



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

الإدارة الإلكترونية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة

(دراسة ميدانية: بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
CNAS بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

هشام حسان

إعداد الطالبين:

قويدر عثمانى

القاسم ضيف

لجنة المناقشة:

1. الدكتور بكاي الميلود * رئيسا
2. الأستاذ الدكتور حسان هشام * مقرا
3. الأستاذ ضيفي البشير * مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى أبويا الكريمين
أطال الله في عمرهما وحفظهم من كل مكروه.

وإلى الأب الروحي بالي صادق "العمدة".

إلى أهلي وإخوتي بدون إستثناء.

وإلى أعضاء أسرة الرابطة الرياضية الجامعية لجامعة زيان عاشور
بالجلفة.

وإلى أساتذة وموظفي وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية.

وإلى كل أساتذتي الكرام وزملاء الدراسة ومعارفي، ومن ساعدني في
دراستي من قريب أو بعيد.

وأخص بالذكر الأستاذ الكريم الأستاذ الدكتور "البروفسور": حسان هشام،
والدكتور: "بكاوي الميلود".

الطالب: عثمان قويدر

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لهما الفضل عليا بعد الله سبحانه وتعالى فقد
إقترنت طاعتها بطاعة ملك الملك الوالدين أبي وأمي أطال الله في عمرهما وحفظهما
الله ورعاهما.

إلى من أظهروا لي أجمل ما هو في الحياة إخوتي وأخواتي وأهلي.
كما أهدي هذا العمل إلى الأستاذ الكريم "الأستاذ الدكتور: حسان هشام".
إلى كل أساتذتي الكرام من كانوا منبع العلم ومنارة المعرفة، إلى كل زملاء
الدراسة ومعارفي ومن ساعدني من قريب أو بعيد، إلى كل من يحمل له قلبي حبا
ومودة ولم يجد له قلبي مكانة في هذه الورقة.

وإلى كل طالب علم وإلى كل من أحبنا في الله أهدي هذا العمل.

الطالب: ضيف القاسم

شكر و عرفان

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني وأعطاني فرصة مواصلة الدراسة مرة أخرى، نشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وصل الله على سيدنا **مؤيد الدين عيسى** معلم البشرية الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان وعلّمنا القيم التي تبني الحضارات وترتقي بالإنسانية جمعاء.

في ختام هذا العمل المتواضع أتقدم بخالصي احترامي وتقديري للأستاذ الدكتور المشرف "حسان هشام" على كل التوجيهات التي أفادت هذه المذكرة، كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان إلى كل أساتذة جامعة الجلفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثارتها بمعلوماتهم السديدة.

وفق الله الجميع لما فيه الخير في الدنيا والآخرة.

الطالب: عثمان قويدر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

سورة النمل - 19 -

شكر و عرفان

بادئاً ببدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي
وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الإمتنان إلى الأستاذ الدكتور: حسان هشام،
الذي لم يبخل علينا بجهده المتواصل وأفكاره وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه
القيمة وطريقته المثلى في إدارة الدراسة، وذلك بتخصيصه لنا وقته الثمين من أجل
إثراء هذا العمل.

دون أن يفوتني أن أشكر جميع الإطارات والموظفين الذين ساهموا باقتراحاتهم
وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة الإدارة الالكترونية هدفاً وطموحاً في
التحسين، والتي ساهمت في إنجاح هذا العمل وتدعيمه، وكذا أتقدم بشكري أيضاً إلى
كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل.

وأخيراً اتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه
المذكرة والحكم عليها وإثرائها بآرائهم القيمة.

وفق الله الجميع لما فيه الخير في الدنيا والآخرة.

- بارك الله فيكم -

الطالب: ضيف القاسم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ت	شكر و عرفان
ج	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ش	ملخص الدراسة
01	مقدمة

الفصل التمهيدي: الإقتراب المنهجي للدراسة

05	01- أسباب اختيار الموضوع
06	02- أهمية الدراسة
06	03- أهداف الدراسة
07	04- الإشكالية
09	05- صياغة الفروض
10	06- تحديد المفاهيم
15	07- صعوبات الدراسة
16	08- الدراسات السابقة

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

23	تمهيد
24	01. ماهية الإدارة الإلكترونية
24	1-1 نشأة الإدارة الإلكترونية

25	2-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
28	3-1 الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف.....
30	4-1 خصائص الإدارة الإلكترونية.....
33	5-1 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
38	6-1 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
42	02. الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات.....
42	1-2 البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.....
45	2-2 عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية.....
49	3-2 التحول للإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة.....
53	4-2 الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات.....
53	1-4-2 تعريف مجتمع المعلومات.....
54	2-4-2 سمات مجتمع المعلومات.....
55	3-4-2 مجتمع المعلومات وإشكالية الفجوة الرقمية.....
56	5-2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
57	1-5-2 المعوقات الإدارية.....
57	2-5-2 المعوقات السياسية والقانونية.....
58	3-5-2 المعوقات المالية والتقنية.....
58	4-5-2 المعوقات البشرية.....
59	5-5-2 المهددات الأمنية.....
	03. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري.....
60	1-3 دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية.....
61	2-3 الشبكات الداخلية.....
61	3-3 الإدارة الإلكترونية للوثائق.....
64	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

66	تمهيد
67	01. ماهية الأداء الوظيفي
67	1-1 تعريف الأداء الوظيفي
67	2-1 مكونات الأداء
68	3-1 محددات الأداء
69	4-1 معايير الأداء
70	5-1 المنفذ للعمل
71	6-1 مفاهيم السلوك، الأداء، والإنجازات
72	7-1 نظام الأداء
72	1-7-1 إدارة الأداء
74	02. أهمية الأداء الوظيفي
76	1-2 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي وأسبابه
77	2-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
82	3-2 شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ
84	03. تقييم أو قياس أداء الأفراد
84	1-3 مفهوم تقييم أو قياس الأداء
85	2-3 أهداف تقييم الأداء
87	3-3 أهمية تقييم الأداء
88	4-3 دور تقييم الأداء في برامج الأفراد
88	5-3 مسؤولية تقييم الأداء
89	6-3 أنواع تقييم الأداء
89	1-6-3 النظراء في العمل (الزملاء في العمل)
90	2-6-3 التقييم الذاتي

90	3-6-3 تحليل تقارير قياس الأداء.....
91	4-6-3 مناقشة تقارير الأداء مع العاملين.....
91	5-6-3 الزبائن.....
92	6-6-3 الحواسب.....
94	04. الإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد.....
92	1-4 إعداد خطة للتقييم.....
92	1-1-4 تحديد مسؤولية تقييم الأداء.....
93	2-1-4 تحديد التوقيت المناسب.....
93	2-4 أدوات تقييم الأداء.....
94	1-2-4 استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين.....
95	2-2-4 استمارة لتقييم كل موظف على حدى.....
99	3-4 الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء.....
99	1-3-4 تعديل الأجر والمرتب.....
99	2-3-4 النقل داخل التنظيم.....
101	4-4 صعوبات وأخطاء عمليات تقييم الأداء.....
101	1-4-4 التأثير في الحكم على كافة المرؤوسين.....
101	2-4-4 التشديد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم.....
101	3-4-4 التحيز والتفضيل الشخصي.....
102	4-4-4 الميل نحو الوسط (النزعة المركزية).....
102	5-4-4 التأثير بآخر تقييم.....
103	6-4-4 التأثير بالوظيفة أو المركز.....
103	5-4 أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء.....
104	6-4 علاج أخطاء تقييم الأداء.....
104	1-6-4 تحسين عملية التغذية العكسية (الخلقية).....
104	2-6-4 تدريب المسؤولين عن التقييم.....
104	3-6-4 التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.....

105	4-6-4 الاسترشاد وربط فرض شغل الوظيفة بنتائج التقييم
106	خلاصة الفصل

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

109	01. التعريف بميدان الدراسة
109	1-1 التعريف بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة
110	2-1 الهيكل التنظيمي مؤسسة الضمان الاجتماعي
110	1-2-1 التنظيم الإداري والخدمات للضمان الاجتماعي
	2-2-1 التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
110	الأجزاء CNAS
112	3-2-1 تنظيم المصالح للتأمينات الاجتماعية
115	3-1 إصلاحات المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي
117	02. منهجية الدراسة
117	1-2 منهج الدراسة
117	1-1-2 المنهج الوصفي
118	03. الدراسة الإستطلاعية
118	1-3 كيفية بناء أداة الدراسة
120	2-3 الأداة المستعملة
120	1-2-3 الإستبيان
121	04. مجالات الدراسة
121	1-4 المجال المكاني (الجغرافي)
122	2-4 المجال الزمني
122	05. عينة الدراسة وطريقة إختيارها
123	06. وسائل المعالجة الإحصائية

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

126	01. عرض وتحليل معطيات الدراسة.....
126	1-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بالمبحوثين.....
134	02. عرض وتحليل ومناقشة النتائج.....
134	1-2 عرض وتحليل الفرضية الأولى.....
139	2-2 مناقشة الفرضية الأولى.....
140	3-2 عرض وتحليل الفرضية الثانية.....
144	4-2 مناقشة الفرضية الثانية.....
145	5-2 عرض وتحليل الفرضية الثالثة.....
148	6-2 مناقشة الفرضية الثالثة.....
149	7-2 عرض وتحليل الفرضية الرابعة.....
153	8-2 مناقشة الفرضية الرابعة.....
154	الاستنتاج العام للدراسة.....
156	الإقتراحات والتوصيات.....
158	الخاتمة.....

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
127	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	02
128	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
129	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	04
130	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
131	يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي	06
132	يبين توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم بالإدارة الإلكترونية	07
133	يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة إستخدامهم للأنترنت	08
134	يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الأول	09
140	يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الثاني	10
145	يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الثالث	11
149	يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الرابع	12

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
46	يبين عناصر الإدارة الإلكترونية	01
81	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	02
95	يوضح نموذج الاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ترتيبهم في 3 مجاميع حسب مستوى أدائهم	03
96	يمثل نموذج إنشائي بسيط لتقييم الأداء	04
97	يوضح نموذجا لتقدير الأداء على شكل قائمة مراجعة	05
98	يمثل نموذجا لاستمارة تقييم الأداء على شكل ميزان تقدير خمس درجات	06

ملخص الدراسة:

تعرض الباحثين في هذه الدراسة إلى علاقة الإدارة الإلكترونية برفع أداء المؤسسة لدى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالجلفة حيث حاولنا طرح عدة تساؤلات مبرزين العلاقة بين الإدارة الإلكترونية من جهة وتحسين السلوك التنظيمي وإتخاذ القرار وتحسين إدارة الوقت وأمن المعلومات من جهة أخرى، ولقد كان لدينا عدة أسباب ومبررات لاختيار هذا الموضوع، ذلك أنه قد لاحظنا التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة للحكومة الجزائرية في عصرنة مؤسساتها.

فاعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه مناسباً لمثل هذه الدراسات، وكانت الأسئلة عبارة إستبانة مكونة من 08 أسئلة تخص البيانات الشخصية و37 عبارة ضمن أربع محاور كل محور يمثل فرضية الدراسة، وتم توزيع وجمع استمارات الدراسة، وقد كان التساؤل العام للدراسة: هل تساهم الإدارة الإلكترونية في الرفع من الأداء داخل المؤسسة؟

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1/ تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجاباً في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة.
- 2/ تساهم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بالمؤسسة.
- 3/ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة.
- 4/ تساهم الإدارة الإلكترونية في حماية وأمن المعلومات في المؤسسة.

فمن خلال الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي:

- مدى أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين السلوك التنظيمي والرفع من قدرات الموظفين.
- توجد علاقة ما بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الوقت لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالجلفة.

Résumé de l'étude:

Les chercheurs abordent dans cette étude la relation entre l'e-management pour augmenter la performance de l'institution à la Caisse nationale de sécurité sociale de Djelfa, où nous avons essayé de poser plusieurs questions mettant en évidence la relation entre la gestion e-management et l'amélioration de la gestion du temps de comportement et la prise de décision et d'améliorer l'organisation et la sécurité de l'information, d'autre part, nous avons eu un certain nombre de raisons et les justifications à choisir ce sujet, il aurait remarqué des changements émergents attitudes modernes au gouvernement algérien dans la modernisation de ses institutions.

L'étude se fonde sur la méthode descriptive, appropriée pour de telles études, et les questions étaient un questionnaire composé de 08 questions relatives aux données personnelles et 37 est une phrase dans les quatre axes de chaque axe représente l'hypothèse de l'étude, ont été distribués et collection de formulaires d'enquête, et la question générale de l'étude: **Avez-vous cotisez l'e-management des performances au sein de l'organisation?**

les hypothèses de l'étude sont les suivants:

1 / l'e-management affectent positivement à l'amélioration du comportement organisationnel de l'institution.

2 / gestion électronique contribuent à l'institution de prise de décision.

3 / l'e-management contribuent à l'amélioration de la gestion du temps dans l'entreprise.

4 / l'e-management contribuent à la protection et à la sécurité de l'information dans l'organisation.

Grâce à l'étude, on peut conclure ce qui suit:

- l'importance de l'e-gouvernance pour les employés de l'institution algérienne.

- aide à l'e-management améliorer le comportement organisationnel et à accroître la capacité du personnel.

- L'existence d'une relation entre l'e-management et la gestion du temps au personnel du Caisse national de sécurité sociale de djelfa.

مفتمه

مقدمة:

شهد العالم فى السنوات القليلة الماضية تطورا هائلا فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثرا كبيرا على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه فى الإدارة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية المتأثرة بتلك التكنولوجيا.

وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته وفى الوقت الذى كانت فيه الإدارة تسير على التفكير القيادي وتستتير بما تنتجه التجارب والممارسة اليومية القائمة على رقابة الفرد وأدائه، فالإدارة اليوم أصبحت تسير على معطيات التكنولوجيا وتطورها، ولأن عددا كبيرا من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا.

لقد بدأت الكثير من المنظمات فى تبنى مفهوم الإدارة الإلكترونية فى جميع أنحاء العالم سواء فى البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها فى على شبكات الانترنت كما أصبحت كثيرا من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الانترنت، ومن ثم أتاحت هذه الشبكات للمنظمة وعمالها فرصا للتواصل بعيدا عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة.

ويسهم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى أن تصبح المنظمات أكثر اهتماما بالعاملين بها والمتعاملين معها، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي كي يصبح فعالا، كما أنها تيسر الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من العملاء الحصول على المعلومات مما يجعل المنظمة أكثر فعالية.

وتنشأ الإدارة الإلكترونية من خلال عدة مراحل فتبدأ بتوفير المعلومات على موقع إلكتروني، ثم تيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، ثم الاتصال المباشر بالعملاء، ثم تطبيق النظم المتكاملة للخدمة والتبادل.

إن دراسة مراحل وأبعاد مختلفة للإدارة الإلكترونية وتحليل مفهومها يساعد على إدراك أفضل للظاهرة ووسائل استثمار فرص تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير

دور المنظمة، وقبل التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب بحث العديد من القضايا والتحديات التي تفرضها طبيعة تحليل بيئة العمل والنشاط ومن أهمها: التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين السلوك التنظيمي والمساهمة في إتخاذ القرارات وإدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، وكذلك يجب دراسة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعلى هذا الأساس كان موضوع دراستنا "الإدارة الإلكترونية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالجلفة".

جاءت الدراسة مقسمة إلى فصل تمهيدي يمثل الإقتراب المنهجي للدراسة، وبابين: باب أول جانب نظري وباب ثاني جانب ميداني (تطبيقي).

في الفصل التمهيدي الإقتراب المنهجي للدراسة تم التطرق فيه إلى أسباب وأهمية وأهداف الدراسة ثم تحديد الإشكالية وصياغة فرضيات الدراسة مع تحديد المفاهيم وأهم صعوبات الدراسة.

وتم فيه أيضا عرض بعض الدراسات السابقة والتعليق عليها.

أما في الباب الأول الجانب النظري فقد إحتوى على فصلين:

الفصل الأول وعرضنا فيه الجانب النظري للإدارة الإلكترونية من مفهوم وخصائص والبنية والأساسات وأهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، عناصر ووضائف الإدارة الإلكترونية كما تطرقنا إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثاني تم فيه التطرق إلى الجانب النظري ماهية الأداء الوظيفي وأهمية الأداء الوظيفي، وتقييم أوقياس أداء الأفراد والإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد.

أما في الباب الثاني الجانب التطبيقي (الميداني) فقد إحتوى على فصلين:

الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة تم التطرق فيه إلى التعريف بميدان الدراسة وتم فيه أيضا عرض منهج الدراسة والدراسة الإستطلاعية والأداة المستعملة

في الدراسة وعرض مجالات الدراسة وتم التطرق إلى عينة الدراسة، ووسائل المعالجة الإحصائية.

الفصل الثاني حيث تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل معطيات الدراسة وكذا عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، تم فيها التطرق إلى كل محاور الدراسة، تم فيها ذكر حوصلة لما ورد في هذه الدراسة وكذا الإستنتاج العام وجملة من الاقتراحات والتوصيات التي تخص موضوع الدراسة.

وصولاً إلى الخاتمة.

الإقتراب المنهجي

للدراسة

01- أسباب اختيار الموضوع:

كل باحث عند إجرائه لدراسة موضوع أو حالة ما، فإن دراسته تلك تكون موضوعية وذاتية دفعته، إلى دراستها وتحليلها من أجل الوصول إلى أهداف معينة. ومن خلال الزيارات التي قمنا بها إلى المؤسسة، وبناء على الخدمة التي تقدمها لاحظنا أن هناك نوع من التنظيم بالنسبة لموظفيها من خلال مؤشر عملهم وإستخدامهم للتكنولوجيا والتي تخفف من عبئ الأوراق والتنقلات وهذا يعكس إنضباطهم وأدائهم وهو ما دفعنا لتسليط الضوء على هذا الموضوع (الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة) وكذلك الأمر بالنسبة لدراستنا هذه التي دفعتنا إلى القيام بها، الأسباب التالية:

1-1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا النوع من الإدارة.
- محاولة الكشف عن السبب الحقيقي الكامن وراء أدائهم وسرعة تنفيذهم للأعمال.
- الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات أو أداء الأفراد.
- الرغبة في معرفة كيف يكمن دور الإدارة الإلكترونية في تحسن في أداء الفرد والمؤسسة.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة، للإدارة.
- إنجاز رسالة التخرج لشهادة الماستر التي تعتبر خطوة هامة للمرور للتدرج والدراسات العليا.

2-1 الأسباب الموضوعية:

- تبيان الدور التي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لعملية أداء المؤسسة.
- إثراء مكتبة الجامعة خاصة بهذا النوع من الدراسة.

02- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة وهو قطاع التأمينات الإجتماعية ويمس كافة فئات المجتمع وخاصة الموظفين منهم، في التصدي إلى موضوع مهم في التخصص وهو موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة وخاصة أن الدراسة تهتم بأكبر شريحة من الإطارات والموظفين وذلك لتفاعلهم مع التكنولوجيا الحديثة ومع مختلف مراكز العمل وكذا مع قطاعات أخرى.

هذا ما دفع بنا لدراسة هذا النوع من المواضيع والبحث في نوع وطبيعة الأثر الذي تخلفه الإدارة الإلكترونية في عملية أداء العمال داخل المؤسسة الجزائرية.

03- أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة
- توضيح الإدارة الإلكترونية والأداء.
- معرفة إنسجام الأفراد العاملين وتكنولوجيا المعلومات.
- رصد واقع الإدارة الإلكترونية في قطاع التأمينات.
- توعية الإطارات بأهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- محاولة معرفة أداء العاملين ومدى تفاعلهم مع تكنولوجيا المعلومات.
- استجلاء الغموض، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع الإدارة الإلكترونية.
- الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، وتبيان أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في رفع أداء المؤسسات الجزائرية.
- إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والمؤسسات الجزائرية وكيف أن كان لها دور وأهمية في تحسين أداء الأفراد العاملين داخلها.
- وفي الغالب تهدف الدراسة عموما إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.

04- الإشكالية:

نتيجة للتقدم المتنامي وفي ضوء التطور المتزايد في استخدام التكنولوجيات الحديثة والتوسع الهائل في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنمو الباهر للمؤسسات الخدمية بكل أنواعها وأشكالها وبمختلف خدماتها وتباين نشاطاتها، وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها سواء داخل الحدود الجغرافية للبلد الواحد أو خارجها، أصبح دور استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات الخدمية أكثر فاعلية وتأثيراً على المؤسسة الخدمية ككل أو المتعاملين معها وكذلك أحد محددات التخطيط والمتابعة الدورية وتطوير الأداء بشكل مستمر ورفع القدرة التنافسية بشكل متواصل.

وعليه ظهرت ما تسمى بالإدارة الإلكترونية والتي تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات الخدمية في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للزبائن بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات الإدارية سواء داخل محيط المؤسسة الداخلي أو في محيطها الخارجي والتي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الخدمية هي إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى تحقيق الربح، وهذا لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين المؤسسة الخدمية وفروعها وبينها وبين مورديها وزبائنها.

ومنه فالإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة المؤسسة الخدمية في الدول النامية وليست بديلا عنها ولا تهدف إلي إنهاء دورها، كما أنها إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الحاسوب المحمول والهاتف الجوال، وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/7/365 أي تعمل في الزمن الحقيقي، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الخدمية الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف آليا إلى دول النامية.

وعلى العموم فالإدارة الالكترونية "e-management" في المؤسسات هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، وبمعنى آخر "الإدارة الالكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات، فالإدارة الالكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل" وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط ولا تدخل في الخط".

إن الفكرة الجوهرية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، وإلى الزبائن أو عملاء كمستقبل لهذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل، تأتي على رأسها التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة أو دي أي الأمريكية المتخصصة... بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

ومن هنا تبدأ أهمية دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء داخل المؤسسة، وفي ضوء ذلك فإن تساؤل الدراسة يتبلور في السؤال الرئيس التالي:
هل تساهم الإدارة الإلكترونية في الرفع من الأداء داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- 1/ هل تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة؟.
- 2/ هل تساهم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بالمؤسسة؟.
- 3/ هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة؟.
- 4/ هل تساهم الإدارة الإلكترونية في حماية وأمن المعلومات في المؤسسة؟.

05- صياغة الفروض:

الفرضية العامة:

تساهم الإدارة الإلكترونية في الرفع من الأداء داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- 1/ تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجاباً في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة.
- 2/ تساهم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بالمؤسسة.
- 3/ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة.
- 4/ تساهم الإدارة الإلكترونية في حماية وأمن المعلومات في المؤسسة.

06- تحديد المفاهيم:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند إعداد أي بحث خصوصا البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهذا لتعدد التعريفات المقدمة لكل مفهوم، حيث أن كل باحث يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه، ويؤثر في ذلك أيضا عوامل ذاتية، إيديولوجية، والثقافة الشخصية، بالإضافة إلى نسبية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة، وسنحاول في هذا العنصر عرض بعض التعاريف التي تخص كل مفهوم على حدى، لنحاول بعدها تكوين تعريف إجرائي.

وتتضمن هذه الدراسة عدة مفاهيم، تستدعي منا التحديد بشكل يسمح باستخدامها حسب ما تتطلبه هذه الدراسة وهي كالتالي:

6-1 الإدارة الإلكترونية:

اصطلاحا: هي التحول لإنجاز المعاملات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني وإستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات وخاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تقليص الجهد والمال والوقت وزيادة كفاءة وفعالية والأداء بالمؤسسة

إجرائيا: تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

6-2 الأداء:

اصطلاحا: يعبر مصطلح الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219.

إجرائيا: الأداء هو تلك المسؤوليات والصلاحيات التي توكل إلى الفرد في إطار إنتمائه للمنظمة من أجل القيام بتلك المسؤولية في زمن ووقت محدد، وفق قوانين محددة وبالشكل المراد الحصول عليه من طرف المنظمة.

6-3 المؤسسة:

إصطلاحا: يشير هذا المصطلح إلى كل نسيج من النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأفراد لهم تنظيم وترتيب معين لأداء مهمة أو عمل معين " والمؤسسة هي وحدة إجتماعية مكونة من وسط إجتماعي داخلي مبني على علاقات موجودة بين هؤلاء الأفراد والعناصر بالإضافة إلى أن المؤسسة هي كذلك وحدة إقتصادية بحكم أنها تحتوي على ثلاث عناصر وهي : العمل، رأس المال، التنظيم".¹

إجرائيا: المؤسسة هي نظام شامل موجه يضم هيكل ماديا وآخر بشريا، فالهيكل المادي يتمثل في رؤوس الأموال ووسائل العمل، أما الهيكل البشري فيضم مجموعة من الأفراد الذين يشغلون كافة الوسائل والتجهيزات المادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف الهيئات العليا في المؤسسة، وعلى كيفية إنجاز الأفراد للأعمال التي كُفوا بها في إطار إنتمائهم لهذه المؤسسة.

6-5 الأداء الوظيفي:

إصطلاحا: حيث عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.²، وعرف عبد المحسن (2002) الأداء الوظيفي على أنه "المخرجات

¹ ينكن ميشال، معجم علم الإجتماع، دار الطباعة، لبنان، ط3، 1983، ص127.

² عبد الرحيم على المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس، العدد الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص207.

أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".¹

إجرائيا: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

6-6 السلوك التنظيمي:

إصطلاحا: يعرف الأستاذان (هودجيتس ووالتمان) " السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"²، ويعرف (سيزلاقي ووالاس) " السلوك التنظيمي هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها".³

إجرائيا: هو سلوك الفرد العامل في المنظمة وميله لتوجهات المنظمة وخدمة لأهدافها.

7-6 إتخاذ القرار:

إصطلاحا: يعرف القرار على أنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بدليين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992، ص16.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.

وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار".¹

أما برنارد فيري أن: "اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".²

بالنسبة لـ " MINTZBERG القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار".³

إجرائياً: نقصد به الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل إحداها بناء على صناعة مسبقة ومبنية على معلومات دقيقة وكافية، والاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

6-8 إدارة الوقت:

إصطلاحاً: هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت منها " الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام – التحليل – التخطيط – المتابعة وإعادة التحليل"،⁴ استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك.

أما ملائكة فيعرف إدارة الوقت تعريفاً حاول فيه الجمع بين كل من المنظورين الإسلامي والإداري معا فيقول: " هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله

¹ عمر غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1977، ص130.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة، عمان، 1998، ص73.

³ Fernandez, Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2003, p91.

⁴ أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، 1991، ص32.

بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية وديوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا".¹

إجرائيا: إدارة الوقت تعني ضبطه وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة.

9-6 أمن المعلومات:

إصطلاحا: يقصد بأمن المعلومات: مجموعة العمليات والإجراءات والأدوات التي تتخذها القطاعات أو المنظمات لتأمين وحماية معلوماتها وأنظمتها ووسائطها من وصول غير المصرح لهم، سواء في ذلك من هم من داخل القطاع أو من خارجه.

وتوصف هذه العمليات بأنها عمليات مستمرة تتطلب استمرارية في التطوير ومتابعة للمستجدات، واستمرار في مراقبة وافتراس المخاطر وابتكار الحلول لها، ولهذا فالمنظمات لا توصف بأن لها نظام معلوماتي أممي حقيقي وفعال حتى تحقق نظام تطويري مستمر للعمليات الأمنية والبشرية والتقنية من أجل تقليل واحتواء المخاطر المفترضة أو المتوقعة.

ويقصد به تأمين البيانات المتداولة عبر شبكة الأنترنت، فمع تطور التكنولوجيا ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة أو ما يسمى نقل البيانات عبر الشبكة من موقع لأخر أصبح النظر إلى أمن تلك البيانات والمعلومات بشكل مهم للغاية.

يمكن تعريفه بأنه العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الاعتداء عليها وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازم توفيرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية أو الخارجية.²

¹ ملائكة عبد العزيز محمد، "إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، بنك القاهرة السعودي، سلسلة إصدارات إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات، جدة، 1991، ص20.

² John Wiley & Sons, "**Handbook of information security**", volume2, Inc (2006), p60.

إجرائياً: يعني أمن المعلومات إبقاء معلوماتك تحت سيطرتك المباشرة والكاملة، أي بمعنى عدم إمكانية الوصول لها من قبل أي شخص آخر دون إذن منك، وان تكون على علم بالمخاطر المترتبة عن السماح لشخص ما بالوصول إلى معلوماتك الخاصة.

07- صعوبات الدراسة:

من البديهي أن يتعرض أي بحث علمي لمجموعة من العراقيل والصعوبات، في حقل العلوم الإنسانية بصفة عامة و علم الاجتماع بصفة خاصة لما يتطلبه من جهد كبير ووقت شاسع، وإمكانيات وفيرة، سواء المادية منها أو المعنوية منها، في سبيل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية.

باعتبارنا أحد الباحثين، تعرضنا بدورنا لمجموعة من العراقيل والصعوبات، والمتمثلة فيما يلي:

1-7 الجانب النظري:

صعوبة الوصول إلى تجميع الجانب النظري لنقص المراجع في المكتبات سواء الجامعية أو غيرها، والدراسات السابقة الجزائية منها والتي تشمل موضوعنا، لولا توفر الكتب والمجلات وكذا المذكرات الإلكترونية وخاصة من ناحية الإدارة الإلكترونية والتي كان التطرق إليها في الغالب من جانب التسويق.

2-7 الجانب الميداني:

إلتزام الموظفين بمكاتبهم وكثرة إنشغالاتهم ومهامهم وتوزعهم على عدة مراكز لمؤسسة التأمينات الإجتماعية لولاية الجلفة.
طُول فترة إسترجاع الإستثمارات وضياع عدد منها.

08- الدراسات السابقة:

تهدف الدراسات السابقة الى تزويد الباحث بأعمال وأفكار من سبقوه للبحث ولاسيما الموضوع الذي يود تناوله، وهذا لمعرفة ما وصلوا إليه للإنطلاق فيما يود البحث فيه ومن خلال البحث لإيجاد الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع تم الحصول على بعض الدراسات، وهذا في حدود إمكانياتنا فقد توجد دراسات أخرى لم يتم العثور عليها، ومن هذا المنطلق نحاول عرض بعض الدراسات التي أمكننا الاستفادة منه وهي:

- الدراسة الأولى: دراسة عبد الله بن علي التمام (2007) بعنوان "الإدارة الالكترونية كمدخل للتطور الإداري".

دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، وقد هدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية نحو واقع تطبيق الإدارة الالكترونية، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية في الكليات التقنية نحو مدى إسهام تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى إدارة الكلية التقنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي.

النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: إن الكليات التقنية تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة متوسطة، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين المستوى، وهناك فروق بين واقع الإدارة الالكترونية وبين إسهامها في تحسين المستوى.¹

¹ عبد الله بن علي التمام، "الإدارة الالكترونية كمدخل للتطور الإداري" دراسة تقنية على الكليات التقنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة (2007م).

- الدراسة الثانية: دراسة الرشيد عليان بن عبد الله (2007) والتي كانت بعنوان " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام في مدينة الرياض".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على التنمية البشرية وخصائصها وأهدافها، وبيان معوقات التنمية البشرية في الإدارة الالكترونية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الالكترونية.
- أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الالكترونية.¹

- الدراسة الثالثة: دراسة نبشي إسرائ (2013) بعنوان " دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر ببسكرة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

وإستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، وإستخدمت في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين.

- وتوصلت الدراسة إلى صحة قبول الفرضيتين التي وضعتها بنسب عالية.

¹ دراسة الرشيد عليان بن عبد الله، بعنوان " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام في مدينة الرياض"، أطروحة (ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دور معنوي بين أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة على الأداء الوظيفي.
- أن المتغيرات المستقلة الخاصة بالإدارة الإلكترونية لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع الأداء الوظيفي، إذ وجدت أن الإدارة الإلكترونية تفسر (10.5%) من التباين في الأداء الوظيفي.

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- تشجيع العاملين إلى تقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والعمل بمفهومها خاصة بمؤسسات التعليم العالي.¹

- الدراسة الرابعة: رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة.

وأجرى رضوان دراسته سنة 2004 بهدف معرفة المتطلبات التي ينبغي توافرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات اللازم توافرها للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة وظائف الإدارة التقليدية بالمنظمات الحكومية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات وإدارة المعرفة وتوفير التقنية اللازمة من جميع جوانبها.

وإن أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية تتمثل في: إفتقار القيادات الإدارية الإحساس بأهمية التقنية وقلة الإمكانيات المادية المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة

¹ دراسة نبشي إسرائ، مذكرة ماستر بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

الالكترونية كذلك ضعف مهارات اللغة الإنجليزية اللازمة للتعامل مع الشبكة الدولية وانخفاض مستوى الوعي الحاسوبي لدى المواطنين وقلة الطاقات البشرية المؤهلة فنيًا في مجالات التقنية الالكترونية.¹

• الدراسة الخامسة: دراسة (Schroeder & Curtis, 2001)

اهتمت الدراسة بتحليل اتجاهات العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الوظيفي، وبحث بعض محددات الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل توقعات العاملين من حيث: سهولة الاستخدام، مستوى الفائدة، الكفاءة الذاتية، وتوقعات العائد بغرض التنبؤ بالأداء الوظيفي للموظفين، وقد تم تصميم استبيان قبول تكنولوجيا المعلومات وتم تطبيقه على 57 من الموظفين في جامعة استيفانوستن الحكومية و 21 من شركة محلية في حين قام رؤسائهم بتقديم تقييم بمستوى الأداء الوظيفي.

وجاءت نتائج الدراسة مؤيدة لنتائج الدراسات الأخرى في هذا المجال وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العاملين الإيجابية نحو تكنولوجيا المعلومات تزيد من مستوى قبولهم لهذه التكنولوجيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

حيث إستفدنا من تلك الدراسات إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تفسير النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته الحالية، وفيما يلي تلك النتائج: يتضح أن الدراسة الحالية تتفق من الدراسات السابقة من حيث موضوعها الهام، فهي تتناول موضوع الدراسة الالكترونية، إلا أنها اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث زمان التطبيق واختلفت من حيث تناولها للموضوعات

¹ رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، (الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004.

الفرعية، فمن الدراسات ما تناولت إلى التعرف إلى مجالات أو متطلبات أو معوقات إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل دراسة التمام (2007).

بينما هدفت بعض الدراسات على التعرف على الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية مثل دراسة الرشيد (2007).

دراسة رضوان تركز على ما يجب فعله من الناحية الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، مثل دراسة التمام (2007).

جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني باستخدام أداة الاستبانة.

أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتجاهات نحوها، ولا توجد دراسات اهتمت بعد بدراسة الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية.

وبهذا استفدنا من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. إثراء وتدعيم الإطار النظري، وتوجيهه إلى بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها.

2. معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.

الباب الأول

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول

ماهية

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

انطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث، سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية لهذا الموضوع، وبالتالي الاتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية للإدارة الإلكترونية.

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، هدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة.

01. ماهية الإدارة الإلكترونية:

يركز هذا العنصر على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، وأهم المبادئ، والأهداف دون إهمال ما تنسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص، مع التطرق إلى أهم مراحل، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1-1 نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.¹

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.²

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص3.

² ياسين سعد غالب، نفس المرجع، ص14.

العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.¹

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، و كذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

1-2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها

¹ ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص 238.

"استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان".¹

وانطلاقاً مما تضمنه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية "تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة"²

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لانجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".³

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفاً للإدارة الإلكترونية، انطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة

¹ محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 10-11.

² سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غ.م، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 15.

³ علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الامارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.

الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".¹

كما عرفت الإدارة الإلكترونية انطلاقاً من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني.²

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كحصول التحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يركز أساساً على تقنيات الانترنت، والانترانت، والاكسترنانت والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المضلة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإنها أيضاً الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.³

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص21.

² Riadh Bouriche, "Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine-Algérie, organisé les 18/19 avril 2009, P3.

³ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص21.

1-3 الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف:

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ، والأهداف، والتي سيتم تناولها في الآتي:

أولاً: المبادئ: يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية مايلي:¹

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

ب/ التركيز على النتائج:

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

ج/ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

د/ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص189-191.

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

ثانياً: الأهداف: تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:¹

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

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، ص3.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.¹

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

1-4 خصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:²

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

¹ بدر بن محمد المالك، "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية (دراسة مسحية)"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غ.م، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13.

² رأفت رضوان، مرجع سابق، ص4.

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيًا، ومتداولًا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع

الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.¹

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيدا من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلا عن أنها عمل مستمر.²

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.³

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أ/ **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

¹ Jacques Sauret, "**efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté**": Les Enjeux de L'Administration Electronique, Revue Française d'aministration publique, ecole nationale d'administrative, N°110, 2004, p288.

² محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، مرجع سابق، ص11.

³ إيهاب خميس أحمد مير، "**متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)**"، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص23-24.

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

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

د/ **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"¹.

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

1-5 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على

¹ أحمد درويش، **الشفافية والتراثة حلمنا القادم، "نشرية تكنولوجيا الإدارة"**، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، ص 03.

تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل مايلي:¹

أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

ثانياً: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

¹ علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الامارات العربية المتحدة، العدد

23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

ثالثا: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات، والأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا شيء منطقي، انطلاقا من أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي، ومستوي علمي مناسب، يتمشى وبيئة العمل الإلكترونية، فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:¹

أ- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل:

خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.

ب- الخدمات الإلكترونية تبعاً لمرحل العمر وتشمل:

خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.

ج- الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل:

خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض الميكنزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري، والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.
- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
- توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.
- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.

¹ عبد الرحمن تيشوري، "الإدارة الإلكترونية"، الحوار المتمدن، العدد 1418.

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الإلكترونية، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الإلكترونية ويهمل بعض التقنيات الأخرى، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الإلكترونية، مثل شبكات الانترنت والاكسترانت وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية الحكومية (الحكومة الإلكترونية) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الإلكترونية تشمل الآتي:¹

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونياً.
- تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات في الدولة.
- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة.

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسة، وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1/ إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.

2/ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، بما فيها المؤسسات العامة، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

3/ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ صلاح مصطفى قاسم، "التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الامارات العربية المتحدة)"، قدمت رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص51.

4/ تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء)، والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية.

5/ التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الإلكترونية مثل: (مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني)، بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل: (تهديدات من البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الإلكترونية المختلفة).

وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية، وهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الإلكتروني اهتماما بالغا، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الإلكترونية.

1-6 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

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

أ- **المتطلبات الإدارية والأمنية:**¹ تتحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

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

¹ سعيد بن معلا العمري، مرجع سابق، ص 18-21.

أ-2 توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة لكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

أ-3 تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل: (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

أ-4 متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

أ-5 وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية - باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه -، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة

الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

أ-6 مطلب الإصلاح الإداري:¹ في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل

¹ علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية، متاح في موقع:

مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:¹

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على أحدث التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

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

د- متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتمثل

¹ "Dubai e - Government, virtual government", e All, Dubai, Issue 47 September 2007, p03.

"رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول الى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية"،¹ وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

02. الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات:

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المراكز تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا العنصر.

2-1 البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة، تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

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

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:³

¹ Naffa khaldoun, "Jordan e-government programme", Jordan e-government initiative, Jordan, septembre 2005, p 01.

² عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية، الكتاب الأول، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003، ص124. نقلاً عن: علي محمد شمو، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت، الشركة الدولية للأبحاث والنشر، جدة، بدون تاريخ، ص322.

³ عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص29.

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

أ-2 خدمة (File Transfer protocol):

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

* خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

* خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.

* المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).

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

أ-4 خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network): حيث تمثل

برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروفيف، بواسطة الأقمار الصناعية.

أ-5 خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة

الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو، فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.¹

أ-6 خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web): إذ تشمل الجزء الغني

بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة

¹ محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، مرجع سابق، ص 103-104.

(نصوص، صور، أصوات)، وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا.¹ وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

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

ج- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاکسترنانت) (Extranet): هي عبارة عن شبكات أنترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات،² إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنانت تقديم كلمة المرور (Pass word)، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت، الانترانت، الإكسترنانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترانت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الانترنت والإكسترنانت) يتم الاعتماد

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

² عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 240.

على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.¹ وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

2-2 عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية، وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

أ- **عناصر الإدارة الإلكترونية:** تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:²

أ-1 **عتاد الحاسوب (Hardware):** يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه، وملحقاته.

أ-2 **البرمجيات (Software):** تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating Systems) ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت).

أ-3 **صناع المعرفة (Digital Leaderships):** وكل ما يشمل الرأس إذ تمثل القيادات الرقمية مال الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية، فدور صناع

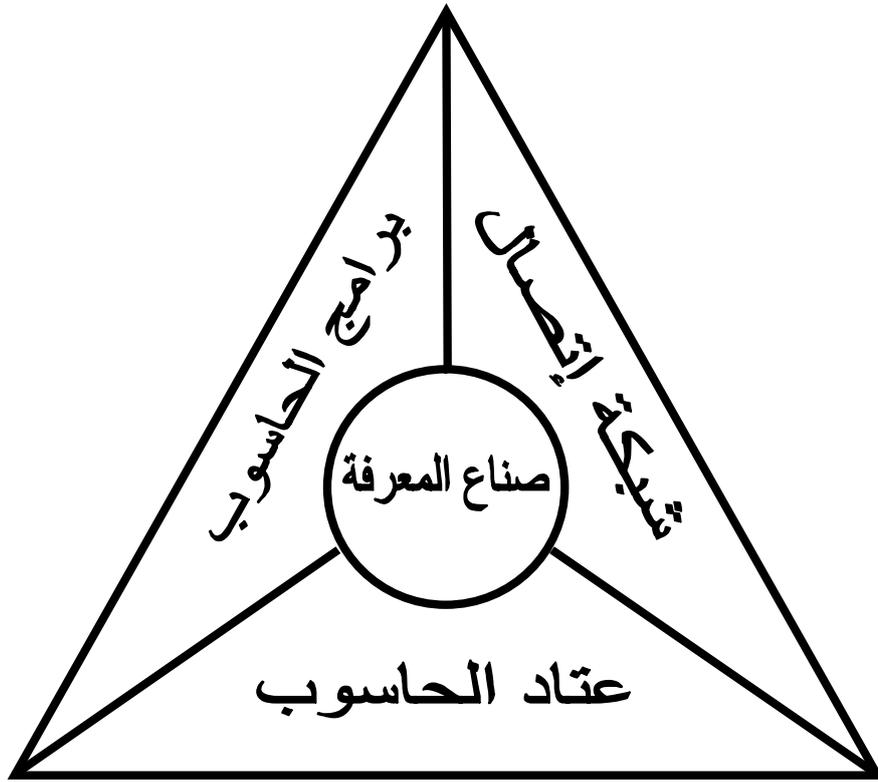
¹ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 68-69.

² ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 23-25.

المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية. أنظر الشكل رقم 01.

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.¹

الشكل رقم 01: يبين عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص24.

¹ Agnès Bradier, Le gouvernement électronique: une priorité européenne, revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N° 110, 2004, p341.

وانطلاقاً من العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية الأنفة الذكر تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف، والتي يمكن التطرق إليها في العنصر الموالي.

ب- وظائف الإدارة الإلكترونية: تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

ب-1 التخطيط الإلكتروني (E-planing): يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:¹

■ أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.

■ أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

■ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

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

ب-2 التنظيم الإلكتروني (E-Organizing): في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم

¹ محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غ.م، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

المصنوعي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.¹

ب-3 الرقابة الإلكترونية (E- controlling): إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.²

ب-4 القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

*** القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتنتم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، (Technology)

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 247-248.

² محمد بن عبد العزيز الضافي، المرجع السابق، ص 27.

(sense) بقيادة الإحساس بالثقة من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

* **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

* **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.¹

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

2-3 التحول للإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة:

تماشياً مع متطلبات الدخول في عصر المعلومات، وما يفرضه من تنمية قوى المجتمع بما يواكب التحضير النوعي الخاص بتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية والعمل الإلكتروني، يتطلب الأمر إعادة بناء الثقافة المجتمعية، وتوفير محددات مجتمع المعرفة.

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 260.

2-3-1 تعريف مجتمع المعرفة:

عرف مجتمع المعرفة بأنه "وصف التطور الراهن والأحدث، من مسيرة التقدم البشري، كما يتبلور في المجتمعات الأكثر تقدماً، والمقصود بمجتمع المعرفة هنا ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية.¹

إن هذا التعريف لمجتمع المعرفة يدل على تصورات فحواها، أن المعرفة لبنة مركزية لتنظيم العيش في المجتمع، ولا يمكن التنبؤ بالتنمية المجمع الإنساني إلا في حالة تحكيم عامل المعرفة، كأداة للارتقاء والتطوير، وبذلك فالمجتمع الذي لا يستغل ظروف اكتساب المعرفة، ويعمل على توظيفها بشكل كامل يحكم على مستقبله بالتردي المعرفي، فمن خلال الواقع نجد هناك ارتباط وثيق بين مجتمع المعرفة والتنمية البشرية، لأن وجود رؤوس الأموال في المجتمعات المعرفية قد اقترن بوجود موارد بشرية عالية، وهذه الموارد البشرية لا تحقق إلا من خلال التعليم.

2-3-2 مجتمع المعرفة: المراحل والخصائص:²

توجد عدة مراحل مترابطة فيما بينها تؤدي في النهاية الى تكوين مجتمع المعرفة يمكن إيجازها في الآتي:

* **المرحلة الأولى:** يكون منطلقها وجود رأس مال بشري يشكل طليعة لمجتمع المعرفة، ويمكنه تحت ظروف مغايرة أن يكون بنية أساسية لقيام النهضة التنموية (وجود طليعة مجتمع المعرفة ومستخدمي التقانة الحديثة).

* **المرحلة الثانية:** تتطلب تكثيف الإصلاح، واستخدام العلم والتكنولوجيا الحديثة في كل المساقات، مما يشكل الأرضية، والبيئة، والمناخ الصالح لنمو مجتمع

¹ نحو إقامة مجتمع المعرفة، تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003 ص 39-40.

² عبد الرحمن عبد السلام جامل، ومحمد عبد الرزاق إبراهيم، التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة دراسة تحليلية بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول حول التعليم الإلكتروني، أبريل 2006، البحرين، مركز التعليم الإلكتروني، ص 7-10.

المعرفة، عن طريق إعداد الإنسان القادر على استخدام المعلومات والتكنولوجيا، في مختلف مناحي الحياة على ثلاث مستويات:

**** مستوى تربوي:** يتعلم فيه الأفراد طرق برمجة المعلومات الجديدة في إطار المعرفة، فيزداد وعيهم المعرفي إتساعاً وإدراكه للقوة.

**** مستوى بحثي:** يمكن من سير أغوار الأشياء، واستكشاف القوانين، واستخدام المفاهيم.

**** مستوى العمل التجريبي:** الذي يحول المعلومة الى معرفة، والمعرفة الى ابتكار، وبالتالي إيجاد نخبة من المفكرين والمبدعين، تكون قادرة على إنتاج أعمال متميزة، تضيف أشياء الى المعرفة، أو تحسين استخدام المعرفة والتكنولوجيا بعمل تطبيقي.

*** المرحلة الثالثة:** إذ تمثل تكامل مجتمع المعرفة ومستخدمي التقنية الحديثة، وضمن هذه المرحلة يتكامل مجتمع المعرفة، ويرتفع عدد المستخدمين للتقانة، والذي يصاحبه زيادة المبتكرين والمبدعين، ومن متطلبات هذه المرحلة دعم البحث العلمي والتطوير، وكذا إقامة البنى التحتية للاتصالات، ودعم التعليم الإلكتروني.

وبالتالي فوجود التكنولوجيا الحديثة، وتأمين مواكبة المجتمع للتحول الإلكتروني، هو بحاجة ماسة إلى إيجاد مجتمع المعرفة، كبديل جديد يؤسس في النهاية إلى استقرار تطبيق الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، حيث يتطرق العديد من الدراسات إلى مشكل الهوية، أو الفجوة الرقمية التي تجابه دول العالم الثالث في تطوير مجتمع المعرفة، والتحول الرقمي، وبذلك فالمشكلة لم تأخذ شكل التساؤل حول من لا يملكون ... ويملكون للتقنيات، لأن الفجوة الحقيقية أصبحت بين مجتمعات وضفت المعرفة الرقمية للتواصل، وأخرى بقيت جامدة، وهنا يطرح التفاوت، خاصة أن المعرفة تتم في سياق ثقافي واجتماعي.

أما خصائص مجتمع المعرفة فهي تستمد من سمات تكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها، وهي تتمثل في الآتي:

✓ إن سر الواقع الاجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات هو قيامه بالتركيز على العمل الذهني، وتعميقه من خلال إبداع المعرفة، وحل المشكلات، وتنمية الفرص المتعددة أمام الإنسان.

✓ المنفعة المعلوماتية من خلال انشاء بنية تحتية معلوماتية، تقوم على أساس الحواسيب الآلية لكل الناس في صورة شبكات المعلومات المختلفة، وبنوك المعلومات التي ستصبح رمز المجتمع.

✓ يتميز مجتمع المعرفة المعاصر بتواجد فئات كبيرة تتعامل مع المعلومات، وتشتغل بها، وتمثل اغلبية القوى العاملة الحالية.

✓ تنظم اجهزة المعلومات المعاصرة، وتدار عن طريق استخدام التقنيات المتطورة، بدلا من المهام اليدوية، أو الميكنة التقليدية، والتي تتطلب عملا متواصلًا.

في حين يقدم بعض المفكرين مؤشرات التوجه إلى مجتمع المعرفة من خلال التركيز على:¹

✓ نسبة الصناعة المبنية على التقنية المتقدمة، ونسبة الصادرات التقنية المتقدمة من بين مجمل الصادرات.

✓ زيادة نسبة المستخدمين لشبكة الانترنت، والتزايد المستمر في عدد مستخدمي البريد الإلكتروني.

✓ الحد من نسبة الأمية ونشر الثقافة الإلكترونية.

مما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية، إنما هو بحاجة إلى إعادة بناء نسيج مجتمع المعرفة في جميع أطواره، ومكوناته، لأن ايجاد مجتمع يتواصل مع التحول للتعامل الإلكتروني بدون صعوبات، هو رهين التأسيس الكامل لمجتمع المعرفة، الذي يمتاز بالقدرات، والمعارف العلمية، والتقنية العالية، خاصة وأن التوافق يجب أن يتم بين المنتج والمستهلك، فلا يمكن بأي حال إستيراد أنظمة الكترونية، أو توظيفها في النشاط

¹ محي الدين حسانة، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم12، العدد رقم02 أوت2006، المملكة العربية السعودية، ص56.

الإداري، في ظرف تفتقد فيه المنظمة إلى الطرق، والمعرفة الكافية باستخدامها وتوظيفها.

4-2 الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات:

جاء مصطلح مجتمع المعلومات تزامنا مع ظهور الحوسبة (Computerization) كأحد أوجه التطور التقني والمعلوماتي، وبالتالي فالحاجة إلى التواصل عبر العالم الافتراضي، وانحصار المجموعات الإنسانية في دائرة الأمية الإلكترونية، جعل ضرورة البحث عن إيجاد مجتمع معلوماتي يتواءم مع التطور الحاصل في التقنيات والأساليب العلمية والتكنولوجية.

1-4-2 تعريف مجتمع المعلومات:

عرف مجتمع المعلومات بأنه ذلك المجتمع الذي يبني على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات، وهو المساحة الافتراضية التي خلقها التواصل بين شبكات الحواسيب المختلفة، مع ما تحمله من برمجيات جعلت الآلة تنطلق بمحتوياتها، وتوضع في خدمة الإنسان الذي لا ينفصل بدوره عن المجتمع.¹

كما عرفت الموسوعة العربية مجتمع المعلومات بأنه "مجتمع تتاح فيه الاتصالات العالمية، وتنتج فيه المعلومات بكميات ضخمة، كما توزع توزيعا واسعا، والتي تصبح فيه المعلومات لها تأثير على الاقتصاد".²

ويركز البعض على تقديم مجموعة من العناصر، يمكن الاعتماد عليها لتحويل المجتمع إلى مجتمع معلوماتي وهي:³

¹ عمر محمد بن يونس، مرجع سابق، ص11.

² أحمد السيد، طريق مجتمع المعلومات، متاح في:

www.theinformationway.blogspot.com/2008/04/blo.

³ أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص130.

- إعادة هندسة السياسات الوطنية والبيئة التشريعية التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات، بصياغة سياسات وطنية إقليمية واضحة، وإيجاد جهود وبرامج إستراتيجية تحقق تنمية وطنية.
- إزالة العوائق الاجتماعية والثقافية أمام التحول إلى مجتمع المعلومات كالأمية والفقر.
- إصلاح المسائل القانونية والتنظيمية والسياسية، بإيجاد إطار قانوني داعم، ومعلوم سلفا لتعزيز الثقة في تكنولوجيا المعلومات.
- اعتماد المعايير والقواعد التي تعنى باحتياجات المستعملين في تبادل المعلومات.
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفق إستراتيجية تعزيز، وإدماج البنية التحتية لتقليص الفجوة الرقمية.

2-4-2 سمات مجتمع المعلومات:

اهتمت بعض الدراسات بتحديد سمات مجتمع المعلومات، وحصرتها في عدد من العناصر، حيث نجد تلك السمات التي حددها توفلر (Toffler) في ستة أركان تمثل ملامح البنية الأساسية للمجتمع الإلكتروني.¹

- قابلية التحويل (Connectivity)، قابلية الحركة (Mobility)، التفاعلية (Interactivity)، الشبوع والانتشار (Ubiquity)، التوصيلية (Convertibility)، التدويل (Globalization).

ويرى توفلر أن المبادئ الستة السابقة الذكر باجتماعها تؤدي إلى تحول ليس في الطريقة التي نوجه بها الرسائل، من طرف إلى طرف فحسب، بل يتعدى الأمر إلى التحول في طرق التفكير، وفي النظرة إلى العالم بأسره.

حيث أن التفاعلية بعد عشرة سنوات من تنبؤ توفلر أصبحت واقعا، بواسطة تقنية الاتصالات، وأجهزة الإعلام الشاملة، وقابلية التحرك، والحركة هي الأخرى أصبحت

¹ حميد جاعد محسن الدليمي، علم اجتماع الإعلام رؤية سوسيولوجية مستقلة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص77.

موجودة بواسطة شبكة أقمار الاتصالات، والألياف البصرية، ومثل ذلك الهواتف النقالة، وشبكات الانترنت التي طورت من حركة الاتصال، أما قابلية التحويل فأصبحت هي الأخرى موجودة، في مقدمتها الترجمة من لغة إلى أخرى وخاصة الوثائق، مع حضور السمة التوصيلية عبر شبكات المعلومات المتخصصة، من خلال المراكز أو أي نظام اتصالات، أما سمة الشبوع والانتشار مازالت تمثل مشكلة، ولم يتحقق الانتشار بالرغم من توسع استخدام الحاسوب، في حين قطعت سمة التوصيل أشواطاً عديدة، بدءاً بشبكة الاتصال الفضائية، وانتهاءً بشبكة المعلومات العالمية.¹

إن إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للإنصهار في مجتمع المعلومات إنما يبنى بالأساس على ضرورة خلق قنوات للاتصال، بين المواطن ودوائر الحكومة ومؤسساتها، خاصة أن ما يشهده العالم اليوم من نقلة نوعية في مستوى التفاعل بين الحكومات وجمهورها يحتم الدخول والاستفادة من هذه التطورات.

هذه الثورة التي تحدث في المصنع، والمكتب ستقود إلى ثورة أخرى في الإنتاج والمجتمع، سيمتد أثرها إلى البيت، وقد عبر ألفين توفلر (Toffler) على هذا المعنى بالكوخ الإلكتروني، أو البيت الإلكتروني، وهو البيت المزود بأحدث وسائل الاتصال الإلكتروني التي تتيح ممارسة الأعمال دون مغادرة البيت، حيث يرى توفلر أن من عوامل إشاعة البيت الإلكتروني هو الحاجة إلى الاتصال.²

2-4-3 مجتمع المعلومات وإشكالية الفجوة الرقمية:

تشير الفجوة الرقمية إلى الخلل في معادلة حيازة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكلها الحديث، وحيازة المهارات التي يتطلبها التعامل معها، بما يمكن من منح أفضلية اجتماعية واقتصادية للحائزين عليها، على من لا يحوزها، سواء كانوا دولاً أو مؤسسات، أو أفراد، حيث تعني هذه الأفضلية بالنسبة للأفراد الفرق بين الفقر

¹ حميد جاعد محسن الدليمي، نفس المرجع، ص78.

² محمد صالح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات، دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع، دون بلد النشر، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، 2002، ص31.

والرفاهية، وبالنسبة للدول أو المجتمعات النجاح في الانضمام للاقتصاد العالمي، أو الانعزال عنه.¹

إن الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة، والدول النامية اليوم مقاسة بعدد مستخدمي الانترنت، التي أصبحت أداة زيادة في الإنتاج والتطوير، وتنتشر في كل مكان، وبأشكال متعددة (في الهاتف النقال، في التلفزيون الرقمي)، ومع ذلك مازال الوصول إليها أساسا من خلال الحاسوب، وهو ما يشكل عائقا أمام الدول النامية.²

بشكل عام يتطلب بناء مجتمع المعلومات إستراتيجيات واضحة، يتم تغطية مراحلها المختلفة بالدعم المالي والسياسي، مع ضرورة تحديد ورسم الأهداف والغايات المنتظرة، كما يمكن القول أن بناء مجتمع المعلومات كأساس للدخول في مرحلة النمو والرقي والتطور، الذي يفرضه منطق التحول التقني والتكنولوجي، يتأتى بالأساس من السياسات الرشيدة، إلى جانب ضرورة الاهتمام على مستوى الدولة الوطنية، بما يحقق خلق البيئة المناسبة لإقامة مجتمع المعلومات، كمرحلة هامة في التحول للإدارة العامة الإلكترونية.

2-5 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

¹ طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، القاهرة، المركز الاصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004، ص105.

² طارق محمود عباس، نفس المرجع، ص106.

2-5-1 المعوقات الإدارية: نتج بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:¹

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

2-5-2 المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر جاهزية الإدارة الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل: غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

¹ حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 42-43.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.

2-5-3 المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

2-5-4 المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفنقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

2-5-5 المهدرات الأمنية: تتمثل هذه المهدرات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية. ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- أ- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- ب- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- ج- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

03. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري:

الأقراص الصلبة (CD-ROM)، الحاسوب، كذلك الشبكات الداخلية، الإدارة الإلكترونية للوثائق، كل هاته الأشياء والأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها دور كبير في تحسين أداء المورد البشري وهذا ما سنتطرق إليه من خلال:

3-1 دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية:

إن أهم دور يناط إلى جهاز الحاسوب هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:¹

- الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات، ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جداً، مما يجعلها عامل لنمو الإنتاجية بالمكاتب.
 - الحفظ المهيكل للمعلومات، وهو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت.
 - المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق، التي تتم بسرعة أكبر وبأكثر دقة من المعالجات الفردية.
 - القدرة على إجراء الحسابات المعقدة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار.
- ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية عن طريق الحاسوب، تؤدي إلى ربح الوقت والمكان وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام، حيث يمكن لبرنامج واحد أن يعوض عمل عدة موظفين، بأداء أرقى وفعالية أكبر، وهو ما يؤثر بالإيجاب على أداء المورد البشري بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

¹ سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص331.

3-2 الشبكات الداخلية:

تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية فيما يلي:¹

- توفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة، والتقليل من إستنساخ الوثائق والأرشفيف وانخفاض تكاليف الإرسال.
- تحسن الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات.
- التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل.
- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وكذا عقد الاجتماعات إلكترونيا عن طريق التحاور الإلكتروني... الخ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي، وهذا يساعد على تحسين وتنمية الكفاءات البشرية.
- إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة، وتقليص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتجاوب للاحتياجات.
- خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.

3-3 الإدارة الإلكترونية للوثائق:

خلال سنوات السابقة من القرن الماضي الوثائق كانت تعالج يدويا، ولكن حاليا أصبحت الوثائق تنتقل بواسطة حامل معلوماتي، مثل الأقراص الصلبة، التي تشكل حل اقتصادي بالإضافة إلى طاقة تخزينية ضخمة، بعد رقميتها وترتيبها، يمكن الاطلاع

¹ بوقفول الهادي، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09-08 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 295.

ببساطة تامة على الوثائق المطلوبة لكل شخص وبسرعة عالية، بما فيهم الأشخاص البعيدون عن الأرشيف. فالإدارة الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني وإدارة الأرشيف.

يهدف مشروع نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق إلى:

ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية، تحسين الاتصال داخل الفروع في المؤسسة، ربح الوقت في الوصول إلى الوثائق، وكذلك خفض كمية الورق المستعمل، وحل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، وبالتالي تقليص معالجة الملفات في الأرشيف مما يؤدي إلى تقليص تكلفة الأداء، مما يؤثر ايجابيا على زيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ما ذكرها يمكننا إضافة النقاط التالية:¹

- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وكذا سرعة الوصول إليها، والتي تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية والمعالجة (طلب عطلة مثلا).
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على توصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.
- تساعد المورد البشري على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في حينها باستخدامه لبرمجيات وشبكات معينة.
- تسمح هذه التكنولوجيا بالانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص162.

- تكنولوجيا المعلومات تستعمل على عدة مستويات أهمها سجلات الأفراد بحيث يمكن أن توضع هذه السجلات في قاعدة معطيات واحدة عوض عدة سجلات والتي يكون بها تكرار لبعض المعطيات.
- تستعمل خاصة في مستوى المرتبات والأجور بحيث تطبق المعالجة الآلية للمعطيات من خلال المدخلات المتمثلة في معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، الخصومات، وغيرها من المتغيرات الخاصة بالأجرة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل إستطعنا إستعراض معرفة أساسيات الإدارة الإلكترونية وما تحتوية من النشأة إلى الخصائص والمبادئ والأهداف، إلى غير ذلك من المعلومات المتنوعة فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عملية الإستغناء عن المعاملات الورقية التقليدية والدخول في العصرنة التكنولوجية، وظهورها لم يكن عشوائيا بل كان نتيجة للتطورات الحاصلة وقد أصبحت لها أهمية كبيرة وإن تطبيقها يحتاج إلى متطلبات متعددة أهمها البنية التحتية والمورد المالي والكفاءة والمهارة البشرية، أما في الأخير، تطرقنا إلى انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري وتبين من خلال ذلك أن لهذه التكنولوجية دور وأهمية كبيرة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة وهذا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

للأفراد داخل المنظمة

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على المستوى الفردي خاصة، والمنظمي عامة، لأن هذا الأخير ما هو إلا حصيلة أو نتيجة للأداء الوظيفي، الذي يتطلب من الفرد مجموعة من المسؤوليات والواجبات النشطة لتشكل ما يسمى بأداء الفرد وللقيام به على الوجه المطلوب في ضوء مقدرة هذا الشخص واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولا، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

حيث تتسم بيئة العمل في مؤسساتنا بشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر وأن يعمل أطول وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، والإبتعاد على التأثير السلبي على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم تجاه عملهم ومنظماتهم خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات وبيئاتها.

لذلك فالغرض من خلال هذا الفصل، هو تسليط الضوء على أهم أفكار الأداء الوظيفي.

01. ماهية الأداء الوظيفي:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

1-1 تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف علي السلمي الأداء بأنه: ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل.¹

أما مصطفى عنسوي يعرفه : بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

كما يعرفه حنفي عبد الغفار بأنه: إنجاز الأفراد للعمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي.³

أما نادر أحمد أبو شيخة فيعرفه بأنه: مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.⁴

2-1 مكونات الأداء:

بما أن الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، يمكننا تحديد المكونات التي يقاس على أساسها الأداء وهي كالتالي:⁵

أ- كمية الجهد:

هي القدرة على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفة خلال فترة زمنية محددة ويقاس الجهد المبذول في هذه الحالة بمدى قدرة الفرد على إنجاز عمل وفق الإمكانيات

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص79.

² مصطفى عشوي، مدخل علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص189.

³ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص295.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص219.

⁵ حنفي محمود سليمان، السلوك و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص39.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

وظروف العمل المتوفرة وكمية والجهد نقصد بها الطاقة الجسمية والعقلية له الواجبات والمهام التي يؤديها مراعين بذلك قدرات الفرد ومؤهلاته لشغل منصب معين كما يجب وصف العمل للموظف من أهداف المنظمة والشروط الواجب إتباعها.

ب- نوعية الجهد:

ونقصد بها مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الإنجاز مرتعا لكن لا يتميز بالجودة لذا فإن كمية الإنجاز تعتبر مهمة لكن ليست بمقدر ما تهمنا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة فيه وقد يكون الجهد المبذول عقليا أو جسديا حسب نوع العمل والوظيفة المؤداة.

ج- نمط الإنجاز:

ونقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل وتقاس طريقة إنجاز المهام والأنشطة والأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسديا كان أو عقليا.

1-3 محددات الأداء:

وتتمثل في:

- **الدافعية:** تعتبر عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية¹ وتختص بتفسير سبب السلوك الإنساني، فإذن هناك علاقة بين السلوك والدافعية كلما كانت الحاجة قوية كان الدافع أو المثير قويا ومؤثرا على سلوك الفرد، وذلك بالتفاني في العمل والشعور بالرضا بينما يحدث العكس، حيث يشعر فرد آخر بالملل والضجر والتخاذل وذلك نتيجة دافع داخلي أو خارجي لذا وجب تفهم دوافع السلوك البشري في المنظمة.

- **القدرة على الأداء:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له والقدرة على الأداء تعني قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف وفي كل الحالات، وهذا لا يعني أن يكون أداء الفرد دائما في نفس المستوى قد ينجح الفرد كما

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص 215-216.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

قد لا ينجح في الأداء وإنما تقصد وصول الفرد إلى مستوى معين من الأداء حسب الإمكانيات المتوفرة.

- إدراك الدور والمكانة: وهو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل فالأنشطة والسلوكات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. ولتحقيق مستوى من الأداء لابد من توفر معين من العناصر المذكورة أعلاه فقد تتوفر في الفرد الدافعية والقدرة على الأداء لكن لا يدرك الدور الصحيح والحقيقي الذي يقوم به لذلك فمن الضروري تحديد مناصب العمل وما يرتبط بها من مهام وشروط وغيرها ضمن وصف العمل.¹

1-4 معيقات الأداء:

هناك عدة عوامل تؤثر في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية، العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال بالإضافة إلى مؤشرات تحفيزية ومعنوية تقلل منه نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعاً في الأداء هي:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون والتواصل بين الأفراد.
- عدم إستغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التكوين والتدريب الذي يتسبب في الإستغلال السيء قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود.

¹ راوية حسن محمد، المرجع السابق، ص 216.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

بالإضافة إلى العوامل البيئية وظروف العمل الصعبة بالفرد هناك عوامل أخرى كامنة فيه تعيق أدائه لعمله مثل نقص التحفيز وعدم ملائمة المنصب لقدرات وكفاءة الفرد بصفة عامة عدم توفر الظروف النفسية والأجور المساعدة على الأداء الجيد للفرد.

إن الإستغلال السيء لقدرات الفرد وكفاءته ناتج عن سوء التنظيم والتسيير العقلاني للموارد البشرية حسب إختصاص الموظف وخصائص الوظيفة التي يشغلان وهذا ما يجعل الفرد العامل غير قادر على القيام بمهامه بنفس الكيفية والطريقة التي تتطلبها الوظيفة وهذا يؤثر سلباً على أدائه وكذلك معنوياته.

بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة ولها أثرها البالغ في تحقيق الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء عليها أن تراعي متطلبات الوظيفة والموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرص ألا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في القيام بمهامها¹.

1-5 المنفذ للعمل:²

حسب وجهة نظر ورقة "Usaid"، فإن الأداء على مستوى الوظيفة أو ما يصطلح عليه بالأداء الوظيفي، هو أهم من مستويات الأخرى، سواء كانت على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى العمليات بحيث يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، وتنفيذ وإدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف وفرق عمل يمثلون مستوى الأداء للأفراد، بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات، أين تتوفر وظائف وأعمال لتنفيذ خطوات العمليات مباشرة، ووظائف أخرى

¹ خالد عبد الرحيم البيني، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 1999، ص177.

² عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص62.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

تدعم وتساند هذه الوظائف مباشرة لتسهيل العمل، وتحقيق أهداف المنظمة ككل، وعندما تتوفر وظائف للمدراء، والتنفيذ بين الذين يسهلون عمل الأفراد، ويساعدونهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق مع أداء المنظمة والعمليات نفسها.

ويشكل الفرد المنفذ أو الأفراد ما يسمى بنظام الأداء البشري، والذي يتألف من:

- المنفذ.
- المدخلات وهي أدوات، نماذج، سلاح، معاملة أولية.
- المخرجات، وتتمثل في السلع، المعاملات، تصميمات معينة، ...إلخ...
- الحصيلة: وهي أي أثر لأي فعالية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلباً أو إيجاباً.
- التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

وبالنظر إلى أداء الفرد، نجده عبارة عن:

صفات محددة للأداء، مهام وواجبات متداخلة، حصيلة وعواقب تغذية راجعة، مهارات ومعارف، قدرات فردية.

1-6 مفاهيم السلوك، الأداء، والإنجازات:¹

كثيراً ما يخلط بين السلوك والأداء والإنجازات، فالإنجازات حسب رأي جلبرت، هي المخرجات الإيجابية التي يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه، والتفاعل بين السلوك والإنجاز وهو ما يسميه جلبرت بالأداء، وبعبارة أخرى فالأداء هو محصلة السلوك والنتائج التي تتمخض من السلوك، ولتحسين هذا الأداء والإستمرار فيه، يجب أن يلقي الدعم من بيئة المنظمة، ويعتبر التدريب أحد دعائم الأداء، كما يتوجب على إدارة هذه المنظمة، أن تتعلم كيف يمكنها أن تستخدم العناصر التالية في تحسين الأداء بشكل كبير المعلومات والتوقعات والتغذية الراجعة، والأدوات اللازمة لذلك، مع ضرورة تصميم العمليات والحوافز.

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، المرجع السابق، ص62.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

كما يمكن الإشارة هنا إلى أن العاملين ذوي الأداء الممتاز هم الأعوان الحقيقيون لإدخال التغيير في المؤسسة، وكثيرا ما يعتبر الأداء العادي لأية مجموعة صغيرة في المؤسسة هو الأداء المتوقع، وسيؤدي هذا الوضع إلى قيام المنظمة بالتغيير الملائم في نظام عملية الأداء، فإذا أصاب التدهور أداء الأفراد، فالمتوقع أن يؤدي ذلك إلى مقاومة قد تؤدي لإجبار المنظمة على التغيير، بغية تحسين الأداء، ويتحتم على المنظمة أيضا أن تقدم الدعم لأداء عمالها، سواء ماديا أو معنويا في بيئة العمل، فغياب الدعم يعتبر العائق الرئيسي لأداء العمل المثالي للأفراد، وليس النقص في المعرفة أو المهارة، لأن النظام هو الذي تكون له السيطرة والغلبة في إفساد الأداء الجيد، أو الدفع به لأن يكون هذا الأداء في مستوى عال، فلو وضعنا مثلا إنسانا ذا أداء جيد في نظام سيء، سنرى أن النظام هو الذي يفسد الأداء الجيد.

1-7 نظام الأداء:

لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميز، لا بد من توافر إدارة خاصة به، هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

1-7-1 إدارة الأداء:

أ- تعريف إدارة الأداء:

هناك عدة تعاريف لإدارة الأداء:

إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة.¹

إدارة الأداء: هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص381.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها، وما يمكن تداركه من هذا التعريف ما يلي:

أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة، ومن الضروري جدا القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف، فهناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء، ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف، لا بد من إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء، وكذا إعطاء الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد ومستعملها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، وإدارة الأداء عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير (عملية تقييم الأداء) تعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء.

وإدارة الأداء هي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر الإمكان.

وفي صدد هذا التعريف، هناك افتراض يقضي بأنه كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم، وفي نفس الوقت يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون من المحتمل عندئذ أن يتم تحفيزهم بشكا أكبر ويحققون أعلى مستوى من الأداء في العمل.¹

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2006، ص91.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

ب- عناصر إدارة الأداء:

لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في:

- تخطيط الأداء والذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.
- تنظيم الأداء، ويتضمن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.
- توجيه الأداء، ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم الملحوظ.
- تقييم الأداء ويتضمن: القصور في الأداء، المهارات المستهدفة. العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي، والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

02. أهمية الأداء الوظيفي: ¹

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات، وتحقق الأهداف المصممة لها. كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام والموارد، إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استُخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً، وهذا هو أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها فكرة الأداء البشري، وكيفية

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 98-99.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

تحسينه من حيث الإرتقاء بقيمة عمل العنصر البشري في مواقع العمل لأعلى مستوى ممكن لزيادة قيمته بالعملية الإنتاجية، مما ينعكس ربحاً على المنتج النهائي للمنظمة.

إن التركيز على الأداء في العملية الإنتاجية، يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به مثل أسس لتنظيم المنظمة نفسها والإدارات والأقسام، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه في مواقع العمل، ويدفعنا إلى التركيز على تحسين هذا الأداء لتتميته وتطويره، عن طريق التدخل والتحكم في بعض العوامل المحركة للطاقة الكامنة به خاصة الناحية العاطفية، النفسية والمعنوية، لأنها المحرك الرئيسي للقيام بالأعمال، واستغلال الطاقة لمخرجات التعليم والتدريب لأقصى حد ممكن ضمن المعايير المناسبة التي تحافظ على كيان الفرد، وتعطينا يف نفس الوقت أفضل مردود.

وتجب الإشارة هنا إلى ضرورة التدخل بالبيئة القريبة المحيطة بهذا الأداء، وتهيئتها للتعامل الإيجابي، والتكيف مع البيئة الخارجية البعيدة عن التنظيم، بما ينعكس إيجابياً على الأداء، وضرورة التدخل بقدرات ومهارات ومستوى تعليم الفرد، وغيره من عوامل الإنتاجية الأخرى، ومحدداتها.

وفي تركيزنا على الأداء البشري، نتعلم ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم.

نتعلم كيف نحافظ على استثمارنا في التدريب كأحد مدخلات تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

نتعلم كيف نزود عملائنا الداخليين "حسب تعريف نظرية الجودة الشاملة للعميل" بالأداء المرغوب، الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف العمال أو الأفراد الخاصة والمرتبطة بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

• الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، خدمية، وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمتابعة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

2-1 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي وأسبابه:

والتي تتمثل في:

أ- مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد منهم.
- عدم الانسجام بثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود رغبة في النمو والتطوير الوظيفي.

ب- أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المهارات والمعرفة الأدائية.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط.

2-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- العوامل البيئية لعوائق الأداء: ¹ هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه.؟ وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ب- العوامل المتعلقة بالعامل:

ب-1- الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس الأداء إذ يشعر العديد من الأفراد أنه من الضروري أن يكون العامل ليقدّم أداءً أحسن من العامل المستاء من عمله زيادة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب ومنه زيادة العمل.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 217.

ب-2- الدافعية:

تمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للعامل الدافع نحو تحريك قواه للقيام بالعمل والاستمرار فيه والرغبة في الأداء الجيد ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء الموظف في عمله ويمكن القول أنه نسائي الفرد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الأداء نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل المخول إليهم وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة الدافعة لأداء العمل.¹

ب-3- المعرفة:

تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفة التي قادته المنظمة، وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.

ب-4- المهارات:

نقصد بها قدرة العامل على أداء عمله بجودة واثقان وكذا لتطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق التدريب أو لتكوين واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل، هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه.

ب-5- القدرات:

إن القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء وهي ليست متغيراً جيداً يؤثر في مجال ومتطلبات المنصب اللازمة لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة وما يتطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من أجل الحصول على أداء أفضل.

¹ أمين ساعي، إدارة المورد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1988، ص75.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

ب-6- الاستعدادات:

تتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله، وهي تركز أساساً على التنظيم والانضباط والجدية وكذلك على القدرة على الاتصال ليتمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصاً ويؤثر سلباً على المؤسسة.

ب-7- الغياب:

يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل، سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى ليؤثر سلباً على أداء العامل و نتائج المؤسسة.¹

ج- العوامل المتعلقة بالوظيفة:

تتمثل هذه العوامل بظروف العمل ومحتواه لأداء يكون ضعيف إذا لم توفر لها الظروف والوسائل الملائمة وهذا يؤثر على العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

ج-1- الظروف المادية:

إن الظروف المادية الجيدة تعمل على درجة الموظف وتساهم في زيادة أدائه والعكس صحيح وأن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثراً نفسياً في الموظف، يعني ذلك أنه يجب مراعاة العوامل الذاتية والنفسية الاجتماعية في الفرد التي تشمل المناخ العام للعمل، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية و يؤدي هذا حتماً إلى نقص الأداء.

وتتمثل هذه الظروف في الضوضاء والحرارة وغير ذلك، حيث الدراسات التي أجريت في إنجلترا في صناعة النسيج أن نقص الإنتاج كان سببه الضوضاء داخل المصنع وبالتالي تقلل من أداء الموظف وراحته.

¹ أمين ساعي، المرجع السابق، ص84.

-ج-2- القيادة والإشراف:

إن اختيار رؤساء الموظفين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم لذا يجب أن يكون هذا الرئيس متمتعاً بصفات القيادة والاهتمام الطبيعي بالموظفين واستثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم والتطور ومنه فالسياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه للجهود، كما أن النقص في التكوين يمكن أن يكون سبباً في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

-ج-3- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتوفير هذا العامل للعامل باستخدام مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة، إذن من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات والمعارف عن طريق التكوين.¹

-ج-4- التنظيم:

إن التنظيم الجيد والتصميم السليم لمختلف المصالح يوضح سلامة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، يساهم في حل المشاكل وصعوبات العمل وبالتالي الوصول إلى الفعالية، كما يجب على الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب.²

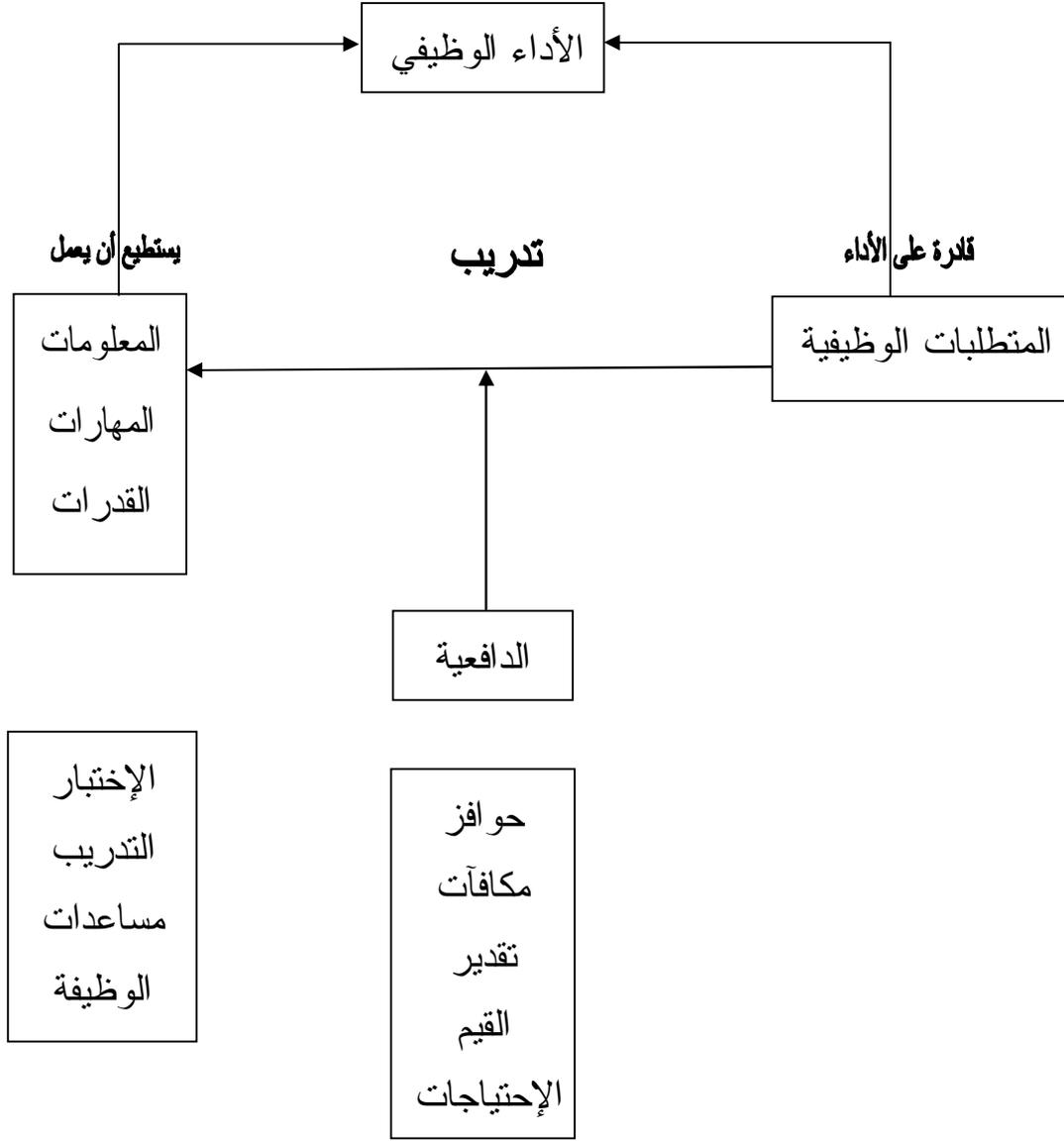
¹ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الفكر العلمية، لبنان، بدون سنة، ص 149.

² حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

ويمثل الشكل التالي، العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

الشكل رقم 02: العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص123.

2-3 شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ:¹

حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، وتتصف بالشفافية، لابد من التعرض لشروط الأداء وظروفه، لتجعله قابل للتنفيذ.

فالمدرء يتوجب عليهم تحديد المهام، وعلمهم بمسؤوليات وواجبات هاته المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل العاملين، وفق ما هو مخطط لها، وهذا لزيادة وتحسين فرصة فعالية الأداء وتحقيق المطلوب إنجازه من الأهداف المرغوبة، وهنا يطلب من العمال، إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ضمن الشروط والمواصفات والنتائج المرغوبة لديهم.

وحتى يكون الأداء فعالا، هناك شروطا يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، قبل أن يطلب من العامل في موقع العمل تنفيذ المهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة، وإن عدم مراعاة تلك الشروط، سيقيد تنفيذ المهام المطلوبة أو الحيلولة دون تنفيذها "المقصود بالمهمة هي أنها جزء من العمل، وهي عملية محددة البدء والنهاية، وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة".

وهناك شرطين أساسيين: أولهما يشتمل على مستوى المعرفة للعامل ومهارته وموقفه اتجاه المنظمة والعمل، وهنا نجد أهمية الخطوة الأولى لعملية تحليل الأداء للتحري عن المشكلة أو فجوة الأداء، والتي تشكل دراسة شروط الأداء أحد أهم عناصرها. أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحليل الأسباب، أي شروط الأداء الجيد، ومدى توفرها واحداً واحداً، وبالتالي تتكون صورة عن التدخلات المناسبة لمعالجة الموقف أو الفجوة، وصولاً للأداء المرغوب فيه.

وعموما هناك ثمانية شروط لأداء المهمة وهي كالآتي:

أولاً: وضوح وشفافية المهمة: تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه هاته المهمة، أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية، ويتم التأكد من فهمه لها.

الواجب/المهمة - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة - حدود الصلاحية الممنوحة له

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص110.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

وحدود المبادرة التي تستطيع أن يصل إليها.

ثانياً: الأهلية: أي أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها، وهاته الأهلية تكون نتيجة للمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، وأن تتوافر لدى الشخص المعني، القدرة على ترتيب ودمج مهارته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

ثالثاً: حصيلة المهمة: حصيلة المهمة هي النتائج المتوصل إليها، والتي قد تكون طبيعية أو تلقائية، أي غير مخطط لها، أو قد تكون نتائج مباشرة وإلا غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية، علماً أنه يمكن التنبؤ بالنتائج إستناداً إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع أو تحبط.

رابعاً: منافسة المهمة: أحياناً يلاحظ أن بعض العمال، لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة، ويصبح هناك تنافس داخلي للفرد مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز.

خامساً: التعاون في أداء المهمة: عندما يتم تفويض مهمة شخص ما، فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة، فيمكن للفرد العامل أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي هاته الأيام، أصبح العمل في المنظمات، يتطلب المشاركة والتعاون لإتمام الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة، وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل، أو ما لا يقوم به، يعتمد على جداول عمل وأولويات الآخرين.

سادساً: ضبط المهمة: المهمة جزء من العمل، وهي محددة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي تجرى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها، مع الشروط المطلوبة، وذلك بغية تعديلها. ويتطلب ضبط المهمة تحديد معايير للقياس والمقارنة، لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف، واكتشاف الخلل، وإعطاء الملاحظات اللازمة، للمنفذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، في الوقت المناسب، وإن عدم ضبط المهمة، يؤدي حتماً لوجود مشكلة في الأداء، ويمنع تنفيذ

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

المهمة حسب ما هو مخطط لها.

سابعاً: الإلتزام بالمهمة: لأن الإلتزام مهم جداً للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وعدم الإنجاز قد يعود لأسباب عديدة، وليس شرطاً أن يكون عدم الإلتزام أو الإلتزام هو السبب في ذلك، علماً ان الإلتزام بالمهمة والعمل يتوقفان على شروط أخرى من شروط الأداء في كثير من الأحيان، كعدم الكفاية أو عدم الإهتمام بعواقب الإنجاز. لذلك يجب عدم إعتبار الإنعدام وجود إتجاه إيجابي أو إلتزام نحو المهمة، هو السبب في عدم أدائها.

ثامناً: مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب، وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بمواقع العمل، من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين لمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، وإلا فالعكس صحيح أيضاً.

03. تقييم أو قياس أداء الأفراد:

3-1 مفهوم تقييم أو قياس الأداء:

إن وجود فروق وإختلافات بين الأفراد، هي ظاهرة عامة وطبيعية تلاحظ في كافة نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثير كبير على صلاحيات الأفراد ضمن نطاق عملهم، سواء تعلق الأمر بحجم العمل أو بجودته، أو حتى استمرارية الشخص في عمله أو تركه وبناء على هذه الفروق استوجب الأمر، التعرف على كيفية أداء العاملين لعملهم ومختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم الأفراد أو الموارد البشرية: الطريقة أو العملية التي يقوم بها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.¹

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تعريفه على أنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.²

أو هي عملية التقدير والتقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه لعمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.³

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء هي عملية جد هامة يستخدمها أرباب العمل خاصة، لرصد ومعرفة سلوكيات وتصرفات وطرق أداء الأفراد لأعمالهم ومقارنته مع ما رسم من أهداف وخط من طرف المؤسسة والمحاولة بذلك تدارك وسد كافة الثغرات والفجوات في ذلك الأداء.

3-2 أهداف تقييم الأداء:

تتجسد أهداف عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين وهما:

أ- بالنسبة للموارد البشرية (العمال):

تساعد هذه العملية الموارد البشرية على التعرف على نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم فهي تعطي لهم فرصة تحاشيها مستقبلاً كما تمكنهم من التعرف على نواحي السلوك غير المقبول التي تقلل كفاءتهم من وجهة نظر المنظمة (الإدارة).⁴

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص361-362.

² سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة، لبنان، ط2، 2004، ص378.

³ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيميين، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص125.

⁴ كمال بربر، نفس المرجع، ص125.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

انطلاقاً من هذا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء، هي عملية هامة ومثمرة بالنسبة لأفراد كونها تمكنهم من تنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف ومحاولة تجاوزها وتعريفهم بوطن القوة والعمل على تعزيزها.

ب- بالنسبة للإدارة أو المؤسسة:

يلعب تقييم الأداء دوراً فاعلاً في إعداد الكثير من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أمثلة ذلك:

أن النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية كونه يعين الإدارة على اختيار نسب المرشحين، أو كفاً الأشخاص لشغل وظائف أعلى في السلم التنظيمي، كما أن النظام الموضوعي للتقييم يساعد على ترشيح سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فقد يحدث وإن تعيين بعض الأفراد ووظائف ما، ومع مرور الوقت ثبت انخفاض مستوى كفاءتهم كل هذا راجع إلى أن طرق وكيفيات تعيينهم واختيارهم وحتى تقييم كفاءتهم لم تكن سوية.

كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل، كونه يخلف شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العمال وكل هذا بسبب وجود نظام سليم، وعادل يقيم آدائهم لأعمالهم ويميز بين العمال المجدين في أعمالهم وبين المنضبطين وغير المنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتم المزيد من الرضا العمالي عن عملية التقييم لا بد من خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء، وإنما مستعدة المرؤوسين على تحسين محل أداءهم.

كما يمكن النظام الموضوعي للرقابة من إعداد سياسة جديدة للرقابة فلكي يقيم لرئيس مرؤوسيه تقييماً سليماً، فإنه لا بد من الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا ما يحسن بدوره من كفاءة العملية الرقابية داخل المؤسسة كما أن النظام الموضوعي لتقييم الأداء يمكن كذلك من احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بوجود شخص يراقبه ويقيم سلوكه وتصرفاته سيجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية له.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

وبالتالي يمكن القول وبإيجاز أن عملية تقييم الأداء تمكن من:

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية.
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والقيام بالاستغناء عنهم.
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيتهم.
- مساعدة الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبين لقدراتهم ومهاراتهم.
- مساعدة العاملين وتنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف والقوة كما¹ يستخدم كذلك كأساس التعديل أجر أو مرتب الفرد و يعتبر كذلك مدخلا أو أساسا لتحديد الإحتياجات التدريبية كما يعتبر كذلك مدخلا لتخفيض أو تعديل قوة العمل.

3-3 أهمية تقييم الأداء:

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لدى مؤسسة بصفة عامة ولدى صاحب العمل بصفة خاصة، إذ أنها تمكنه من الحول على نظرة شاملة وفاحصة حول وضعية العمال وكيفية سير العمل داخل مؤسسته.

كما انها تساعد على إرجاع سير الأعمال إلى ضابطها خاصة عملية تقييم الأداء نتائج سلبية عن أداء العمال، فهنا نقول بأن لهذه الأخيرة دور كبير في اتخاذ القرار تجاههم، فإما يتم الاستغناء عن بعضهم نتيجة لعدم تأهيلهم أو توجيههم نحو تنمية وتطوير قدراتهم (وتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف) أو تحفيزهم سواء تعلق الأمر بتحفيزات مادية كالأجر، المنح، أو تحفيزات معنوية كالترقية.

ومن ثم يمكن القول، أنه لتقييم الأداء أهمية إدارية كونه يساعد في عملية القرار المتعلق بالنقل والترقية، الاستغناء عن العمال.

¹ حنفي عبد الغفار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998، ص364.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

كما أن له أهمية تطويرية: كونه يحدد نقاط الضعف عند العاملين و يمهّد للتغلب عليها إضافة إلى أنه يحفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.¹

3-4 دور تقييم الأداء في برامج الأفراد:

يعتبر تقييم الأداء خطوة هامة تتدرج في سياق تنمية كفاءات الأفراد كونه يمكن من الحصول على تدفق كبير للمعلومات والمتمثلة فيما يلي:

معلومات متعلقة بالأداء المتوقع والتي يتم إطلاع الفرد عليها من خلال المشرف أو المسؤول الذي يقوم بإعطاء صورة واضحة حول الأهداف الآليات والنتائج المراد الوصول إليها، كما أنه يمكن الأفراد كذلك من الحصول على معلومات متعلقة بالنتائج المترتبة عن الأداء لمهامهم، ومحاولة إعطائهم التعليمات الكافية لتجاوز كافة النتائج السلبية إضافة إلى هذا كله فإن تقييم الأداء يحمل مجموعة من النصائح والتوجيهات النظرية والتطبيقية (التدريب) الملائمة لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجاز ولم يتحقق بعد.²

3-5 مسؤولية تقييم الأداء:

إن المصدر الأول الذي يتولى التقييم أداء الفرد هو الرئيس المباشر (المشرف على أداء ونشاط هذا الفرد) وهذا المصدر وهو من أكثر المصادر استخداماً وشيوعاً لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوسين اتجاه أهداف قسمه، أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.³

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص 125.

² حنفي عبد الغفار، المرجع السابق، ص 365.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 389.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

"كما أن الشخص الوحيد القادر على تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم وتقييم كفاءاتهم في العمل".¹

إلا أن هذا المصدر لا يخلو من النقائص على اعتبار أنه لا يمكن الاعتماد وبشكل كلي على المسؤول المباشر، فقد يحدث وأن يتصرف هذا الأخير بتحيز أو أن يتعامل بمحسوبية مع مرؤوسيه وأثناء تقييمه لهم، من خلال تحكمه في النتائج المختلفة لأدائهم.

تعتمد علاقة الحوافز بالأداء على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الأداء، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء فيكون أثره ضعيفا أو معدوما²، فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.³

3-6 أنواع تقييم الأداء:

3-6-1 النظراء في العمل (الزملاء في العمل):

ويقصد بالنظير في العمل هو الزميل في نفس موقع ومكان أداء العمل وفي نفس المستوى الذي يقوم فيه الفرد بأداء مهامه، كما يطلق على نظام التقييم عن طريق الزملاء اسم نظام التقييم المتبادل إذ يقوم كل فرد بتقييم كل أعضاء الجماعة عن طريق ما يسمى بالتقييم السري.⁴

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، مصر، ط2، 2000، ص103.

² عبد المعطي عساف، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط، سلطنة عمان، 1995، ص42.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص242.

⁴ حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص367.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

يعتبر النظام في تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة على اعتبار أن النظراء في العمل أو زملاء على احتكاك دائم، ببعضهم البعض، وكذلك كون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والإنتظام في الأداء (روح الجماعة) لكن مع هذا قد يتردد البعض من الزملاء في تقييم أداء زملائهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والغرابة هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد يأبى الزميل في العمل إجراء تقييم حول زميل خوفا من ظهور فارق بينهما أثناء آدائهما وبالتالي هنا تتجلى مكامن النقص في هذا النوع أو النظام من التقييم.

3-6-2 التقييم الذاتي: بالرغم من تحاشي الأفراد لتحمل هذا النوع من المسؤولية في تقييم ذواتهم إلا أنه يعد خطوة هامة تساعد الرؤساء على التزود بالمعلومات والمعطيات سواء تلك المتعلقة بكيفية آدائهم لمهامهم أو الخاصة بالنواحي السلوكية لهم وتتمثل الأسباب الكامنة وراء اختيار الفرد لتقييمه لذاته (تقيم نفسه بنفسه) هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة آدائه لكن مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هي إبداء ملاحظات حول هذا التقييم.

ويتميز هذا الأسلوب من التقييم بأنه يمكن الأفراد من الاعتماد على أنفسهم، كما أنه يساعدهم على تطوير آدائهم الذاتي.

وزيادة قدرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم وكما يرى "كومبال ولي" إن التقييم الذاتي نافع لتطوير الأفراد، كونه يشجع على الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب بين وجهة نظر الطرفين من خلال كشفه مكامن القوى و مخابئ الضعف في أداء الأفراد.

إلا أنه ورغم كل هذا فأخذ هذا الأخير على أنه لا يتوافر على الموضوعية الكافية في القياس والتقييم نتيجة للمغالاة من طرف بعض الأفراد في تقييم ذواتهم.

3-6-3 تحليل تقارير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن التقييم ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين.¹

تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية بالغة بالنسبة للإدارة (المؤسسة) كونها تمثل صورة كمية عن أداء الأفراد وتتجسد أهميتها، في أنها تقيس وتحدد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين من خلال التحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم الكفاءة.

3-6-4 مناقشة تقارير الأداء مع العاملين:

تبدأ عملية تحليل تقارير الأداء بمناقشتها مع العمال بعد إطلاعهم عليها وتكمن إيجابية هذا النوع في إعطاء هامش من الاعتبار والمشاركة للعمال حول مواضيع تخص عملهم.

لكن رغم هذا القسط من الإيجابية الذي يعتريه إلا أنه لا يخلو من النقائص والتعقيدات التي تبدأ بالظهور سرعان ما يعلن المشرف (المدير) النتائج إذ أن هذا الأخير سيواجه ردود فعل سلبية وقوية من قبل العاملين خاصة ذوي الكفاءات المنخفضة والتي سينجم عنها:

- تدمير المرؤوسين مما يدفع بهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم و اتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل مع المدير (المشرف) نظرا لانخفاض مستوى الرغبة في العمل ومن ثم تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- ولاتخاذ المرؤوسين (العمال) موقفا عدائيا من مسؤوليهم المباشرين في العمل وكل لهذين الإشكاليين يستحسن إبلاغ المرؤوسين بنتائج التقييم من الاستعانة ببعض اللجان، مثل لجنة شؤون العاملين.

¹ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 105.

3-6-5 الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها كجبهة مسؤولة عن التقييم خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وتتمثل مجموعة الزبائن في الباعة، المسوقين ... الخ.¹

3-6-6 الحواسيب:

يعتبر هذا النوع من أنظمة تقييم لأداء مصدر إعتد وبشكل موسع خاصة في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية، إذ يمكن لهذا الأخير أن يوفر للمدراء ويمدهم بمعلومات حول أداء الموظفين (العمال) من خلال إجراء عمليات رقابية بطرق إلكترونية.

ويمكن القول أن هذا النوع يمكن من إعطاء معلومات دقيقة وبكيفية سريعة حول كيفية سير الأعمال داخل المؤسسة لكنه في نفس الوقت نجده يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم، كما أنه عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدعوا بتحضير وسن القوانين والتشريعات التي تحد من استعماله.²

04. الإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد:

4-1 إعداد خطة للتقييم:

إن نجاح أي عملية تقييم أداء للعاملين تعتمد بشكل كبير على المسار القبلي الذي يرسم ويحدد لها كافة المناهل والمسالك الكفيلة بإيصالها إلى تحقيق الأهداف الموجودة منها كما تعتمد من منظور آخر على اختيار نظام خاص بتقييم الأداء.

ويشتمل هذا المسار القبلي لعملية التقييم (خطة تقييم الأداء) على العناصر التالية:

¹ معاذ نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 395.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 392.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

4-1-1 تحديد مسؤولية تقييم الأداء:

كما سبق الذكر هناك تعدد وتنوع في الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء تراوحت بين المسؤول المباشر كونه الشخص الوحيد الذي يحدد أهداف إدارته، أو قسمه والذي يحدد المسؤوليات والواجبات وبوجه المرؤوسين، ثم يقوم بوظيفة مراقبة و تنفيذهم لأعمالهم.

إضافة إلى هذا، فإنه على صلة مباشرة مع المرؤوسين، ومن ثم فهو يستطيع بذلك تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه.

وكذلك بين النظراء في العمل وكذا التقييم بناء على تحليل تقارير قياس الأداء، والتقييم الذاتي، أو عن طريق الزبائن أو الخبراء... أو حتى من خلال الحواسيب هته الأخيرة التي أصبحت مرادفة لتطور التكنولوجيا في المؤسسة وبالتالي فإن كل مؤسسة تقوم باختيار جهة أو طرف مناسب من هذه الأطراف تتولى عملية تقييم الأداء وهذا لعدة اعتبارات قد تتعلق بثقافة المؤسسة أو بإمكانياتها أو حتى بمبادئها... الخ.

4-1-2 تحديد التوقيت المناسب:

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه فإذا كانت الفترة طويلة لمدة عام مثلا فقد يعتبره البعض غير مناسب لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هنا يكون هذا التقييم غير موضوعي، ولا يستند إلى حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس أو المشرف، ولذلك تفضل بعض المنشآت أن تعد أكثر من تقييم خلال السنة (إعداد تقرير كل ستة أشهر) يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد نهائي سنوي ولكن ينبغي التنبيه إلى أن طول أو قصر الفترة التي يعد فيها التقرير، تتوقف على طبيعة وظائف الأفراد.¹

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 373.

4-2 أدوات تقييم الأداء:

لأن إجراء أي عملية تقييم أداء تستوجب اختيار أداة خاصة يتم تناولها والاعتماد عليها أثناء القيام بهذه العملية، ويمكن القول بأن أداة الاستمارة، وهي الوسيلة الهامة الممكن استعمالها في التقييم إلى جانب وسائل أخرى.

وبدورنا سنتعرض إلى هذه الوسيلة كأداة من أدوات تقييم الأداء إذ يراعي في هذه الأخيرة نوع التقييم المعتمد الجهة المسؤولة عنه ... الجوانب التي يمسها هذا الأخير وتتضمن استمارة التقييم أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم، كما أنها تتجسد في نوعين هما:

4-2-1 استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين:

قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لمجموعة من العاملين، وهذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل والذي يقوم أساسا على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف، ونسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا.

وتعتمد هذه الأداة عدة طرق يترتب على أساسها العمال وتتمثل في:

• طريقة الترتيب البسيط:

يقوم المشرف على عملية التقييم بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف صاحب الأداء الأضعف.

ويوضح الشكل التالي¹ نمودجا عن استمارة تقييم الأداء وفقا لطريقة الترتيب

البسيطة:

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص401.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

شكل رقم 03: يوضح نموذج الاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ترتيبهم في 3 مجاميع حسب مستوى أدائهم

الدائرة	عدد الموظفين
اسم الموظف 1-	
الأداء الأفضل لأفضل 3 موظفين 2 -	
3-	
1-	
الأداء الأضعف لأضعف 3 موظفين	
2-	
3-	
1-	
المتبقين أداء متوسط	
2-	
3-	
توقيع المدير	
(اسم المدير)	

4-2-2 استمارة لتقييم كل موظف على حدى:

جاءت الضرورة والحاجة إلى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل، ومحاولة إبراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا (استمارة واحدة لكل العاملين).

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

قد تخفى بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبديها المقيم للمقيمين، لذا استلزم الأمر اللجوء إلى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال وتتجسد عملية تقييم الأداء تبعاً لهذه الطريقة في:

أ- وضع تقرير إنشائي بسيط: تكون هنا الاستمارة بسيطة جداً من حيث تركيبها، إذ تقدم تقريراً يطالب فيه المقيم أن يعد تقريراً عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة، وقد يحمل الأخير صفة إنشائية كما قد يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف، مقبول، جيد) لتحديد الوضعية المهنية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:¹

شكل رقم 04: يمثل نموذج إنشائي بسيط لتقييم الأداء

الشركة:	التاريخ:
القسم:	
أداء الموظف:	
يرجى تقديم تقييمك الموظف أعلاه خلال السنة الماضية	
.....	
عموماً كيف تقييم أداء الفرد: أشر على واحدة مما يلي:	
ضعيف:	
مقبول:	
جيد:	
توقيع المدير	

ب- قائمة المراجعة: وهي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:²

¹ سعد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 406.

² سعد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 407.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

شكل رقم 05: يوضح نموذجا لتقدير الأداء على شكل قائمة مراجعة

القسم والمدير:..... التاريخ:.....		
الموظف:		
يرجى تقييم الموظف أعلاه بالنسبة لكل من الأسئلة التالية:		
لا	نعم	1. هل كان إنتاجه خلال السنة جيدا
لا	نعم	2. هل أن نوعية و دقة عمله جيدة
لا	نعم	3. هل حقق تعلمًا خلال السنة
لا	نعم	4. هل يتمتع بالطموح
لا	نعم	5. هل هو مواظب وملتزم بالدوام
الاسم والتوقيع		

ويمكن إلى جانب النوعين السابقين الذكر، (قائمة المراجعة والتقرير الإنشائي البسيط) الاعتماد على ميزان التقدير.

وفي هذا الصدد يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كامل للتقيد الخاص بمدى درجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط وال ممتاز، الضعيف كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة، والشائع في النوع هو أنه يتكون من 5 درجات إبتداءا من (متميز، ...إلى... ضعيف جدا).

ويطالب المدير بالتأشير على هذا الميزان وكل هذا يوضحه الشكل التالي: ¹

¹ سعد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 409.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

شكل رقم 06: يمثل نموذجاً لاستمارة تقييم الأداء على شكل ميزان تقدير خمس درجات

القسم والمدير:..... التاريخ:.....				
إستمارة تقييم موظف				
العنصر	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف جداً
1- كم الإنتاج والعمل				
2- نوع ودقة الأداء				
3- الإلمام بالعمل				
4- التغيب بدون موافقة مسبقة				
5- طريقة التمتع بالإنجازات				
6- التعاون والعلاقة مع الزملاء				
7- العلاقة مع الرؤساء				
8- العلاقة مع الزبائن				
9- الذكاء والقدرات العقلية				
10- مدى ونوع التعلم المحقق				
11- القدرة على حل المشاكل				
12- القدرات الإبداعية				
13- الجدية والحرص				
14- التصرف في المواقف الصعبة				
15- الإستعداد لتحمل المسؤولية				
16- الإلتزام بالدوام				
17- القدرة على التغيير والتكيف				

3-4 الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء:

تتجسد الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة كما يلي:

1-3-4 تعديل الأجر والمرتب:

يتم تعديل الأجر نتيجة لتقييم الأداء، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنتج الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.¹

2-3-4 النقل داخل التنظيم:

أ- الترقية:

أن الإجراء الأول المعتمد عليه من قبل ترشيح أي فرد للترقية هو العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها الفرد في السنوات السابقة، فالترقية كفيلا بتحويل وزيادة مسؤوليات الفرد واهتماماته، ومجهوداته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، وتعد طريقة تقييم الأداء أهم الطرق المساعدة على التأكد من تمتع المرشح للترقية بمجموعة من المؤهلات وهذا بالرجوع إلى ملف تقييماته.

ب- التحول إلى وظيفة أخرى:

إذ يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، وهذا في حالة توافرهم على قدرات وإمكانات متعددة ثم استخلاصها "والتوصل من خلال نتائج تقييم الأداء إلى أنها تفوق ما يتطلبه العمل الحالي".²

وما يجدر الإشارة إليه، هو أن هذا التحويل أو النقل من وظيفة إلى أخرى قد لا يكون بالضرورة نقلا إيجابيا فقد يحدث وأن يكون نقلا إلى وظيفة أقل في التسلسل

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 379.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 386.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

الهرمي (تخفيض أو تنزيل في الرتبة) ويتحدد كل هذا تبعاً لطبيعة التقييم أي أنه يكون سلبياً في حالة ثبات وجود تقييم أداء سلبي للعامل.

ج- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعريض أي فرد لعقوبة ما، إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، إذ أنه في حالة ثبات وجود تقصير في أدائه لوظيفة، ومهما كان نوع ودرجة هذا التقصير مثلاً: التقصير في حماية أجهزة المؤسسة، خرق نظام العمل... الخ، فإنه وبموجب هذا التقصير يتعرض ترفق مع تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، ونفس الشيء في حالة ما إذا رفعت ضد العامل شكوى، فهنا يتم الرجوع إلى تقييماته السابقة وملفاته، فإذا ثبتت صحتها فإن هذا سيتطلب معاقبة بتجميد ترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله، أو غيرها من الأساليب العقابية.

د- تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة:

إذ يتم تقييم أداء الفرد بناء على عدة عناصر مهمة بالنسبة للعاملين كعناصر فاعلة تؤدي خدمة مقابل جهدها المبذول، ومن جهة أخرى على اعتبار أنهم أعضاء ينتمون إلى وسط اجتماعي واقتصادي يقيمهم على أساس ما يمتلكون من قدرات ومهارات ويكافئهم على ما يبذلونه من جهود.

هـ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منه وهذه خطوة أساسية ومهمة في إعداد أي برامج تدريب سليم.

ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة في حالة حجم العمال وهنا يتجسد الدور الفعال الذي تلعبه عملية تقييم الأداء كونها تمكن من حصر الأفراد الذين تحصلوا على أداءات وتقييمات ضعيفة وبناءاً على هذا يوجه ذوي التقييمات المنخفضة نحو التدريب لتحسين مستواهم.¹

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 380-381.

4-4 صعوبات وأخطاء عمليات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية جد هامة فبناءً عليها يتم تحديد قدرات الفرد وكذا نقاط قوته وضعفه، إلى غير ذلك من الوظائف لذا يجب المحافظة على خلو وسلامة هذه العملية الحساسة من كافة الأخطاء والمغالطات التي قد تؤدي إلى عدم مصداقيتها، وتدور هذه الأخطاء عادة حول:

4-4-1 التأثر في الحكم على كافة المرؤوسين:

قد يحدث وأن يعطي أحد المرؤوسين تقديراً عالٍ أو منخفضاً على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سليمة أو إيجابية.

4-4-2 التشديد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل وإعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم و يرجع هذا لعدة أسباب:

- تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.
- الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة.

من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين عن عمله التقييم إلى التشدد وعادة يقدمون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ويرجع سبب هذا إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقاده أن المقيم أقل منه كفاءة ومهارة.¹

4-4-3 التحيز والتفضيل الشخصي:

قد يميز المشرف على عملية التقييم فرداً أو عاملاً على عامل آخر، فيعطي البعض تقديرات حسنة ويعطي البعض الآخر تقديرات سيئة، وترجع أسباب هذا التحيز إلى ما يلي:

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 308.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

- وجود ميولات مشتركة بين المقيم والمقيم.
- أخذ المقيم بعين الاعتبار إنتماء الفرد ونسبه.
- الاخذ بعين الاعتبار كذلك مستواه ومقدار تعليمه وخصائص أخرى غير موضوعية.
- كما أنه يمكن للعلاقات الشخصية تأثير على حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه فيتساهل مع مرؤوسيه في حالة ما إذا قويت هذه العلاقة، ويتشدد في حالة ضعف وسوء العلاقة.

4-4-4 الميل نحو الوسط (النزعة المركزية):

تعتبر هذه الأخطاء الأكثر شيوعاً بين أوساط المقيمين إذ يحصل وإن يعطى المشرف على عملية التقييم كافة المتقيمين نفس الدرجة (تقديرات ودرجات متوسطة) وهذا لعدة اعتبارات.

- أما يكون هذا نتيجة لجهل المقيم بالفروق الفردية.
- أو نتيجة خشيته من ظلم المرؤوسين أو المقيمين والوقوف في طريق ترقيته أو زيادة أجره... الخ.

4-4-5 التأثير بآخر تقييم: ¹

إذ ينطلق المقيم أحياناً في تقييمه وعمله بناءً على التقييمات السابقة للموظفين، فإذا كان التقرير الخاص بتقييم أداء الموظف في السابق ممتازاً فإنه يأخذ صيغة الإمتياز وتلازمه في كل التقييمات الجديدة والعكس صحيح، ومن هنا يمكن القول انه هذه الطريقة لا تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التحسن في أداء العمال في حالة ما إذا ثبت ضعف أدائه ضمن التقارير السابقة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص302.

4-4-6 التأثير بالوظيفة أو المركز:

إذا كانت الوظيفة هامة وذات درجة عالية في الترتيب الهرمي فإن المقيم يعطي صاحبها تقييماً حسناً، العكس صحيح وبالتالي لا يركز المقيم هنا على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على أساس اسم الوظيفة وسمعتها ومركزها.

إضافة إلى كل هذا فقد يحدث وأن يخشى المسؤول عن عملية التقييم من الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه إذ ليس ببعيد أن يؤدي التقديرات الضعيفة إلى تعليق " إنتقاء " الرئيس الأعلى عن السبب الكامن من وراء عدم قيام الرئيس المباشر بعمل معين لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة.¹

4-5 أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء:

تتعدد أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء إذ يمكن تمثيلها وإيعازها إلى النقاط التالية:

أ- التحيز:

تصبح عملية التقييم وأساليبه غير صادقة وسليمة نتيجة التحيز الناجم عن المسؤول عن عملية التقييم ويرجع هذا التحيز إلى عدة أسباب منها: الجنس، الثقافة، التنظيم، الصراع، الاضطراب النفسي، الخ...، إلى غير ذلك من الأسباب ولكن يمكن الحد من هذا التحيز وهذا من خلال استخدام الأساليب الوضعية.

ب- استخدام تقييمات متعددة:

نتيجة لوجود التحيز الشخصي في عملية التقييم فإنه يمكن تفادي مثل هذه المشاكل بالجزء إلى تقييمات متعددة بدلاً من تقييم واحد بأداء العمال، لكن حتى وإن تم اللجوء إلى هذا الحل فإنه هو الآخر لا يخلو من الأخطاء والعيوب والتي قد تتجسد في التساهل والتشدد، وهذا ما يؤثر على مصداقية التقييم.

¹ كمال برب، مرجع سابق، ص141.

ج- خطأ التعميم:

والذي يعني ميل المقيم إلى تقييم كل أبعاد وجوانب الأداء، والتي يفترض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة ويعطي تغييرا عاما للشخص موضع التقييم، بذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق من تقييم الأداء والسلوكيات المعنية.¹

د- عدم كفاءة المقيمين وقلة خبراتهم:

4-6 علاج أخطاء تقييم الأداء: يمكن علاج أخطاء تقييم الأداء وهذا من خلال القيام بالإجراءات والعمليات التالية:

4-6-1 تحسين عملية التغذية العكسية (الخلقية):

بالحاجة إلى التنمية والتطوير والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن ونجد ان معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهري في فعالية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

4-6-2 تدريب المسؤولين عن التقييم:

إن إجراءات عملية التقييم تتطلب حدا معينا من المهارة والقدرة اللازمتين، من حيث امتلاكها من طرف المقيم سواء تعلق الأمر بالمهارات الاتصالية، أي تبادل المعلومات بين طرفي التقييم، أو مهارات متعلقة بفهم والإحاطة بكافة المعايير التي يقاس بها الأداء اختيار المناسب منها، وكذا كيفية تطبيق هذه العملية على أرض الواقع، لذا يجب على إدارة المؤسسة تجنيد أحسن وأكفأ الأفراد لإجراء تقييم الأداء لضمان نجاعته ومصداقيته.

4-6-3 التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل:

يكون التقييم أكثر فعالية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متلائمة مع العمل بدلا من استخدام معايير عامة.

¹ حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص382.

4-6-4 الاسترشاد وربط فرض شغل الوظيفة بنتائج التقييم:

لابد من وجود معايير إرشادية مطية تبين كيفية استخدام التقييم في مجال عملية الاختيار للوظائف بصفة عامة يشترط لاستخدام التقييم ما يلي:

- أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية.
- أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.
- أن يكون صادقا وموثوقا به.
- إن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل مهام الوظيفة.¹

¹ خنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 385.

خلاصة الفصل:

الأداء الوظيفي وباعتباره كنظام يعد أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة، ثم تحقيق النتائج.

ويعتبر الأداء المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وبالتالي يمثل الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، وعليه فالأداء يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على أن الأداء داخل المؤسسة يسير وفق خطة معينة ونظام واضح، تضمن من خلالهما المؤسسة بلوغ المستوى المرجو لها.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

للدراسة

الفصل الأول

الإجراءات

المنهجية للدراسة

01. التعريف بميدان الدراسة:

تقديم الهيئة المستقبلية (الضمان الاجتماعي بالجلفة) في تاريخ 1978/07/01م وفي إطار السياسة الجديدة الخاصة باللامركزية تم خلق نظام جديد حيث أصبح لهيئة الضمان الاجتماعي تسمية جديدة وهي صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة وفي شهر أوت 1985 تغيرت تسميتها وظهرت تسمية جديدة Cnast وتعني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، ثم تم تقليص هذه التسمية الأخيرة لتصبح CNAS ويعني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية Caisse National D'assurance Social.

1-1 التعريف بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة:

يتركز مفهوم الضمان الاجتماعي على مبدأ التضامن بين العمال، وصندوق الضمان الاجتماعي هو مؤسسة تابعة للقطاع العام مهمتها الرئيسية تكمن في تقديم الخدمات للمواطن والمؤمنين من الأمراض المهنية وحوادث العمل ومؤسسة الضمان الاجتماعي ملكية جماعية للعمال وعائلاتهم، إن مصدر تمويل الضمان الاجتماعي الأساسي هو العمل أي بواسطة الاشتراكات التي تقطع على أساس قاعدة ومبدأ تحقيق التضامن بين جميع العمال والمر لا يتعلق بالمساعدة بل بالاحتياط إجباري ويؤسس قانون رقم 83-11 في 1983/07/03م بنظام وحيد للتأمينات الاجتماعية وذلك حسب ما تنص المادة 167 من القانون رقم 78/12 المؤرخ في 1978/08/05 المتعلق بالقانون العام بالعمال.

على مستوى صناديق الضمان الاجتماعي تم فصل العمال غير الأجراء على المستوى الوطني ذلك سنة 1999م بالإضافة إلى هذا التعريف فإن المؤسسة هي هيئة مصرفية تقدم على أساس تقديم خدمات اجتماعية لكل المواطنين.

1-2 الهيكل التنظيمي مؤسسة الضمان الاجتماعي:

1-2-1 التنظيم الإداري والخدمات للضمان الاجتماعي:

بموجب المرسوم 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 الذي ينص على الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى التنظيم الإداري والمالي، فالضمان الاجتماعي في الجزائر ممثل في التنظيمات التالية:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).
- الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS).
- الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي (CNRSS).
- الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عند سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH).

هذه الصناديق ليست إدارية عامة إنما تنظيمات للحق الخاص لها شخصية معنوية واستقلالية مالية، وهي موضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي ولها مقرات مركزية على مستوى الجزائر العاصمة، تحتوي هذه الصناديق على:

- المصالح المركزية.
- وكالات محلية و جهوية.
- لوائح المؤسسات والإدارات.
- مراسلو مؤسسات أو إدارات.

1-2-2 التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

:CNAS

حدد المرسوم رقم 07/92 السالف الذكر جميع المنح والوظائف وكذا النشاطات الطبية الموكلة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وهي:

- تسيير الأداءات المقدمة إلى الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.
- ترقيم المؤمنین الاجتماعيين، وكذا أرباب العمل وتزويدهم بأرقام وطنية.
- اتخاذ إجراءات من حوادث العمل والأمراض المهنية والقيام بنشاطات لصالح، قطاع التربية والإعلام الصحي.
- تنظيم وتنسيق النشاطات المراقبة الطبية والصحية.
- إقامة اتفاقيات من المهنيين الطبيين ومع منشآت العناية الخاصة.
- انجاز منشآت ذات الطابع الصحي والاجتماعي.
- الضمان في المعلومات الخاصة للمؤمنين وأرباب العمل.
- كما أن هناك وظيفة إدارية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، نظمت من خلال جهازين للتسيير هي: مجلس الإدارة والمدير العام ويتكون من:
 - أ- مجلس الإدارة: يتكون من مختلف الهيئات المهمة والمعينة للسياسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وهي:
 - ممثلون للعمال معينين من طرف التنظيمات الأكثر تمثيلاً على المستوى الوطني.
 - ممثلون للعمال معينين من طرف التنظيمات المهنية منهم ممثلان (02) عن الوظائف العمومية.
 - ب- تعيين الإداريين: إداريو الصندوق يعينون من طرف الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي باقتراح من التنظيمات المهنية والنقابات المعينة، وتدوم عضوية المتصرفين أربع (04) سنوات قابلة للتجديد كما أنه لا يمكن تعيين الآتية أوصافهم في منصب متصرفي الصندوق:
 - الأشخاص ذوي الجنسية الأجنبية.
 - الأشخاص اللذين لا يتمتعون بحقوقهم المدنية.

- الأشخاص الغير منخرطين أو الذين لم يستوفوا التزاماتهم في مجال الاشتراكات.
- الأعوان المكلفون بمهام الرقابة والوصايا على الصندوق.
- الأشخاص الذين يمارسون وظائف متصرف أو مدير أو مسير في شركة أو مؤسسة أو هيئة تستفيد من إعانات يقدمها الصندوق أو تساهم في تنفيذ أشغال وتقديم الأداءات أو خدمات لصالح الصندوق.

1-2-3 تنظيم المصالح للتأمينات الاجتماعية:

ينقسم الصندوق الوطني إلى خمسة نيابات فرعية تابعة لمديرية الصندوق وهي:

- نيابة مديرة المالية والتحصيل.
- نيابة مديرية التعويضات.
- نيابة المراقبة الطبية.
- نيابة الإدارة والوسائل العامة.
- نيابة المديرية العامة.
- نيابة هديرية الإعلام الآلي.

وكل هاته النيابات تنقسم إلى مصالح:

أ- مديرية المالية والتحصيل:

وهي المصلحة الأكثر نشاطا تصدر منها الأوامر والقرارات بالنسبة للعمال فنقوم جميع المصالح والأقسام الفرعية لها وتنقسم إلى:

أ-1- مصلحة التحصيل: وتنقسم إلى ثلاث فروع:

- * فرع التسجيل والترقيم: ويقوم المشتركين وأرباب العمل من تجار وحرفيين وأطباء.
- * فرع المحاسبة والفوترة: ودورها تعيين المشترك وكذلك تذكير المشترك بالديون المترتبة على عاتقه في حالة عدم التصريح وفي حالة عدم الاستجابة يرسل الملف إلى مصلحة المراقبة، أما المحاسبة فيتم فيها تجميع أموال المشتركين وتوزيعها على

(التأمينات الاجتماعية 12.5%، التأمينات على البطالة 1.25%، حوادث العمل 1.25%، الشيخوخة المسبقة 0.5%، الشيخوخة 9.5%، أي ما مجموعه 25%).

* فرع مراقبة المستخدمين: يهتم بمتابعة التسويات والتصحيح للتصاريح بالعمال والتدقيق فيها بالإرسال والإعذار للمتأخرين عن التسديد وتحويل كشوف الديون إلى مصلحة المنازعات في حالة الامتناع عن التسديد.

أ-2- مصلحة المنازعات: تعتبر أهم عصب في الوكالة نظرا لما تقوم به من خدمات حيث أن الهدف الرئيس للمصلحة هو متابعة القضائية من أجل تحصيل ديون الوكالة التي هي على عاتق المؤمنين بالطرق القانونية.

ب- نيابة مديرية التعويضات: وهي المصلحة التي تقوم بإصدار الأوامر والقرارات لجميع المصالح التابعة له تنقسم هذه النيابة إلى عدة مصالح:

- مصلحة الإيرادات والعجز: تتبع هذه المصلحة إيرادات وحوادث العمل من حيث التكفل بالمصابين في حوادث العمل والأرامل والأيتام.

- مصلحة الوقاية والخلية: فتحت هذه المصلحة عام 1988 في جميع الولايات ولها علاقة بعدة مصالح فهي المنسق بين المنازعات ومراكز التعويضات والمراقبة الطبية واختصاصها إجراء تحقيقات في حوادث العمل والتصاريح الخاصة ومدى صحة ما ذكر في هاته وعلاقة الوفيات بالحادثة.

- مراكز وفروع الدفع: وتضم 15 مركزا وفرعا موزعين عبر دوائر ولاية الجلفة منهم 3 مراكز داخل البلدية.

- مركز الدفع حي بن جرمة.

- مركز الدفع حي 05 جوبلية بوزيدي سعد.

- مركز الدفع حاسي بحبح.

- مركز الدفع حي بوتريفيس جعرون سعد.

- مركز الدفع عين وسارة.

- مركز الدفع البيرين.

- مركز الدفع حد الصحاري.
- مركز الدفع مسعد.
- مركز الدفع عين الإبل.
- مركز الدفع دار الشيوخ.
- مركز الدفع الإدريسية.
- فرع الدفع سيدي لعجال.
- فرع الدفع فيض البطمة.
- فرع الدفع الشارف.
- فرع الدفع القديد.

ج- نيابة المراقبة الطبية: لهذه المصلحة عمل خاص تقوم به حيث تقوم بمراقبة المؤمنين بدون استثناء وذلك من طرف أطباء مختصين لذلك حيث يحددون التعويض بجميع الحالات التي تتطلب ذلك وهذه المصلحة جاءت لتكمل التنظيم الإداري كما تعتبر هذه الهيئة القطاع الأكثر نشاطا من التأمينات الاجتماعية وتشمل المراقبة الطبية:

- مراقبة التوقيف عن العمل (العطل المرضية - العجز).
- المراقبة الطبية لتمديد مدة العطلة المرضية أو العجز.
- مراقبة استئناف العمل بعد المرض البسيط.
- تقديم حالة العجز.
- المراقبة النظامية للمهاجرين.

د- نيابة الإدارة والوسائل العامة: ويرأسها نائب المدير ويقوم بتنفيذ جميع الأوامر المقدمة من طرف المدير ليقوم بإصدارها إلى مصلحة المستخدمين إذا كانت إدارية، أو إلى مصلحة الوسائل العامة إذا كانت تتمحور حول مشتريات أو ترميمات ويشرف عليها رئيس مصلحة، وهذه الأخيرة تقوم بكل المشتريات سواء كانت عتاد أو أدوات

مكتب، وأهم عمل تقوم به هو تميل الوكالة بإمكانيات مادية من أجل السير الحسن وتأدية العمال لمهامهم في أحسن الظروف، وكذا الاهتمام بالهيكلية الخاصة بالموظفين ومختلف احتياجاتهم على مستوى الوكالة.

هـ- المديرية العامة للإدارة: يرأسها المدير حيث يقوم بتسيير المؤسسة وكذلك مراكز الدفع المتواجدة بكل من الدوائر الكبرى للولاية، حيث يستجيب المدير للأوامر التي تصدر من الإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة والاتصال يكون دائما معها، ونيابة المديرية يشرف عليها نائب المدير من الجانب الإداري ويكون هذا الأخير على اتصال دائم بالمديرية ويقوم بتنفيذ جميع الأوامر الصادرة منها، كما يقوم بإدارة المؤسسة في حالة غياب المدير تحت أي داعي (مهمة عمل، عطلة سنوية).

و- نيابة مديرية الإعلام الآلي: وهي المديرية التي تعمل على الجانب التكنولوجي المتعلق بالشبكات وأجهزة الإعلام الآلي بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المصالح عن طريق الموزع، متابعة الإحصائيات وإرسالها إلى المديرية العامة بالتنسيق مع مصالح المديرية.

1-3 إصلاحات المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي:

أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا خلال العشرية الأخيرة مرتكزا في ذلك على:

- تحسين نوعية الأداءات ولاسيما عبر تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية الذي إمتد إلى العلاج الصحي عن طريق جهاز التعاقد مع الطبيب المعالج.
- وتطوير النشاطات الصحية كفتح المراكز الجهوية للتطوير الطبي الإشعاعي والعيادات المتخصصة.
- عصرنة تسيير قطاع الضمان الاجتماعي وتحديث البنى الهيكلية وتعميم العمل بالإعلام الآلي وتأهيل الموارد البشرية وإدراج البطاقة الالكترونية للمؤمن له

- اجتماعيا (بطاقة الإلكترونية الشفاء) وهو النظام الفريد نوعية قاريا وعربيا والذي يمثل أكبر مشروع في مجال العصرية ويهدف إلى ما يلي:
- عصرية تسيير التأمين على المرض
- المشاركة في عصرية تسيير الهياكل مقدمة، العلاج، وشركاء الضمان الاجتماعي المتعاقدين
- حذف الوسائل الورقية ووثائق تعويض مصاريف الصحة والعلاج.
- إرساء أداة فعالة لمحاربة كل أشكال الغش وتجاوزات في مجال أداءات التأمين على المرض.
- تطوير آليات بيانات الضمان الاجتماعي.
- الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي أين تم إقرار آليات جديدة لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي إلى الإصلاح الهيكلي لتمويله علاوة على إستراتيجية تعويض الأدوية التي تهدف أساسا إلى ترشيد نفقات التأمين عن المرض وعقلنة فاتورة الدواء بواسطة ترفيه الدواء الجنس وتشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا.
- إضافة إلى الإصلاحات المنتهجة ضمن الجهاز التشريعي بواسطة تكييف بعض النصوص التشريعية قصد السماح بتنفيذ الإصلاحات المسطرة.
- تم الانطلاق الفعلي لهذا المشروع إنتاج أولى بطاقات الشفاء في شهر ماي 2007 في خمسة ولايات نموذجية
- ثم تم توسيع نظام الشفاء سنة 2012 تم تعميم استعمال بطاقة الشفاء في إطار نظام الدفع من قبل الغير على المستوى الوطني وفيما بين الوكالات في 03 فبراير 2013.

02. منهجية الدراسة:

1-2 منهج الدراسة:

يجعل البحث العلمي للباحث تصورا، وذلك في التفكير في الوسائل التي ينبغي استعمالها بين كل مرحلة من مراحل، أي تحديد المنهجية التي سوف تتبع من أجل تنظيم وتنسيق الأفكار، واستنتاج النتائج الخاصة بالموضوع، لذلك يتم اختيار المنهج المناسب للدراسة باعتباره (سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة)¹ والتي تحدد الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة.²

إذا كانت طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي ينبغي اتباعه، فإنها قد تعني أن كل دراسة يليق بها منهج معين، وقد تتعدد مناهج دراسة الموضوع أحيانا، وعلى هذا الأساس فقد اخترنا لهذه الدراسة:

1-1-2 المنهج الوصفي: لكون المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع وخصائصه، وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع،³ والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق كميا وكيفيا، لذلك وقع اختيارنا عليه لأن دراستنا تتطلب ذلك، أي وصف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وصفا شاملا من ناحية العمل فيه، والتنظيم من حيث تدرج المناصب التي تتحدد بواسطتها السلطة ضف إلى ذلك وصف وتحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الأفراد داخل المؤسسة.

¹ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص36.

² عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص92.

³ محمد علي غريب، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار النشر الجامعية، الاسكندرية، 1983، ط3، ص383.

03. الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وإمكانية تحسينها وتطويرها، وهي عبارة عن دراسة أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه وهي أول خطوة قمنا بها، قبل القيام بالدراسة الأساسية، لكونها تسمح بالتوجه بالفعل نحو بناء عناصر الإشكالية والفرضيات وسلوك السبيل الفكري المقبول والواقعي الذي لا يخطر على بال الباحث حتى مع القراءات.¹

وتم خلال هذه الدراسة الاستطلاعية القيام ببعض المقابلات الروتينية مع مسؤولي الصندوق بدأ ببعض الموظفين نتيجة الإحتكاك بهم ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، "لأن الهدف من هذه المقابلات هو تبيان جوانب من الظاهرة المدروسة ما كان للباحث أن يفكر فيها من تلقاء نفسه".²

3-1 كيفية بناء أداة الدراسة:

بعد تحديدنا للمفاهيم المبينة في الفرضيات والتي من خلالها قمنا بإعداد الأسئلة وفقا للمؤشرات المستخلصة من التحليل المفهومي، "يؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر كما يكون من وثيقة الاستمارة مطابقا لمفهوم أو متغير من فرضية".³

تم الاعتماد في تجميع أفكار عبارات الاستبيان، وصياغتها على عدة مصادر منها:

- الكتب والملتقيات التي تدور حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
- الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تتمحور حول الدراسة المستهدفة.
- آراء بعض أساتذة الإختصاص من جامعة الجلفة.

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص77.

² سعيد سبعون، حفصة جرادة، نفس المرجع، ص78.

³ سعيد سبعون، حفصة جرادة، نفس المرجع، ص157.

فتم إعداد الاستبانة المكونة من 08 أسئلة تخص البيانات الشخصية وأربعة محاور (فرضيات) كل محور يتكون من مجموعة عبارات ثم تم توزيعها على عينة تجريبية صغيرة مكونة من 05 موظفين تم إختيارهم من عينة الدراسة بطريقة عشوائية.

وبعد ثلاثة أيام قمنا بجمع الإستمارات الموزعة وتم تسجيل بعض الملاحظات:

- إستمارتين تم الإجابة على كل الأسئلة وثلاث إستمارات لاحظنا فيها نقص في الإجابة حيث قام المبحوث بترك بعض الإجابات فارغة، وهذا راجع إما لعدم فهم السؤال أو العبارة أو لغفلة منه.
- إختيار إجابة ثم تغيير رأيه حولها وهذا واضح خلال التشطيب على الإجابة.

-أ- صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

-ب- الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعدادنا للأداة تم عرض عبارات الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، من أجل مناقشة العبارات وإيداء رأيهم في عبارات الأداة وتحديد موقفهم من حيث مدى انسجام الفقرات، ومدى مناسبتها ووضوحها وتصنيف وتسمية العبارات حسب محاور الفرضيات.

بعد جمع الأداة تم الاطلاع على العبارات واقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض العبارات، ولقد تم تعديل بعض من الفقرات اعتمادا على آرائهم وحذفت بعض العبارات الغير مناسبة للدراسة، وبعد التصحيح خلصنا إلى أداة جمع البيانات بصورتها النهائية ذات 08 أسئلة تخص البيانات الشخصية و37 عبارة والتي يرون أنها شاملة للإطار العام للدراسة وقد اندرجت تحت 4 محاور، كل محور يمثل فرضية من الفرضيات المطروحة.

فقمنا بتحرير الإستبانة في صورتها النهائية وتسليمها للمبحوثين من أجل الحصول على إجاباتهم.

3-2 الأداة المستعملة:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستعمل في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث، وهي تعنى عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها لذا كان الغرض من هذه الدراسة هو دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من الأداء في المؤسسة.

من أجل معرفة ذلك التقنية التي استعملناها في جمع البيانات وتحليلها هي:

3-2-1 الإستبيان:

هي وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث،¹ وهي عبارة عن أداة أو وسيلة لجمع البيانات تتكون من قائمة من العبارات، توجه للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عليها قصد جمع المعلومات التي تخدم الموضوع، وقد تمكنا من تشكيل استمارتنا إنطلاقا من المقاربات الاستطلاعية.

بعدها تم توزيع 41 نسخة من الاستبانة في صورتها النهائية على المبحوثين، وقمنا بتقسيم الاستمارة إلى جزأين، يحتوي الجزء الأول على البيانات الشخصية أما الجزء الثاني يحتوي على 4 محاور كل محور يمثل متغيرات الفرضيات كالتالي:

المحور الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة

المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين إتخاذ القرار في المؤسسة

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة

المحور الرابع: مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال حماية أمن المعلومات في المؤسسة

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان الجبلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، دم، 2004، ص282.

04. مجالات الدراسة:

تعتبر الدراسة الميدانية دراسة مكملّة للدراسة النظرية، فالقيام بأي دراسة ميدانية، أو بحث ميداني يجب تحديد مختلف مجالاته، بمعنى توضيح أين تجري ومتى وعلى من من البشر؟

ذلك لأن الدراسات والبحوث الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة، وذلك لإزالة أي لبس أو تأويل من شأنه التشكيك في الحقائق المتوصل إليها،¹ وتمثلت مجالات دراستنا فيما يلي:

4-1 المجال المكاني (الجغرافي): وهو النطاق المكاني لإجراء الدراسة،² وقد تمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء لولاية الجلفة.

والتي يتواجد مقرها العام بحي بن جرمة بمدينة الجلفة وتظم هذه الوكالة عدة مديريات: الإدارة العامة ومديرية المالية والتحصيل ونيابة الرقابة الطبية، نيابة مديريةية الإعلام الآلي وكذا نيابة الإدارة والوسائل العامة ونيابة مديريةية التعويضات وهذه الأخيرة تنفرع إلى عدة مراكز وفروع وشملت دراستنا الفروع الثلاث المتواجدة داخل بلدية الجلفة وهي كالاتي:

- مركز الدفع لحي بن جرمة الشهيد قوادرية بلول.
- مركز الدفع بحي 05 جويلية الشهيد جعرون سعد
- مركز الدفع بحي بوتريفيس الشهيد بوزيدي سعد.

بالإضافة إلى مصلحة الشفاء ومديرية الإعلام الآلي والمتواجدة داخل المقر العام لوكالة التأمينات.

¹ علي غربي، إجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، الجزائر، 2006، ص66.

² محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص213.

4-2 المجال الزمني:

تعددت مرحل هذا المجال إلى عدة فترات زمنية، وقد تمثلت في:

المرحلة الاستكشافية: في هذه المرحلة قمنا بعدة استكشافات ميدانية حتى تساعدنا في بناء الموضوع، خاصة وأن ميدان بحثنا في البداية لم يكن دقيقاً ومعروفاً، كما قمنا بعدة قراءات تتعلق بالموضوع وتتقارب معه، بالإضافة إلى هذا أجرينا عدة مقابلات مع الأساتذة وذوي الاختصاص وقد كانت هذه المرحلة في السنة الأولى ماستر من دراستنا.

مرحلة الإعداد النظري: في هذه المرحلة تم تحديد الجانب النظري للدراسة من ترتيب للقراءات وبناء الموضوع وتحديد الفصول التي تخدم البحث وتوجهه.

مرحلة الإعداد الميداني: استغرقت مدة ملاً البيانات من شهر فيفري 2016 إلى شهر أفريل 2016، بعدها تم تفريغها في جداول إحصائية وتحليل البيانات، ثم تفسيرها، لنصل في الأخير إلى النتائج العامة.

05. عينة الدراسة وطريقة إختيارها:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع وتجرى عليها الدراسة، والعينة المستخدمة هنا هي العينة القصدية وتستخدم عموماً في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس أو اختبار فرضيات محددة ويلجأ إليها الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي تلائم أغراض بحثه.¹

وقد تم إجراء الدراسة على موظفي ثلاث مراكز والواقعة ببلدية الجلفة بالإضافة إلى موظفي مصلحة الشفاء ونيابة مديرية التعويضات ونيابة مديريةية الإعلام الآلي والموزعين حسب جدول التالي:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص198.

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول يمثل الخصائص التنظيمية لمجتمع البحث

الرقم	تعيين المركز أو المصلحة	عدد الموظفين
01	مركز الدفع حي بن جرمة	13
02	مركز الدفع حي 05 جويلية	08
03	مركز الدفع حي بوتريفيس	10
04	مصلحة الشفاء	03
05	نيابة مديرية الإعلام الالي	03
06	نيابة مديرية التعويضات	04
المجموع		41 موظف

وقد تم استبعاد 04 أفراد من العينة لعدم التمكن من إستعادة الإستمارات منهم، و 03 ثلاث أفراد لعدم إكمال إجاباتهم في الإستمارة، أي بمجموع 07 أفراد تم إستبعادهم (7-41)=34 فرد متبقي.

06. وسائل المعالجة الإحصائية:

بعد إستعادة الإستمارات من المبحوثين قمنا بتفريغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (spss) الإصدار 22 والذي عن طريقه تمت عملية إنشاء الجداول البيانية التي ساعدتنا في عملية التحليل، من خلال إستخدام البرنامج إختصرنا الكثير من الوقت الذي كان سوف يضع من خلال الإفراغ اليدوي للبيانات.

الحساب وفق العلاقة:

$$\text{قانون النسب المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات } 100 \times}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$$

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الصدق لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة،

المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي

تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح، أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علمًا بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

الفصل الثاني

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

01. عرض وتحليل معطيات الدراسة:

1-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بالمبحوثين:

من خلال هذه البيانات يتم وصف عينة الدراسة وخصائصها والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الخبرة المهنية، درجة التحكم في الإعلام الآلي، معرفتهم بالإدارة الإلكترونية، وإستخدامهم للإنترنت.

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	82.35 %
أنثى	6	17.65 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث من التنسيب الواضح أن أغلب المبحوثين ذكور وذلك بنسبة 82.35 % بينما نجد أن نسبة الإناث لا تمثل سوى 17.64 % من مجتمع البحث.

بناء على ما سبق يتضح بأن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهذا راجع إلى قلة توجه الإناث إلى مثل هذه الوظائف التي تتطلب العمل في الشبائيك والمواجهة المباشرة مع المؤمنين لدى الصندوق، وكذا نتيجة للجهد المبذول لأداء هذه المهام التي تتطلب الصبر والتحمل.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	11.76 %
من 30 إلى 40 سنة	10	29.41 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	41.18 %
50 سنة فأكثر	6	17.65 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن حيث من التنسيب الواضح أن الفئة العمرية [40-50] هي الفئة الأعلى نسبة 41.18% تليها الفئة العمرية [30-40] بنسبة 29.41% ثم الفئة العمرية [50سنة فأكثر] بنسبة 17.65% ثم الفئة العمر أقل من 30 سنة بنسبة 11.76% وتعتبر فئة [40-50] هي الأكبر نسبة هذا راجع للسياسة التي إنتهجتها الوزارة الوصية من رفع للمعاشات وطبيعة العمل الجيد والمزايا والحوافز والقيمة الإجتماعية، أما في الفئة العمرية أقل من 30 سنة الأقل نسبة هذا راجع إلى عدم التوظيف في السنتين الماضيتين، وإستقرار معظم العمال بالقطاع.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
29.41 %	10	ثانوي
70.59 %	24	جامعي
100 %	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث من التنسيب يتبين لنا أن نسبة 70.59% لديهم مستوى تعليمي جامعي هي الأعلى نسبة تليها نسبة 29.41% من المبحوثين لهم مستوى ثانوي.

نستنتج بأن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي والذي تقدر نسبتهم بـ 70.59% من مجموع المبحوثين وهذه الفئة هي فئة ذات خبرة عالية لها دراية واسعة بالعمل من قوانين وإجراءات إدارية وسمحت لهم الفرصة بمزاولة الدراسة للترقية في مناصب العمل مع التغيرات التي شهدتها الصندوق، والذي يستدعي توظيف كفاءات ذات مستوى أعلى، وهي الفئة التي تحمل الشهادات الجامعية من أجل مسايرة تطور وعصرنة الضمان الإجتماعي.

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الإجتماعية
26.47 %	9	أعزب
73.53 %	25	متزوج
100 %	34	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية يتضح أن أغلب المبحوثين متزوجون وكان ذلك بنسبة 73.53% وهي الفئة الغالبة من المبحوثين، أما فئة العزاب فكانت النسبة قليلة جدا تقدر بـ 26.47%.

نستنتج بأن أغلب المبحوثين متزوجين، ويعود ذلك إلى الأجر الذي يتقاضاه عمال الصندوق والزيادات السنوية والذي يفي لتحقيق متطلبات المعيشة ويمكنهم من تأمين مصاريف الزواج أما فئة العزاب هم من الموظفين الجدد الذين لا يزالون في السعي الى تحقيق بعض متطلبات العيش.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
17.65 %	6	أقل من 05 سنوات
17.65 %	6	من 05 إلى 10 سنوات
26.47 %	9	من 10 إلى أقل من 20 سنة
38.24 %	13	20 سنة فأكثر
100 %	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث من التنسب الواضح أن فئة الخبرة المهنية [20 سنة فأكثر] هي الفئة الغالبة والأعلى نسبة 38.24% تليها الفئة [10-20] بنسبة 26.47% ثم الفئة ذات الخبرة المهنية [05-10] و [أقل من 05 سنوات] بنسبة متساوية تقدر بـ: 17.65%.

وتعتبر فئة [20 سنة فأكثر] هي الأكبر نسبة هذا راجع للسياسة التي كان ينتهجها الصندوق التوظيف الكبير للإطارات وتمسك الموظفين بمناصبهم وأنهم لا يستطيعون تغيير عملهم في القطاع.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي

التحكم في الإعلام الآلي	التكرار	النسبة %
ضعيفة	3	8.82 %
متوسطة	8	23.53 %
جيدة	23	67.65 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي حيث من التنسيب الواضح نجد أن جل المبحوثين يتحكمون جيدا في الإعلام الآلي وكان ذلك بنسبة 67.65% ومن كان تحكمهم متوسطا فقدت نسبتهم 23.53% وأما التحكم الضعيف فقد كانت نسبتهم 8.82% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بعينة البحث.

وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الجيد وطبيعة العمل التي تتطلب معرفة بتكنولوجيا الإعلام الآلي وأن أغلب معاملات الصندوق تتم آليا وعبر الأجهزة الحاسوبية وهو ما يتطلبه الوقت الراهن، من معرفة ودراية بتكنولوجيا المعلومات.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم بالإدارة الإلكترونية

النسبة %	التكرار	معرفتك بالإدارة الإلكترونية
17.65 %	6	ضعيفة
50 %	17	متوسطة
32.35 %	11	جيدة
100 %	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم بالإدارة الإلكترونية حيث أنه من التنسيب الواضح نجد أن نصف المبحوثين معرفتهم متوسطة بالإدارة الإلكترونية وكان ذلك بنسبة 50% ومن كانت معرفتهم جيدة بالإدارة الإلكترونية فقدرت نسبتهم بـ: 32.35% وأما من كانت معرفتهم ضعيفة فقد كانت نسبتهم 17.65% وهي أقل نسبة مقارنة بعينة البحث.

وهذا يكون راجع لعدم إطلاعهم على المواضيع التي تخص الإدارة الإلكترونية أو أنهم لا يهتمون بما يدور حولهم من تحديات وعصرنة للإدارة الجزائرية من تجهيزات ووسائل والدخول في عالم الخدمة الإلكترونية، وقد يكون راجع لعدم إنضمامهم لدورات تكوينية، وأن هناك نسبة لا بأس بها على معرفة جيدة بموضوع الإدارة الإلكترونية والتي تقدر بـ: 32.35%.

جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة استخدامهم للإنترنت

النسبة %	التكرار	درجة استخدامك للإنترنت
11.76 %	4	ضعيفة
17.65 %	6	متوسطة
70.59 %	24	جيدة
100 %	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة استخدامهم للإنترنت حيث من التنسب الواضح نجد أن جل المبحوثين يستخدمون جيدا الإنترنت وكانت ذلك بنسبة 70.59% وهي أعلى نسبة مسجلة ومن كان استخدامهم متوسطا فقدت نسبتهم بـ: 17.65% وأما من يستخدمون الإنترنت بدرجة ضعيفة فقد كانت نسبتهم 11.76% وهي النسبة الأضعف مقارنة بعينة البحث.

وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الجيد وطبيعة العمل التي تتطلب معرفة بتكنولوجيا الإعلام الآلي والقدرة المعيشية المستقرة والمزايا المقدمة من طرف خدمات الإنترنت وأن معظمهم يتحكمون جيدا في الأجهزة الحاسوبية ومواقع التواصل والتسوق عبر الإنترنت.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

02. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

1-2 عرض وتحليل الفرضية الأولى: "تؤثر الإدارة الالكترونية إيجاباً في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة".

جدول رقم 09: يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الأول

رقم العبارة	المحور الأول	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
1	زيادة حجم أداء العمل	1		4	21	7	3	0.791	موافق بشدة					
										2.9		11.8	61.8	20.6
2	ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة		1	3	19	10	3.15	0.712	موافق بشدة					
										2.9		8.8	55.9	29.1
3	توفير بيئة عمل مريحة			3	23	8	3.15	0.558	موافق بشدة					
												8.8	67.6	23.5
4	تقليل حجم أخطاء العمل		3	3	22	6	2.91	0.793	موافق					
										8.8		8.8	64.7	17.6
5	تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام		1	2	19	12	3.24	0.699	موافق بشدة					
										2.9		5.9	55.9	53.3
6	احداث تغيير في اختيار عناصر بشرية مؤهلة في تكنولوجيا المعلومات		1	4	20	9	3.09	0.712	موافق بشدة					
										2.9		11.8	58.8	26.5
7	تقليل حجم الإجراءات المتبعة أثناء تنفيذ المهام		1	5	18	9	3.06	0.747	موافق بشدة					
										2.9		14.7	52.9	26.5
8	زيادة فرص الابتكار والابداع دون التأثير على كفاءة المهام الاعتيادية	1	4	8	18	2	2.48	0.906	موافق					
										2.9		11.8	52.9	5.9
9	سرعة ارسال واستقبال الرسائل الادارية إلى أصحاب الشأن		1	2	18	13	3.26	0.710	موافق بشدة					
										2.9		5.9	52.9	38.2
10	تبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تقليل عدد المستويات الادارية		3	8	18	5	2.74	0.828	موافق					
										8.8		23.5	52.9	14.7
11	تفويض الصلاحيات إلى العاملين في المستويات الادارية التنفيذية		4	9	19	2	2.56	0.786	موافق					
										11.8		26.5	55.9	5.9
12	إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الادارية المختلفة		3	8	20	3	2.68	0.768	موافق					
										8.8		23.5	58.8	8.8
13	التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء		3	5	21	5	2.82	0.797	موافق					
										8.8		14.7	61.8	14.7

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

موافق	0.905	2.45	4	12	12	5	العدالة في توزيع المهام بين العاملين	14
			11.8	35.3	35.3	14.7		
موافق	0.825	2.53	4	12	12	5	توفير القدرة على التصرف في المواقف الطارئة والدرجة	15
			11.8	35.3	35.3	14.7		
موافق	0.332	2.88	99	280	88	35	تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجاباً في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة	المحور الأول
			19.6	55.6	17.5	6.4		

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بفقرات المحور الأول ما يلي:

أنه من خلال الفقرة رقم 1: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في زيادة حجم أداء العمل حيث سجلت أعلى نسبة 61.8% في الإجابة موافق وتليها نسبة 20.6% ضمن الإجابة موافقون بشدة بينما من يعارضون بشدة أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في زيادة حجم أداء العمل فهي قليلة جدا والتي تبلغ نسبتهم 2.9% فقط.

ومن خلال الفقرة رقم 2: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% في الإجابة موافق وتليها نسبة 29.1% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة.

ومن خلال الفقرة رقم 3: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في توفير بيئة عمل مريحة حيث سجلت أعلى نسبة 67.6% ممن هم موافقون وتليها نسبة 23.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة عمل مريحة.

ومن خلال الفقرة رقم 4: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تقليل حجم أخطاء العمل حيث سجلت أعلى نسبة 64.7% ممن هم موافقون وتليها نسبة 17.6% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في تقليل حجم أخطاء العمل.

ومن خلال الفقرة رقم 5: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام، حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% في الإجابة

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

موافق وتليها نسبة 53.3% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد المعارضة بشدة منعدمة تماما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام.

ومن خلال الفقرة رقم 6: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في إحداث تغيير في اختيار عناصر بشرية مؤهلة في تكنولوجيا المعلومات حيث سجلت أعلى نسبة 58.8% ممن هم موافقون وتليها نسبة 26.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في إحداث تغيير في اختيار عناصر بشرية مؤهلة في تكنولوجيا المعلومات.

ومن خلال الفقرة رقم 7: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تقليل حجم الإجراءات المتبعة أثناء تنفيذ المهام حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون ثم تليها نسبة 26.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في التقليل من حجم الإجراءات المتبعة أثناء تنفيذ المهام.

ومن خلال الفقرة رقم 8: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في زيادة فرص الابتكار والابداع دون التأثير على كفاءة المهام الاعتيادية حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون ثم تليها نسبة 23.5% ضمن من هم محايدون لهذه العبارة هذا يمكن تفسيره كون الموظف يؤدي مهامه دون الحاجة إلى الإبداع والابتكار، في حين كانت نسبتهم ضئيلة من هم معارضون بشدة تقدر بنسبة 2.9% الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في زيادة فرص الابتكار والابداع دون التأثير على كفاءة المهام الاعتيادية.

ومن خلال الفقرة رقم 9: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في سرعة إرسال واستقبال الرسائل الادارية إلى أصحاب الشأن حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 38.2% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في سرعة ارسال واستقبال الرسائل الادارية إلى أصحاب الشأن.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ومن خلال الفقرة رقم 10: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تقليل عدد المستويات الادارية حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 14.7% ضمن الإجابة موافقون بشدة في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في تبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تقليل عدد المستويات الادارية.

ومن خلال الفقرة رقم 11: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تفويض الصلاحيات إلى العاملين في المستويات الادارية التنفيذية حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 26.5% ضمن من هم محايدون، ونسبة الغير موافقون للقول قدرت بـ: 11.8% في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في تفويض الصلاحيات إلى العاملين في المستويات الادارية التنفيذية.

ومن خلال الفقرة رقم 12: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الادارية المختلفة حيث سجلت أعلى نسبة 58.8% ممن هم موافقون ومن هم محايدون بنسبة 23.5% في حين نجد إنعدام المعارضة بشدة للمبحوثين الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الادارية المختلفة.

ومن خلال الفقرة رقم 13: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في التغلب على العقبات التي تُخفف من مستوى الأداء حيث سجلت نسبة عالية جدا قدرت بـ: 61.8% ممن هم موافقون وحيث تساوت إجابات المبحوثين الحيايين والموافقون بشدة بنسبة 14.7% في إنعدم مجموع المبحوثين المعارضون بشدة الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في التغلب على العقبات التي تخفف من مستوى الأداء.

يتبين من خلال الفقرة رقم 14: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على العدالة في توزيع المهام بين العاملين حيث سجلت نسبة متساوية ممن هم موافقون ومن هم محايدون قدرت بـ: 35.3% وحيث كانت نسبة إجابات المبحوثين بعدم الموافقة بنسبة

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

14.7% ومن هم موافقون بشدة قدرت نسبتهم بـ11.8% وإنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في العدالة في توزيع المهام بين العاملين.

من خلال الفقرة رقم15: على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في توفير القدرة على التصرف في المواقف الطارئة والحرية حيث سجلت نسبة متساوية ممن هم موافقون ومن محايدون قدرت بـ: 35.3% وحيث كانت نسبة إجابات المبحوثين بعدم الموافقة بنسبة 14.7% ومن هم موافقون بشدة قدرت نسبتهم بـ11.8% وإنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم تأثير الإدارة الإلكترونية في توفير القدرة على التصرف في المواقف الطارئة والحرية.

كما نلاحظ من خلال هذا المحور الأول أن أعلى فقرة كانت:

الفقرة رقم9 التي نصت على " سرعة ارسال واستقبال الرسائل الإدارية إلى أصحاب الشأن " واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.26).

وأن أدنى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم14 والتي نصت على " العدالة في توزيع المهام بين العاملين " واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.45).

أما المتوسط المرجح لهذا المحور فكان: (2.88) وهذا ما يعني وجود موافقة على هذا المحور.

أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابا في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة.

2-2 مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 09، الذي يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الأول ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجاباً في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة، وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير السلوك التنظيمي لدى الموظفين بالصندوق، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الأولى " تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجاباً في تحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة " قد تحققت بنجاح.

هذا كما توصلت له الدراسة الثالثة: دراسة نبشي إسرائ (2013) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ".

أن هناك علاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير الأداء الوظيفي.

وكما توصلت له أيضاً الدراسة الأولى: دراسة التمام (2007) بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطور الإداري".

أي إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين المستوى، وهناك فروق بين واقع الإدارة الإلكترونية وبين إسهامها في تحسين المستوى.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3-2 عرض وتحليل الفرضية الثانية: " تساهم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بالمؤسسة ".

جدول رقم 10: يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

رقم العبارة	المحور الثاني	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
1	تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بسرعة عالية				1	20	0.712	3.1	موافق بشدة					
					2.9	58.8				11.8	26.5			
2	تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بدقة عالية				6	20	0.649	3.1	موافق بشدة					
					17.6	58.8				23.5	8			
3	تقديم معلومات تمتاز بالمرونة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات				6	17	0.696	3.2	موافق بشدة					
					17.6	50.1				29.4	10			
4	اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل مباشر				1	17	0.719	2.73	موافق					
					2.9	50.1				32.4	11.8	4		
5	اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل غير مباشر				4	15	0.834	2.52	موافق					
					11.8	44.1				32.4	8.8	3		
6	اعتماد الإدارة التشغيلية على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الروتينية				1	18	0.740	2.88	موافق					
					2.9	52.9				23.5	17.6	6		
7	إمكانية جميع العاملين الحصول على معلومات تاريخية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية				4	21	0.830	2.76	موافق					
					11.8	61.8				11.8	11.8	4		
8	تحديث المعلومات بشكل فوري من خلال نظم الإدارة الإلكترونية				6	19	0.659	3.1	موافق بشدة					
					17.6	55.9				23.5	8			
المحور الثاني	تساهم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار في المؤسسة				11	147	0.47	3.0	موافق بشدة					
					4.1	55.3				21.1	19.6	52		

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بالمحور الثاني ما يلي:

يتبين من خلال الفقرة رقم 1: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بسرعة عالية حيث سجلت أعلى نسبة 58.8%

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ممن هم موافقون وتليها نسبة 26.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بسرعة عالية.

ومن خلال الفقرة رقم 2: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بدقة عالية حيث سجلت أعلى نسبة 58.8% ممن هم موافقون وتليها نسبة 23.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بدقة عالية.

ومن خلال الفقرة رقم 3: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم معلومات تمتاز بالمرونة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات حيث سجلت أعلى نسبة 50.1% ممن هم موافقون وتليها نسبة 29.4% ضمن من هم موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم معلومات تمتاز بالمرونة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

ومن خلال الفقرة رقم 4: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل مباشر حيث سجلت أعلى نسبة 50.1% ممن هم موافقون وتليها نسبة 32.4% ضمن من كانت إجاباتهم حيادية، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين الذين يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل مباشر.

ومن خلال الفقرة رقم 5: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل غير مباشر، حيث سجلت أعلى نسبة 44.1% ممن هم موافقون وتليها نسبة 32.4% ضمن من كانت إجاباتهم محايدة، بينما كانت نسبة 11.8% من هم غير موافقون، وإنعدمت تماما نسبة المبحوثين الذين يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل غير مباشر.

ومن خلال الفقرة رقم 6: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في اعتماد الإدارة التشغيلية على نظم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الروتينية، حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 23.5% ممن كانت إجاباتهم محايدة، بينما كانت نسبة 17.6% ممن هم موافقون بشدة، وإنعدمت تماما نسبة المبحوثين الذين يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في اعتماد الإدارة التشغيلية على نظم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الروتينية.

كما يتبين من خلال الفقرة رقم 7: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إمكانية جميع العاملين الحصول على معلومات تاريخية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية، حيث سجلت أعلى نسبة 61.8% ممن هم موافقون وقد تساوت آراء المبحوثين ممن هم غير موافقون ومن هم محايدون ومن هم موافقون بشدة وذلك بنسبة 11.8%، وإنعدمت تماما نسبة المبحوثين الذين يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في إمكانية جميع العاملين الحصول على معلومات تاريخية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الفقرة رقم 8: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحديث المعلومات بشكل فوري من خلال نظم الإدارة الإلكترونية حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 23.5% ضمن من هم موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين الذين يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديث المعلومات بشكل فوري من خلال نظم الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كما نلاحظ من خلال هذا المحور الثاني:

أن أعلى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم 3 والتي نصت على " تقديم معلومات تمتاز بالمرونة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات " واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.2).

وإن أدنى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم 5 والتي نصت على " إعتقاد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية (غير الروتينية) بشكل غير مباشر " واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.52).

أما المتوسط المرجح لهذا المحور فكان: (3.0) وهذا يعني أنه يوجد موافقة بشدة على هذا المحور.

أي أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين إتخاذ القرار في المؤسسة.

2-4 مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 10، الذي يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهذا مؤشر قوي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير إتخاذ القرار لدى الموظفين بالصندوق، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الثانية " تساهم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بالمؤسسة " قد تحققت.

** وهذا أيضا كما توصلت له الدراسة الثالثة: دراسة نبشي إسرائ (2013) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ".

أن هناك علاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير الأداء الوظيفي.

** وكما توصلت له أيضا الدراسة الأولى: دراسة التمام (2007) بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطور الإداري".

أي إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين المستوى، وهناك فروق بين واقع الإدارة الإلكترونية وبين إسهامها في تحسين المستوى.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5-2 عرض وتحليل الفرضية الثالثة: " تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة ".
الوقت في المؤسسة ."

جدول رقم 11: يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

رقم العبارة	المحور الثالث	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط المرجح		الاتجاه
						الانحراف المعياري	الموافق	
						العدد	العدد	
						%	%	
1	القدرة على رصد وتصنيف نشاطات العاملين بدقة		1	4	20	9	3.1	موافق بشدة
			2.9	11.8	58.8	26.5		
2	القدرة على رصد وكشف الإنحرافات في المهام الوظيفية		1	6	19	8	3.1	موافق بشدة
			2.9	17.6	55.9	23.5		
3	المساهمة في تصحيح الإنحرافات في الوقت المناسب		1	7	21	5	2.88	موافق
			2.9	20.6	61.8	14.7		
4	الإعتماد على عامل الوقت في إنجاز المهام لتسهيل عملية الرقابة		1	5	21	6	2.94	موافق
			2.9	14.7	61.8	17.6		
5	التوازن الذاتي من خلال تصحيح الأخطاء الروتينية آليا		3	7	18	6	2.79	موافق
			8.8	20.6	52.9	17.6		
6	تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية		1	5	23	1	2.77	موافق
			2.9	14.7	67.6	2.9		
المحور الثالث	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة		8	34	122	35	3.02	موافق بشدة
			4.1	17.1	61.4	17.6		

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بالمحور الثالث ما يلي:

يتبين من خلال الفقرة رقم 1: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في القدرة على رصد وتصنيف نشاطات العاملين بدقة، حيث سجلت أعلى نسبة 58.8% ممن هم موافقون وتليها نسبة 26.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في القدرة على رصد وتصنيف نشاطات العاملين بدقة.

ويتبين من خلال الفقرة رقم 2: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في القدرة على رصد وكشف الإنحرافات في المهام الوظيفية، حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% ممن

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

هم موافقون وتليها نسبة 23.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في القدرة على رصد وكشف الإنحرافات في المهام الوظيفية.

ويتبين من خلال الفقرة رقم 3: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تصحيح الإنحرافات في الوقت المناسب، حيث سجلت أعلى نسبة 61.8% ممن هم موافقون وجاءت نسبة 20.6% ضمن من هم محايدون وتليها نسبة 14.7% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في المساهمة في تصحيح الإنحرافات في الوقت المناسب.

ويتبين من خلال الفقرة رقم 4: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في الإعتماد على عامل الوقت في إنجاز المهام لتسهيل عملية الرقابة، حيث سجلت أعلى نسبة 61.8% ممن هم موافقون وتليها نسبة 17.6% ضمن من هم موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في الإعتماد على عامل الوقت في إنجاز المهام لتسهيل عملية الرقابة.

ويتبين من خلال الفقرة رقم 5: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في التوازن الذاتي من خلال تصحيح الأخطاء الروتينية آليا، حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون وجاءت نسبة 20.6% ضمن من هم محايدون وتليها نسبة 17.6% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في التوازن الذاتي من خلال تصحيح الأخطاء الوتينية آليا.

ومن خلال الفقرة رقم 6: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية، حيث سجلت أعلى نسبة 67.6% ممن هم موافقون وجاءت نسبة 14.7% ضمن من هم محايدون وتليها تساوي نسبة من هم غير موافقين ومن هم موافقين بشدة بنسبة 2.9%، بينما إنعدمت تماما نسبة

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المبحوثين الذين يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

كما نلاحظ من خلال هذا المحور الثالث:

أن أعلى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم 1 و 2 والتي نصت على " القدرة على رصد وتصنيف نشاطات العاملين بدقة " و " القدرة على رصد وكشف الانحرافات في المهام الوظيفية " وقد إحتلتا المرتبة الأولى بمتوسط (3.1).

وأن أدنى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم 6 والتي نصت على " تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية " وإحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.77).

أما المتوسط المرجح لهذا المحور فكان: (3.02) وهذا يعني أنه يوجد موافقة بشدة على هذا المحور.

2-6 مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 11، الذي يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين إدارة الوقت بالمؤسسة، وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير إدارة الوقت لدى الموظفين بالصندوق، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الثالثة " تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة " قد تحققت.

** وهذا أيضا كما توصلت له الدراسة الثالثة: دراسة نبشي إسرائ (2013) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ".

أن هناك علاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

7-2 عرض وتحليل الفرضية الرابعة: "تساهم الإدارة الإلكترونية في حماية وأمن المعلومات في المؤسسة".

جدول رقم 12: يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الرابع

رقم العبارة	المحور الرابع	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح		الاتجاه
						بشدة موافق	بشدة موافق	
						العدد	العدد	
						%	%	
1	البرامج اللازمة لحماية المعلومات والبيانات من الإختراق		3	5	20	6	2.85	موافق
			8.8	14.7	58.8	17.6		
2	البرامج اللازمة لسرية المعلومات والبيانات		2	7	18	7	2.88	موافق
			5.9	20.6	52.9	20.6		
3	البرامج اللازمة لإستعادة المعلومات والبيانات في حال تلفها أو تعطل الحاسبات		2	2	18	11	3.15	موافق بشدة
			5.9	5.9	52.9	32.4		
4	زيادة الوعي الأمني لدى العاملين		4	7	17	6	2.74	موافق
			11.8	20.6	50.1	17.6		
5	إنخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني		6	10	13	4	2.71	موافق
			17.6	29.4	38.2	11.8		
6	وجود تعليمات واضحة تتعلق بالتعديلات والمخالفات الأمنية إلكترونيا		2	7	19	5	2.82	موافق
			5.9	20.6	55.9	14.7		
7	آلية الاحتفاظ بنسخ اضافية من المعلومات في أماكن آمنة			5	20	9	3.12	موافق بشدة
				14.7	58.8	26.5		
8	استخدام نظام رقابة على قواعد البيانات يعمل على تسجيل الحركات على جميع العمليات		1	5	19	9	3.06	موافق بشدة
			2.9	14.7	55.9	26.5		
	المحور الرابع		20	48	144	57	2.92	موافق
	تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال حماية أمن المعلومات في المؤسسة		7.43	17.8	53.5	21.19		

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بالمحور الرابع ما يلي:

ومن خلال الفقرة رقم 1: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال البرامج اللازمة لحماية المعلومات والبيانات من الإختراق، حيث سجلت أعلى نسبة 58.8% ممن هم موافقون وتليها نسبة 17.6% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في البرامج اللازمة لحماية المعلومات والبيانات من الإختراق.

ومن خلال الفقرة رقم2: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال البرامج اللازمة لسرية المعلومات والبيانات، حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 20.6% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في البرامج اللازمة لسرية المعلومات والبيانات.

كما يتبين من خلال الفقرة رقم3: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال البرامج اللازمة لإستعادة المعلومات والبيانات في حال تلفها أو تعطل الحاسبات، حيث سجلت أعلى نسبة 52.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 32.4% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في البرامج اللازمة لإستعادة المعلومات والبيانات في حال تلفها أو تعطل الحاسبات.

ويتبين من خلال الفقرة رقم4: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال زيادة الوعي الأمني لدى العاملين، حيث سجلت أعلى نسبة 50.1% ممن هم موافقون وتليها نسبة 20.6% ممن هم محايدون ونسبة 17.6% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما من كانوا غير موافقين فكانت نسبتهم 11.8%، بينما إنعدمت تماما نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة الوعي الأمني لدى العاملين.

كما يتبين من خلال الفقرة رقم5: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال إنخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني، حيث سجلت أعلى نسبة 38.2% ممن هم موافقون وتليها نسبة 29.4% ممن هم محايدون ونسبة 17.6% بمن هم غير موافقين بينما من كانوا موافقين بشدة فكانت نسبتهم 11.8%، بينما إنعدمت تماما نسبة

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في إنخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني.

ومن خلال الفقرة رقم 6: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال وجود تعليمات واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية إلكترونياً، حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 20.6% ممن هم محايدون ونسبة 14.7% بمن هم موافقون بشدة، بينما من كانوا غير موافقين فكانت نسبتهم 5.9%، بينما إنعدمت تماماً نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في وجود تعليمات واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية إلكترونياً.

ومن خلال الفقرة رقم 7: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال آلية الاحتفاظ بنسخ اضافية من المعلومات في أماكن آمنة، حيث سجلت أعلى نسبة 58.8% ممن هم موافقون وتليها نسبة 26.5% ضمن الإجابة موافقون بشدة، بينما إنعدمت تماماً نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في آلية الاحتفاظ بنسخ اضافية من المعلومات في أماكن آمنة.

ومن خلال الفقرة رقم 8: على أن الإدارة الإلكترونية تساهم من خلال استخدام نظام رقابة على قواعد البيانات يعمل على تسجيل الحركات على جميع العمليات، حيث سجلت أعلى نسبة 55.9% ممن هم موافقون وتليها نسبة 26.5% ممن هم موافقون بشدة ونسبة 14.7% بمن هم محايدون وغير مؤثرين، بينما من كانوا غير موافقين فكانت نسبتهم 2.9%، بينما إنعدمت تماماً نسبة المبحوثين من يعارضون بشدة أي الذين يرون عكس ذلك أي عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في استخدام نظام رقابة على قواعد البيانات يعمل على تسجيل الحركات على جميع العمليات.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كما نلاحظ من خلال هذا المحور الرابع:

أن أعلى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم 3 والتي نصت على " البرامج اللازمة لإستعادة المعلومات والبيانات في حال تلفها أو تعطل الحاسبات " وإحتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.15).

وأن أدنى فقرة في هذا المحور كانت:

الفقرة رقم 5 والتي نصت على " إنخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني " وإحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.74).

أما المتوسط المرجح لهذا المحور فكان: (2.92) وهذا يعني بوجود موافقة على هذا المحور.

8-2 مناقشة الفرضية الرابعة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 12، الذي يمثل الإتجاه لكل فقرة من فقرات المحور الرابع ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في حماية وأمن المعلومات في المؤسسة، وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير أمن المعلومات لدى الموظفين بالصندوق، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الرابعة " تساهم الإدارة الإلكترونية في حماية وأمن المعلومات في المؤسسة " قد تحققت.

** وهذا ما تطابق مع ما توصلت له الدراسة الثالثة: دراسة نبشي إسرائ (2013) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية " .

أن هناك علاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومتغير الأداء الوظيفي.

الاستنتاج العام للدراسة:

إن النتيجة العامة التي نستخلصها بعد دراساتنا للنتائج السابقة هي أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في رفع من مستوى أداء وإستقرار المؤسسات، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة فاعلية الأداء وإدارة الوقت والمساهمة في إتخاذ القرار.

توصلت دراستنا الحالية إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى، مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل التمهيدي.

ومن هذا المنطلق توصلت دراستنا إلى أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي في تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وتزيد من كفاءة الموظفين وزيادة عملهم.

كما استنتجنا من خلال المعطيات الميدانية أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يعمل على توفير كامل الظروف (الفيزيائية، والاجتماعية) لموظفيه بالإضافة إلى الأجر المرتفع ونظام العلاوات وهذا ما أدى إلى استثارة دوافع العاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد.

إحساس الموظفين بالراحة داخل الجماعة التي يعملون بها وهذا ساهم في زيادة التعاون والثقة بينهم نتيجة هذا الإحساس وهو ما عزز التماسك داخل جماعات العمل.

كما استنتجنا أنه من بين متطلبات العمل التي أولت لها أهمية هيئة الضمان الاجتماعي الالتزام الصارم باحترام الوقت وهذا من بين الإجراءات التي تطبقها كاحترام آجال المخالصة مع مختلف الشركاء.

أما بالنسبة للجانب التكنولوجي فإن الصندوق يوفر كافة المتطلبات التكنولوجية الحديثة من طابعات رقمية وأجهزة إعلام آلي متطورة وشبكة اتصالات داخلية بالإضافة إلى أنه يتعامل ببطاقة الشفاء الذكية، التي جاءت لمواكبة التكنولوجيا ومسايرة العصرنة والوفاء بمتطلبات البيئة المتغيرة وعصرنة قطاع الضمان الاجتماعي.

كما تتضمن التكنولوجيا الاتصال الجيد الذي يضمن وصول المعلومة إلى الجميع، بدقة ووقت قصير دون التثقل وبذل جهد أقل.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن كل الفرضيات الجزئية قد تحققت لنتيح تحقيق الفرضية العامة والتي تبين وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في الرفع من الأداء داخل المؤسسة الضمان الإجتماعي لعمال الاجراء بالجلفة.

فمن خلال الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي:

- مدى أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين السلوك التنظيمي والرفع من قدرات الموظفين.
- توجد علاقة ما بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الوقت لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالجلفة.

الإقتراحات والتوصيات:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح مجموعة من التوصيات نذكرها فيما يلي:
- تشجيع الموظفين على إستخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من فائدة عليهم وعلى المنظمة.
- إتباع طرق حديثة لتكوين الموظفين في مجال المعلوماتية.
- الإعتماد على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات.
- الإحتكاك وأخذ الخبرة من بعضهم البعض.
- أهمية الموارد البشري في التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية.
- توفير المناخ التنظيمي لنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية من خلال إقامة الندوات واللقاءات مع المختصين على أن يشارك في تلك الندوات واللقاءات جهات ممثلة لجميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالصندوق.
- تدريب الموظفين والعمال على الأداء في ظل الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءتهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولية القيام به وممارستها بما يكفل لهم الارتقاء لمستوى أفضل.

خاتمة

خاتمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات الحالية في مجال تكنولوجيا الإتصالات، إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية بإستخدام الحاسوب لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر فعالية من ناحية، قصد التكيف مع هذه الظروف المتغيرة ومع بيئتها المعقدة ومحاولة الاستجابة لهما ضمنا لبقائها ولاستمرارها، فبمجرد استخدام هذا النوع من التكنولوجيا في المؤسسة تتحول جميع عمليات الإدارة ذات الطبيعة التقليدية إلى عمليات إلكترونية لتصبح بذلك الإدارة إدارة بلا ورق أو إدارة بالوسائل الإلكترونية وتقديم خدمات إلكترونية من ناحية أخرى، مما يساهم بفاعلية في رفع أداء المنظمة والعاملين فيها، من خلال ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، ومن خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من إمكانيات حتى يكون مردودها إيجابي على الأفراد والمهام الموكلة والمؤسسة نفسها، وتساهم من جهة أخرى في السماح ببناء نظام معلومات المؤسسة الفعال الذي يعمل على تقديم كل المعلومات الضرورية للمؤسسة لإتخاذ القرارات الرشيدة وللقيام بالعمليات اليومية بسرعة ودقة مما يؤدي طبعا إلى تحسين أدائها وتدعيم مركزها في محيطها الإجتماعي.

كما تعتبر ثورة المعلومات والتكنولوجيا أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر، إلا إن الإدارة الإلكترونية يمكن تطبيقها في مجالات عديدة ولكن كلما كانت علاقة المؤسسة ذات صلة بمصالح الجمهور كلما كانت الحاجة ملحة لها، وذلك لتقديم أفضل الخدمات وبأقصر وقت.

يبدو واضحا إذن أن الإدارة الإلكترونية أصبحت هي الأفضل في الإستجابة لمتطلبات الإدارة في الألفية الجديدة للعصر الرقمي خاصة عندما أظهرت الأعمال الإدارية التقليدية عجزها وعدم قدرتها على القيام بذلك.

وإن إستخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة المؤسسة، مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات الإدارية، وحفظها وتأمينها للعودة إليها عند إقتضاء الأمر.

بهذا المعنى تصبح الإدارة العصرية أي الإدارة الإلكترونية عبارة عن توليفة متعاضدة ومتكاملة من العمليات والنظم الرقمية لمختلف الإتجاهات التي تتيح للمؤسسة إدارة علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية مع العاملين، الزبائن، الشركاء الإجتماعيين، التجاوب معها في ظل التحديات التي تهدد بيئتها مع الأعمال الحالية والمتوقعة بالوقت الحقيقي من أجل تحسين وتطوير الأداء.

وفي الأخير يمكن القول أنه ليس من الصعب إستخدام إدارة إلكترونية فعالة تستطيع أن توفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعة الفاعلة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع بالعربية:

01. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، 1991.
02. أمين ساعي، إدارة المورد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1988.
03. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2006.
04. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، دم، 2004.
05. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
06. حميد جاعد محسن الدليمي، علم اجتماع الإعلام رؤية سوسيولوجية مستقلة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
07. حنفي عبد الغفار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998.
08. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
09. حنفي محمود سليمان، السلوك و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994.
10. خالد عبد الرحيم اليمني، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 1999.
11. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
12. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
13. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة، لبنان، ط2، 2004.

14. سعيد سبعون، حفصة جرادة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
15. سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص331.
16. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
17. طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، القاهرة، المركز الاصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
18. عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
19. عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
20. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
21. عبد الصبور فتحي، الوسيط في قانون العمل المدخل في توزيع العمل، دار الفكر، مصر.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
23. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.
24. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر.
25. علي السليمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
26. رعلي غربي، ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، الجزائر، 2006.
27. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

28. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
29. عمر غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1977.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
31. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
32. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992.
33. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الفكر العلمية، لبنان، بدون سنة.
34. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
35. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
36. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
37. محمد علي غريب، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار النشر الجامعية، الاسكندرية، 1983، ط3.
38. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
39. مصطفى عشوي، مدخل علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
40. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، مصر، ط2، 2000.

42. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
43. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001.
44. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
45. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة، عمان، 1998.
46. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

القواميس:

47. ينكن ميشال، معجم علم الاجتماع، دار الطباعة، لبنان، ط3، 1983، ص127.

الرسائل الجامعية:

48. إيهاب خميس أحمد مير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين")، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
49. بدر بن محمد المالك، "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية (دراسة مسحية)"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غ.م، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

50. التمام عبد الله بن علي، "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطور الإداري" دراسة تقنية على الكليات التقنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة (2007م).
51. حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
52. دراسة نبشي إسراء، مذكرة ماستر بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
53. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غ.م، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
54. صلاح مصطفى قاسم، "التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة)"، قدمت رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
55. عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
56. محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غ.م، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

المجلات والدوريات:

57. أحمد درويش، الشفافية والتراثة حلمنا القادم، "نشرية تكنولوجيا الإدارة" ، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الادارية، مصر.
58. بوقلقول الهادي، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
59. الرشيد عليان بن عبد الله، بعنوان " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام في مدينة الرياض"، أطروحة (ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
60. رافت رضوان، "الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004 .
61. رضوان رافت، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، (الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004.
61. عبد الرحمن تيشوري، " الإدارة الإلكترونية"، الحوار المتمدن، العدد 1418.
62. عبد الرحمن عبد السلام جامل، ومحمد عبد الرزاق إبراهيم، التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة دراسة تحليلية بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول حول التعليم الإلكتروني، أبريل 2006، البحرين، مركز التعليم الإلكتروني.
63. عبد الرحيم على المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس، العدد الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
64. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية، الكتاب الأول، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003

- نقلا عن: علي محمد شمو، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت، الشركة الدولية للأبحاث والنشر، جدة، بدون تاريخ.
65. عبد المعطي عساف، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط، سلطنة عمان، 1995.
66. علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية، متاح في موقع: www.arablawinfo.com.
67. علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الامارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006.
68. محمد صالح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات، دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع، دون بلد النشر، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، 2002.
69. محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
70. محي الدين حسانة، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 12، العدد رقم 02 أوت 2006، المملكة العربية السعودية.
71. ملائكة عبد العزيز محمد، "إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، بنك القاهرة السعودي، سلسلة إصدارات إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات، جدة، 1991.
72. نحو إقامة مجتمع المعرفة، تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003.

المراجع بالفرنسية:

73. Agnès Bradier, Le gouvernement électronique: une priorité européenne, revue française d'administration publique, école nationale d'administrative, N° 110, 2004.
74. Jacques Sauret, "efficacité de L'Administration et Service à L'Administrâtes" : Les Enjeux de L'Administration électronique, Revue

Française d'administration publique, école nationale d'administrative, N°110, 2004.

75. John Wiley & Sons, "**Handbook of information security**", volume2, Inc (2006).

76. Riadh Bouriche, "**Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance**", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine-Algérie, organisé les 18/19 avril 2009.

77. Naffa khaldoun, "**Jordan e-government programme**", **Jordan e-government initiative**, Jordan, septembre 2005.

78. Fernandez, **Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2003.

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

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل

إستمارة إستبيان

سيدي المحترم،

نحن بصدد التحضير لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتكون من مجموعة أسئلة وعبارات، وذلك من أجل الإجابة عنها، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لمساعدتنا لإتمام دراسة حول " الإدارة الإلكترونية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة "، ونحن إذ نشكركم على التعاون، ولأنكم أنتم الذين تستطيعون إعطائنا صورة صحيحة حول الدراسة، فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة وصراحة ونحن نعدكم بالسرية التامة ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لا تخصنا لشخصكم بل من أجل الفائدة العلمية فقط.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

هشام حسان

إعداد الطلبة:

قويدر عثمانى

القاسم ضيف

الموسم الجامعي : 2015 - 2016

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثين

البيانات الشخصية:

- 01- الجنس: 1- ذكر 2- أنثى
- 02- السن: 1- أقل من 30 سنة 2- من 30 إلى 40 سنة
- 3- من 40 إلى أقل من 50 سنة 4- 50 سنة فأكثر
- 03- المستوى التعليمي: 1- ثانوي 2- جامعي
- 04- الحالة الاجتماعية: 1- أعزب(ة) 2- متزوج(ة)
- 3- مطلق(ة) 4- أرمل(ة)
- 05- الخبرة المهنية: 1- أقل من 05 سنوات 2- من 5 إلى 10 سنوات
- 3- من 10 إلى أقل من 20 سنة 4- 20 سنة فأكثر
- 06- درجة التحكم في الإعلام الآلي:
- 1- ضعيفة 2- متوسطة 3- جيدة
- 07- مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:
- 1- ضعيفة 2- متوسطة 3- جيدة
- 08- درجة إستخدامك للإنترنت:
- 1- ضعيفة 2- متوسطة 3- جيدة

المحور الأول:

رقم العبارة	عبارات المحور الأول هل تؤثر الإدارة الإلكترونية في:	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	زيادة حجم أداء العمل					
02	ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة					
03	توفير بيئة عمل مريحة					
04	تقليل حجم أخطاء العمل					
05	تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام					
06	أحداث تغيير في اختيار عناصر بشرية مؤهلة في تكنولوجيا المعلومات					
07	تقليل حجم الإجراءات المتبعة أثناء تنفيذ المهام					
08	زيادة فرص الابتكار والابداع دون التأثير على كفاءة المهام الاعتيادية					
09	سرعة ارسال واستقبال الرسائل الادارية إلى أصحاب الشأن					
10	تبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تقليل عدد المستويات الادارية					
11	تقويض الصلاحيات إلى العاملين في المستويات الادارية التنفيذية					
12	إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الادارية المختلفة					
13	التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء					
14	العدالة في توزيع المهام بين العاملين					
15	توفير القدرة على التصرف في المواقف الطارئة والحرجة					

المحور الثاني:

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني هل تساهم الإدارة الإلكترونية في:	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بسرعة عالية					
02	تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بدقة عالية					
03	تقديم معلومات تمتاز بالمرونة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات					
04	اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل مباشر					
05	اعتماد الإدارة العليا على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير الروتينية) بشكل غير مباشر					
06	اعتماد الإدارة التشغيلية على نظم الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات الروتينية					
07	إمكانية جميع العاملين الحصول على معلومات تاريخية من خلال نظم الإدارة الإلكترونية					
08	تحديث المعلومات بشكل فوري من خلال نظم الإدارة الإلكترونية					

المحور الثالث:

رقم العبارة	عبارات المحور الثالث هل تساهم الإدارة الإلكترونية في:	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	القدرة على رصد وتصنيف نشاطات العاملين بدقة				
02	القدرة على رصد وكشف الانحرافات في المهام الوظيفية				
03	المساهمة في تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب				
04	الإعتماد على عامل الوقت في إنجاز المهام لتسهيل عملية الرقابة				
05	التوازن الذاتي من خلال تصحيح الأخطاء الروتينية آليا				
06	تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية				

المحور الرابع:

رقم العبارة	عبارات المحور الأول هل تساهم الإدارة الإلكترونية في:	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	البرامج اللازمة لحماية المعلومات والبيانات من الإختراق				
02	البرامج اللازمة لسرية المعلومات والبيانات				
03	البرامج اللازمة لإستعادة المعلومات والبيانات في حال تلفها أو تعطل الحاسبات				
04	زيادة الوعي الأمني لدى العاملين				
05	إنخفاض مخاطر عمليات التزوير الإلكتروني				
06	وجود تعليمات واضحة تتعلق بالتعدديات والمخالفات الأمنية إلكترونيا				
07	آلية الاحتفاظ بنسخ اضافية من المعلومات في أماكن آمنة				
08	استخدام نظام رقابة على قواعد البيانات يعمل على تسجيل الحركات على جميع العمليات				