحة.

* السهر على الحماية والسلامة طرق العمومية

* المحافظة على نظافة المحيط.

- فرع الحدائق و تزيين المحيط:

ويتولى مايلي:

* القيام بالصيانة والترميم الحدائق العمومية والمقابر.

- * تزيين المحيط عن طريق غرس وحماية الأشجار والأزهار بالساحات الخضراء والحدائق والشوارع أمام المرافق العمومية.
- * إعداد برامج العمل وتنفيذها حسب المواسم (تقليم، غرس الأشجار والأزهار وسقيها).
- * التحضير لإقامة الأعياد الوطنية.
- * السهر على تنفيذ كل التدابير التي من شأنها تحافظ على البيئة وجمال المحيط.
- مكتب التطهير والشبكات العمومية: ويشمل مايلي:
 - فرع الطرق ومختلف الشبكات: ويتولى مايلي:
 - * إصلاح وصيانة مختلف الشبكات (الطرق قنوات التطهير قنوات المياه...الخ).
 - * وضع إشارات المرور ولافتات التوجيه على أرصفة الطرق.
 - * تعيين ممرات الراجلين ووضع المهملات بالطرق في النقاط التي يسمح بها قانون المرور.
 - فرع الكهرباء والإنارة العمومية: ويتولى مايلي:
 - * إصلاح وصيانة الكهرباء لمختلف البيئات والمرافق العمومية والمدارس.
 - * إصلاح وصيانة الإنارة العمومية عبر الشوارع وأحياء البلدية والحدائق العمومية.
 - * ضبط برامج عمل لضان تشغيل الإنارة العمومية.
 - * صبط الإحتياجات من الوسائل والتجهيزات لتزويد فرق العمل.
 - فرع صيانة البنايات والمرافق العمومية: ويتولى مايلي:
 - * القيام بأعمال صيانة الدورية للمدارس ومختلف المرافق العمومية.
 - * صيانة المقابر والحدائق والساحات والأماكن العمومية.
- مكتب تسيير الحظيرة: ويشمل مايلي:
 - فرع وتسيير العتاد المتحرك:
 - ويتولى مايلي:
 - * متابعة الحركات ممتلكات البلدية الخاصة منها العتاد المتحرك.
 - * ضبط قائمة كل صنف من أصناف.
 - * العمل على صيانة العتاد.
 - * ضبط الإحتياجات الحظيرة من الوقود وقطع الغيار.

* إعداد تقرير دوري حول الحظيرة.

* ضبط ومتابعة عمال الحظيرة والحراسة.

- فرع الورشات العمومية:

يتولى مايلي:

* القيام بتأدية الخدمات حسب إحتياجات مصالح البلدية.

* القيام بإنجاز الأشغال عن طريق ورشات مع تموينها بكل الإمكانيات.

- فرع المشتريات والمخزونات:

ويتولى مايلي:

* السهر على ضبط الدخول والخروج كل المواد القابلة للإستهلاك.

* ضبط دفتر الجرد اليومي.

* إعداد سجلات الدخول وخروج الموارد مع بطاقتها.

* إعداد جرد دوري للمخزونات.

* كما يسهر رئيس مكتب تسيير الحظيرة البلدية عن التسيير المحشر البلدي.

➤ مجال الإعلام الآلي داخل المؤسسة:

يستعمل الإعلام الآلي داخل المؤسسة في عدة مجالات منها:

* تحرير ومعالجة النصوص وطباعتها، نذكر على سبيل المثال: تحرير جدول الإرسال، الإستدعاء،

القرارات... وذلك في مختلف مصالح البلدية: كالأمانة العامة، مصلحة المستخدمين.

* تخزين المعلومات الخاصة بكل مصالح البلدية بأحجام كبيرة، وسرعة الوصول إليها عند الحاجة.

* التبادل السريع للمعلومات بين مختلف حواسيب المؤسسة (البلدية) والإستغلال المشترك لمختلف لواحقه

(طابعات) من خلال وجود شبكات (réseaux) تربطهم.

* إستغلال مختلف البرامج الحاسوبية.

* (logiciels) لمعالجة المعلومات وذلك تبعا لوظيفة البرامج المستخدمة نذكر منها: برنامج تسيير

رواتب الموظفين لدى المصلحة المالية، وبرنامج متابعة المشاريع العمرانية لدى مصالح البناء والتعمير،

إضافة إلى برامج تسيير قاعدة المعطيات الخاصة بالقوائم الناخبين لدى مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

2- منهج الدراسة:

"يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيطه فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة".⁽¹⁾ ويقصد به أيضا: "الإجراءات والخطوات الخاصة ببحث معين أو الترتيب الخاص بمهام بحث معين كالبحث عن العلاقات التي قد تكون قائمة بين المتغيرات في المشكلة كإكتشاف الحقيقة".⁽²⁾ ويعرف أيضا: "أنه أحد أساليب البحث العلمي أو الطريقة العلمية وهو يهدف لوصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو والوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم الواقع".⁽³⁾ كما عرفت أيضا: "خطوة يقوم بها في وصف التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها فيقوم فهو يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا".⁽⁴⁾

ولهذا يعتبر المنهج الوصفي من المناهج الرئيسية في الدراسات الإجتماعية لأنه: "الوصف الدقيق للظاهرة موضوع الدراسة من خلال عملية الوصف والتحليل الكمي والنوعي وتحقيق العلاقات السببية".⁽⁵⁾ ونظرا لأن المنهج الوصفي بأدواته المختلفة يصلح يمثل دراستنا فقد تم إستخدامه في دراستنا الحالية.

3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الجوهرية في عملية البحث وذلك للحصول على المعلومات والحقائق المطلوبة في البحث الإجتماعي فهي تستعمل في جمع المادة العلمية وتساعد الباحث في القيام في دراسته موضوعية كاملة وتفصيلية. واعتمدت الدراسة على الأدوات التالية:

➤ الملاحظة :

تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية ويقول دي نرود

(1) جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص 66.

(2) ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب القاهرة، 2006، ص 07.

(3) كابد عبد الحق: البحث العلمي (مفهومه وأدواره وأساليبه)، دار الفكر، الطبعة الرابعة عشر، عمان، 2012، ص 181.

(4) عمار بوحوش محمد محمود الذيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، 2011، ص 38.

(5) جمال محمد أبو شنب: قواعد البحث العلمي والإجتماعي (المناهج والطرق والأدوات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010، ص 98.

(DEGROAT): "إن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والإستفتاء".⁽¹⁾

إضافة إلى أنها تعرف أيضا "كوسيلة من وسائل جمع المعلومات، فهي تعطي المجال للباحث أن يلاحظ الظروف الإجتماعية والإقتصادية، وتتيح للباحث ملاحظة أجواء مجتمع البحث".⁽²⁾ وارتكزت الملاحظة التي قمنا بها على مايلي:

- طبيعة العلاقات السائدة في مجال الدراسة.
- ملاحظة الموظفين أثناء تأدية المهام.
- الإطلاع على الأجهزة الإلكترونية المتوفرة داخل البلدية.
- التعرف على مدى إستخدام وسائل الإدارة الإلكترونية.

➤ الإستمارة:

هي عبارة عن : "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي إختارها".⁽³⁾

كما عرفت أيضا بأنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على عدد أشخاص معينين لتعبئتها".⁽⁴⁾

- وقد قمنا بصياغة أسئلة الإستمارة وتضمنت هذه الإستمارة أربعة محاور وهي:
- المحور الأول: حول البيانات الشخصية للمبحوثين وينتهي بـ6 أسئلة.
 - المحور الثاني: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الأولى ويتضمن 9 أسئلة.
 - المحور الثالث: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الثانية وتتضمن 11 سؤال.
 - المحور الرابع: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الثالثة وتتضمن 8 أسئلة.

(1) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.

(2) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 123.

(3) عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي -الكمي النوعي، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 288.

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

وقد تمت صياغة أسئلة الإستمارة وفق الشروط المنهجية المعمول بها حيث بدأنا بالبيانات الشخصية، ثم الأسئلة المغطية لكل فرضية جزئية ومؤشراتها كما سعت لأن تكون أغلب أسئلة مغلقة وذلك من أجل تسهيل عملية التحليل في مرحلة تفريغ وتحليل البيانات. وبعد إتمام بناء الإستمارة وعرضها على الأساتذة المشرفة وبناء أعلى جملة الملاحظات التي قدمتها قمنا بتعديلها.

➤ حساب الشروط السيكومترية لإستبيان الدراسة:

- صدق الإستبيان:

يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في أدلة جمع البيانات، وفي الصدق قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلا وهذا يعني أن صدق الأداة يرتبط بصدق كل سؤال أو فقرة وفي هذه الدراسة إعتدنا على صدق المحتوى من خلال طريق إستطلاع آراء المحكمين بتوزيع الإستبيان على عينة من الأساتذة ولحساب الصدق إتبعنا الخطوات التالية:

قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي إقترحها "لوشي" lauche والتي مفادها:

$$\text{صدق محتوى كل بند} = \frac{2n - 1}{3n}$$

- 1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

- 2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه.

- 3: عدد المحكمين الإجماليين.

وبعدما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود وبقسمة مجموع صدق البنود الإجمالي 31,32 على 34 تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 0,92 وعلى اعتبار أن القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن الإستبيان صادق.

جدول رقم 01: حساب قيمة الصدق لكل بند من بنود المشكلة للإستمارة.

البنود	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
01	0	3	18	1	0	3	1
2	0	3	19	1	0	3	1
3	0	3	19	1	0	3	1
4	0	3	21	1	0	3	1
5	0	3	22	1	0	3	1
6	1	02	23	1	0	3	0,33
7	0	3	24	1	0	3	1
8	0	3	25	0,33	1	02	1
9	1	2	26	1	0	3	0,33
10	0	3	27	1	0	3	1
11	0	3	28	1	0	3	1
12	0	3	29	1	0	3	1
13	0	3	30	1	0	3	1
14	0	3	31	1	0	3	1
15	0	3	32	0,33	1	2	1
16	0	03	33	1	0	3	1
17	0	03	34	1	0	3	1

على بنود الاستمارة تم الحصول على قيمة صدق هذه البنود والتي تساوي:

$$\frac{31,32}{34} = 0,92$$

ومنه يمكننا القول أن هذه الاستمارة صادقة وثابتة ويمكننا قياس مؤشرات الموضوع الميداني.

4 - عينة الدراسة:

إن عملية إختيار العينة عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جمع خطوات البحث العلمي، فإذا استحالتم تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو شكل بسيط، فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئاً جديداً، فالباحث غالباً ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة باختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر حجم المجتمع أو عدم تجانسه، ضيق الوقت المخصص للدراسة... الخ.

ويمكن تعريف العينات: Sample المستخدمة في البحث العلمي "بأنها نموذج يشمل ويعكس جانب أو جزء، من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة وإستحالة دراسية كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث".⁽¹⁾

وعرفت العينة ايضاً بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ويتم إختيارها بطريق معينة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.⁽²⁾ كما تعرف العينة بأنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً".⁽³⁾

وعرفت كذلك بأنها: "عملية إختيار عدد من الأفراد المشاركة في دراسة ما بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم إختيارها منها والهدف من إختيار العينة والحصول على معلومات حول مجتمع ما".⁽⁴⁾ تتكون المؤسسة (البلدية) محل الدراسة من 209 عامل بينهم 87 موظف و 8 إطارات و 114 عامل مهني.

وقد قمنا بإستخدام العينة القصدية وتم توزيع 87 إستمارة على الموظفين العاملين في حين تمكنا من إسترجاع 70 إستمارة على أجهزة الحواسيب الآلية. وهذا نتيجة لمجموعة من الأسباب منها:

- إنشغال بعض الموظفين دون إجابتهن عن أسئلة الإستمارة.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: مرجع سابق، ص 186.

(2) بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية، الجزائر، 2011، ص 66.

(3) كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص 140.

(4) أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 49.

- إستفادة بعض الموظفين من إجازات.
 - خروج بعض الموظفين في مهمات ميدانية.
- وهذا مما إستحال حصولنا على بعض الإستمارات.
- ومعرفة الباحث لطبيعة مجتمع يعد أمر هاماً لأنه في ضوءه سيحدد عينة الدراسة وكيفية إختيارها بشكل يتناسب مع صفات مجتمع الدراسة.

➤ الوثائق والسجلات:

- تعتبر من الأدوات الهامة والتي من خلالها يحصل الباحث على معلومات ويقتصر دوره على تحليل البيانات وإستخلاص النتائج اللازمة لبحته وليس جمعها مثل الأدوات السابقة وقد حصلنا على وثائق وسجلات خاصة ببلدية قاوس أفادتنا في:
- التعرف على التطور التاريخي للبلدية.
 - التعرف على المجال البشري والجغرافي للبلدية.
 - الإطلاع على الهيكل التنظيمي للبلدية وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.
 - الإطلاع على قوانين البلدية ونظامها الداخلي وكيفية إدارتها.
 - التعرف على مدى أهمية ودور البلدية في ضوء الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

5- أساليب التحليل:

إن جمع البيانات والبيانات عن طريق إستمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى دون نتائج مهمة وغير معروفة ما لم يتم إستخدام وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ومفهومة وصادقة.

➤ الأسلوب الكمي:

هو عملية تعيين قيم عددية للنسب المقاسة وفق قواعد محددة بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول الظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي أو الإنحراف المعياري أو النسب المئوية والتي تقع ضمن الإحصاء الوصفي.⁽¹⁾

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

(1) فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الإجمالي، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 162.

معادلة لوشي Lauche صدق الإستبيان بالاعتماد على صدق المحتوى وذلك بحساب صدق كل بنود بصفة منفردة وفق معادلة لوشي.

➤ الأسلوب الكيفي:

يعتمد الأسلوب الكيفي على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق و التفسير والتحليل للمعطيات والبيانات في ضوء الشواهد الواقعية والإطار التصوري للدراسة فالباحث يهدف من وراء هذا الأسلوب استنتاج القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة وذلك من خلال مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات للوصول إلى نتائج نهائية للبحث.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل تضمن وتناول أهم الخطوات والإجراءات المنهجية لهذا البحث والتي تعتبر العنصر الأساسي والجانب المهم لأي بحث اجتماعي وللإجابة على تساؤلات البحث عن طريق المنهج والأدوات المستخدمة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي محاولين إيجاد وتوضيح العلاقة القائمة بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي معتمدين على أداة الاستبيان والملاحظة المباشرة لمحاولة الإجابة على فروض الدراسة.

الفصل السادس:

عرض وتحليل وتفسير النتائج

- 1- عرض وتحليل البيانات
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة
- 5- النتيجة العامة
- 6- التوصيات والاقتراحات
- 7- المواضيع التي تثيرها الدراسة

خلاصة الفصل

1- عرض وتحليل البيانات:

جداول المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات الجنس
42.85%	30	ذكر
57.14%	40	أنثى
100%	70	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 01 التعلق بجنس المبحوثين أن 40 مفردة من حجم العينة تتمثل في الإناث بنسبة (57.14%) مقابل 30 مفردة من الذكور بنسبة (42.85%) ويرجع ذلك إلى:

- المستوى التعليمي الذي أصبح يتسم بالكثرة العددية للإناث مقارنة بالذكور.
 - طبيعة العمل الإداري الذي يتناسب مع البنية الفيزيولوجية للمرأة.
 - خروج المرأة للعمل بسبب الظروف الاجتماعية و المادية وتفضيل النساء لهذا النوع من الوظائف.
- ومعنى ذلك أن المجتمع المحلي الذي توجد به المؤسسة هو مجتمع متفتح ولا يعارض فكرة خروج المرأة للعمل و النظرة السلبية للمرأة العاملة في مثل هذا المجال وعليه فمجتمع المؤسسة هو مجتمع يغلب عليه العنصر النسوي.

الجدول رقم 03: سن المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
00%	00	أقل من 20 سنة
11.42%	08	من 20 إلى أقل من 30 سنة
22.85%	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
47.14%	33	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15.71%	11	من 50 إلى أقل من 60 سنة
02.85%	02	من 60 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن أغلب العمال في المؤسسة من فئة الكهول و التي تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وأقل من 60 سنة والتي تقدر نسبتهم بـ62.85% ويرجع ذلك إلى:

- التمتع بالخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل.
- القدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤوليته.
- محافظة المؤسسة على مواردها البشرية وولاء العمال للمؤسسة.
- حاجة المؤسسة إلى موظفين لديهم خبرة الميدان.

في حين نسبة 34.27% تعود لفئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين أكثر من 20 سنة و40 سنة ويعود ذلك إلى:

- تمتع الشباب بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة والنشاط وأداء العمل بسهولة، إضافة إلى تميز هذه الفئة بالحيوية و الإبداع وقوة الإرادة.
- القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها وطبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة ناضجة وقوية تتمتع بالسرعة ودافعية أكبر نحو العمل.

أما فيما يخص العمال الذين أعمارهم من 60 سنة فما فوق فقد قدرت نسبتهم بـ 02.85% وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك راجع إلى:

- إقبال معظم عمال المؤسسة إلى التقاعد.
 - طبيعة العمل الذي يتطلب بذل جهد محدد لأداء العمل
 - أما بالنسبة لفئة أقل من 20 سنة معدومة بنسبة 00% و يرجع ذلك إلى :
 - المؤسسة تشترط سن العمل يجب أن يكون أكثر من 20 سنة.
 - المؤسسة توظف عمال ذوي مستوى وشهادة أكاديمية وكفاءات محددة.
- بمعنى ذلك أن اليد العاملة في بلدية قاوس تتسم بالخبرة اللازمة وتحمل المسؤولية و أعباء العمل، كما تتمتع ببعض الخصائص الفزيولوجية كالقوة البدنية و النضج و القدرة على الاحتمال التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- وعليه فمجتمع البحث كهولي أي أن نسبة الكهول مرتفعة.

الجدول رقم 04: المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
00%	00	ابتدائي
2.85%	02	متوسط
38.57%	27	ثانوي
58.57%	41	جامعي
100%	70	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول رقم 02 أن معظم عمال المؤسسة هم ذوي مستوى علمي ثانوي وجامعي بنسبة 97.14% في المقابل نسبة 02.85% من العمال الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي 0%، مع الإشارة إلى أن نسبة 58.57% جامعيين، وهذا يرجع إلى:

- أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة و تحقيق الفعالية داخل المؤسسة.
 - قدرة ذوي المستوى الجامعي على مواكبة مختلف التطورات العالمية الحديثة باعتبارهم رأسمال بشري فعال في المؤسسة.
 - المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات محددة كالإطارات والموظفين.
 - حاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل.
- أما نسبة 02.85 % التي تمثل العمال ذوي المستوى المتوسط فيرجع ذلك إلى :
- طبيعة العمل التنفيذي الذي لا يتطلب مستوى تعليمي وشهادات عليا لأنه يعتمد على الجهد العضلي والبرامج التكوينية والتدريبية التي تساعدهم على ممارسة العمل بسهولة.
 - ومنه نستنتج أن التوظيف في المؤسسة يقوم على أساس الشهادة و التي تبين المستويات التعليمية لأداء العمل كل حسب موقعه في العمل.
 - وعليه يمكن القول أن إدارة بلدية قاوس تراعي التناصب بين طبيعة العمل و الشهادة.

الجدول 05: الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
35.71%	25	أعزب
64.28%	45	متزوج
00%	0	مطلق
00%	0	أرمل
100%	70	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن فئة المتزوجين قدرت بنسبة 64.28% في مقابل 35.71% من فئة العزاب أما فئة المطلقون و الأرامل فهي منعدمة و من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى التفسير الآتي:

- فئة المتزوجين : هي أعلى نسبة من عمال المؤسسة على اعتبار الشخص المتزوج تلحقه الأعباء الخاصة بالمعيشة و إعالة الأسرة وتحمل المسؤولية المهنية وتحقيق الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى أداء جيد للأعمال الموكلة لهم و التقليل من دوران العمل و المواظبة في العمل.
- فئة العزاب: مرتفعة نوعا ما وذلك راجع إلى أنهم أفراد يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم والرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية تضمن لهم الشعور بالتقدير والاستقرار والبحث عن الأمن الوظيفي في العمل وتلبية حاجاتهم المادية ومحاولتهم اكتساب خبرات جديدة وتكوين لتطوير المهارات، كما يمكن اعتبار هذه الفئة إيجابية بالنسبة للمؤسسة وذلك لعدم وجود الالتزامات العائلية.
- فئة المطلقين والأرامل: منعدمة وهذا مؤشر إيجابي يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي للمبحوثين وقلة المشاكل العائلية من جهة والمشاكل مع الرؤساء والزملاء من جهة أخرى، وهذا يضمن لهم قلة التغيب والتظلمات والشكاوي داخل المؤسسة.

بمعنى أن العمال المتزوجين أكثر تمسكا بالعمل لتلبية الاحتياجات العائلية، وهذا ما يجعلهم أكثر الأشخاص تحلا للمسؤولية ولهم نوع من العقلانية والرشد في التعامل مع مختلف الظروف. وعليه فإن الاستقرار النفسي والعائلي والشعور بالمسؤولية حتى يؤثر الاستقرار المهني للعامل في المؤسسة وتحمل أعباء العمل مهما كانت طبيعته وهذا مؤشر إيجابي يدل على زيادة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 06: طبيعة العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة العمل الاحتمالات
28.57%	20	إطار
40%	28	عامل تحكم
31.42%	22	عامل تنفيذي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة هم عمال تحكم وهذا راجع إلى:

- طبيعة العمل الإداري في المؤسسة يتطلب مؤهل علمي عالي يمكن من التعامل مع متطلبات العمل التي تستوجب توفر شروط معينة، كإتقان بعض اللغات الأجنبية، التحكم الجيد في الوسائل التكنولوجية كالحاسب الآلي واستخدام الانترنت وبرامج الحاسوب.
- حاجة المؤسسة إلى موارد بشرية تمتلك الخبرة والمعرفة بنظام المؤسسة . في حين أن نسبة 31.42% هم عمال تنفيذ في المؤسسة ويعد ذلك إلى:
- طبيعة العمل في المؤسسة الذي يحتاج إلى عدد كبير من العمال التنفيذيين.
- توظف المؤسسة عمال للعمل في الورشات الأمر الذي يتطلب جهد عضلي أكثر منه فكريا.
- هذه الفئة هي التي تساهم في تقديم الخدمة الشاقة للمؤسسة.
- أما نسبة 28.57% فتمثل إدارات في المؤسسة وهي نسبة متوسطة، ويرجع ذلك إلى:
- محدودية الوظائف العليا للمؤسسة.
- طبيعة العمل في المستوى الأعلى يتطلب خبرة وكفاءة ومؤهل علمي عالي لشغل الوظيفة.
- بمعنى أن طبيعة العمل في المؤسسة هي التي تسمح بتحديد عدد العمال في كل من المستوى الإداري والتنفيذي.
- وعليه فإن المؤسسة تحرص على توظيف عمال إداريين صنف إطار وعامل تحكم قصد القيام بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي والتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح وعمال التنفيذ لضمان حسن عمل نشاط المؤسسة الخدماتية.

الجدول رقم 07: الأقدمية في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية في العمل الاحتمالات
15.71%	11	أقل من 05 سنوات
54.28%	38	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
20%	14	من 10 إلى أقل من 20 سنة
05.71%	04	من 20 إلى أقل من 30 سنة
04.28%	03	من 30 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين لديهم أقدمية الخدمة في المؤسسة والتي من (05 سنوات إلى أقل من 20 سنة) يمثلون نسبة 74.28% من عمال المؤسسة وهذا راجع إلى:

- إحساس العمال بالانتماء إلى المؤسسة.
 - تباين معظم عمال البلدية في مناصب عملهم.
 - نقص التجديد المستمر في اليد العاملة.
 - تقديم حوافز ومكافآت للعمل كالترقية والعلاوات لضمان ولاء العمال.
- كل هذا ساهم في بقاء العمال في المؤسسة وأكسبهم قناعات معينة وثقافة تنظيمية راسخة للاستقرار الوظيفي، وعدم ترك منصب عملهم الدائم.

أما المبحوثين الذين لديهم أقدمية في خدمة المؤسسة أقل من 05 سنوات فهم يمثلون نسبة 15.71% من عمال المؤسسة، وهذا دليل على عدم استقطاب المؤسسة المستمر للعمال الجدد، وأن هذه الفئة لم توظف منذ بداية نشاط المؤسسة. في حين أن المبحوثين الذين لديهم خبرة من 20 سنة إلى 30 سنة فما فوق يمثلون نسبة 9.99% وهذا راجع إلى أن:

- هذه الفئة بدأت مزاوله العمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة.

- محافظة المؤسسة على العمال ذوي الخبرة الكبيرة للاستفادة منهم في تدريب الشباب وتحفيزهم للعمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.
- معنى ذلك أن العمل ببلدية قاوس يتطلب عمال مسؤولين وحريصين على أداء العمل بدقة وكفاءة ولديهم القدرة على إصدار الأوامر والأحكام الأكثر فعالية فيما يخص الأداء الوظيفي.
- وعليه فإن المؤسسة لا تعاني من ظاهرة دورات العمل وعدم الاستقرار الوظيفي، فالأقدمية في العمل تمكن من العمل براحة وفعالية وتفادي المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، ومنه تحقيق أداء جيد ومتميز.

جداول المحور الثاني : يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الانجاز

الجدول رقم 08: استخدام الحاسب الآلي يسهل في إنجاز المعاملات الإدارية.

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
51.42%	36	دائما
37.14%	26	أحيانا
11.42%	08	أبدا
100%	70	المجموع

حسب الجدول رقم 07 الذي يوضح أن 30 من أفراد العينة بنسبة 51.42% بينوا لأن الحاسب الآلي يساهم في تسهيل المعاملات الإدارية في الوقت المحدد ويرجع ذلك إلى:

- يؤدي الحاسب الآلي إلى ربح الوقت و التحكم في التكاليف.
- اختصار إجراءات العمل وذلك بالاستغناء على الكميات الكبيرة من الأوراق والأدوات المكتبية.
- اتساع نطاق الإدارة الإلكترونية ومنه الحاسوب الآلي الذي يساهم بشكل كبير في التحسين من جودة تقديم الخدمات.

تليها 36 مفردة أي بنسبة 37.14% الذين وضحوا بأن مساهمة الحاسب الآلي في تسهيل إنجاز المعاملات الإدارية يكون أحيانا ويرجع ذلك إلى:

- كون بعض الأعمال لا تتطلب استخدام الحاسب الآلي.
 - إضافة إلى أنهم لا يعتمدون إلا بصفة جزئية على امتيازات هذه التكنولوجيا في إنجاز المعاملات الإدارية.
 - في حين أن 08 مفردات أي بنسبة 11.42% الذين أشاروا بأن الحاسب الآلي لا يسهل إنجاز المعاملات الإدارية أبدا والسبب في ذلك يرجع إلى:
 - عدم اشتغالهم على الحاسب الآلي أثناء القيم بالمهام.
 - ضعف شبكة الانترنت والانترنات داخل المؤسسة.
- ومعنى ذلك أن استخدام الحاسب الآلي يساهم بشكل كبير في التحسين من جودة تقديم الخدمات الإدارية، ومنه نستنتج أن الحاسب يساهم بشكل كبير في تسهيل إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم خدمة ذات جودة عالية وبأقل وقت وجهد وتكلفة، وبالتالي تحقيق جودة وكفاءة عالية للأداء الوظيفي.

الجدول رقم 09 : الحاسب الآلي يساعد في إنجاز المهام بشكل سريع

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
51.42%	36	دائما
48.57%	34	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 الذي يبين مدى مساهمة الحاسب الآلي في إنجاز المهام بشكل سريع حيث أن 36 من أفراد العينة وضحو أن الحاسب الآلي يساهم بصفة دائمة في إنجاز المهام بسرعة وذلك بنسبة 51.42% وهذا يرجع إلى:

- كون الحاسب الآلي يساهم في تأدية المهام بسرعة وسهولة.
- تبسيط إجراءات العمل.

- سرعة معالجة المعلومات التي يتم تخزينها والقدرة على استرجاعها في الوقت الذي يريده الموظف مما يؤدي إلى عدم ضياع الوقت للحصول عليها وتوفير الجهد المبذول في ذلك.
- استقبال مختلف أنواع البيانات وتنفيذ جميع العمليات المطلوبة في الوقت المناسب.
- في حين تليها نسبة 48.57 المكونة من 34 مفردة أجابوا بـ أحيانا وهذا راجع إلى كون الوظيفة التي يشغلها أغلب الموظفين لا تتطلب استخدام الحاسب الآلي دائما وأخيرا تليها النسبة المعدومة أبدا.
- بمعنى أن الحاسب الآلي يساعد في إنجاز مختلف المهام بشكل سريع وكفاءة، ومنه نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي يساهم بشكل كبير في أداء المهام من خلال التقليل واختصار وقت إجراء المعاملات الإدارية ومعالجة البيانات، وبالتالي إنجاز المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم 10: استخدام الحاسب الآلي وزيادة سرعة معالجة مشكلات العمل

النسبة المئوية %		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
%80	%22.85	56	16	التقليل من الأخطاء	نعم
	%48.57		34	إنجاز العمل في الوقت المحدد	
	%08.57		06	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	
%20		14	لا		
%100		70	المجموع		

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 09 المتعلق بمدى مساهمة الحاسب الآلي في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل، حيث أكد ما نسبته 80% من إجمالي العينة أقرروا أن الحاسب الآلي يساهم في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل أي ما يعادل 56 مفردة وكانت هذه النسب كالاتي:

- 48.57% من المبحوثين أكدوا على أن استخدام الحاسب الآلي يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد وهذا راجع إلى أن الحاسب الآلي يساهم في معالجة مشكلات العمل وتأدية المهام بسرعة وسهولة من خلال تبسيط إجراءات العمل والدقة في العمل.

- 22.85% من المبحوثين أكدوا على أن استخدام الحاسب الآلي يساهم في التقليل من الأخطاء، وهذا راجع إلى :
- كون الحاسب الآلي له فعالية كبيرة في معالجة مختلف المشكلات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون في العمل، مما يجنب المؤسسة الكثير من المشاكل التي تعود عليها بالضرر.
- كذلك وجود أنظمة التصحيح حيث يتم تنظيم والاحتفاظ بالملفات في ذاكرة الحاسوب وتزويده بمضاد الفيروسات الالكترونية.
- 08.57% من المبحوثين أكدوا أن استخدام الحاسب الآلي يساعدهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذا راجع إلى:
- وصول المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وسهولة التواصل بين الرؤساء والموظفين وبالتالي حل المشكلات ونجاح فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وهناك نسبة 20% من المبحوثين المكونة من 14 مفردة الذين أكدوا أن الحاسب الآلي لا يساهم في معالجة مشكلات العمل على الرغم من امتلاكهم للخبرة وحسن تعاملهم مع الوسائل التكنولوجية ويرجع ذلك إلى أنه قد تظهر مشكلات معقدة لا يستطيع الحاسب الآلي حلها ويمكن يدوي وهو حالات نادرا ما تحدث داخل المؤسسة.
- ومنه نستنتج أنه في أغلب الحالات يساهم بشكل جيد الحاسب في سرعة معالجة مشكلات العمل، وبالتالي يصبح أداء الموظفين جيد ومتميز.

الجدول رقم 11: تشجيع البلدية الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
40%	28	دائما
55.71%	39	أحيانا
04.28%	03	أبدا
100%	70	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 10 المتعلق بمدى تشجيع البلدية

للموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية، حيث أن 39 مفردة من المبحوثين بنسبة 55.71% الذين أكدوا بأن المؤسسة تشجع الموظفين على استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة يكون أحيانا وهذا راجع إلى:

- عدم اهتمام البلدية باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تكلفة جلب واستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة.

تليها 28 مفردة بنسبة 40% من أفراد عينة الدراسة الذين وضحو بأن البلدية تشجع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية بصفة دائمة ويرجع ذلك إلى أنها تساهم في تسهيل تأدية المهام من خلال مواكبة التطور التكنولوجي وذلك لتحقيق الكفاءة وجودة الأداء المطلوبة.

وأخيرا تليها 03 مفردات بنسبة 04.28% من أفراد العينة الذين بينوا بأن البلدية لا تقوم عللا تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا ويرجع ذلك إلى:

- غياب ثقافة إدخال مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة.
- عدم امتلاك رؤية مستقبلية لمواكبة التطور التكنولوجي لإدارة البلدية.

ومنه نستنتج أن البلدية غالبا ما تقوم بتشجيع الموظفين على استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة ومواكبة التقدم الحضاري من أجل تحقيق الكفاءة والجودة في الأداء لدى الموظفين.

الجدول رقم 12: التحكم في برامج الحاسب الآلي وتسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
54.28%	38	نعم
45.71%	32	لا
100%	70	المجموع

يتبين من أرقام الجدول رقم 11 المتعلق بمدى مساهمة التحكم في برامج الحاسب الآلي في تسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل، حيث أن 38 مفردة من المبحوثين بنسبة 54.28% أكدوا بأن التحكم في برامج الحاسب الآلي يسهل تقديم الخدمة بشكل جيد أثناء العمل ويرجع ذلك إلى:

- التعامل بشكل جيد بين طالبي الخدمات والموظفين.
- غياب الشكاوي من طرف المتعاملين الخارجيين.
- سرعة تقديم الخدمة التي يطلبها المواطنون.

في حين أن نسبة 45.71% من المبحوثين وضحو أن التحكم في برامج الحاسب الآلي لا يساهم في تسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل ويرجع ذلك إلى:

- بيروقراطية الإجراءات الإدارية وكثرة ارتكاب الأخطاء الإدارية.
- عدم معرفة المواطنين بالقوانين التنظيمية للعمل الخاص بمصلحة ما.
- صعوبة التحكم في الإدارة الرقمية بما تتيحه من برامج عمل الكترونية معقدة يصعب تطبيقا لتقديم الخدمة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتوفير خدمات جيدة تبدأ بتحسين ظروف العمل للعمال وتدريبهم على التحكم في برامج الحاسب الآلي وتخفيف الإجراءات البيروقراطية لأجل ترقية الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث السرعة والجودة والأداء الجيد.

الجدول رقم 13: سرعة تدفق المعلومات وإنجاز العمل في الوقت المحدد

النسبة المئوية%		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
72.85%	21.42%	51	15	التعامل مع المشكلات الطارئة	نعم
	21.42%		15	القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة	
	30%		21	القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل	
20%		19		لا	
100%		70		المجموع	

يبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 12 الذي يوضح مساهمة سرعة تدفق المعلومات في إنجاز العمل في الوقت المحدد، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بنعم والتي قدرت 72.85% المكونة من 51 مفردة، وكانت هذه النسب كالتالي:

- نسبة 30% من المبحوثين أكدوا أن سرعة تدفق المعلومات تساهم في القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل.
 - نسبة 21.42% من المبحوثين أكدوا أن سرعة تدفق المعلومات تساهم في التعامل الجيد مع المشكلات الطارئة.
 - نسبة 21.42% من المبحوثين أكدوا أن سرعة تدفق المعلومات تساهم في القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة، ويرجع ذلك إلى:
 - الانتشار الواسع على استخدام شبكات الانترنت مما يؤدي إلى سرعة تدفق المعلومات بين الموظفين وبالتالي يسهل من انجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب.
 - سرعة معالجة البيانات وتداولها بين الموظفين.
 - عدم انقطاع الكهرباء أثناء القيام بالعمل.
 - في حين نجد أن نسبة 27.14% المكونة من 19 مفردة بينوا أن سرعة تدفق المعلومات لا يساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد وقد يرجع ذلك إلى:
 - حدوث خلل في شبكات الانترنت التي من شأنها أن تعرقل عملية وصول المعلومات بشكل جيد وفي الوقت المحدد.
 - انقطاع الكهرباء في بعض الأحيان أثناء القيام بالعمل.
 - رداءة الأجهزة الالكترونية المتوفرة في المؤسسة.
- ومنه نستنتج من خلال ما سبق أنه كلما كان مستوى تدفق المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية سريع كلما ساعد ذلك على انجاز العمل في الوقت المناسب مما يؤدي إلى ربح الوقت وسرعة الأداء الوظيفي ونقص الأخطاء الإدارية والتحكم في التكاليف ومنه تقديم خدمات ذات جودة عالية.

الجدول رقم 14: مواجهة المشاكل بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
60%	42	نعم
40%	38	لا
100%	70	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14 المتعلقة بالمشاكل التي تواجه الموظفين بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي ومن الذين عددهم 42 مفردة بنسبة 60% وهي نسبة كبيرة من إجمالي العينة أقرروا أنهم يواجهون مشاكل بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي ويرجع ذلك إلى:

- بطء تقديم الخدمة بسبب كثرة الأعباء وعدم كفاية الأجهزة الالكترونية المتوفرة التي تمكنهم من انجاز الأعمال بواسطة تقنيات الحاسب الآلي.
 - رداءة الخدمة وجهل بعض الموظفين باستعمال تطبيقات الحاسب الآلي كون المؤسسة لا تقدم خدمات جيدة ودورات تدريبية للموظفين.
 - غياب التواصل والتنسيق وعدم وجود نظام متبع وتكامل ما بين الموظفين.
- في حين نجد أن 40% المكونة من 28 مفردة أكدوا أنهم لا يواجهون مشاكل بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي وربما يرجع السبب في ذلك إلى:
- إتقان بعض الموظفين لاستعمال تطبيقات وتقنيات الحاسب الآلي أثناء القيام بالعمل.
 - تحفظ بعض الموظفين في الإدلاء ببعض المعلومات التي تبدو نتائجها سلبية على الموظف والمؤسسة على حد سواء.
 - طبيعة عمل بعض الموظفين التي لا تستدعي استخدام تقنيات الحاسب الآلي أو استعمال شبكة الانترنت.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين قد واجهتهم مشاكل متنوعة بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي لغياب المرونة والتنسيق والدورات التدريبية من طرف المؤسسة مع وجود بعض الحالات لم تواجه أي مشكلة ترجع إلى ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي.

الجدول رقم (15): مستوى تدفق المعلومات في المؤسسة

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	45	64.28 %
لا	25	35.71 %
المجموع	70	100 %

نلاحظ من خلال أرقام الجدول رقم (13) الذي يوضع إذا كان مستوى تدفق المعلومات يتم بشكل جيد أم لا، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بنعم والتي قدرت ب 64.28 % المكونة لـ 45 مفردة الذين أكدوا بأن مستوى تدفق المعلومات يتم بشكل جيد وسريع ويرجع ذلك إلى:

- الاستخدام الواسع لشبكات الانترنت وسرعة معالجة البيانات وتدفق المعلومات بين الموظفين.
- سهولة إنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المحدد.
- الجاهزية الإلكترونية من بينها ثبات سرعة الإرسال والاتصال الشبكي.

تليها نسبة 35.71% المكونة من 25 مفردة بينوا أن مستوى تدفق المعلومات لا يتم بشكل جيد وقد يرجع السبب إلى:

- وجود خلل في شبكات الانترنت.
- انقطاع الكهرباء أحيانا الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملية وصول المعلومات في الوقت المناسب. ومنه نستنتج أنه كلما كان مستوى تدفق المعلومات يتم بشكل جيد داخل المؤسسة وسريع في ظل الإدارة الإلكترونية يساعد ذلك على إنجاز المهام في الوقت المحدد مما يؤدي إلى ربح الوقت والسرعة في الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية والشكاوي من طرف الموظفين.

الجدول رقم (16): التحكم في تقنيات الحاسب الآلي وسرعة إنجاز المهام في الوقت المناسب

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	42	60%
لا	28	40%
المجموع	70	100%

تشير

الإحصائيات الموضحة

في الجدول رقم (15) التي تبين مدى مساهمة التحكم في تقنيات الحاسب الآلي في سرعة إنجاز المهام في الوقت المناسب حيث أن نسبة 60% من الموظفين وضحو أن تقنيات الحاسب الآلي تساهم في سرعة إنجاز المهام في الوقت المناسب ويرجع ذلك إلى:

- كون الحاسب الآلي يبسط إجراءات العمل.
- تساهم تقنيات الحاسب الآلي في سرعة معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها بسرعة وسهولة وفي الوقت الذي يريده الموظف.
- استقبال مختلف أنواع البيانات وتنفيذ جميع العمليات المطلوبة في الوقت المناسب.
- في حين تليها نسبة 40% من المبحوثين أكدوا أن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي لا يساهم في سرعة إنجاز المهام في الوقت المناسب وهذا راجع لكون الوظيفة التي يشغلها أغلب الموظفين لا تتطلب استخدام الحاسب الآلي، وأن بعض الموظفين لا يتقنون التحكم في تقنيات الحاسب الآلي أثناء قيامهم بالعمل.

ومنه نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية في ظل التقدم التكنولوجي وعصر السرعة مهمة جدا وأن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يساهم بشكل كبير في أداء المهام من خلال التقليل من الأخطاء الإدارية واختصار الوقت وتخفيض الإجراءات البيروقراطية وبالتالي سرعة الأداء الوظيفي وإنجاز المهام في الوقت المحدد.

جداول المحور الثالث: التدريب على تكنولوجيا المعلومات والرفع من كفاءة الموظف

الجدول رقم (17): الاستفادة من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية قبل شغل الوظيفة.

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	33	47.14%
لا	37	52.85%
المجموع	70	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) الذي يبين الاستفادة من الدورات التدريبية في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية قبل شغل الوظيفة، حيث أن 37 مفردة من المبحوثين قدرت بنسبة 52.85% لا يخضعون لأي دورة تدريبية ويرجع ذلك إلى:

- غياب التدريب الداخلي أو الخارجي على استخدام التكنولوجيا الإلكترونية من طرف المؤسسة الذي من شأنه أن يعيق مسار فعالية العمل الإداري وبالتالي عملية الأداء الجيد للموظفين.
- تكلفة الدورات التدريبية بالنسبة للموظفين.

تليها 33 مفردة من المبحوثين بنسبة 47.14% الذين أقرروا بأنهم يخضعون لدورات تدريبية بخصوص أنظمة الحاسب الآلي وبرامجه الإلكترونية ويرجع ذلك إلى:

- وجود برامج تدريبية خاصة تسمح لهم بتحسين المعارف والمهارات على استخدام تقنيات الاتصال.
- كون التدريب يمنح الموظف مؤهلات للتحكم في استخدام برامج الحاسوب ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية توفر للموظفين تشكيلة واسعة ومتنوعة من المهارات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم بسهولة وسرعة
- ومنه نستنتج أن سياسة التدريب والتكوين وتأهيل العاملين تؤدي إلى تطوير المهارات والقدرات مما يوفر كوادر مؤهلة وقادرة على تحمل المسؤولية والعمل الجاد ولكن المؤسسة لا تحرص على توفير التدريب اللازم لموظفيها رغم أهميته الكبيرة بالنسبة للموظفين و المؤسسة .

الجدول رقم (18): التدريب الذي حصلت عليه قد رفع من قدراتك نحو العمل.

النسبة المئوية %	التكررات	الاحتمالات/ العينة
61.42%	43	بشكل كبير
31.42%	22	متوسط
7.14%	05	ضئيل
100%	70	المجموع

أفرزت المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(17) أن 43 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 61.42% بينوا أن التدريب الذي تلقونه قد ساهم في الرفع من قدراتهم نحو العمل بشكل كبير ويرجع ذلك لكون التدريب يصقل ويمنح الموظف مؤهلات ترفع من قدراته وتكسبه مهارات ومعارف جديدة تؤهله للتحكم في تقنيات الاتصال داخل العمل.

كما يسمح التدريب له بالاطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل.

تليها نسبة 31.42% المكونة من 22 مفردة وضحو بأن مستوى التدريب قد ساهم بشكل متوسط في زيادة القدرات نحو العمل وهذا يرجع إلى قلة وجود البرامج التدريبية التي تسمح لهم بتحسين المعارف والمهارات التي ترفع من قدراتهم نحو العمل، وتليها 7.14% المكونة من 05 مفردات الذين بينوا أن مستوى التدريب الذي تلقونه ضئيل ولم يساهم في الرفع من قدراتهم نحو العمل ويرجع ذلك إلى:

- عدم وجود برامج تدريبية تسمح بتطوير المهارات والقدرات المتنوعة التي تنتج كوادر مؤهلة قادرة على العمل وتقديم أداء أفضل.

ومنه نستنتج أن التدريب الجيد يوفر تشكيلة واسعة ومتنوعة من المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل والرفع من القدرات نحو العمل من خلال تطوير أسلوب العمل وترقية الخدمات المقدمة أثناء العمل.

الجدول رقم (19): تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
40%	28	دائما
34.28%	24	أحيانا
25.71%	18	أبدا
100%	70	المجموع

توضح النتائج الكمية في الجدول رقم (18) مدى مساهمة المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة حيث أجاب ما نسبته 40% المكونة من 28 مفردة أن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة ويرجع ذلك إلى:

- التدريب يسمح للموظف بالإطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا وما يصاحبها من تطورات وتغيرات جديدة تمكنه من تكوين خلفية معرفية لجميع الموظفين.
- التدريب يطور أسلوب العمل مما يساهم في ترقية الخدمات من حيث السرعة والجودة.
- تطوير المهارات والقدرات المتنوعة وكسب معارف ضرورية لأداء العمل.

تليها 24 مفردة من المبحوثين بنسبة 34.28% الذين وضحو بأن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة أحيانا إضافة إلى أنهم يخضعون لتكوين وهذا بالنظر إلى المسؤولية الملقاة على عاتقهم من خلال تطوير أسلوب العمل وترقية الخدمات وتحسين مستوى الأداء.

في حين صرح 18 مفردة من المبحوثين بنسبة 25.71% وهي نسبة ليست ضئيلة بأن المؤسسة لا تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة ويرجع ذلك إلى غياب الدورات التدريبية من طرف المؤسسة مع تكلفة التدريب الداخلي أو الخارجي للموظفين من قبل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تدريب عمالها لأن سياسة التدريب وتأهيل العاملين لها دور كبير في تحسين وتطوير المهارات والقدرات المتنوعة وتحصيل المعارف الضرورية لأداء العمل وتحقيق الأداء المتميز ومنه أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (20): توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين وتنمية قدراتهم.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات/ العينة	
%77.13	%34.28	54	24	القدرة على التنمية الذاتية(معلومات ومهارات)	نعم
	%22.85		16	القدرة على العمل في فريق	
	%20		14	القدرة على مواصلة العمل دون ملل	
%22.85		16		لا	
%100		70		المجموع	

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(19) المتعلق بمدى مساهمة توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم، حيث أكد ما نسبته %77.19 من إجمالي العينة قد أقروا أن توفير البرامج التدريبية يساهم في تنمية قدراتهم أي ما يعادل 54 مفردة وكانت هذه النسب كالاتي:

34.28 % من المبحوثين أكدوا أن توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم تساهم في القدرة على التنمية الذاتية (معلومات ومهارات) لهم وهذا راجع إلى:

- اكتساب مهارات جديدة ومعارف متنوعة وضرورة لأداء المهام بسهولة وإتقان.
- اكتشاف سبل أكثر فاعلية لتوفير الوقت والجهد أثناء القيام بالمهام.
- التكيف السريع مع الأحداث الطارئة.

22.85 % من إجمالي المبحوثين أي ما يعادل 16 مفردة بينوا أن توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم تساهم في القدرة على العمل في فريق وهذا راجع إلى:

- العمل بروح الفريق يزيد من تماسك الجماعة والدقة في العمل واكتشاف المواهب وتنمية القدرات الإدارية للعاملين.
- قلة التعرض لحوادث العمل وسرعة التكيف مع بيئة العمل والأحداث الطارئة.
- تحقيق مردودية أكثر وتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- تعدد المستويات ولا مركزية السلطة للموظفين بما يعني تشجيع المبادرة.

20 % من المبحوثين أكدوا أن توفير برامج تدريبية تساهم في القدرة على مواصلة العمل دون ملل ويرجع ذلك إلى:

- تغيير الجو وكسر الروتين اليومي للعمل وقلة ارتكاب الأخطاء أثناء العمل.
- البرامج التدريبية تدخل ضمن إطار الحصول على الترقية للعمال وتولي مناصب أعلى من تلك التي كانوا يشغلونها قبل خضوعهم للمشاركة في البرامج التدريبية.

وهناك بعض إجابات المبحوثين المكونة من 16 مفردة التي تمثل ما نسبته 22.85% الذين أكدوا أن توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم لا تساهم في تنمية قدراتهم وهذا راجع إلى:

- عدم توفير المؤسسة لبرامج تدريبية مناسبة للعمال.
- قلة الميزانية المخصصة لجلب وتوفير البرامج التدريبية وبالتالي انخفاض فرص المشاركة في هذه البرامج التدريبية رغم حاجاتهم إليها.

نستنتج من خلال ما سبق أن توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العمال تساعد العمال في ممارسة العمل وأدائه بطريقة جيدة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة وذلك من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإدارية.

الجدول رقم (21): توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء مهامك.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
41.42%	29	دائما
54.28%	38	أحيانا
04.28%	03	نادرا
100%	70	المجموع

تشير الإحصائيات الموضحة في الجدول رقم (20) التي تبين أن البرامج التدريبية توفر مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء المهام حيث أن غالبية الموظفين وضحو أن البرامج التدريبية تساهم أحيانا في توفر مجموعة من القدرات الإدارية والفنية وذلك بنسبة 54.28% وهذا راجع إلى:

- توفر البرامج التدريبية الوقت والجهد لأداء المهام.
- القدرة على التواصل والتعامل اللائق بين الموظفين والمواطنين.
- مساهمة البرامج التدريبية في تطوير الأساليب الإدارية والفنية لأداء المهام.

تليها نسبة 41.42 % المكونة من 29 مفردة الذين أكدوا أن البرامج التدريبية توفر مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء المهام بصفة دائمة وما يفسر ذلك هو أن بعض البرامج التدريبية توفر تقنيات ومعلومات جديدة تسمح بالمرونة في أداء المهام الإدارية في ظل تبني الدولة إستراتيجيات في التحديث وتطوير أسلوب العمل وترقية الخدمات.

تليها نسبة 04.28 % المكونة من ثلاثة مفردات أكد بأن البرامج التدريبية لا توفر لهم مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء المهام وهذا يعود إلى أن بعض المفاهيم الإدارية كانت تقليدية وبسيطة تعتمد على العمل اليدوي والمستندات ولا تحتاج لبرامج تدريبية. ومعنى ذلك أن توفير برامج تدريبية في المؤسسة له فائدة ونتيجة إيجابية تعمل على زيادة فعالية أداء الفرد لمهامه.

ومنه نستنتج أن توفير البرامج التدريبية يساعد العمال من اكتساب خبرات ومهارات إدارية وفنية جديدة تساعد في ممارسة العمل وأدائه بطريقة جيدة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة.

الجدول رقم (22): البرامج التدريبية وزيادة إحساسك بالثقة بقدرتك في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	52	74.28 %
لا	18	25.71 %
المجموع	70	100 %

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (21) الذي يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في زيادة إحساس الموظفين بالثقة بقدرتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة حيث تشير نسبة 74.28 % المكونة من 52 مفردة الذين أكدوا أن البرامج التدريبية تزيد من إحساسهم بالثقة بقدراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة وهذا راجع إلى:

- القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطور التكنولوجي.
 - الإبداع والجدية والحرص والإتقان في العمل.
 - القدرة على تطوير الذات والمهارات الفنية والإدارية والتكنولوجية.
- تليها نسبة 25.71 % المكونة من 18 مفردة الذين أكدوا أن البرامج التدريبية لا تساهم في زيادة إحساسهم بالثقة بقدرتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة وهذا راجع إلى:
- صعوبة البرامج التدريبية خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة.
 - ضعف المستوى التعليمي لبعض الموظفين لا يسمح لهم بتعلم البرامج التدريبية الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة.
- ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة إحساس أغلب الموظفين بالثقة بقدرتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة وما توفره من تقنيات ومعلومات جديدة تسمح لهم بالمرونة في أداء المهام الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (23): التدريب على الحاسب الآلي وزيادة دافعتك نحو العمل.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات/ العينة	
72.85 %	21.42 %	51	15	الرضا عن العمل	نعم
	37.14 %		26	السرعة في العمل	
	14.28 %		10	التميز في العمل	
27.14 %		19		لا	/
100 %		70		المجموع	

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (22) المتعلق بمدى مساهمة التدريب على الحاسب الآلي في زيادة دافعية الموظفين نحو العمل، حيث أكد ما نسبته 72.85 % من إجمالي العينة قد أقروا أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل أي ما يعادل 51 مفردة وكانت هذه النسبة كالاتي:

37.14 % من المبحوثين أكدوا على أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في زيادة السرعة في العمل، وهذا راجع لكون التدريب على الحاسب الآلي له فعالية كبيرة في اكتساب مهارات جديدة ومعارف متنوعة تسهل سرعة معالجة مختلف المشكلات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل بمعنى سرعة الأداء ونقص الأخطاء.

- التدريب على الحاسب الآلي يعمل على تعلم تقنيات تطوير أسلوب العمل وتوفير الوقت والجهد.

21.42 % من المبحوثين أكدوا على أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في الرضا عن العمل

ويرجع ذلك إلى:

- غياب الشكاوي من طرف الموظفين.

- عدم وجود مشاكل بين الموظفين وإدارة المؤسسة.

- إشباع حاجات الموظفين وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

* 14.28 % من المبحوثين أكدوا أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في التميز في العمل وهذا راجع إلى:

- تحقيق الأداء المتميز في العمل.

- التدريب على الحاسب الآلي يعمل على توفير تقديم خدمة أفضل للمواطنين.

- التدريب على الحاسب الآلي يدخل في إطار الحصول على ترقية وتولي مناصب عليا نتيجة الأداء المتميز والتفاني في العمل.

تليها 27.14 % المكونة من 19 مفردة أكدوا بأن التدريب على الحاسب الآلي لا يساهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل وهذا راجع إلى:

- طبيعة العمل الذي يقوم به لا يتطلب ضرورة التدريب على الحاسب الآلي أو الاعتماد عليه.

ومنه نستنتج أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في زيادة دافعية الموظفين نحو العمل بشكل كبير وبالتالي تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل والرضا والتميز في العمل وبتكلفة مناسبة نوعا ما.

الجدول رقم (24): التدريب خارج البلدية له مميزات أكبر من التدريب داخل البلدية من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
84.28%	59	نعم
15.71%	11	لا
100 %	70	المجموع

توضح النتائج الكمية في الجدول رقم(23) الذي يبين أن التدريب خارج البلدية له مميزات أكبر من التدريب داخل البلدية من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة، حيث بينت ما نسبته 84.28% المكونة من 59 مفردة أن التدريب الخارجي له مميزات أكبر من التدريب الداخلي من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة ويرجع ذلك إلى:

- تغيير الروتين داخل المؤسسة.
- اكتساب خبرات جديدة ومهارات ومعارف متنوعة.
- تطوير المهارات الفردية.

تليها نسبة 15.71% المكونة من 11 مفردة أكدوا أن التدريب الخارجي ليس له مميزات أكبر من التدريب الداخلي من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة وهذا ما يفسر أن التدريب الخارجي يكلف ميزانية المؤسسة المخصصة للتدريب الخارجي وبالتالي الاعتماد على التدريب الداخلي كحل بديل من أجل تطوير مهارات الموظفين.

ومنه نستنتج أن التدريب سواء كان خارجي أو داخلي فهو يساعد الموظفين على التحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة وتحسين الأداء الوظيفي وتوفير كوادر مؤهلة قادرة على العمل وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل.

الجدول رقم (25): التدريب على تكنولوجيا المعلومات والرفع من مستوى الأداء.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
71.42%	50	نعم
28.57%	20	لا
100 %	70	المجموع

حسب الجدول رقم(24) فقد أجاب 71.42% من عينة الدراسة المكونة من 50 مفردة قد أكدوا أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من مستوى الأداء لمهامهم الإدارية ويرجع ذلك إلى:

- الوصول إلى درجة الإتقان المطلوبة أثناء العمل.
- المعرفة بالمعلومات الخاصة بالعمل المكلف به.
- الاستفادة من سياسة العمل عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر أو الفاكس أو الهاتف أو الطابعات والحاسبات الالكترونية.
- الحصول على الترقية والمكافآت.

تليها نسبة 28.57 % من المبحوثين المكونة من 20 مفردة قد أكدوا أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات لا يساهم في الرفع من مستوى الأداء والسبب في ذلك أن بعض الموظفين لا يعتمدون إلا بصفة جزئية على امتيازات هذه التكنولوجيا في أداء جزء من المهام فقط بمعنى أن مهامهم لا تركز على استخدام التكنولوجيا على اعتبار أن عملهم تقليدي روتيني وراقي بالدرجة الأولى ولا تحتاج إلى تدريب على تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائهم.

ومنه نستنتج أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الأداء، وهو ما يجعلنا نلاحظ الدور الإيجابي للتكنولوجيا الرقمية على مستويات الأداء ونوعيته.

الجدول رقم (26): استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل.

النسبة المئوية %		التكرارات		الاحتمالات/ العينة	
% 90	% 25.71	63	18	القدرة على التغيير والتكيف	نعم
	% 17.14		12	الاستعداد لتحمل المسؤولية	
	% 47.14		33	الجدية والحرص في العمل	
% 10		07		لا	
% 100		70		المجموع	

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (25) الذي يوضح أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل، حيث تشير نسبة 90 % المكونة من 63 مفردة الذين أكدوا أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل وكانت هذه النسب كالاتي:

74.14 % من المبحوثين أكدوا أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء وذلك من خلال الجدية والحرص في العمل.

25.71 % من المبحوثين أكدوا أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء، وذلك بالقدرة على التغيير والتكيف في محيط العمل.

17.14 % من المبحوثين أكدوا أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء، عن طريق الاستعداد لتحمل المسؤولية عند القيام بالعمل.

ويرجع ذلك إلى:

- وجود أنظمة التصحيح حيث يتم تنظيم وحفظ الملفات في ذاكرة الحاسوب وتزويده بمضاد الفيروسات الالكترونية.
- قلة معدل الأخطاء بعد تعميم العمل عبر أجهزة الكمبيوتر.
- إنجاز المهام في الآجال بأكثر دقة وكذلك ترتيب الملفات والأرشيف، إضافة إلى ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقوع في الخطأ.

تليها نسبة 10 % المكونة من 07 مفردات أكدوا أن استعمال برامج الكمبيوتر لا تقلل الأخطاء عند القيام بالعمل وهذا راجع إلى العنصر البشري وما يتعرض له من ضغوط نفسية واجتماعية وجسدية من تعب ومشاكل ونقص التركيز أثناء العمل. كل هذه العوامل تعرض الموظف للوقوع في الخطأ وبالتالي تعرقل سير العمل.

ومنه نستنتج أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الوقوع في الكثير من الأخطاء أثناء القيام بالعمل، وذلك من خلال الجدية والحرص في العمل على انجاز المعاملات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة، وبالتالي تحقيق جودة وكفاءة عالية الأداء.

الجدول رقم (27): سبب التميز عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة نتيجة لـ:

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
37.14 %	26	سنوات الخبرة
25.71 %	18	المستوى التعليمي
25.71 %	18	التدريب
08.57 %	06	كثرة استخدام الأجهزة الالكترونية
100 %	70	المجموع

حسب الجدول رقم(26) فقد أجابوا 37.14% من عينة الدراسة أن سنوات الخبرة هي سبب التميز عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة في أداء مهامهم الإدارية ويرجع ذلك إلى كفاءة الأداء كانت نتيجة الخبرة التي اكتسبها الموظفين طوال مدة عملهم في المؤسسة، حيث قد لاحظنا في تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة أن 29.99% من الأفراد المعنيين بالدراسة لهم أقدمية بالمؤسسة تتجاوز العشر سنوات وهم يعملون بهذه المؤسسة، فكلما زادت أقدمية الموظف كلما زادت خبرته في أغلب الحالات وتميزه عن الآخرين

تليها نسبة 25.71 % المكونة من 18 مفردة ونسبة 25.71% المكونة من 18 مفردة أيضا الذين أكدوا أن سبب تميزهم عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة المستوى التعليمي والتدريب على حد سواء ويرجع ذلك إلى:

- اعتزازهم بشهادتهم الجامعية رغم افتقارهم للخبرة لأن المؤهل العلمي يمنحهم التميز وتحقيق أداء جيد والكفاءة المطلوبة.
 - التدريب يسمح باكتشاف سبل أكثر فاعلية لتوفير الوقت والجهد وهو عامل يدخل ضمن إطار تعلم تقنيات تطوير أسلوب العمل وبالتالي التميز عن الآخرين وتحقيق جودة الأداء.
- تليها نسبة 08.57% المكونة من 06 مفردات الذين أكدوا أن سبب تميزهم عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة كثرة استخدام الأجهزة الإلكترونية وهذا راجع أن التكنولوجيا تحقق الكفاءة والتميز عن الآخرين عن طريق كفاءة الأفراد العاملين عليها وكفاءة أساليب العمل.
- ومنه نستنتج أن سبب تميز أغلب الموظفين عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة سنوات الخبرة التي اكتسبوها طوال مدة عملهم بالمؤسسة وكذلك بالمستوى التعليمي والاعتزاز بشهادتهم الجامعية والتدريب الذي ساعدهم في ممارسة العمل وأدائه بطريقة جيدة وتحقيق التميز والإبداع والاختلاف عن الآخرين وتحقيق جودة الأداء.

جداول المحور الرابع: يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في زيادة التنسيق الإداري

الجدول رقم (28): يساعد الاتصال الإلكتروني في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب.

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	60	85.71%
لا	10	14.28%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم(27) الذي يوضح مساهمة الاتصال الإلكتروني في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، حيث أكدوا ما نسبته 85.71% المكونة من 60 مفردة أن الاتصال الإلكتروني يساهم بشكل كبير في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب ويرجع ذلك إلى:

- الاتصال الالكتروني يمكن من توفير المعلومة في الوقت المناسب وبسهل التواصل بين الموظفين والرؤساء فيما بينهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.
- يساهم الاتصال الالكتروني في السرعة في الانجاز مما يتيح فرص أعلى لحل مشكلات العمل والعمال عبر التواصل والتعاون فيما بينهم.

معنى ذلك أن الاتصال الالكتروني المرن يحقق الدقة في العمل التي من شأنها أن تسرع عملية الإنجاز في إطار سيادة جو التعاون بين العمال لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وتحقيق السرعة والكفاءة في الأداء بين مختلف المصالح.

تليها نسبة 14.28% المكونة من 10 أفراد من عينة الدراسة الذين أكدوا أن الاتصال الالكتروني لا يساهم في الحصول على المعلومة، وهذا ما يفسر بأن طبيعة العمل التي يقوم بها الموظف تقليدية تعتمد على الورق ولا تتطلب الاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة أثناء القيام بالمهام الإدارية، الأمر الذي يسبب الجهد المضاعف من حيث الوقت والأداء.

نستنتج بأن الاتصال الالكتروني يساهم في الحصول على المعلومة في أي وقت وبأقل جهد وتكلفة وبالتالي فهو ضروري داخل أي مؤسسة خدمتية وذلك لتحقيق السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية في الوقت المناسب وبالتالي نجاح فعالية وكفاءة الأداء وترقية الخدمات المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم (29): وصول المعلومات من طرف رؤساء المصالح في الوقت المحدد.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
60 %	42	نعم
40 %	28	لا
100 %	70	المجموع

توضح الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (28) التي تبين إذا ما كان وصول المعلومات من طرف الرؤساء يتم في الوقت المحدد، حيث أكدت ما نسبته 60 % المكونة من 42 مفردة، أكدوا أن وصول المعلومات من طرف رؤساء المصالح يتم في الوقت المناسب ويرجع السبب في ذلك إلى:

- امتلاك رؤساء المصالح للمهارات الإدارية الكافية فيما يخص تقنيات الاتصال الحديثة في العمل.
- التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات يسهل فهم طبيعة العمل الإداري وبالتالي الدقة والسرعة في الإنجاز، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
- المرونة في الاتصال والتنسيق بين رؤساء المصالح والموظفين.

تليها نسبة 40% المكونة من 28 مفردة نفوا ذلك أن المعلومات لا تصل في الوقت المناسب من طرف الرؤساء وسبب ذلك نقص وسائل الاتصال التي تربط وتنسق بين الرئيس والموظف، وكثرة الانشغالات الوظيفية لرؤساء المصالح تمنعهم من توفير المعلومات في الوقت المناسب كذلك.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين تصلهم المعلومات من طرف رؤساء المصالح في الوقت المناسب، وذلك من خلال التحكم الجيد في ميكانيزمات العمل وتقنيات الاتصال الحديثة، وهذا من شأنه تحقيق الانسجام والتنسيق الجيد بين مختلف المصالح الإدارية وبين الرئيس والموظف، ويساهم في تحقيق فعالية الأداء المتميز.

الجدول رقم (30): سبب الملاحظات المقدمة من الرئيس إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب

النسبة المئوية %		التكررات		الاحتمالات/ العينة	
51.42 %	20 %	36	14	نقص وسائل الاتصال	نعم
	17.14 %		12	غياب المرونة في الاتصال	
	14.28 %		10	غياب التنسيق بينك وبين الرئيس	
48.57 %		34		لا	
100 %		70		المجموع	

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) الذي يوضح سبب الملاحظات المقدمة من الرئيس إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب، حيث كانت نسبة إجابات المبحوثين بنعم والتي قدرت بـ 51.42 % المكونة من 36 مفردة، وكانت هذه النسب كالاتي:

- 20 % من المبحوثين أكدوا أن سبب الملاحظات المقدمة من طرف الرئيس إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب هو نقص وسائل الاتصال.

- 17.14 % من المبحوثين أكدوا أن سبب الملاحظات هو غياب المدونة في الاتصال.

- 14.28 % من المبحوثين أكدوا أن سبب الملاحظات هو غياب التنسيق بينهم وبين الرئيس.

ويرجع ذلك إلى:

- نقص وسائل الاتصال يعرقل وصول المعلومات، إضافة إلى غياب المرونة في الاتصال والتنسيق بين الموظفين والرئيس يؤدي إلى عدم حصول الموظف على المعلومات في الوقت المناسب، وهذا من شأنه أن يعرضه إلى الوقوع في الكثير من المشاكل، وتلقي الإنذارات وبالتالي عرقلة عملية الأداء وعدم إنجاز العمل في الوقت المناسب.

- ارتفاع معدل الأخطاء نتيجة نقص الأجهزة التكنولوجية.

في حين نجد أن نسبة 48.57 % المكونة من 34 مفردة وضحو بأنهم لا يتعرضون للملاحظات من طرف الرؤساء، ويعود السبب في ذلك إلى توفر الأجهزة الالكترونية والاعتماد على تقنيات الاتصال في أداء المهام وبالتالي إنجاز العمل في الوقت المناسب.

ومنه نستنتج أن أغلب سبب الملاحظات المقدمة من الرئيس للموظفين إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب، هو نقص الجاهزية الالكترونية داخل المؤسسة وتوفير التكنولوجيا وتعميمها على العمل الإداري من شأنه أن يساعد على إنجاز العمل في الوقت المناسب. مما يؤدي إلى قلة ارتكاب الأخطاء الإدارية وريح الوقت والرفع من الأداء.

الجدول رقم (31): كيفية قيام الرئيس بمتابعة العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
51.42 %	36	التدخل أثناء إنجاز العمل
45.71 %	32	رفع تقارير العمل إلى مكتبه
02.85 %	02	متابعة عمك عن طريق المراقبة الالكترونية
100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول رقم (30) الذي يوضح طريقة قيام الرئيس بمتابعة العمل حيث قدرت ما نسبته 51.42 % من المبحوثين المكونة من 36 مفردة الذين أكدوا أن الرئيس يقوم بمتابعة العمل عن طريق التدخل أثناء إنجاز العمل ويرجع ذلك إلى:

- الرقابة الصارمة داخل المؤسسة لها دور فعال في تحقيق الانضباط والالتزام بقواعد العمل وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لفيبر الترشيذ والعقلانية.
- الاحتكاك بالموظفين يساهم في التنبؤ بالمشكلات الإدارية واكتشاف الأخطاء ومنه سهولة حلها وتصحيحها.

وتليها نسبة 45.71 % من المبحوثين أكدوا أن الرئيس يقوم بمتابعة عملهم عن طريق رفع تقارير العمل إلى المكتب وسبب ذلك غياب الرقابة الشديدة وترك مجال للحرية للموظف للاعتماد على نفسه والشعور بتحمل المسؤولية وتشجيعه على الرقابة الذاتية لنفسه أثناء تأدية المهام الإدارية.

وتليها نسبة 02.85 % من المبحوثين الذين أكدوا أن الرئيس يقوم بمتابعة العمل عن طريق المراقبة الالكترونية ويعود ذلك إلى وجود بعض كاميرات المراقبة في محيط عملهم تساعد الرئيس في متابعتهم من مكتبه دون التدخل أثناء العمل أو رفع تقارير العمل إلى المكتب، أي أن الرقابة الالكترونية تعزز الشفافية الالكترونية وتخلق نوع من الثقة بين الموظفين كونها حيادية لا تتأثر بالعوامل الشخصية للأفراد.

ومنه نستنتج أن الرئيس يقوم بمتابعة عمل الموظفين عبر طرق مختلفة منها: التدخل أثناء إنجاز العمل أو رفع تقارير إلى المكتب أو المتابعة عن طريق المراقبة الالكترونية، أي أن الرقابة السائدة هي

مزيج بين الرقابة التقليدية والالكترونية وذلك من أجل ضبط سير العمل الحسن وتحقيق الأداء الجيد والانضباط والالتزام داخل المؤسسة.

الجدول رقم (32): تقنيات الاتصال الالكترونية في المؤسسة وتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح.

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	50	71.42 %
لا	20	28.57 %
المجموع	70	100 %

أفرزت المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (31) التي تبين مساهمة تقنيات الاتصال الالكتروني في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح حيث قدرت ما نسبته 71.42 % المكونة من 50 مفردة أكدوا أن تقنيات الاتصال لها دور فعال في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح ويرجع ذلك إلى:

- أهمية شبكات الاتصال في ربط المصالح ببعضها البعض، وإتاحة مجال للموظفين من أجل تبادل الأفكار والابتكار في مجال العمل، وهذا ما أكدت عليه النظريات الكلاسيكية المحدثة وخاصة النظريات الحديثة.

- كثرة استخدام الأجهزة الالكترونية في محيط العمل.

تليها نسبة 28.57 % المكونة من 20 مفردة أكدوا أن وسائل الاتصال لا تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح وهذا ما يفسر أن بعض الأعمال التي يقومون بها الموظفين لا تستدعي الاعتماد على تقنيات الاتصال الالكترونية في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الإدارة الالكترونية وما تتوفر عليه من وسائل وتقنيات الاتصال تساهم بشكل كبير في تحقيق التنسيق والمرونة في الاتصال بين مختلف المصالح الإدارية، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

الجدول رقم (33): نقص وسائل الاتصال الالكترونية يعرقل عملية الأداء.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
45.71 %	32	دائما
51.42 %	36	أحيانا
02.85 %	02	أبدا
100 %	70	المجموع

توضح النتائج الكمية في الجدول رقم (32) الذي يبين أن نقص وسائل الاتصال الالكترونية تعرقل عملية الأداء، حيث بينت ما نسبته 51.42 % المكونة من 36 مفردة أكدوا أن نقص وسائل الاتصال الالكترونية تعرقل عملية الأداء أحيانا ويرجع ذلك إلى:

- صعوبة وصول المعلومات في الوقت المناسب
- قلة استخدام الوسائل والأجهزة الالكترونية في تأدية المهام.

تليها نسبة 45.71 % المكونة من 32 مفردة أكدوا بأن نقص وسائل الاتصال الالكترونية يعرقل عملية الأداء بصفة دائمة يرجع ذلك إلى:

- غياب المرونة والتنسيق والانسجام بين الموظفين والأجهزة الالكترونية، وقلة استعمال الحاسب الآلي في العمل.

في حين تليها نسبة 02.85 % المكونة من مفردتين أكدوا بأن نقص وسائل الاتصال الالكترونية لا يعرقل عملية الأداء، لأنه نادرا ما يتطلب عملهم استخدام التكنولوجيا في أداء مهامهم الإدارية.

ومنه نستنتج أن نقص وسائل الاتصال الالكترونية من شأنها أن تعرقل عملية الأداء، وبالتالي نقص فعالية ودافعية الأفراد نحو العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (34): استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية روح الابتكار والتجديد لدى الموظفين.

الاحتمالات/ العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	52	74.28 %
لا	18	25.71 %
المجموع	70	100 %

حسب الجدول رقم (33) الذي يوضح مساهمة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية روح الابتكار والتجديد حيث أجاب ما نسبته 74.28 % المكونة من 52 مفردة أن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال يساهم في تنمية روح الابتكار والتجديد لدى الموظفين ويرجع ذلك إلى:

- أن سياسة العمل عبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف أو الحاسبات الالكترونية تسمح لهم باكتشاف المواهب وسبل أكثر فاعلية لتوفير الوقت والجهد من أجل الابتكار والتطوير.

تليها نسبة 25.71 % المكونة من 18 مفردة التي أكدت أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال لا تساهم في تنمية روح الابتكار والتجديد لدى الموظفين، ويرجع ذلك إلى:

- أنهم لا يعتمدون إلا بصفة جزئية على امتيازات هذه التكنولوجيا.
 - استخدامهم الأسلوب الورقي التقليدي إلى جانب الأسلوب الالكتروني في تأدية المهام على اعتبار أن هذه المؤسسة لازالت في مرحلة العصرية بالتدرج حيث أن بعض المهام لازالت بحاجة إلى تحديث وأتمتة مستقبلية للقضاء على التعاملات الورقية، وهو ما يؤكد لنا أن للتعاملات الالكترونية أهمية بالغة في تنمية روح الابتكار والتجديد وزيادة مردودية الأداء.

ومنه نستنتج أن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومختلف التعاملات الالكترونية أهمية بالغة في تنمية روح الابتكار والتجديد والإبداع وزيادة مردودية الأداء، وذلك بالاستفادة من مزايا الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (35): إيجابيات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات/ العينة
40 %	28	سرعة تدفق المعلومات
37.14 %	26	تحقيق الأداء المتميز
22.85 %	16	إشباع حاجات الفرد وأهدافه
100 %	70	المجموع

أفرزت المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (34) أن من إيجابيات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات بنسبة 40 % المكونة من 28 مفردة ويرجع ذلك إلى:

- تأدية المهام بسرعة وسهولة ودقة إضافة إلى بساطة إجراءات العمل التي أصبحت أكثر تنظيماً بعد إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- القضاء على ما يسمى بظاهرة الطوابير في استخراج الوثائق وسرعة البحث في الوثائق من خلال أرشيف الحواسيب واختزال الوقت والجهد وإنجاز العمل في الوقت المحدد.

تليها نسبة 37.14 % المكونة من 26 مفردة الذين أكدوا أن من إيجابيات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقيق الأداء المتميز ويرجع ذلك إلى:

- قلة ارتكاب الأخطاء الإدارية أثناء تقديم الخدمة.
- السرعة في الأداء وتوفير الوقت والجهد.
- تطوير أسلوب العمل واكتساب معارف وخبرات جديدة تمكن الموظفين من الإبداع والتجديد والابتكار في مجال العمل، وهذا ما أكدته النظرية السوسيوتقنية.

تليها نسبة 22.85 % المكونة من 16 مفردة أكدوا أن من إيجابيات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف الخاصة ويرجع ذلك إلى:

- ضمان العمل باستمرار داخل المؤسسة ومنه الأمن الوظيفي.

- تحقيق أداء جيد ومنه الحصول على ترقية وعلاوات وتولي مناصب أعلى في هرم السلطة. ومنه نستنتج الدور الإيجابي لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستويات الأداء ونوعيته وتحقيق وإشباع حاجات الفرد وأهدافه ومنه أهداف المؤسسة، وضمان استمرارية الحياة الوظيفية للموظفين والمؤسسة على حد سواء.

➤ مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تعميم وتبويب البيانات وإخضاعها للدراسة الإحصائية، ومن ثم تفسيرها وتحليلها سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، ومقارنتها مع الدراسات السابقة التي تم إدراجها والتطرق إليها في الجانب النظري من الدراسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

* الفرضية الجزئية الأولى: يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الإنجاز.

جاءت هذه الفرضية موضحة في بنود المحور الثاني من استمارة الاستبيان، وقد تبين في ضوء التحليل للمعطيات النتائج التالية:

- غالبية الموظفين أكدوا أن الحاسب الآلي يساهم في إنجاز المعاملات الإدارية وذلك بنسبة 51.42 %، وهذا راجع إلى: أن الحاسب الآلي يؤدي إلى ربح الوقت واختصار إجراءات العمل وتحسين تقديم جودة الخدمات، إضافة إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية التي توصف بطبيعتها التقليدية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن الحاسب الآلي يساهم بصفة دائمة في إنجاز المهام بسرعة وذلك بنسبة 51.42 %، وهذا راجع إلى: كون الحاسب الآلي يساهم في تأدية المهام بسرعة وسهولة وسرعة معالجة المعلومات وتخزينها والقدرة على استرجاعها في الوقت المناسب وبأقل جهد وتكلفة مع استقبال مختلف أنواع البيانات وتنفيذ جميع العمليات المطلوبة في الوقت المناسب.

- غالبية الموظفين أكدوا أن الحاسب الآلي يساهم في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل بنسبة 80 %، وهذا راجع إلى: كون الحاسب الآلي يساهم في التقليل من الأخطاء وإنجاز العمل في الوقت المحدد ويساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- غالبية الموظفين وضحو أن البلدية تشجع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية أحيانا وذلك بنسبة 55.71 %، وهذا راجع إلى: تكلفة جلب واستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة وعدم اهتمام البلدية باستخدام التكنولوجيا بصورة كلية لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التحكم في برامج الحاسب الآلي يساهم في تسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل وذلك بنسبة 54.28 % وهذا راجع إلى: التعامل اللائق بين طالبي الخدمات والموظفين وغياب الشكاوى من طرف المتعاملين الخارجيين وسرعة تقديم الخدمة التي يطلبها المواطنين.

- غالبية الموظفين أكدوا أن سرعة تدفق المعلومات تساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد بنسبة 72.85 % وهذا راجع إلى: الانتشار الواسع على استخدام شبكات الانترنت مما يؤدي إلى سرعة تدفق المعلومات بين الموظفين وبالتالي تسهيل إنجاز المعلومات الإدارية في الوقت المناسب، وسرعة معالجة البيانات وتداولها بين الموظفين وكذلك عدم انقطاع الكهرباء أثناء العمل.

- غالبية الموظفين أكدوا أن مستوى تدفق المعلومات في المؤسسة يتم بشكل جيد بنسبة 64.28 % وهذا راجع إلى: سهولة إنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب وسرعة تقديم الخدمات التي يطلبها المواطنين إضافة إلى الجاهزية الالكترونية مثل ثبات سرعة الإرسال والاتصال الشبكي .

- غالبية الموظفين أكدوا أنهم يواجهون المشاكل بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي بنسبة 60 % وهذا راجع إلى: بطء تقديم الخدمة بسبب كثرة الأعباء، وعدم كفاية الأجهزة الالكترونية ورتداء الخدمة وجهل بعض المواطنين باستعمال تطبيقات الحاسب الآلي إضافة إلى غياب التواصل والتنسيق وعدم وجود نظام متبع وتكامل ما بين الموظفين.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يساهم في سرعة إنجاز المهام في الوقت المناسب بنسبة 60 % وهذا راجع إلى: تساهم تقنيات الحاسب الآلي في سرعة معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها بسرعة وسهولة وفي الوقت الذي يريده الموظف وكذلك تبسيط إجراءات العمل وتنفيذ

جميع العمليات المطلوبة في الوقت المناسب، كما تمنح تقنيات الحاسب الآلي الفرصة لمراجعة البيانات التي تم حفظها بسرعة مما يؤدي إلى السرعة في الإنجاز.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني من استمارة الاستبيان، نستنتج أن التحكم في الحاسب الآلي له دور كبير في إنجاز المعاملات الإدارية والقيام بالمهام، كما أن أنظمة الحاسب الآلي تساهم في التقليل من الأخطاء وسرعة معالجة مشكلات العمل بسبب سرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يؤدي إلى السرعة في الإنجاز والرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الإنجاز". هي فرضية محققة.

*** الفرضية الجزئية الثانية: يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف.**

جاءت هذه الفرضية موضحة في بنود المحور الثالث من استمارة الاستبيان، وقد تبنى في ضوء التحليل للمعطيات النتائج التالية:

- غالبية الموظفين أكدوا أنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الالكترونية قبل شغل الوظيفة بنسبة 52.85 % وهذا راجع إلى: غياب التدريب الداخلي أو الخارجي على استخدام التكنولوجيا من طرف المؤسسة الذي من شأنه أن يعيق مسار فعالية العمل الإداري إضافة إلى تكلفة الدورات التدريبية بالنسبة للموظفين.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب الذي تحصلوا عليه قد رفع من قدراتهم نحو العمل بشكل كبير ذلك بنسبة 61.42 % وهذا راجع إلى: غياب التدريب الداخلي أو الخارجي على استخدام التكنولوجيا من طرف المؤسسة الذي من شأنه أن يعيق مسار فعالية العمل الإداري إضافة إلى تكلفة الدورات التدريبية بالنسبة للموظفين.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب الذي تحصلوا عليه قد رفع من قدراتهم نحو العمل بشكل كبير ذلك بنسبة 61.42 % وهذا راجع إلى: كون التدريب يصقل ويمنح الموظفين مؤهلات ترفع من قدراتهم وتكسيهم مهارات ومعارف جديدة تؤهلهم للتحكم في تقنيات الاتصال وترفع من كفاءتهم داخل العمل

إضافة إلى ذلك يسمح لهم التدريب بالإطلاع على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل.

- غالبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة دائما وذلك بنسبة 40 % وهذا راجع إلى: أن التدريب يطور أسلوب العمل مما يساهم في ترقية الخدمات من حيث السرعة والجودة، إضافة إلى تطوير المهارات والقدرات المتنوعة وكسب معارف ضرورية لأداء العمل.

- غالبية الموظفين أكدوا أن توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين تساهم في تنمية قدراتهم وذلك بنسبة 77.13 % وهذا راجع إلى: أن البرامج التدريبية تساهم في القدرة على التنمية الذاتية (معلومات ومهارات) والعمل في فريق مع القدرة على مواصلة العمل دون ملل، وهذا ما يساهم في اكتساب مهارات جديدة ومعارف متنوعة وضرورية لأداء المهام بسهولة وإتقان والتكيف السريع مع الأحداث الطارئة داخل بيئة العمل.

- غالبية الموظفين أكدوا أن البرامج التدريبية توفر لهم مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء مهامهم أحيانا وذلك بنسبة 54.28 % وهذا راجع إلى: توفر البرامج التدريبية الوقت والجهد لأداء المهام وتساهم في تطوير الأساليب الإدارية والفنية لأداء المهام بشكل جيد.

- غالبية الموظفين أكدوا أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة الإحساس بالثقة بقدرتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة وذلك بنسبة 74.28 % وهذا راجع إلى: القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة، وكذلك الإبداع والجدية والحرص والإتقان في العمل والقدرة على تطوير الذات والمهارات الفنية والإدارية والتكنولوجية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب على الحاسب الآلي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل وذلك بنسبة 72.85 % وهذا راجع إلى: الرضا والسرعة والتميز في العمل والحصول على ترقية وتولي مناصب عليا نتيجة الأداء المتميز والتفاني في العمل.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب خارج البلدية له مميزات أكبر من التدريب داخل البلدية من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة وذلك بنسبة 84.28 % وهذا راجع إلى: أن التدريب الخارجي يسمح

للموظفين بتغيير الروتين داخل المؤسسة واكتساب خبرات جديدة ومعارف متنوعة وتطوير المهارات الفردية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من مستوى الأداء وذلك بنسبة 71.42 % وهذا لكون التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الوصول إلى درجة الإتقان المطلوبة أثناء العمل من خلال المعرفة بالمعلومات الخاصة بالعمل المكلف به والاستفادة من سياسة العمل عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء من خلال أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف أو الطابعات والحاسبات الالكترونية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل وذلك بنسبة 90% وهذا راجع إلى: وجود أنظمة التصحيح حيث يتم تنظيم وحفظ الملفات في ذاكرة الحاسوب وقلّة معدل الأخطاء بعد تعميم العمل عبر أجهزة الكمبيوتر وإنجاز المهام في الآجال بأكثر دقة إضافة إلى ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقوع في الخطأ.

- غالبية الموظفين أكدوا أن سبب تميزهم عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة كان نتيجة سنوات الخبرة بنسبة 37.14 %، المستوى التعليمي 25.71 %، التدريب 25.71 % وهذا راجع إلى: أنه كلما زادت أقدمية الموظف زادت خبرته في أغلب الحالات وتميزه عن الآخرين، وكذلك المؤهل العلمي والتدريب يمنحهم التميز وتحقيق الأداء الجيد والكفاءة واكتشاف سبل أكثر فاعلية لتوفير الوقت والجهد وهو عامل يدخل ضمن إطار تعلم تقنيات تطوير أسلوب العمل وبالتالي التميز عن الآخرين وتحقيق جودة الأداء.

من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الثالث من استمارة الاستبيان، نستنتج أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لأداء المهام، كما توفر البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العمال.

القدرة على التنمية الذاتية وتطوير الأساليب الإدارية والفنية لأداء المهام بشكل جيد واستعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل ويسهل إنجاز المهام في الآجال المحددة بأكثر دقة وبأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف" هي فرضية محققة.

* الفرضية الجزئية الثالثة: "يساهم نظام الاتصال الالكتروني في زيادة التنسيق الإداري"

- غالبية الموظفين أكدوا أن الاتصال الالكتروني يساعد في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وذلك بنسبة 85.71 % وهذا راجع إلى: أن الاتصال الالكتروني يمكن من توفير المعلومة في الوقت المناسب ويسهل التواصل بين الموظفين والرؤساء فيما بينهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة ويساهم أيضا في السرعة في الانجاز والدقة في العمل وتحقيق السرعة والكفاءة في الأداء بين مختلف المصالح.

- غالبية الموظفين أكدوا أن المعلومات تصل من طرف رؤساء المصالح في الوقت المحدد وذلك بنسبة 60 % وهذا راجع إلى: امتلاك رؤساء المصالح المهارات الإدارية الكافية فيما يخص تقنيات الاتصال الحديثة في العمل، إضافة إلى التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات يسهل فهم طبيعة العمل الإداري وبالتالي الدقة والسرعة في الإنجاز وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.

- غالبية الموظفين أكدوا أن الملاحظات المقدمة من الرئيس إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب كانت بسبب نقص وسائل الاتصال وغياب المرونة في الاتصال إضافة إلى غياب التنسيق بينهم وبين الرئيس وذلك بنسبة 51.42 %، وهذا راجع إلى: نقص وسائل الاتصال يعرقل وصول المعلومات مما يؤدي إلى حصول الموظف على المعلومات في الوقت المناسب وهذا من شأنه أن يعرضه إلى الوقوع في الكثير من المشاكل وتلقي الإنذارات وبالتالي عرقلة عملية الأداء وعدم إنجاز العمل في الوقت المناسب.

- غالبية الموظفين أكدوا أن الرئيس يقوم بمتابعة العمل عن طريق التدخل أثناء العمل بنسبة 51.42 % وطريقة رفع تقارير العمل إلى المكتب بنسبة 45.71 % وهذا راجع إلى: الرقابة الصارمة داخل المؤسسة له دور فعال في تحقيق الانضباط والالتزام بقواعد العمل، إضافة إلى الاحتكاك بالموظفين يساهم في التنبؤ بالمشكلات الإدارية واكتشاف الأخطاء، ومنه سهولة حلها وتصحيحها مع منح مجال ضيق للحرية للموظف للاعتماد على نفسه والشعور بتحمل المسؤولية وتشجيعه على الرقابة الذاتية لنفسه أثناء تأدية المهام الإدارية.

- غالبية الموظفين أكدوا أن تقنيات الاتصال الالكترونية في المؤسسة تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح بنسبة 71.42 %، وهذا راجع إلى: أهمية شبكات الاتصال في ربط المصالح ببعضها

البعض وإتاحة مجال للموظفين من أجل تبادل الأفكار والابتكار في مجال العمل، إضافة إلى كثرة استخدام الأجهزة الالكترونية في محيط العمل.

- غالبية الموظفين أكدوا أن نقص وسائل الاتصال الالكترونية يعرقل عملية الأداء أحيانا وذلك بنسبة 51.42 %، وهذا راجع إلى: صعوبة وصول المعلومات في الوقت المناسب وقلة استخدام الوسائل والأجهزة الالكترونية في تأدية المهام.

- غالبية الموظفين أكدوا أن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساهم في تنمية روح الابتكار والتجديد لدى الموظفين وذلك بنسبة 74.28 % وهذا راجع إلى: سياسة العمل عبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال تسمح لهم باكتشاف المواهب وسبل أكثر فاعلية لتوفير الوقت والجهد من أجل الابتكار والتطوير.

- غالبية الموظفين أكدوا أن من إيجابيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سرعة تدفق المعلومات بنسبة 40 % وتحقيق الأداء المتميز بنسبة 37.14 % وهذا راجع إلى: توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، لإضافة إلى القضاء على الطابور في استخراج الوثائق واختزال الوقت والجهد وإنجاز العمل في الوقت المحدد.

إضافة إلى السرعة في الأداء وتطوير أسلوب العمل واكتساب معارف وخبرات جديدة تمكن الموظفين من الإبداع والتجديد والابتكار في مجال العمل مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق الإداري بين رؤساء المصالح والموظفين وإشباع حاجات الفرد وأهدافه وأهداف المؤسسة وضمان استمرارية الحياة الوظيفية للموظفين والمؤسسة على حد سواء.

انطلاقاً من عرض هذه النسب المتوصل إليها من عملية التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالمحور الرابع من استمارة الاستبيان، وانطلاقاً من إجابات المبحوثين أن الاتصال الإلكتروني يساهم في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، إضافة إلى أن تقنيات الاتصال الالكترونية في المؤسسة تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح، كما أن من إيجابيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سرعة تدفق المعلومات وتحقيق الأداء المتميز في إنجاز المهام الموكلة للموظفين في الآجال المحددة وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في زيادة التنسيق الإداري " وهي فرضية محققة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال نظرنا لنتائج الدراسة الحالية في الفرضيات والتساؤلات المنطلق منها للتعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة أو المشابهة في بيئات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، فإن الأمر يقتضي منا العودة إليها من أجل مناقشة ومقارنة نتائج دراستنا الميدانية على جملة نتائج الدراسات السابقة والمشابهة التي تم الاستشهاد بها في بناء الإطار النظري والميداني لبحثنا و للاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج، أدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها كآتي:

➤ **من حيث المنهج:** مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته كالمنهج الوصفي التحليلي أو منهج دراسة الحالة (الوصفي التحليلي)، كما في دراسة "تجم عبد الله العزاوي".

➤ **من حيث أدوات الدراسة:** في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من الميدان كما: الملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات، وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على أداة الاستمارة كوسيلة بحثية أساسية باختلاف التخصصات والبيئات التي تمت فيها هذه الدراسات مثل دراسة ريم بنت عمير منصور الشريف اعتمدت على الاستمارة وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، وهذا ما مكننا من الاستفادة منها فيما يتعلق بكيفية استخدام الأدوات المعتمد عليها.

➤ **من حيث النتائج:** توصل الباحث عاشور عبد الكريم في دراسة إلى أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة الرقابة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للجمهور، وهذا من شأنه رفع مستوى وضوح الخدمة العمومية و يقر بها المواطن. كما نجد دراسة فاطمة محمود رزق زعرب التي توصلت إلى أن التدريب يلعب دور في تطوير قدرات العاملين في الوزارات الحكومية كما يتطلب الأمر وضع آليات لتفعيل تطبيق الأتمتة وفي نفس الشيء نجد نتيجة دراسة بدور سامي بكري التي تؤكد مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، وهذا ما انتفتت عليه مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن الإدارة الالكترونية لها دور فعال في تقديم جودة الخدمات العمومية وتحسين الأداء وكذلك التأكيد على أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في تطوير المهارات والرفع من كفاءة الموظفين وتحقيق التنسيق الإداري بين مختلف المصالح.

كما جاءت دراسة "أحمد بن بشير بن أحمد المدني" نتائجها مركزة على المتغير المستقل وهو التدريب وأهملت المتغير التابع الذي هو موضوع الدراسة، وهو الأمر الذي تقاديه في هذه الدراسة، فقد تم التركيز على المتغيرين في آن واحد، بحيث درسنا الكثير من المظاهر السلبية والايجابية التي تخص الأداء الوظيفي، بمعنى أننا لم نتعامل مع متغير الأداء بأنه ثابت، ووجه الاختلاف في نتائج الدراسة هو النقص الفادح في عدد الدورات التدريبية في نتائج الدراسة السابقة بينما كانت نتائج دراستنا حسب إجابات الموظفين أن المؤسسة توفر برامج تدريبية يشتمل صورها (داخلي وخارجي) لحاجة الموظفين إلى التدريب والرسكلة من أجل تطوير المهارات والمعارف المتنوعة.

وكذلك التأكيد على أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في اكتساب المعارف الجديدة والخبرة في العمل والرفع من كفاءة الموظفين وتحقيق التنسيق الإداري بين مختلف المصالح ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة بموضوع الدراسة:

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

لقد وجدت النظريات الكلاسيكية في ظل تنامي الاقتصاد الرأسمالي نتيجة الثورة الصناعية التي كانت في ذروتها في تلك الفترة وهو ما جعل نظريات التنظيم تركز على العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية واعتبار الفرد عامل اقتصادي لا يملك إمكانية التأثير في السلوك التنظيمي بل يقوم بعملية التنفيذ والعمل فقط وفق نموذج واحد وهو الأتمثل للأداء الذي تسطره الإدارة مقابل الحوافز المادية حيث سادت النظرة للتنظيم باعتباره نسق مغلق في انعزال عن البيئة الخارجية وتمثل هذا الاتجاه في ما عكسته أعمال كل من فريدريك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول.

وعلى اعتبار أن هذا التيار يقوم على جملة من المبادئ والمسلمات سبق وذكرناها في الفصل الثاني فإننا سنقوم الآن بمقارنة نتائج دراستنا الراهنة مع محتوى هذه المبادئ.

لقد واصل العالم تقدمه العلمي فكانت آخر الثورات هي ثورة المعلوماتية التي تجاوزت توظيف التكنولوجيا في العمل إلى ربطها بالشبكة العالمية للمعلومات وهي الأنترنت وأصبح تقدم الدول يقاس بمستواها العلمي والمعرفي، وبينما كانت أغلب التنظيمات في عهد النظريات الكلاسيكية تتسم بكونها إنتاجية وصناعية فإن السمة الغالبة الآن هي سيادة قطاع آخر هو قطاع الخدمات بتقسيمها العام

والخاص، وفي ظل البحث عن الاستخدام الأمثل والأقصى للموارد المتاحة جاء البحث عن أتمتة الوظائف الإدارية لربح الوقت وتقليل تكلفة الإجراءات والطاقة بما يحسن من أسلوب أداء الأفراد واختزال الحركة والزمن بالاعتماد على العمل الالكتروني حيث يخلق سلوكيات رشيدة وبطريقة عقلانية تعتمد على الآلة أكثر من الجهد البشري، وقد لاحظنا ضمن دراستنا هذه أنه زاد التخصص وتقسيم العمل في ظل متطلبات العمل الالكتروني المرتبط بشبكة الأنترنت فأصبح العمل يقوم على وحدات متشابكة فيما بينها ومرحلية حيث تكون مخرجات وحدة ما هي مدخلات بالنسبة لوحدة العمل التي تليها وهو ما جعل المهام الإدارية أكثر وضوحا وبساطة ويساهم ذلك في تحسين أسلوب أداء الموظفين عبر ما تتيحه الإدارة الالكترونية من فرصة لتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء عن طريق التركيز على الطرق والتقنيات العلمية لتحسين الأداء الوظيفي والاعتماد على الأسلوب العلمي في العمل.

أما بالنسبة للصراع الدائم بين الموظفين والرؤساء نتيجة الرقابة التطبيقية فقد أتاحت الرقابة الالكترونية أسلوبا آخر للمراقبة التي أصبحت رغم صرامتها إلا أنها تقوم على معايير موضوعية وغالبا ما يتدخل الرئيس فيها عند متابعة عمل الموظفين حيث وافقت دراستنا على الشفافية الالكترونية السائدة بالمؤسسة ومنه تحقيق العدالة والتنسيق الإداري بين مختلف المصالح، وهذا وقد أصبحت مهام وواجبات كل موظف محددة على اعتبار أن لكل فرد جهاز كمبيوتر خاص يعمل عبر برمجيات خاصة بالمؤسسة ما يسمح للموظفين بالتنسيق فيما بينهم وتعويض غياب موظف آخر وضمان سيرورة العمل بشكل عادي دون تعطيل بمعنى تفويض العمل من أجل ضمان عدم توقف الخدمات المقدمة للمواطنين. أما الاختلاف يكمن في كون دراسة تايلور عالجت مشكلة الأداء في المنظمات الإنتاجية بينما عالجت دراستنا مؤسسة خدماتية ذات طابع إداري، كما ركز تايلور على ضرورة دراسة الحركة والزمن لكننا نفنقد الطبيعة الغير إنتاجية(خدماتية)، وهي إشكالية تعاني منها أغلب المؤسسات.

أما ما يخص نظرية فايول هو أن فعالية الإدارة تنعكس على كل عناصر التنظيم وعملياته وأهدافه وأكد على العمليات الإدارية وأهميتها في نجاح التنظيمات، كما أكد على المبادئ الأربعة عشر، منها التحفيز المادي والمعنوي، والتدريب الداخلي للعمال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد ركز فايول على ضرورة التخطيط الفعال، وعملية التنسيق والتنظيم والرقابة وفق موضوعية وعملية وشدد فايول على العدالة كمبدأ تنظيمي لكنه أخلاقي في أصله، والذي من شأنه أن يضع الكل على قدم المساواة، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية من خلال تحسين الأداء في ظل الإدارة الالكترونية من خلال

التخطيط الجيد والتنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة والتشديد في العمل الرقابي، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال على أداء الموظفين بشكل أو آخر هذه العمليات التي هي في الأصل أساس نجاح الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية:

على عكس الاتجاه السابق فإن النظريات الكلاسيكية المحدثة جاءت بهدف تجاوز نقائص النظريات الكلاسيكية التي عاملت الفرد كآلة بحاجة حوافز مادية ورقابة صارمة فقط لبذل كل طاقاته وتحقيق أهداف التنظيم، فكان هذا الاتجاه يولي أهمية خاصة للعنصر الإنساني باعتباره فاعل أساسي في المنظمة تركز حوله عمليات التنظيم كالذوافع والحاجات الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل والرضا الوظيفي والقيادة والروح المعنوية والاتصالات وذلك لجعله يبذل كل ما في وسعه لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق الأداء الفعال، ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وإسهامات كل من أبراهام ماسلو وفيكتور فروم وآخرون أسهموا في بلورة هذا الاتجاه وإثراءه.

ومما توصلت إليه دراستنا الميدانية هو العلاقة بين متغير الإدارة الالكترونية كأسلوب في العمل ومدى نجاعته في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمائية حيث جاء تطبيق أسلوب العمل الإداري الإلكتروني من أجل تخفيف الضغط على الأفراد والأعباء الإدارية وتوفير الجهد المبذول والوقت المستغرق في انجازهم لمهامهم الوظيفية وبالتالي دفعهم للعمل على تبني أهداف التنظيم وتحقيقها، فقد توصلنا أن التنظيم غير الرسمي أثبتت فاعليته من خلال أسلوب العمل الإلكتروني عبر الفرق والوحدات الشيء الذي عزز التعاون بين الأفراد ولبى حاجتهم الفطرية للاجتماع والاتصال المفتوح بين العمال والإدارة العليا ومشاورتهم في القرارات في إطار اللامركزية وتفويض السلطة والتكامل في التعامل بين مختلف المصالح والفروع مما يعني تحسين الخدمات وكل ذلك يعكس ملائمة مناخ العمل لتطلعات الموظفين وتلبية حاجاتهم المعنوية من توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموظفين، وكذا فرص اتخاذ القرار المناسب في ظل العمل الإلكتروني الذي يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء وهو ما يؤكد لنا مرة أخرى أهمية العامل الإنساني المستخدم للتكنولوجيا في العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي للموظفين ورفع الروح المعنوية، حيث أصبحت العوامل النفسية والاجتماعية تدخل كعناصر تؤثر

على تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي فإداء الأفراد يتأثر بالظروف النفسية والاجتماعية المحيطة في بيئة العمل.

وما دام العامل حسب نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو ركزت على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الأداء وأن النظم توفر القيادة البيروقراطية وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة وتوفير أدوات الاتصال يؤدي آليا إلى تنمية وزيادة الاتصال وتحقيق الفاعلية في الاتصال وتحقيق الفاعلية في الاتصال التنظيمي ويساهم بشكل فعال في تحقيق رضا الموظفين والشعور بالانتماء للمنظمة وبالتالي التكامل بين أهداف الأفراد والتنظيم.

وأیضا نجد العامل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم قد ركزت على تحسين الأداء والدوافع وذلك تشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء وأن دافعية الفرد لأفراد عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد نتيجة للأداء الذي يمارسه من أجل تحقيق أهدافه ومنه أهداف المنظمة.

وبالعودة إلى مناقشة نتائج دراستنا في ظل محتوى نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو الذي ركز على أهمية الجوانب الإنسانية للعامل والبيئة المحيطة به ويؤدي إلى خلق نوع من التعاون والتفاعل المتبادل بين أفراد التنظيم وجماعات العمل وهو ما يتيح للموظفين إشباع حاجاتهم الإنسانية وأهدافهم الشيء الذي يسهل تدفق المعلومات في إطار الاتصال المباشر والشبكي وتوفرها بين جميع مستويات الإدارة الالكترونية وهنا يعبر العمال عن رضاهم من خلال بذل ما في وسعهم من أجل تقديم أحسن الخدمات وتبادل المنفعة مع التنظيم وتحقيق جودة الأداء المتميز.

ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة (المعاصرة):

➤ نظرية النسق السوسيوثقافي:

تعد هذه النظرية هي الأقرب على دراستنا حيث تناولت بصفة دقيقة تأثير توظيف التكنولوجيا على العمل بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية حيث أن أتمت الأعمال الإدارية جاءت كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية التي تؤثر مباشرة على المؤسسة وهذا ما يحتم عليها الاستجابة لتطبيق الحلول المقترحة لمشكلة الأداء الفعال الذي يعكس جدية أعضاء التنظيم وسعيهم للارتقاء بمستوى مؤسستهم ومخرجاتها ويتم تحسين الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الالكترونية ضمن تفاعل أربع متغيرات تنظيمية هي: التكنولوجيا التي تكون نتيجة للتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية من أجل التكيف مع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم لتحسين أسلوب أدائهم من خلال المرونة في الاتصال وما يتصف به التنظيم

حيث تحقق أعلى مستوى من الأداء وخفض نسبة ارتكاب الأخطاء الإدارية ودوران العمل، وهو ما يؤثر على طبيعة الشكل التنظيمي السائد بالمؤسسة، وهو الأمر الملاحظ بالنسبة لنتائج بحثنا حيث أصبح الهيكل شبكي مرتبط عبر الوحدات المتخصصة في أداء مهام يعينها وتقديم خدمات تختلف شكليا لكنها ترتبط شبكيا فيما بينها وتساهم في اتخاذ القرارات بالاعتماد على مزايا توظيف التكنولوجيا كما يركز هذا المدخل على اعتبار أن التكنولوجيا متغير مستقل والعلاقات الاجتماعية متغير تابع.

وهذا ما أكدته وايت على الأهمية البالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم حيث يرجع الاهتمام بها إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث ووجود ترابط بين الإدارة الالكترونية ونظرية النسق الفني حول كفاءات الاستخدام الأمثل لمختلف التكنولوجيا داخل التنظيم وذلك لضمان الاستفادة منها من طرف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.

➤ مدخل النظم:

تعد الإدارة الرقمية حسب نظرية النظم كاستجابة ملحة لمفهوم التحديث التنظيمي للبيئة الخارجية للتنظيم حيث يتم استيراد جملة من المدخلات التنظيمية من البيئة الخارجية وهي تتكون من مدخلات بشرية، مادية، تكنولوجية، معنوية والتي تحول إلى مخرجات (سلع وخدمات أو إنتاج معنوي) عبر سلسلة الأنشطة والعمليات الإدارية وهي العمليات التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه، ثم الحصول على التغذية العكسية التي تمد المنظمة بالمعلومات الراجعة حول مدى مطابقة مخرجاتها لمتطلبات البيئة التي تتعامل معها وجوانب القوة والضعف في ما تم عرضه من سلعة أو خدمة، وهو ما توصلنا إليه في دراستنا حيث ثبت لنا أن جعل الوظائف الإدارية تقوم على أساس الكتروني من شأنه أن يقدم التنظيم التغذية الراجعة التي يحتاجها وفي الوقت المناسب من أجل فرض الالتزام وتعديل الأخطاء واتخاذ القرارات الصائبة، وكلما كان المتعاملين راضين عن مخرجات المؤسسة الخدماتية كلما اعتبر ذلك كمؤشر على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأداء المتميز.

➤ الإدارة بالأهداف:

وهذا وتعد الإدارة الالكترونية كسبيل لتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي فالإدارة بالأهداف تسعى لضمان الأداء الجيد، وترجع بداية نشأتها إلى الأمريكي بيتر دراكر عام 1954، حيث يرى أن الفاعلية في الأداء هو أن "تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة أن تعمل بطريقة صحيحة" وقد ساهمت الإدارة الالكترونية في توفير متطلبات التنظيم الفعال من خلال تقسيم الوظائف والتخصص ووضوح مهام كل فرد

وصلاحياته نتيجة تقليل المستويات التنظيمية بعد توظيف التكنولوجيا في الأداء حيث أصبح الهيكل شبكي يقوم على شبكة اتصالات سريعة ومفتوحة، أسلوب رقابي منظم الكترونيا، وهي عوامل تساعد على اتخاذ قرارات فعالة داخل التنظيم وتحقيق الأهداف المسطرة من أجل ضمان استمرار وجود المؤسسة في عالم يتسم بالحركية الدائمة والأساليب المتجددة نتيجة الامتيازات التي يقدمها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الأنترنت الذين أصبحوا يدخلان في كل العمليات التحويلية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.

5- النتيجة العامة:

في ضوء النتائج السابقة توصلت دراستنا إلى أن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يساهم في السرعة في الانجاز، كما تبين أن التدريب على تكنولوجيا المعلومات يساهم في الرفع من كفاءة الموظف وأن نظام الاتصال الالكتروني يساهم في تحقيق التنسيق الإداري حيث أوضحت المعطيات الكمية التي جمعها باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية، وبالتالي فالفرضيات الجزئية الثلاثة محققة، ما يمكن الحكم على الفرضية العامة للدراسة بأنها قد تحققت ومنه فإنه توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدماتية على اعتبار أن العمل الالكتروني يسعى لعصرنة قطاع الخدمات من خلال اختصار الوقت والجهد وتقليل التكلفة والإجراءات بمعنى القضاء على البيروقراطية وتحديث الخدمات و جعلها أكثر جودة و أكثر استجابة لمتطلبات المتعاملين في إطار ترقية الإدارة العامة، كما لا يمكن تحقيق الجودة بدون تقسيم وإعادة تكييف لمتطلبات كل فكر تنظيمي جديد وهو ما اتفقت عليه الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بالموضوع، لكن لضمان نجاح الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لا بد أولاً من توفير الرأسمال البشري المؤهل والكفاء القادر على صياغة إستراتيجية بعيدة المدى من شأنها أن تحقق التنمية الإدارية المستدامة والسهر على التنفيذ الفعال لأساليب العصرنة والتحديث ومواكبة التطورات العالمية، حيث تم التأكيد كما سبق وأن رأينا على أنه أهم متطلب لتفعيل إستراتيجية الإدارة الالكترونية لتحسين الأداء الوظيفي إلى جانب توفر البنى التحتية اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الخدماتي إلى درجة الفعالية والجودة الشاملة بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية.

6- المواضيع التي تثيرها الدراسة:

لقد أفرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية و إمبريقية، فقد كشفت هذه الدراسة مدى مساهمة التحكم في تقنية الحاسب الآلي الذي يؤدي إلى السرعة في الانجاز وكذلك التدريب على تكنولوجيا الإعلام والاتصال يرفع من كفاءة الموظف والعمل باستمرار ضمن سياسة المؤسسة على العمل على تقنيات الاتصال مثل الحاسب الآلي كما يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في زيادة التنسيق الإداري بين مختلف المصالح ومنه تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين على حد سواء، إن كانت هذه القضايا التي أثارته الدراسة تدفع إلى طرح المزيد من التساؤلات التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من التحقق الامبريقي وهذه التساؤلات هي:

- ✓ ما علاقة الإدارة الإلكترونية بالفعالية التنظيمية؟
- ✓ هل تحسين الأداء الوظيفي دلالة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ✓ هل التدريب خارج المؤسسة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي؟
- ✓ ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الاجتماعية وعلاقة ذلك بالتخلف الإداري والوظيفي؟
- ✓ ما هي الاحتياطات التدريبية والتأهيلية للقادة والموظفين للارتقاء بأدائهم وأداء المنظمات.

وهذه التساؤلات قد تشكل مواضيع للدراسة في علم الاجتماع التنظيم والعمل وكذا تخصصات أخرى كعلم النفس التنظيم والعمل وهذه التساؤلات هي جوانب تتعمق فيها الدراسة الحالية رغم التطرق إلى بعض جزئياتها في البناء النظري والميداني للدراسة.

خاتمة

في خضم التطورات العالمية الحاصلة على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ودخول العالم مرحلة متطورة من التحولات والفضاءات المعرفية التي لم يعد فيها بإمكان الدول العمل ضمن نطاقها الضيق، فقد أصبحت هذه الدول واقعة تحت تأثير ضغط خارجي وداخلي الأول يتمثل في مسار العولمة والمنافسة والثاني يتمثل في حاجات المجتمع المتزايد الساعي للازدهار والرفق في ظل حضارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي طرحت أمام الدول وبالأخص الحكومات الوطنية العديد من التحديات تتمثل في الانتقال من الإدارة التقليدية بمفاهيمها وأساليبها إلى الإدارة الإلكترونية لأجل تحسين الأداء الوظيفي والوصول إلى الحكم الراشد وتعزيز العمل الإلكتروني عن طريق الإدارة الإلكترونية، ما يمكنه استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الإنترنت ، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية ووظائف وأنشطة ومنهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف الوسائل التنظيمية في المنظمات المعاصرة، فهي تعمل على تحسين جودة أداء العمل من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة والتي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد والدقة في تحديد المفاهيم بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة التقليدية.

تتيح الإدارة الإلكترونية للمورد البشري فرصا للتعليم والتدريب عن بعد من خلال الوسائل والطرق الحديثة التي تتيحها الإدارة الإلكترونية، غير أن الموظف الجيد في المؤسسة يجب أن يتوفر لديه بعض الخصائص التالية: القدرة على النقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام والقدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك، كما يجب عليه إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب الآلي وتطبيقها في مجال العمل في بيئة عمل عالمية والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك من بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية، ورغم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الجودة الخدماتية وتحسين الأداء الوظيفي إلا أنها تظل مرتبطة دائما بطبيعة الموارد البشرية ومستواها التأهيلي باعتبارها رأس مال قادر على صنع الامتياز بالنسبة لمؤسساتهم وهم وحدهم القادرين على الارتقاء بمستوى العمل وصياغة خطط فعالة لتحقيق التنمية الإدارية والبشرية في ظل المجتمع المحلي والعالمية، إلى جانب ضرورة الاهتمام برأس المال المعرفي القادر على التكيف المستمر مع مختلف التطورات المتسارعة في بيئة غير مستقرة، لذلك لا بد قبل صياغة أي خطط عمل لتطوير المؤسسات التي تظل في حاجة دائمة لمسايرة التطور التكنولوجي والمعرفي.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي سعت نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها للقضاء على المشاكل التقليدية وزيادة كفاءة العمل الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وتعتبر بلدية قاوس من بين أجهزة الدولة التي حاولت التوجه نحو الخدمة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالبلدية باعتبار أن البلدية هي أقرب إدارة للمواطن بما تحتويه من خدمات إدارية عديدة تلبي احتياجات المواطن في المجتمع المحلي وقد أكدت النتائج المتوصل إليها أن:

- ✓ أن التحكم في تقنيات الحاسب الآلي يساهم في السرعة في انجاز الأعمال.
- ✓ التدريب على تكنولوجيا المعلومات يرفع من كفاءة الموظف.
- ✓ مساهمة نظام الاتصال الإلكتروني في تحقيق التنسيق الإداري.
- ✓ الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين في المؤسسة.
- ✓ أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال: إعادة توزيع المهام والصلاحيات، صنع القيادة الذاتية، تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية، أسهم بظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة وليس المساءلة الرسمية، والقائمة على المشاركة الاجتماعية في الرقابة.
- ✓ من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال: زيادة حجم العمل، تكوين عناصر مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) أتاح فرص كبيرة للإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات الإدارية، مرونة في المعلومات، التقييم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر عن متطلبات العمل الإداري وغيرها.

بالعودة لنتائج دراستنا فقد تبين صدق الفرضيات الجزئية الثلاث للبحث حيث توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في بلدية قاوس، حيث يساهم التحكم في تقنيات الحاسب الآلي في السرعة في الإنجاز واختصار الوقت والجهد وتقليل التكلفة والتخفيف من البيروقراطية تماشيا مع احتياجات المتعاملين في إطار ترقية الخدمات والإدارة العمومية، كما يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف وكذلك مساهمة نظام الاتصال الإلكتروني في تحقيق التنسيق الإداري بين مختلف المصالح وهذا ما أكد صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

1- الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون : قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر الجزائر، 2013.
2. إبراهيم عرباني: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996.
3. إبراهيم محمد المحاسنة إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، البحرين، 2013.
4. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جدير للنشر والتوزيع/ ط1، عمان، 2013.
5. ابن علواجي: الإدارة الإلكترونية للموارد الفكرية، المركز الجامعي محي الدين فارس، المدينة الجزائر.
6. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2009.
7. أحمد صقر عاشور: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع مصر، 2005.
8. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
9. أحمد محمود الخطيب : البحث العلمي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
10. أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان ط1، 2009.
11. أسامة عبد المنعم : التجارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2013 .
12. أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2001.
13. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم- مدخل نظرية ودراسات ميدانية-، مكتبة أنجلو المصرية، الإسكندرية، 2013.
14. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.

15. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
16. أيمن عودة المعاني: الإدارة الحديثة، دار وائل، ط2، عمان، 2014.
17. برونطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2004.
18. بشير عباس، التسويق عبر الأنترنت، دار المنهاج ، الأردن ، 2003.
19. بشير العلاق: مباد الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية، الجزائر، 2011.
21. تحسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
22. جمال محمد أبو شنب: قواعد البحث العلمي والإجتماعي (المناهج والطرق والأدوات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010.
23. جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2012.
24. حسين أحمد الطروانة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.
25. حسين أل فرج الطاقى: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر، ط2، 2002، عمان، الأردن.
26. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010.
27. حسين عبد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم - المتطلبات - الخصائص، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
28. حسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية، مؤسسة الوراق للتوزيع، ط1، عمان 2011.
29. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 1998.
30. خالد الرحيم مطر الهيتيني: إدارة الموارد البشرية، دار الراية، ط1، عمان، 2003.

31. خسان قاسم داود الأمي، أميرة تشارولي البياقي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات العامل الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
32. خضر مصباح إسماعيل الطيبي: إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول)، دار الحامد ،ط1، عمان، 2010 .
33. خضر مصباح إسماعيل الطيبي: دار حامد للنشر والتوزيع، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، ط1، عمان، الأردن، 2010.
34. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط3، عمان، 2007.
35. رايح كماش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة الجزائر، 2006.
36. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران ،محمد علي ديب :نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ،كنوز المعرفة ،ط1، عمان، 2012 .
37. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
38. ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء عمان، 2009.
39. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط3 2008.
40. رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، دمشق، حزيران 2004.
41. سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
42. سليم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، نماذج إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية الراق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
43. سمير محمد سطيير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009.
44. سوسن زوهير المهدي: تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
45. السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
46. صالح عبد القادر نعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

47. صالح مهدي العمري وطاهر محسن: الادارة الالكترونية والأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2008.
48. صفوان محمد المبيضين، عائد بن شافعي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
49. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
50. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، عمان-الأردن.
51. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفهم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، عمان.
52. طارق الشريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل، ط1 عمان، 2005.
53. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، ط1 سوريا-دمشق، تموز، 2004.
54. عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي -الكمي النوعي، دار اليازوري، عمان 2009.
55. عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات مصر، 2008.
56. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
57. عبد الفتاح البيومي الحجازي: الحكومة الالكترونية بين الواقع والنظرية، دار الفكر، الإسكندرية 2008.
58. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008.
59. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية د.ب، 2017.

60. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجبلي، بيروت 2013.
61. عبد الله حسن مشلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، عمان، 2010.
62. عدنان تايه النعيمي : تكنولوجيا (العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق) دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2011.
63. علاء الوراق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
64. علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
65. علاء فرج الطاهر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الراية والتوزيع، ط1 2010، عمان.
66. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
67. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط4، الأردن، 2009.
68. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط4، عمان، 2005.
69. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
70. عمار بن عيش: اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، 2012.
71. عمار بوحوش محمد محمود الذبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، 2011.
72. عمر أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية -مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج، عمان، 2013.
73. عمر صغري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عطنون، ط3، 2003 ص24.
74. غسان قاسم داود اللامي، شكرولي البياتي :تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،2010.
75. فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
76. فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012.

77. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
78. فيصل عبد الرؤوف الدخلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2010.
79. فيصل عبد الرؤوف الرحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
80. كابد عبد الحق: البحث العلمي (مفهومه وأدواره وأساليبه)، دار الفكر، الطبعة الرابعة عشر عمان، 2012.
81. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
82. كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.
83. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، قسنطينة، دس.
84. ماجد عبد المهدي: مساعدة إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
85. محمد أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004.
86. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005.
87. محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1975.
88. محمد الصغير بدوي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
89. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
90. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2004.
91. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان 2009.
92. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2009.
93. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
94. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، عمان - الأردن.
95. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

96. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010.
97. محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كونوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ط1، عمان، 2007.
98. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010.
99. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن-عمان، 2012.
100. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
101. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن 2005.
102. محمود فياض وآخرون: (وظائف المدير، مبادئ الإدارة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010.
103. محمود قدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، 2010.
104. محمود محمود الخالدي: التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز، عمان، 2007.
105. مراد نعموتي: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسر للنشر والتوزيع، ط1 الجزائر، 2014.
106. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة 1994.
107. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013.
108. ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب القاهرة، 2006.
109. نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
110. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان.

111. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، عمان.
112. هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010.
113. الهيتي عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2005.
114. وصفي الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2011.
115. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة،الوراق، الأردن، 2006.
- 2- المعاجم والقواميس والموسوعات:**
116. سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة، عمان، 2010.
117. عبد الرحمان التوفيق: التدريب المباشر، موسوعة مديون بارعون، ط2، القاهرة، 2005.
118. نجيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، 1997.
- 3- البحوث والرسائل الجامعية:**
119. عبد الكريم رزوق: أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 2009.
120. مريم عبد ربه أحمد الشيمري: درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المداري الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
121. يوسف محمد يوسف أبو مونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا من الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة إدارة العمال، 2009.
122. عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
123. ايهاب خميس احمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007.

124. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص، السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008-2009.
125. محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص : علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة 2006/2007.
126. مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية: 2011/2012.
127. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية جامعة، قناة السويس، 2008/2009.
128. سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم -علم الاجتماع- تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية: 2013/2014.
129. عون مفيد عبد الله السقا: الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- فراس حاج محمد: أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 4- المجالات:**
130. موسى عبد الناصر و محمد قريشي: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسة التعليم العالي ،جامعة بسكرة، العدد9، 2011.
- 5- الملتقيات:**
131. العوض أحمد محمد الحسن: المؤتمر العالمي للإدارة الإلكترونية: المفاهيم، السمات، العناصر (دراسة وثائقية)، المركز القومي للبحوث- الخرطوم، السودان، 1-4/6/2010.
132. مقناني صبرينة: مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر، تطور نحو إرساء مجتمع المعرفة المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والعلوم والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، 18-20 نوفمبر 2012.

142. <http://grbeledromique.blog.spot,10/02/2018,10:00>.

الملاحق

القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين للإستمارة:

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة
- شريال مصطفى	أستاذ مساعد	جامعة جيجل
- شيهب عادل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة جيجل
- حيرش جمال	أستاذ محاضر -ب-	جامعة جيجل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استبيان البحث:

الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية قاوس - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالبين:

تحت إشراف الأستاذة:

د. سرار شفيقة

- لعور أمين
- مطاعي عبد السلام

ملاحظة:

نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان علما أن البيانات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة وشكرا.

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 20 سنة
 من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
 من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة
 من 60 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي
 متوسط
 ثانوي
 جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب (ة)
 متزوج (ة)
 مطلق (ة)
 أرمل (ة)
- 5- طبيعة العمل: إطار
 عامل تحكم
 عامل تنفيذي
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات
 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
 من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
 من 30 سنة فما فوق

المحور الثاني: يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الإنجاز

7- هل استخدام الحاسب الآلي يسهل في إنجاز المعاملات الإدارية؟

دائماً أحياناً أبداً

8- هل ترى أن الحاسب الآلي يساعد في إنجاز المهام بشكل سريع؟

دائماً أحياناً أبداً

9- هل يساهم استخدام الحاسب الآلي في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- التقليل من الأخطاء

- إنجاز العمل في الوقت المحدد

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات

10- هل تشجع البلدية الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية؟

دائماً أحياناً أبداً

11- هل يساهم التحكم في برامج الحاسب الآلي في تسهيل تقديم الخدمة أثناء العمل؟

نعم لا

12- هل تساهم سرعة تدفق المعلومات في إنجاز العمل في الوقت المحدد؟

نعم لا

في حالة الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- التعامل مع المشكلات الطارئة

- القدرة على العمل في حدود الموارد المتاحة

- القدرة على القيام بالكمية المطلوبة من العمل

13- هل مستوى تدفق المعلومات في مؤسستكم يتم بشكل جيد

نعم لا

14- هل سبق وأن واجهتك مشاكل بسبب ضعف التحكم في تقنيات الحاسب الآلي؟

نعم لا

15- هل يساهم التحكم في تقنيات الحاسب الآلي في سرعة إنجاز المهام في الوقت المناسب؟

نعم لا

المحور الثالث: يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف

16- هل استفدت من دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية قبل شغلك لهذه الوظيفة؟

نعم لا

17- هل ترى بأن التدريب الذي حصلت عليه قد رفع من قدراتك نحو العمل؟

بشكل كبير متوسط ضئيل

18- هل تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة؟

دائماً أحياناً أبداً

19- هل يساهم توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم: نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- القدرة على التنمية الذاتية (معلومات ومهارات)

- القدرة على العمل في الفريق

- القدرة على مواصلة العمل دون ملل

20- هل توفر لك البرامج التدريبية مجموعة من القدرات الإدارية والفنية لأداء مهامك؟

دائماً أحياناً نادراً

21- هل تساهم البرامج التدريبية في زيادة إحساسك بالثقة بقدرتك في مجال التكنولوجيا الحديثة؟

نعم لا

22- هل يساهم التدريب على الحاسب الآلي في زيادة دافعتك نحو العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- الرضا عن العمل

- السرعة في العمل

- التميز في العمل

23- هل التدريب خارج البلدية له مميزات أكبر من التدريب داخل البلدية من أجل التحكم في التكنولوجيا

الحديثة؟ نعم لا

24- هل ساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى أدائك؟

نعم لا

25- هل استعمالك لبرامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة نعم، يبرز ذلك في:

- القدرة على التغير والتكيف

- الاستعداد لتحمل المسؤولية

- الجدية والحرص في العمل

26- كيف ترى سبب تميزك عن الآخرين وتحقيق الكفاءة المطلوبة؟

نتيجة:

سنوات الخبرة

المستوى التعليمي

التدريب

كثرة استخدام الأجهزة الإلكترونية

المحور الرابع: يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في زيادة التنسيق الإداري

27- هل يساعد الاتصال الإلكتروني في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب؟

نعم لا

28- هل تصلك المعلومات من طرف رؤساء المصالح في الوقت المحدد؟

نعم لا

29- هل تتلقى ملاحظات من طرف رئيسك إذا لم يتم إنجاز العمل في الوقت المناسب؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم حدد السبب:

- نقص وسائل الاتصال

- غياب المرونة في الاتصال

- غياب التنسيق بينك وبين الرئيس

30- كيف يقوم رئيسك بمتابعة عملك؟

- التدخل أثناء إنجاز العمل

- رفع تقارير العمل إلى مكتبه

- متابعة عملك عن طريق المراقبة الإلكترونية

31- هل تعتقد أن تقنيات الاتصال الإلكترونية في مؤسستكم تساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح؟

نعم لا

32- هل تعتقد أن نقص وسائل الاتصال الإلكترونية يعرقل عملية الأداء؟

دائماً أحياناً أبداً

33- هل يساهم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية روح الابتكار والتجديد لدى العاملين؟

نعم لا

34- تبرز إيجابيات استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في:

- سرعة تدفق المعلومات

- تحقيق الأداء المتميز

الملاحق

- إشباع حاجات الفرد وأهدافه
- القدرة على التعلم وتطوير الذات
- تطوير المهارات الفنية والإدارية والتكنولوجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية جيجل
دائرة لأكسة
بلدية تازين
مصلحة المالية والإستثمارات

- عدد المرشحين على مستوى بلدية تازين:

المناصب العليا	الأصوات المعلنين	المرشون	عدد الأسماء
08	114	87	209

.....
رئيس المجلس الشعبي البلدي







بطاقة تذكيرية

مقدمة :

التحول الإحصائي لبلدية قناوس لسنة 2018 هو عبارة عن ملخص عام و شامل لتذكيرية - يتكون من الأرقام و الرسومات البيانية و التماثيل الاقتصادية لكل القطاعات إلى غاية 2017/12/31 - يتخذ بعد جمع المعطيات الخاصة ببلدكم بلدية قناوس من مختلف الهيئات و المصيريات الولائية ، يتخذ من طرف مكتب الإحصاء لتذكيرية .

التسمية :

سميت بلدية قناوس بهذا الاسم نسبة لشهيد قناوس محمد الصالح الذي ولد في 08 ماي 1839 بقناوس (وكان سابقا) ابن مبارك و بوسمعة قاطمة ، يتعدى من عائلة بسيطة الحال تعمد في معيشتها على الزراعة ، عاش بوليم الأب حلف الظران في سلطه الميكر وتلقى التنظيم الابتدائي ، وخذ بولوجه بين التاسع عشر و ثلاث مائة 1958 التحق بالفرقة في صفوف جيش التحرير الوطني وشارك في عدة عمليات و معارك ضد العدو الفرنسي ، استشهد في شهر ديسمبر من سنة 1960 بجبل القمصة منطقة بلعبدين - على اثر اشتباكه مع العدو الفرنسي وقطة 10 من الشهداء.

تأسيس البلدية :

تأسست بلدية قناوس مع التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 ، وأصبحت بلدية مستقلة بمساحة 51.92 كلم² تابعة لولاية تلمسانة ، مقرها هو مركز البلدية .

الموقع و الحدود :

تقع بلدية قناوس وسط شمال ولاية جيجل ، تبعد عن مقر الولاية بحوالي 07 كلم ، و عن مقر دائرة تلمسانة بحوالي 16 كلم. و تتميز البلدية بموقعها الإستراتيجي لأقربها أولا من مقر الولاية ومن المقر الكوئي أرشات عينان و ميلاد جن جن.

و حدود البلدية هي :

- من الشمال بلدية جيجل
- من الشرق بلدية الأمير عبد القادر
- من الجنوب بلدية تلمسانة
- من الغرب بلدية العواسة

المسكان و المساحة :

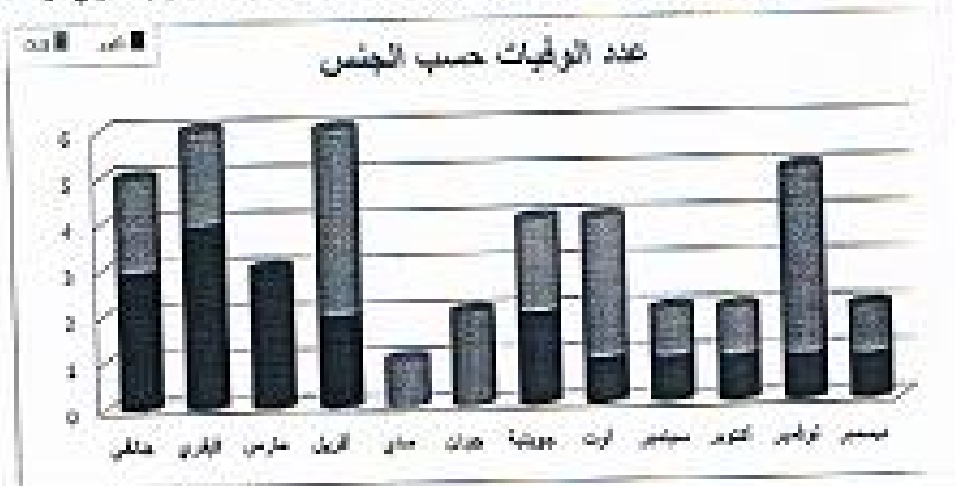
تتربع بلدية قناوس على مساحة إجمالية قدرها 51.92 كلم² و تحتل المرتبة 25 من حيث المساحة على المستوى الولائي و تعتبر من بين بلديات من حيث عدد السكان في الولاية ، و هذا راجع لظرف التذكيرية من الولاية و أيضا من كثرة النزوح الريفي إلى المسطحات الأخرى إذ يبلغ عدد سكانها 30908 نسمة إلى غاية 31 ديسمبر 2017 أي بزيادة سنوية تقدر ب 504 نسمة في كلم² و بزيادة طبيعية قدرها 1.70 .

السكان

1. معرفة المنطقة لبلدية قسوس سنة 2017

البلدية	الذكور	الإناث	التوزيعات			الطلاق
			مجموع	ذكور	إناث	
حلتان	00	00	00	00	00	01
الغاري	00	00	00	04	02	00
حارس	00	00	03	00	00	03
الزويل	00	00	00	02	04	01
سار	00	01	01	00	01	00
جوان	00	01	01	00	02	00
جوزية	00	00	01	02	04	00
لوت	00	00	00	01	03	00
سبيتر	01	00	01	01	01	00
القوير	00	00	00	01	03	00
نولير	00	00	00	01	04	01
تيسير	00	00	00	01	03	01
المجموع	01	02	03	19	42	07
المجموع العام	03			42		07

تلك بلدية قسوس مستغني الوالات ونهنا للاحظ في الجدول السابق العام كليه في التوزيع حيث سجلت سنة 2017 في إقليم البلدية 03 حالت ولاة في المنزل وهو عدد يعده كل الهمد من الرقم المعيني للولايات .



الدليل الإحصائي لبلدية قمارس

2018

توزيع عدد السكان حسب فئة العمر و الجنس بتاريخ 2017/12/31 :

العمرية	ذكور	إناث	المجموع
00 - 04	1456	1377	2833
05 - 09	1265	1215	2480
10 - 14	1638	1572	3210
15 - 19	2143	1961	4104
20 - 24	1944	1964	3908
25 - 29	1550	1570	3120
30 - 34	1187	1124	2311
35 - 39	906	955	1861
40 - 44	819	788	1607
45 - 49	542	633	1165
50 - 54	558	531	1089
55 - 59	516	461	977
60 - 64	269	279	548
65 - 69	276	278	554
70 - 74	199	255	451
75 - 79	171	141	312
80 - 84	74	69	143
85 فأكثر	38	39	77
م . ج	5	3	8
المجموع	15606	15202	30808

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة بالعربية:

تعددت المقاربات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بسبل تحقيق الأداء المتميز ودور التكنولوجيا في ترقية وتحسين الأداء الوظيفي خاصة على اعتبار التنظيمات نسق مفتوح متأثر بالبيئة والتغيرات الخارجية وفي ظل مسعى العصرية والتحديث للإدارات الخدماتية الجزائرية، فقد كانت هذه الدراسة تبحث عن جدوى العمل وفق نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين نوعية ومستوى الخدمات الإدارية المقدمة وانطلقت دراستنا من تساؤل رئيسي هو: هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية قاوس لولاية جيجل؟ وتم اشتقاق منه تساؤلات مفسرة وفرعية متمثلة فيما يلي:

- هل يؤدي التحكم في تقنيات الحاسب الآلي إلى السرعة في الانجاز؟
- هل يساهم التدريب على تكنولوجيا المعلومات في الرفع من كفاءة الموظف؟
- هل يساهم نظام الاتصال الإلكتروني في زيادة التنسيق الإداري؟

وكانت بلدية قاوس لولاية جيجل هي محل الدراسة حيث تم استخدام أسلوب العينة القصدية على 87 موظف، وقسمت الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وفي الجانب النظري كانت هناك أربعة فصول حيث احتوى فصل موضوع الدراسة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة ثم الفصل الثاني الخاص بالنظريات المفسرة لموضوع الدراسة المتعلقة بتوظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء الوظيفي ثم الفصل الثالث هو الإدارة الإلكترونية وماهيتها، ثم الفصل الرابع خاص بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي. أما الجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين كان الفصل الخامس حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم تحديد المجال الميداني والزمني والبشري للدراسة وبعدها تم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات بالارتكاز على الاستبيان والملاحظة المباشرة كأداتين رئيسيتين تم جاء الفصل السادس المتعلق بعرض وتحليل وتفسير البيانات تم فيه تحليل بيانات الدراسة المأخوذة من إجابات الاستثمارات مع موظفي البلدية وفي الأخير مناقشة النتائج وطرح بعض المواضيع التي تثيرها الدراسة وكذا بعض التوصيات والاقتراحات ومن خلال النتيجة العامة المتوصل إليها تحققت الفرضيات الجزئية الثلاث وهو ما أثبت صدق الفرضية الرئيسية محل الدراسة حيث توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية قاوس لولاية جيجل.

Abstact :

There have been various theoretical approaches from previous studies related to the methods and techniques to achieve performance that are characterized by the role of technology in promoting and improving the functional performance with regard to organizations as an open format which are influenced by the environment and external changes. In the light of modernization and renewing the Algerian service departments, this study examined the feasibility of electronic management system in order to ameliorate the quality and the level of the provided administrative services. For this reason, we hypothesized that whether the electronic management system contribute to the improvement of functional performance of the municipality of Kaous wilaya of Jijel. From the main hypothesis, there have been emerged three sub-hypotheses which are mentioned as follow :

- Does the right use of computer techniques lead to speed up the completion of work ?
- Does IT (information technology) training contribute to employee efficiency ?
- Does the electronic communication system contribute to increase the administrative coordination ?

The municipality of kaous was the field study where a questionnaire is delivered to a sample of 87 employees.

The study in hand is divided into two main parts : the first part is theoretical and the second is concerned with the field study and data analysis. The theoretical part is composed of four chapters : the first chapter deals with the background of the study, the statement of the problem, and the research questions. The second chapter focused on discussing the theories concerning the use of technology in administration. The third chapter emphasises on the electronic management dependent variable functional performance as a dependent variable.

The second part concerning the field study and data analysis is divided into two chapters : the fifth chapter is concerned with the methodological procedures of field study ; where the time and the place are identified. The research methodology adopted is analytical descriptive which relied on two main tools for gathering data which are : questionnaire and observation. The sixth chapter is devoted to the presentation and analysis of data obtained from the questionnaire delivered to the employees of municipality of Kaous. Some suggestions and recommendations will be presented with regard to the results obtained from the main hypothesis and the three sub-hypotheses.