



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج



تخصص: اتصال وعلاقات عامة

قسم: علوم الإعلام والاتصال

الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي

القبضة المركزية لولاية البويرة أنموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

جورديخ مليكة

من إعداد:

سعدودي أيمن

بكاي طاهر

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

يقول الله تعالى في كتابه العزيز: (وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب)

سورة هود الآية رقم 88.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد...

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضلهن فله الحمد أولاً
وأخيراً.

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قد لنا الكثير، وقبل أن نمضي أقدم
أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة لأولئك الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

إلى من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى كل أساتذتنا الأفاضل بقسم علوم الإعلام
والإتصال، وأخص بالشكر الجزيل الدكتورة "جورديخ مليكة" التي خصتنا بتوجيهاتها
ونصائحها القيمة من خلال إشرافها ومساعدتنا على إتمام هذه الدراسة.

وأوجه خالص شكري وتقديري الى شموع أنارت حياتي أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما.

إلى كل إخوتي الأعزاء.

إلى جميع أصدقائي كل باسمه.

إهداء

من باب من لا يشكر الناس، لا يشكر الله...ولسنا ممن ينكر الجميل مع من يستحق
الشكر والثناء ...

إلى من أهدتني أسمى عبارات الحب والعطف والحنان، أمي الغالية ...
إلى من وقف إلى جانبي في ضعفي وقوتي في شدتي وليني، أبي العزيز ..
إلى إخوتي وأخواتي، كل واحد باسمه ..

إلى كل الأصدقاء في الابتدائي، المتوسط، الثانوي.
الجامعي ...وهل تقي الكلمات لرد أجمل اللحظات معكم ...
إلى كل من كان له أثر في حياتنا سواء من قريب أو بعيد ..
أقول بملء الفم، شكرا جزيلا لكم على كل جميل لأجلنا..

زرعتم فينا معنى الحب،الوفاء،الإخلاص...
إن بقينا بجانبكم، هذا فضل الله علينا وعليكم..
وإن رحلنا عنكم فالروح مسكنكم على الدوام ...

ملخص الدراسة:

إن الإدارة الالكترونية هي وليدة تطور التكنولوجي الذي شهده العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية لتطوير الأداء الوظيفي في القباضة المركزية، لمسايرة متطلبات وحاجيات الزبائن، حيث إن تطبيقها له أثر كبير على الأداء الوظيفي للعاملين بها.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في القباضة المركزية، حيث قمنا باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات المطبقة على عينة مكونة من (50) فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها.

وخلصت الدراسة إلى وجود دور كبير جدا تسهم به الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالقباضة المركزية بولاية البويرة.

Résumé de l'étude:

La gestion électronique est le résultat de l'évolution technologique que connaît le monde contemporain, car elle s'est imposée comme un impératif pour développer la performance du travail dans l'exploitation centrale, pour suivre les exigences et les besoins des clients, car son application a un .impact important sur le rendement au travail de ses employés

De ce point de vue, notre étude visait à clarifier le rôle de la gestion électronique dans l'amélioration de la performance au travail dans l'exploitation centrale, où nous avons utilisé le questionnaire comme outil principal dans toutes les données appliquées à un échantillon composé de (50) individus du personnel administratif de divers rangs au hasard, et nous avons utilisé dans cette étude l'approche statistique descriptive analytique, où nous nous sommes appuyés sur des méthodes statistiques pour tester .des hypothèses

L'étude a conclu qu'il y a un rôle très important que l'administration électronique contribue à améliorer la performance au travail des travailleurs .du commissariat central de l'État de Bouira

فهرس المحتويات:

	شكر وعران
	إهداء
	ملخص الدراسة
	الإطار المنهجي
07	مقدمة
09	الإشكالية
10	التساؤلات
10	أسباب اختيار الموضوع
11	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	ضبط مفاهيم الدراسة
15	منهج الدراسة
16	أدوات جمع البيانات
17	مجتمع البحث والعينة
18	الدراسات السابقة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
20	1/ ماهية الإدارة الإلكترونية
20	1_1: مفهوم الإدارة الإلكترونية
23	1_2: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية
26	1_3: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية
29	2/ ماهية الأداء الوظيفي

29	1_1: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
31	2_2: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
32	2_3: مظاهر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
35	3/ تقييم وتحسين الأداء الوظيفي
35	3_1: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
37	3_2: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
40	3_3: صعوبات تقييم الأداء وكيفية تجاوزها
43	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي	
44	1/ ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري
44	1_1: مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية
47	1_2: أسباب ودوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
48	1_3: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية
52	2/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الأداء الوظيفي
53	2_1: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
56	2_2: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
58	2_3: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها
61	3/ دور تطبيق أدوات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي
61	3_1: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها بالأداء الوظيفي
63	3_2: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل الثاني
الإطار التطبيقي	

66	1/التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
68	1_1 الهيكل التنظيمي للقبضة
69	2/تحليل وتفسير النتائج
87	3/نتائج الدراسة
88	خاتمة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	رقم الشكل
68	الهيكل التنظيمي للقبضة
57	الشكل رقم 01
69	الشكل رقم 02
70	الشكل رقم 03
71	الشكل رقم 04
72	الشكل رقم 05
73	الشكل رقم 06
74	الشكل رقم 07
75	الشكل رقم 08
76	الشكل رقم 09
77	الشكل رقم 10
78	الشكل رقم 11
79	الشكل رقم 12
80	الشكل رقم 13

81	الشكل رقم 14
82	الشكل رقم 15
83	الشكل رقم 16
84	الشكل رقم 17
85	الشكل رقم 18
86	الشكل رقم 19

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
46	الجدول رقم 01
69	الجدول رقم 02
70	الجدول رقم 03
71	الجدول رقم 04
72	الجدول رقم 05
73	الجدول رقم 06
74	الجدول رقم 07
75	الجدول رقم 08
75	الجدول رقم 09
76	الجدول رقم 10
77	الجدول رقم 11
78	الجدول رقم 12
79	الجدول رقم 13
80	الجدول رقم 14

81	الجدول رقم 15
82	الجدول رقم 16
83	الجدول رقم 17
84	الجدول رقم 18
85	الجدول رقم 19

الإطار المنهجي

مقدمة

إن ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي مس جميع مجالات الحياة، هو خلاصة لرقى العقل البشري والآلة على حد سواء، وبالتالي سعى الإنسان إلى تيسير حياته من خلال البحث عن تحقيق المنفعة له ولغيره، ولعل خير دليل على هذا التطور العلمي الحاصل، انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية وتحولها للنمط الجديد والذي يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي.

وفي ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي وتطور نظام المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة الكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه بالإدارة الالكترونية، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها الكتروني رقمي أكثر منه ورقي. وبالتالي تعتمد أساسا على التكنولوجيا الرقمية.

وتعد الإدارة الالكترونية نتاجا لثورة المعلومات والخدمات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الأساس داخل القبضة، بحيث تعمل على تقديم الأفضل للزبون في أقصر وقت ممكن.

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى الاستفادة من مميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزامم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة خاصة في القبضة التي تعتبر مرجعا لكل الموظفين.

وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف المعيشية، وقد أصبحت شرطاً ضرورياً داخل القباضة، وذلك لقدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد.

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب رئيس داخل القباضة، وذلك لما تحققه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل إلكتروني عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف القباضة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

2: الإشكالية:

لقد أدى التطور الهائل والسريع في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى أحداث نقلتوعية في جميع مجالات الحياة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة وعلى شبكة الأنترنت ضرورة حتمية تسعى كل الدول إلى تحقيقها، من خلال التحول إلى التعاملات الإلكترونية بدل التقليدية لإرساء مجتمع يعتمد على التقنيات الجديدة وبوابك التطورات العالمية الحاصلة في كل المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وسعي هذا التطور إلى خلق مفاهيم إلكترونية جديدة كالحكومة الإلكترونية والصحة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني وحتى الإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة من الركائز التي تسعى إليها الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة من أجل تسريع عملية انجاز التعاملات بسهولة ودون بذل جهد، مما من شأنه دفع عجلة التنمية.

ولذا نجد اليوم العديد من المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات الحكومية التي تسعى مباشرة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل المشكلات التي نجمت عن الإدارة التقليدية خاصة فيما يتعلق بمؤشري الرقابة والتخطيط الذين ليما دور بارز ومهم في نجاح العمل الإداري ككل وفي بلوغ المؤسسة أهدافها بفعالية، من أجل تقديم الدعم للمواطن وتبسيط الإجراءات الروتينية المعقدة التي كانت فيما مضى وتقريب الإدارة من المواطن من خلال التخلص من المشاكل التي يعاني منها المواطن المتمثلة في التأخر في إنجاز المهام، البيروقراطية، نقص المردودية، الروتين والجمود الممل.

ومن بين المؤسسات التي كان لها نصيب من التحول الحاصل للإدارة، المؤسسة قيد الدراسة " القبضة المركزية لولاية البويرة " حيث تعد من بين الإدارات المحلية الهامة، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بالقبضة المركزية بولاية البويرة على الأداء الوظيفي للعاملين بها، وبناء على ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القبضة المركزية بولاية البويرة؟

3: التساؤلات الفرعية:

ومن أجل الإلمام بالموضوع وتوضيحه نطرح ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في القبضة المركزية بولاية البويرة؟
- ✓ ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لعمال القبضة المركزية؟
- ✓ ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل على مستوى القبضة المركزية لولاية البويرة؟

4: أسباب اختيار الموضوع:

4_1: الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في اكتشاف ومعرفة واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وخوض تجربة ميدانية عن هذا الموضوع.
- ✓ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- ✓ القناعة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

4-2: الأسباب الموضوعية:

- ✓ علاقة موضوع الدراسة بالتخصص الأكاديمي اتصال وعلاقات عامة.
- ✓ القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- ✓ إمكانية اختبار الموضوع ميدانياً.
- ✓ الوقوف على الأهمية العلمية للإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

✓ توفر المراجع والمادة العلمية.

5: أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة نابعة أساسا من أهمية الموضوع في حد ذاته اذ يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية موضوعا حيويا في أي مؤسسة، فهو مفهوم جديد حيوي ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال الى مرحلة العمل الإلكتروني، بعيدا عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد والوقت. وتتبقى أهمية الدراسة من أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموظفين ونتاجهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستخدمين في أسرع وقت، كما انها أحدثت تغييرات داخل المؤسسات وانعكس ذلك على صورتها، خاصة بعدما اكتسح تطبيق الإدارة الإلكترونية مختلف المؤسسات سواء كانت الإنتاجية او الخدماتية مثل الجامعة التي لم تكن في منأى عن هذه التغييرات.

وتكمن أهمية دراستنا في الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات القبضة المركزية لولاية البويرة، والرفع من مردوديتها ومستوى العاملين بها.

6: أهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية أهداف معينة يسعى الباحث لتحقيقها، لذلك يمكن إيجاز أهداف هذه الدراسة فيما يأتي :

✓ معرفة المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ زيادة الإثراء المعرفي في مجال الإدارة الإلكترونية بما يمكن الإلمام بجوانبها المختلفة وممارساتها.

✓ معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

✓ الوصول إلى نتائج ملموسة حول دور الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

7: ضبط مفاهيم الدراسة:

1_7: الإدارة:

1_1_7: لغة: مشتقة من الفعل دار دوران أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه.

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

2_1_7: اصطلاحاً:

عرفها عبد الرزاق السالمي: "أنها فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".²

كما تعرف الإدارة بأنها نشاط يسعى بواسطة الجهاز الإداري إلى إنجاز الأعمال عن طريق العمال والأدوات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة لأجلها وهي خلاصة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه.³

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

¹ عبد اللطيف طيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات الجبلي، بيروت، 2013، ص11.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص13.

³ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص23.

3_1_7: المفهوم الاجرائي: مما سبق نستخلص التعريف الإجرائي للإدارة: "هي عبارة عن عمليات إنجاز المهام وفق عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

2_7: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية نذكر منها: تعرف على أنها عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.¹ عرفت كذلك: هي تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة، العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا أوراق وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة.²

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

1_2_7: التعريف الإجرائي: الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من إنجاز المعاملات الإدارية من النمط التقليدي اليدوي إلى النمط الإلكتروني القائم على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة خاصة شبكة الإنترنت بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص42.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص237.

³ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق للتوزيع، عمان، 2011، ص39.

3_7: مفهوم الأداء:

1_3_7: لغة: الفعل من كلمة أداء **performe** يؤدي، ينجز، وفقا لعرف معين يعمل بمعنى القيام بالأعمال والانجاز.¹

2_3_7: اصطلاحا: عرف بأنه: "درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكسالكيفية التي يتحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".²

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

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

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

3_3_7: **التعريف الإجرائي للأداء:** الأداء كل عمل عضلي أو فكري يقوم به الموظف داخل أو خارج المؤسسة الإدارية لفائدتها وفق تعليمات وأوامر وسلطة المستخدم المجسدة في شخصية المدير لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2010، ص95.

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

³ طارق الشريفيونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص91.

7_4: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف ب "قيام الموظف بمهامه الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب".¹

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

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

7_4_1: التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو مجموعة من النشاطات الوظيفية التي تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، أي استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل بالقباضة المركزية لولاية البويرة لتحسين الأداء وجودة العمليات المالية.

8: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الخطوة الرئيسية التي تمكن الباحث من تنظيم وترتيب أفكاره ومعلوماته ترتيبيا تنسيقيا لكي يصل إلى نتيجة منطقية ويمكن تعميمها.

ولأن الدراسة تعتمد علمنا جميعنا للوصول إلى النتائج المرجوة بطريقة علمية خدمة لأهداف الموضوع، ونظر الطبيعة دراسة استتافإننا اعتمادنا على "المنهج الوصفي التحليلي" والذي يعتبر طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات من خلال وصفها بطريقة علمية، للوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها ومحاولة تفسيرها، وقد تم استخدامه في الدراسة

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

² عبد الكريم رزوق: نفس المرجع، ص 36

من خلال تحديد مفهومي الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وإبراز أهميتهما وعناصرهما، كذلك معرفة دور الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي.

فالتعريفات التي عرفت بالمنهج الوصفي التحليلي توضح بأنه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الميدانية، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها بإعطاء وصف واضح ودقيق، كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها.

9: أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

9_1: المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها عملية اجتماعية تحدث بين الباحث الذي يستلم المعلومات ويوجه الأسئلة بتتابع وترتيب، والمبحوث الذي يبدليها بالمعلومات التي يطلبها الباحث مجيباً على أسئلته وتعتبر المقابلة نوعاً من الاستبيان الشفوي، ووسيلة من الوسائل والأساليب الشائعة في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرضين فالباحث، إذ يتطلب الأمر من الباحث أن يسعي إلى الحصول على الثقة والمبحوث وتعاونه.

وتعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف المواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء أو معتقدات شخص آخر أو الأشخاص الآخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".¹

¹ ريمون كفي ولولا فان كامبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف، ط 1، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 202.

9_2: استمارة الاستبيان:

اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لأنها تتناسب مع الموضوع، كما أنها تسمح لنا باستجواب الأفراد المبحوثين بطريقة موجهة نصل من خلالها إلى جمع المعلومات الكمية والتي سنحولها إلى معطيات كيفية من خلال التفسير والتأويل.

وتعرف الاستمارة على أنها: "مجموعة من التساؤلات الاستفهامية رتبت بطريقة معينة في وثيقة مكتوبة، توجه إلى الأشخاص المعنيين الذين يعدون مصدرا لجمع المعلومات، يتولون التأثير وملئ المعلومات المطلوبة بأنفسهم".¹

أو هي: "نموذج من الأسئلة التي تواجه الأفراد بهدف الوصول إلى بيانات معينة".²
وقد تم إعداد استمارة تضم مجموعة من الأسئلة موزعة على ثلاث محاور كالتالي:

- ✓ واقع الإدارة الإلكترونية في القبضة المركزية بولاية البويرة.
- ✓ أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لعمال القبضة المركزية.
- ✓ مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل على مستوى القبضة المركزية لولاية البويرة.

10: مجتمع البحث والعينة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي، حيث أنها: " تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية والوقت، دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته".³

¹ مصطفى حميد الطائي وخبير ميلاد أبوبكر. مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، ط 1، دار الوفاء، 2007، ص 242.

² طلعت إبراهيم. أساليب البحث الاجتماعي، ط 1، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 84.

³ بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 118.

11: الدراسات السابقة:

11_1: دراسة بوقلاشي عماد (2011): الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية: دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي يمنحها للمواطنين والإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول، وتكمن فرضيات الدراسة في:

✓ تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من العام البيروقراطية والفساد الإداري.

✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

✓ الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله.

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

11_2: دراسة عاشور عبد الكريم (2010/2009):

دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: تخصص الديمقراطية والرشادة جامعة منتوري - قسنطينة، وتتمحور الدراسة حول الإشكالية التالية: إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كألية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره تمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل ومنهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة

الإطار النظري

تمهيد:

إن الموارد البشرية هي الثروة الأساسية، التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها باستمرار، وقد أصبح استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية، من خلال بث الوعي والمعرفة لديهم من جهة وصقل قدراتهم ومهاراتهم وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية. وانطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية للموضوع، وضبط المفاهيم الأساسية لكل من الإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي، دراسة تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة.

1: ماهية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، وذلك من خلال سعيها إلى تحويل الإدارة والمنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي والإنترنت في إنجاز أعمالها ووظائفها الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه بسرعة فائقة ودقة أكثر.

1_1: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

سنتناول في هذا المطلب تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية بدءاً من تعريفها، نشأتها خصائصها ووظائفها وغير ذلك من المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية.

1_1_1: تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم المصرية، كما أنه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق من قبل الخبراء العالميين

والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها هي مركز ظهور وانتشار الأعمال الإلكترونية في العالم.¹

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

✓ أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الأنترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.

✓ أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها.²

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة.³

1_1_2: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات الى 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

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

² محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 42.

³ علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 32.

الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، وانتشار شبكة الانترنت.¹

الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه الشريط المغنط، وجهاز الطباعة المختار.²

توالى ظهور العديد من التقنيات في تنظيم المكاتب وتقليل استخدام الورق أقل ما يمكن وأطلق علنا لتطبيق بأتمتة المكاتب، هذه الأخيرة التي تعني استخدام الأجهزة الإلكترونية والآلات بما فيها الحاسب الآلي وشبكات الإدارة الإلكترونية في إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية وانجاز الأعمال الروتينية،

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة لتطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهورها تتمثل في انتشار استخدام الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيستدعي إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.³

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

² علاء عبد الرزاق، محمد السالمي، المرجع السابق، ص 23.

³ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 49.

2_1: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزها عن الإدارة التقليدية والتي توضح مفهومها العلمي بشكل معمق ودقيق بالإضافة إلى أهدافها التي تعد المثمرة التي يجنيها المسئولون.

1_2_1: خصائص الإدارة الإلكترونية: تشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

- ✓ **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظمتطبيقات المتابعة الآلية، بالإضافة إلى التوقيع الإلكتروني وهذا يعني بالمحصلة عدم الاعتماد أو استخدام الأوراق فيها.
- ✓ **إدارة بلا مكان:** وتعتمد في الأساس على الهاتف النقال والحاسوب المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد، من خلال مواقع الإدارة المتاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن مستلزمات الشبكات الداخلية أو شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة ومكاتب لاستيعاب الموظفين والأرشيف المتخباالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولواحقها، يتم داخله إنجاز جميع العمليات الإدارية بكل سلاسة.
- ✓ **إدارة بلا زمان:** ونعني من خلالها صفة التواصل الدائم، فهي إدارة تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طوابير الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
- ✓ **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على صناعة المعرفة، مما يوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات وبفضل

¹ حريزي عادل، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. 2020. ص17.

المهام المنوط بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات.

1_2_2: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركاء كزبائن أو عملاء، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل منها:¹

- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا
- لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

1_2_3: وظائف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف الأساسية شملت ما يلي:

✓ **التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي:²

- ✓ أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

¹ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص 69_70.
² زكرياء صديق، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 02، السنة السادسة، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، 2019، ص16.

✓ 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، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

✓ **التنظيم الإلكتروني:** إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال جميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية¹:

✓ إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.

✓ إدارة الدعم التقني للمستفيد.

✓ إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

✓ **التوجيه الإلكتروني:** التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه

¹ زكرياء صديق، المرجع السابق، ص 18.

الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الأنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.¹

✓ **الرقابة الإلكترونية:** الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:²

- ✓ تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- ✓ الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة.
- ✓ الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

فهذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فأصبح هناك تخطيط إلكتروني وتنظيم إلكتروني وتوجيه إلكتروني ورقابة إلكترونية.

3_1: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية:

سوف نتناول في هذا العنصر مبادئ الإدارة الإلكترونية، كما سنحاول تحديد أهم عناصرها.

1_3_1: **مبادئ الإدارة الإلكترونية:** يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:³

¹ هشام عبد الدايم، إيمان بن بيه، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية وعلم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017-2018، ص 50.

² هشام عبد الدايم، المرجع السابق، ص 52.

³ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 15-16.

✓ **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيًا 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.

✓ **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأنتحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

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

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

✓ **التغير 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.

2_3_1: عناصر الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير عناصر أساسية تسمح بالتحول من نمط تقليدي إلى نمط متطور إلكتروني، وتتمثل هذه العناصر في:¹

¹ ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص 24.

عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software)، وشبكات الاتصال

(communication Networks).

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى الموارد المالية اللازمة.

✓ **عتاد الحاسوب:** ويقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها اللازمة لتشغيل مواقع

الإدارة، ويجب مراعاة توافق الإمكانيات اللازمة لتوفرها في هذه الأجهزة مع طبيعة عمل الإدارة، فقد تحتاج بعض الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث السرعة وسعة التخزين والحجم، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه

صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

✓ **البرمجيات:** وتشمل برامج التشغيل مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول

الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد

الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات.

✓ **شبكات الاتصال:** وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج

اتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات، وتملك الإدارة شبكة الاتصال الخاصة بها، والتي تحوي قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات وبيانات،

ومن خلالها تستطيع الإدارة تحديد جهات الخلل ومسؤوليات كل موظف، بالإضافة إلى

مراقبة الأداء، كما يمكن أيضا لزيائن الإدارة أو المواطنين الولوج إلى تلك الشبكات لتلقي

الخدمات المتاحة، أو التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني، وتحفظ الإدارة بجميع

تلك البيانات والمعاملات في ذاكرة الشبكة وتستطيع الوصول إليها بأسرع وقت وبدقة كبيرة.

- ✓ **صناع المعرفة:** وهم العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، ويمثل صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين والقيادات الإلكترونية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناعات المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.¹
- ✓ **الموارد المالية:** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، وموارد مالية ضخمة تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، وذلك لضمان استمرار المشروع ونجاحه وبلوغ الأهداف المنشودة، عبر تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة، والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.²

2: ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر المورد البشري أحد العوامل التي تساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير والتحسين هو تقييم أداء الأفراد. فالأداء هو عبارة عن نظام متكامل، ويمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

2_1: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته:

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد تعريف للأداء الوظيفي وتبسيط الضوء على أهميته.

¹ مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص 78.
² عادل حريزي، المرجع السابق، ص 22.

2_1_1: تعريف الأداء الوظيفي:

وجدت تعريفات كثيرة لهذا المصطلح واختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم ومن بين التعريفات نجد أن الأداء الوظيفي " فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹

وفي تعريف آخر هو " نتاج ومحصلة لفعل معين، حسب "ماينز" فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال، أي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق واطمئنان المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".²

ويعرف أيضا على أنه " العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعي واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والأساليب المطلوبة".³

2_1_2: أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي المكون الرئيسي لعملية إنتاج المخرجات سواء كانت هاته المخرجات منتجات أو خدمات، والجزء الرسمي فيها ولهذا كان للأداء أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:⁴

- ✓ الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقدم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
- ✓ الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمتابعة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة والكفاءة المهنية.

✓ الأداء يساهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص218.
² عبد الفتاح صالح الخليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص607.
³ كريمة حمشريف، الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018/2019، ص20.
⁴ كريمة حمشريف، المرجع السابق، ص27.

✓ استغلال القدرات وامكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له.

2_2: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر ومحددات أساسية لا بد من توفرها حتى يكون أداء فعالاً، سنتعرف عليها من خلال النقاط التالية:

2_2_1: عناصر الأداء الوظيفي:

تضم أهم عناصر الأداء الوظيفي مايلي:¹

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2_2_2: محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد بالقدرة، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:²

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، 2013، ص 62_63.
² ايان دودج، الإدارة الإلكترونية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 30.

✓ ادراك الدور: يعني تصور الفرد لدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي انيمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل منخلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يلتقي مؤثرات تترجم في شكل معلومات تتكون عبارة منالتوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم بها العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

✓ الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

✓ القدرات: أو قدرة الفرد على أداء عمله وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة والمعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدله، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات

2_3: مظاهر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يخلق مظاهر لتحديد مستوى الأداء من خلال الحكم عليه بالفعالية أو عدم الفعالية.

2_3_1: مظاهر الأداء الوظيفي:

إن الحكم على الأداء الوظيفي مرتبط بعدة أسباب ومظاهر تتعلق بالفرد والجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد إلى آخر والمؤسسة تختلف من مؤسسة إلى

أخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي: ¹

✓ **رضا العامل عن العمل:** يمكن اختيار الرضا عن العمل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة. ولمعاينة رضا العامل عن عمله من عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالتالي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

✓ **الرضا الجماعي:** الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم.

✓ **التعاون مع الزملاء:** التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد والجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

¹ حمزة جهرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2019/2018، ص46.

✓ **معدل الإنتاج:** المعدل يشير إلى التآرجح والزيادة أو النقصان، وبالتالي معدل الإنتاج يعتبر دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في ارباح المؤسسة مما يعني دخلا اضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع والأسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فإن الإنتاج يعدمظهر من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري.

2_3_2:العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي: ¹

✓ **عوامل إدارية:** وتشمل:

✓ **عدم مشاركة العاملين في الإدارة** يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستواالأداء لدى هؤلاء الموظفين.

✓ **مشكلات الرضا الوظيفي،** فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

✓ **التسيب الإداري** والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

✓ **عوامل فنية:** تشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، المرجع السابق، ص 73-74.

✓ عوامل إنسانية: تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

3: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميتها الكبيرة بالنسبة للأفرد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار ومن تقييمهم للوصول إلى أهدافها.

3_1: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:

إن لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة تكمن من خلال إبراز نقاط القوة والضعف، ومن ثم محاولة معالجتها وتطوير الأداء وتحسينه.

3_1_1: تعريف تقييم الأداء:

هناك العديد من التعاريف التي تناولها الباحثون من أجل تحديد مفهوم تقييم الأداء والتي من بينها مايلي:

التقييم هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة.¹

هو عملية منظمة لجمع المعلومات لتحديد قيمة ومعنى أي شيء.²

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 252.
² ناصر محمد سعود، عبد الباري ابراهيم، أساسيات في الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 248.

هو عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في خطة التنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية.¹

يتضح من خلال هاته التعاريف السالفة الذكر، أن عملية تقييم الأداء هي آخر حلقات العمليات الإدارية تهدف إلى دراسة مدى تطابق النتائج بالأهداف المسطرة سعياً إلى تحسينها.

3_1_2: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي:²

- ✓ تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المؤسسة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.
- ✓ تحديد مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.
- ✓ المساعدة في عملية التخطيط وإعادة التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- ✓ تحديد العناصر الكفوة لتعزيز مكانتها، والعناصر الغير ماهرة للعمل على تأهيلها وتدريبها، وبالتالي وضع نظام للحوافز وفقاً لحجم الإنجاز المتحقق.

¹ يسرى صباط، الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016/2017، ص58،

² أمينة ختو، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018/2019، 48.

2_3: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

إن الغاية من عملية تقييم الأداء الوظيفي هي تحديد نقاط الضعف ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها بغية تحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف تحسين الأداء وأهدافه.

1_2_3: تعريف تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة. ويؤكد توازن هذه العناصر أنتوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".¹

تحسين الأداء هو "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليها الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".

إنه أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة والتي تهدف إلى نقص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق أفضل لزيائن المؤسسة، ويتضمن ذلك:²

- ✓ قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير.
- ✓ اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.

¹ أمينة ختو المرجع السابق، ص 50.

² نسبية باهي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية_ دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015، ص 50.

✓ مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

فهو الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة.

2_2_3: أهمية وأهداف تحسين الأداء

✓ أهمية تحسين الأداء:

تكمُن أهمية التحسين في الجوانب الرئيسية التالية:¹

✓ أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة: وتظهر من خلال مايلي:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

✓ اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

✓ زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

✓ تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

✓ الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

✓ يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة

✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

✓ يعتبر دافع لأداء أفضل.

✓ يساعد على مهارت الاتصال بين الأفراد.

✓ الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

¹ أمينة ختو، المرجع السابق، ص 52.

3_2_3: أهداف تحسين الأداء

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي: ¹

- ✓ **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل الأجزاء الكافية، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تمتحسين أداء العمل فعلا، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لتنمية مهاراتها الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف للتطور مما يجعل الحاجة إلى التحسين مستمرة.
- ✓ **تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:** إن توفر درجات عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه بالطاقات أحسن استغلال.
- ✓ **تغير الاتجاهات:** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون في العمل وأولويات العمل ونفضياتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلات في توجيهات آراء المتدربين وقد تعني أيضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، أيضا تهيئة المتدربين لتقبلا آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- ✓ **تقادم المعرفة:** إن تقادم المعرفة وتبيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي وذلك استنادا إلى أن العلم بشيء أفضل من الجهل به واسنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين يفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

¹ أمينة ختو، المرجع السابق، ص 53.

✓ أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

✓ التلمذة: ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب والمهارة الواجب

اكتسابها فبشكل كبير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وان كان بصورة ابتدائية.

✓ رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة

يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلات العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من

المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

✓ السيطرة والتفوق: على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي

تمكنه من أن يحقق التفوق.

✓ أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن

المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات.

✓ أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر

عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات.

3_3: صعوبات تقييم الأداء وكيفية تجاوزها

تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من العراقيل والتحديات المتعددة، والتي سعت

المؤسسات والمنظمات لعلاجها وتجاوزها بمختلف الطرق.

3_3_1: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي: يمكن تصنيف هاته الصعوبات إلى ما يلي:

✓ المشاكل الذاتية: وتتعلق بالآتي: ¹

✓ خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته

للمهنة الذي يشترط فيه أن يكون ذو خبرة عالية وقادر على التفاعل الاجتماعي.

¹ أمينة ختو، المرجع السابق، ص 62.

- ✓ التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وبيعد عن الهدف المسطر.
- ✓ تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية.
- ✓ النوعية المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- ✓ الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم بالأخذ بالأولي لأداء الأفراد دون النظر للتطورات اللاحقة لأول تقييم، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع المتغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- ✓ التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييمه بسبب القرابة أو الصداقة أو غير ذلك.
- ✓ المشاكل الموضوعية: تتمثل فيما يلي: ¹
 - ✓ عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
 - ✓ عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
 - ✓ عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
 - ✓ عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين والإدارة وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

¹ عبد القادر مراسي، محمد الشيخ، إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2015، ص64،

3_3_2: كيفية تجاوز صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

- من الوسائل المستخدمة في علاج مشاكل وصعوبات التقييم والتخفيف من حدتها نذكر: ¹
- ✓ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.
 - ✓ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مرجعيتها من قبل الجهة المقيمة لهذا الأداء.
 - ✓ مناقشة نتائج التقييم من قبل المقيم.
 - ✓ فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
 - ✓ ضرورة تحسيس الأف ا رد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده.
- من خلال العناصر السابقة نجد أن ارتباط التقييم والتحسين هو ارتباط وثيق حيث أنهما يكملان بعضهما البعض، إلا أن هناك بعض الاختلافات المهمة بين التقييم والتحسين لخصت في النقاط التالية:
- ✓ تقييم الأداء هو عبارة عن تقييم عمل الموظف خلال فترة زمنية محددة، بينما تحسين الأداء هو عملية مستمرة وليست مرتبطة بتوقيت محدد وتهدف إلى تعزيز الأداء الجيد وتحسين نقاط الضعف لضمان قيام الموظف بمهام عمله بأفضل مستوى ممكن.
 - ✓ التقييم هو عملية إصدار الحكم بناء على معايير وأدلة محددة بينما التحسين هو عملية تصحيح نقاط الضعف بعد إصدار الحكم عليها.
 - ✓ التحسين يساعد على زيادة الجودة والكفاءات والمهارات في حين أن التقييم يساعد على الحكم على الجودة والكفاءات وغيرها فقط.

¹ المرجع السابق، ص 65.

✓ يعد التحسين التغذية العكسية لعملية تقييم الأداء، فالتقييم هو أساس تحسين أنماط ومستويات العاملين من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف.

✓ خلاصة الفصل الأول

يمثل الأداء الوظيفي أهمية أساسية كونه أداة لتقديم المعلومات إلى الإدارة، من خلال إدراك الأفراد لدورهم وعملهم في المؤسسة ومن ثم توجيه جهودهم في العمل واستغلال كل قدراتهم ومهاراتهم لتقديم أفضل المستويات، بالرغم من تأثرهم بمجموعة من العوامل المختلفة المتعلقة سواء بالإدارة أو بالموظف نفسه.

كون نجاح المؤسسات اليوم أصبح مرتبط أساساً بأداء العاملين فيها، سعت هاته المؤسسات إلى الارتقاء بأداء موظفيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار وتقييمهم للوصول إلى أهدافها، ولهذا فقد كان لزاماً على المؤسسات تبني مفهوم جديد لمواكبة كامل التغييرات هو الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها التي أصبحت تفعيلها أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات، وهذا من خلال إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية بأجهزة حديثة ومتطورة لرفع كفاءة ومهارة العنصر البشري التي تعد منطلق تقييمه لتحقيق الأهداف المنشودة بأداء جيد وفعال.

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجالات الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات، وقد جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، وتحتاج لتطبيقها مجموعة من المتطلبات لتهيئة البيئة المناسبة لها وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، والتي سنتطرق إليها من خلال هذا الفصل بالإضافة إلى تسليط الضوء حول أهم مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وأدوات ووسائل تطبيقها.

1: ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والبحث عن جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات التفكير في التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويكون ذلك عبر مراحل معينة، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على هاتهن المراحل والأسباب التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

1_1: مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وتختلف هذه المراحل بحسب اختلاف وجهات نظر الباحثين أو الهيئات

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

التي تقترحها، وعلى سبيل المثال قدم البنك الدولي في سنة 2002 دراسة تقترح ثلاثة مراحل للإدارة الإلكترونية:¹

- ✓ **النشر:** نشر المواقع ونشر المعلومات على أوسع نطاق ممكن للجمهور.
- ✓ **التفاعل:** الاتصالات ثنائية الاتجاه والتغذية العكسية من المستخدمين.
- ✓ **المعاملات:** الحصول على الخدمات والمعاملات التجارية.

كما قدمت بعض الإسهامات الفكرية مراحل أخرى ذات أهمية وتشمل ما يلي:

- ✓ **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تتميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سريع ودون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه أي فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكوام الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.²

- ✓ **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** بحيث تعد هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يكون باستطاعة المتعامل أو المواطن العادي الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن المنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بسهولة، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها.³

¹ عادل حريزي، المرجع السابق، ص 27.

² خديجة بن زينب، دور لإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014، ص 21.

³ رشيد فارس البياني، الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية، ط 1، دار آية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 195.

الفصل الثاني أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

✓ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: تعتبر المرحلة الأخيرة، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية 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 ورخيصة مما يسمح لكل الأفراد استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وكذلك أقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية، وهكذا يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.¹

والجدول التالي يوضح الفروق الموجودة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

الرقم	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
01	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، المراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
02	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
03	التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول من أجل تحقيق الهدف	ارسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته
04	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
05	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات

الجدول رقم 01: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

¹ المرجع السابق. ض 196.

2_1: أسباب ودوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

لقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والأسباب الأخرى نذكرها منها:¹

- ✓ التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته، فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، كما أن الثورة المعرفية المرتبطة بهذا التطور أدت إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
- ✓ تطور شبكة الاتصالات والإنترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم التطبيقات التقنية، مما يتيح الاتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة، من خلال مدها بكم هائل من المعلومات، لتكوين مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها، التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمها الأنترنت للإدارات التقنية.
- ✓ تفعيل العلاقة وزيادة التواصل مع المواطنين من خلال أتمتة العديد من عمليات الإدارة العامة، وتوفير الخدمات الإلكترونية التفاعلية، وتعزيز صورة البلاد على الساحة الدولية كدولة حديثة ومتقدمة تكنولوجيا.

¹ جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 81.

1_3: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية

تؤثر الإدارة الإلكترونية على مختلف العمليات الإدارية من خلال تحسينها وتطويرها وهذا بالإضافة البعد التكنولوجي على مجالات عملها وسنتعرف من خلال هذا المطلب على هاته الآثار.

1_3_1: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري

إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة على مجالات عملها واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن التأثيرات لا تعود إلى البعد التكنولوجي والمتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وهذا لعدد من التغييرات في الثورة الرقمية وهي:¹

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي.
- ✓ الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- ✓ الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج تكنولوجيا الزبون.
- ✓ الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

¹ حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 25.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

وقد ساهمت أيضا الإدارة الإلكترونية في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق:

- ✓ **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:** وذلك من خلال:¹
- ✓ نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- ✓ جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق، وهو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- ✓ دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل، والقدرة على تفعيل ودعم القرارات.
- ✓ قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
- ✓ **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:** ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:²
- ✓ التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.

¹ محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة التربوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص40.

² وهيبه خنيري وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، جامعة المسيلة، 2020، ص79.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

✓ توفر كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

✓ زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام.

✓ زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

✓ **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة:** لا شك أن الرقابة

الإلكترونية تحقق استخداما فعالا وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تجسيدها بالآتي:¹

✓ تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات

الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

✓ الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري

المطلوب في الرقابة.

✓ تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من

أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

✓ الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو

العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة

بالنتائج.

✓ **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار:** ويتم ذلك من خلال:²

✓ سرعة الحصول على بيانات دقيقة.

✓ تحسين الاتصالات الإدارية.

✓ صحة وتكامل المعلومات.

¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكرة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 95،
² وهيبه ختيري وآخرون، المرجع السابق، ص 80.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

✓ دعم القدرة على تجديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.

✓ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.

1_3_2: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

✓ إيجابيات الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية مجموعة من الإيجابيات يمكن

حصرها فيما يلي:¹

✓ تسريع الخدمات للعاملين.

✓ تقليل التكلفة.

✓ نقل الوثائق الكترونياً بشكل أكثر فعالية.

✓ معرفة المقصرون في العمل بأسلوب متطور.

✓ أقل عرضة للخطر.

✓ توضيح الوثائق المطلوبة من المواطنين بطريقة سهلة وبسيطة.

✓ التخلص من البيروقراطية والروتين في إنجاز الأعمال.

✓ سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية: بالرغم من الإيجابيات والمميزات الكثيرة للإدارة

الإلكترونية، إلا أنه تظهر بعض السلبيات أثناء تطبيقها، منها ما يلي:²

✓ زيادة نسبة البطالة: البطالة هي عدم توفير فرصة العمل رغم توفر القدرة على

العمل والرغبة فيه وقبوله مهما كان أجره، وهي عدم استخدام الأشخاص المؤهلين القادرين

على العمل.

✓ التجسس الإلكتروني: من الطبيعي أنه عندما تعتمد المؤسسات على نظام "الإدارة

الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة

¹ هيثم حمود شبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 440.

² المرجع السابق. ص 441_443.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات، فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية إنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني لإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة يحدثها التجسس الإلكتروني الذي يأتي غالباً من ثلاثة فئات:

- ✓ الأفراد العاديون.

- ✓ الهاكرز أو القرصنة.

- ✓ أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

- ✓ **ضعف التواصل الاجتماعي:** تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي

تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الأنترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قللت الاحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي.

2: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الأداء الوظيفي:

إن ادخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل وتوافق للرؤية، ومن ثم تحقيق خطط المؤسسة التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي وتطوير في جميع جوانب المؤسسة، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها، وسنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وخطواتها، بالإضافة إلى المعوقات والتحديات التي تواجهها.

2_1: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفا جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

✓ المتطلبات الإدارية: نذكر منها:¹

✓ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لا سيما على المدى البعيد من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عناء وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة.

✓ **القيادة والدعم الإداري:** يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية، وعليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها.

✓ **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي

¹ فريد كورتل، آسيا سليمان تيش، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 17، السنة التاسعة، جامعة سكيكدة، 2014، ص 87.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي، لاعتبارهم التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ **التعليم والتدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فكلما كانت ثقافة المؤسسة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة وبالتالي تقل مقاومتهم للتغيير.

✓ **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا، وأدوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرتها على إذكاء جيل متقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات والمعرفة لتسهيل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب.¹

✓ **المتطلبات المالية:** يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق بانتظار الدعم، مما قد يعطل المشروع ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تكلفة

¹ حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 22.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات.¹

✓ **المتطلبات القانونية:** يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.²

✓ **المتطلبات الأمنية:** تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، وهذا الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية وقيمة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين والمتلصقين وقراصنة الحاسوب. ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر.³

وهناك العديد من نظم تأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية والتي تحقق البعد

الأمني لأنظمتها، ويتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي:

✓ التشفير الإلكتروني.

✓ التوقيع الإلكتروني.

✓ التأمين والحماية ضد الفيروسات.

¹ فريد كورتل، آسيا سليمان تيش، المرجع السابق، ص 88.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010. ص 49.

³ موسى عبد الناصر، محمود قريشي، المرجع السابق، ص 91.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

- ✓ **المتطلبات التقنية:** يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وتتمثل أبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹
- ✓ عتاد الحاسوب.
- ✓ وسائط الاتصال.
- ✓ شبكات الاتصال (شبكة الاتصال المحلية، شبكة الاتصال الأنترنيت، شبكة الاتصال الإكسترانت).

2_2: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المراحل والخطوات بغية تحقيق الأهداف المرجوة، والتحول من منظمات عادية إلى منظمات رقمية تتعامل بكافة التقنيات الحديثة، وتتضمن هذه الخطوات الآتي:²

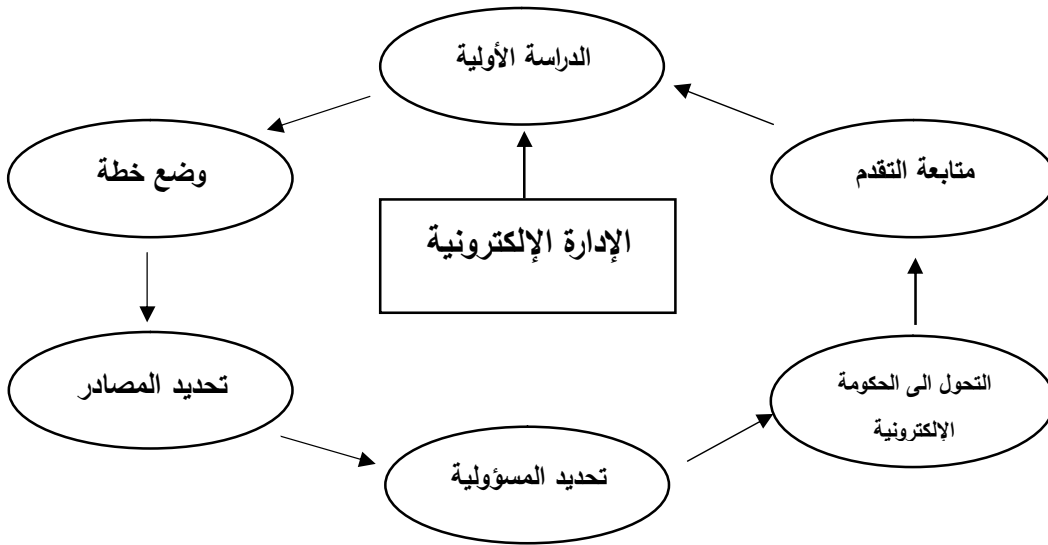
- ✓ **إعداد الدراسة الأولية:** لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.
- ✓ **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- ✓ **تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات

¹ موسى عبد الناصر، محمود قريشي، المرجع السابق، ص 92.
² علاء عبد الرزاق، محمد السالمي، المرجع السابق، ص 64-65.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

- ✓ **تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.
- ✓ **التحول إلى الحكومة الإلكترونية:** ليس فقط تحويل الحكومة إلى آلية وإنما إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع معطيات التقنية، وكذا تحديد المجالات والمراحل المقترحة لتطبيق النظام الإلكتروني في كل وزارة أو قطاع أو مجموعة من المواطنين.
- ✓ **متابعة التقدم التقني:** لابد من متابعة كل مستجد في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ويعتبر محتوى المعلومات وشكلها وبنائها من الأشياء المهمة الجوهرية في الحكومة الإلكترونية، إضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعاملات بكل سهولة ويسر. ويمكن توضيح هاته الخطوات من خلال الشكل التالي:



الشكل 01: يمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين

2_3: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عند وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها¹، ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

2_3_1 المعوقات الإدارية: إن وجود معوقات جدية قد تعرقل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وأن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وعلاجها، ومن أبرز المعوقات الإدارية: عدم وضوح الرؤية والهدف، العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعدم استيعاب التكنولوجيا الحديثة، قلة التشريعات والقوانين التي تنظم التعاملات الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية.²

2_3_2: المعوقات التقنية: إن هناك العديد من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما، عدم وجود واعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.³

¹ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط 1، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015، ص 235.

² عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 38.

³ حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 28.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

2_3_3: المعوقات البشرية: إن مايزيد من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة المتمثلة في غياب الوعي بثقافة المنظمة والفشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين مما أدى إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعاملين، فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية تمارس دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة، وميلها الشديد نحو التقليد والثبات، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تشمل مكونات وآليات عقل القيادة الإدارية المسؤولة عن مشروع الإدارة الإلكترونية بالكامل.¹

2_3_4: المعوقات الأمنية: من المعروف أن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بشبكة انترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية نظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:²

- ✓ التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
- ✓ التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
- ✓ تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر الفيروسات.
- ✓ عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- ✓ ينبغي أن تتكون كلمة السر من ست خانات على الأقل وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام.

2_3_5: المعوقات المادية: إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، وأيضا ضعف دعم المشروع

¹ ياسين سعد غالب، المرجع السابق، ص 237.
² أحمد محمد سمير، المرجع السابق، ص 74.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

سياسيا وماديا، ويدعو بضرورة مشاركة القطاع الخاص بالاستثمار والتمويل في تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.¹

2_3_6: المعوقات السياسية: تشمل هذه المعوقات مايلي:²

- ✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة توعية 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 الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- ✓ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني. 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.

3: دور تطبيق أدوات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، ولهذا قد سعت المنظمات من أجل تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال ادخال مفهوم

¹ عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 40.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة المكتبة العصرية، العدد الأول، المنصورة، 2000. 206.

الفصل الثاني أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

الإدارة الإلكترونية، والتي تعد عاملاً لزيادة الكفاءة لدى العاملين، وسنتعرف من خلال هذا المبحث على أثر تطبيق أدوات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

3_1: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها بالأداء الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد العلاقة بين عتاد الحاسوب والشبكات بالأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

3_1_1: تأثير أجهزة الحاسوب ولواحقها على الأداء الوظيفي

تضم الأجهزة مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها، وأحجامها، وسرعاتها وامكانيات استيعابها لكمالبيانات، أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن: حفظ، تخزين، معالجة البيانات، وكل ما يرتبط بهامن أجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها. ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:¹

- ✓ تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- ✓ الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- ✓ المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية.
- ✓ يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يسهم فيتحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير.

3_1_2: علاقة الشبكات بالأداء الوظيفي

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التلكس، فاكسميلي، الأقمار

¹ حمزة جهرة، المرجع السابق، ص48.

الفصل الثاني أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

الصناعية، البريد الإلكتروني... ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة.¹

وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:²

- ✓ توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- ✓ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- ✓ زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستخدمين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.
- ✓ تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

3_2: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه. بعدما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات

¹ شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، قلمة، 2007، ص 15.

² حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 49.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

واتخاذ القرارات، وذات القدرة الذاتية على التكيف معمعطيات البيئة المحيطة بها، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج:¹

✓ برامج النظام.

✓ برمجيات التطبيقات.

✓ برمجيات التأليف.

أما عنصر البيانات فمن دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة، وهي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي، ولا يصبح لها معنى وفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات، ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك، حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلاً من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا ما يؤدي إلى جودة العمل واثقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.²

ويكمن تأثير البرمجيات وقواعد البيانات على تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:³

- ✓ إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائماً على ابعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.
- ✓ تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى السرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

¹ شوق شادلي، المرجع السابق، ص 17.

² ندى اسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 143.

³ حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 50.

الفصل الثاني عشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

- ✓ إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذبيدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.
- ✓ يعمل الموظف على اعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات، وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر الأداء الوظيفي وتقييمه ومن ثم تحسينه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها، ولهذا كان من الضروري التحول نحو الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري لمواكبة التطورات والتغيرات التي تجري ضمن العصر الحالي خاصة مع التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته والتوجهات العلمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات، والتي فرضت إدخال هذا المفهوم الجديد على العمل الإداري والذي ساهم في تطوير مختلف عملياته بالرغم من السلبيات التي يحملها.

تمثل الإدارة الإلكترونية ومختلف التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم التحديات التي تسعت المنظمات لمواكبتها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها، فهي تحول شامل في الأساليب والإجراءات والهيكل كما يفرض عليها توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تحقق أهدافها، سواء كانت متطلبات إدارية تشمل الاستراتيجيات والخطط والهيكل التنظيمية، أو متطلبات بشرية أو مالية أو متطلبات قانونية وأمنية، وقد تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من العوائق والحواجز أثناء وضع خطط العمل وتنفيذها.

الإطار التطبيقي

1_ التعريف بالقباضة المركزية لولاية البويرة:

القباضة: هي مؤسسة عمومية اقتصادية تعمل على قبض الأموال وتصريفها على الموظفين بشكل منتظم.

تقوم بعدة مهام أبرزها، قبض الأموال وتحويلها إلى أصحابها، وكذا تعمل على التنسيق بين مختلف المؤسسات أي بمعنى شبكة المواصلات من أجل تحقيق المنفعة العامة للأفراد وقد يتم هذا إلكترونيا مساندة للتكنولوجيا الحديثة أو بشريا تماشيا مع موظفيها.

وقد استفادت ولاية البويرة من القباضة البريدية الرئيسية بوسط مدينة البويرة، من طرف والي الولاية «لكحل عياط عبد السلام، وذلك تزامنا مع احتفالات 19 مارس من كل سنة لإحياء النصر، بحضور مسؤولي قطاع البريد والمواصلات للولاية.

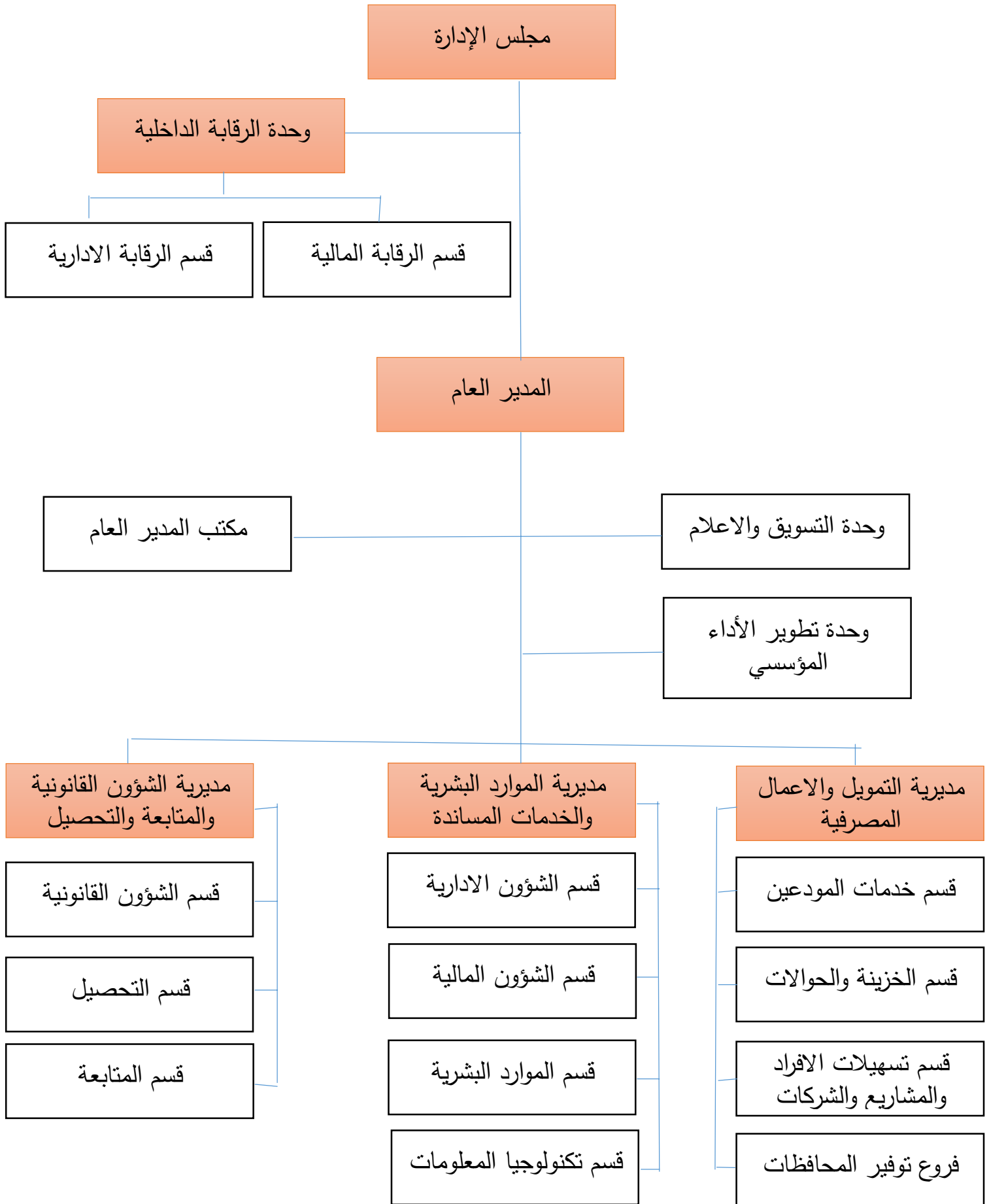
تأتي هذه العملية في بهدف عصرنه القطاع وتقريب الإدارة من المواطن في إطار التصور الهادف إلى تقديم خدمة عمومية جوارية للزبائن، خاصة وأن عاصمة الولاية تشهد ضغطا رهيبا على مكاتب البريد الموزعة عبر الأحياء الكبرى للمدينة، سيما في المناسبات والأعياد الوطنية والدينية وكذا عطلة نهاية الأسبوع.

ويعد هذا المرفق الجديد الذي دخل حيز الخدمة فور تدشينه من طرف السلطات الولائية، مكسب جديد يضاف إلى مجموع 106 مكتب موزع على تراب الولاية، وفي هذا السياق كشف المكلف بالإعلام والاتصال بوحدة بريد الجزائر بالبويرة، أن هذه الأخيرة أصبح لديها لغاية اللحظة 106 مكتب بريدي و31 موزعا آليا يعملون بصفة دائمة عبر بلديات ودوائر الولاية.

تبقى القباضة البريدية القديمة قيد الاستغلال وتقدم الخدمات البريدية والمالية للزبائن بصفة عادية، فقط ستتحوّل إلى ملحقة تابعة للقباضة البريدية الجديدة فور انتهاء أشغال التهيئة بعد أسبوعين من الآن، وهي مزودة بالمكاتب البريدية بنظام تسيير طوابير

الانتظار تقدر بـ 22 مكتب بريدي وأن العملية مستمرة لتشمل كل المكاتب مستقبلاً. وبخصوص شهر رمضان، أن كل الإجراءات والاحتياطات تمّ اتخاذها عبر كافة مكاتب البريد، لتفادي عجز ونقص السيولة النقدية خلال هذا الشهر الفضيل.

2_1: الهيكل التنظيمي للقبضة:



2_ تحليل وتفسير النتائج:

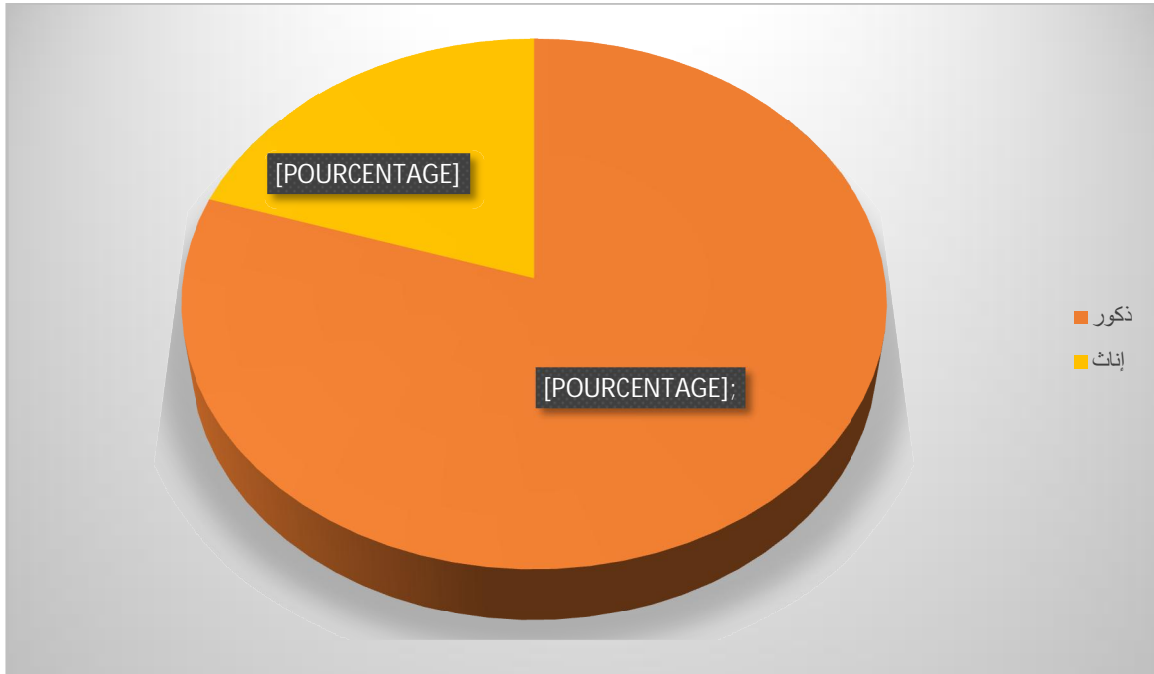
المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 02: جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	40	ذكور
20%	10	إناث
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان عدد الذكور اكثر من عدد الإناث بنسبة كبيرة حيث بلغت 80% بينما نسبة الاناث 20 % من افراد العينة.

وهذا ما يبين ان نسبة الذكور بقوه على مستوى البريد لما يشهده من تعاملات حاسمة ومواجهة للزبائن



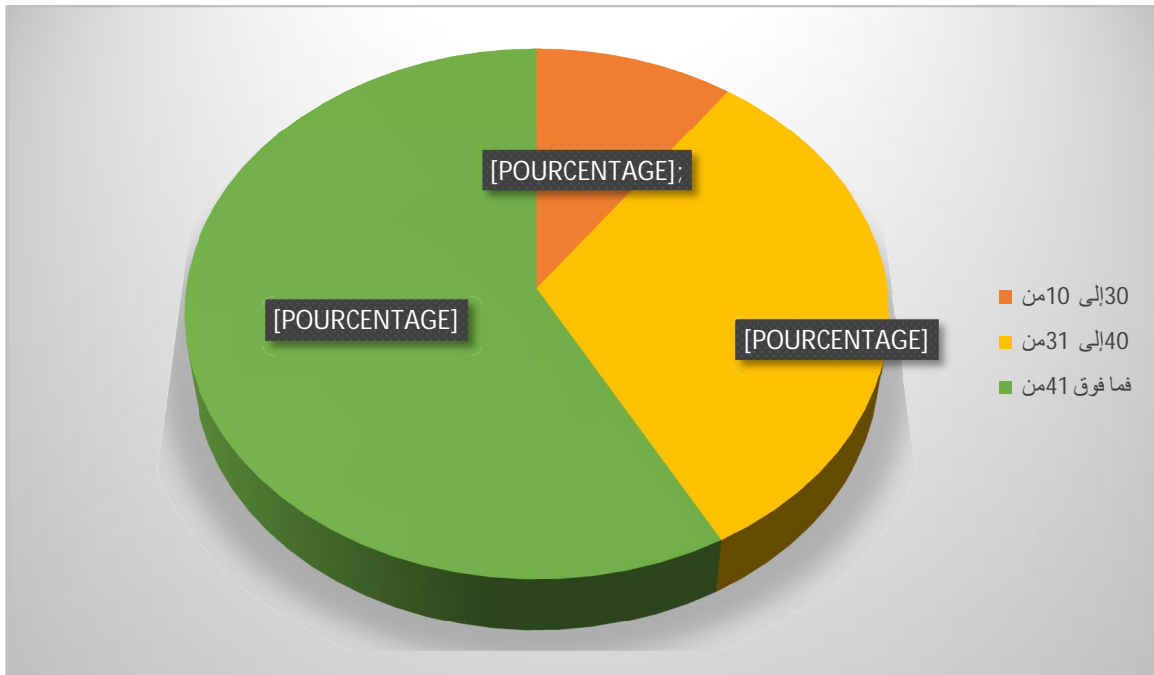
الشكل 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 03: جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
10%	5	من 20 إلى 30
32%	16	من 31 إلى 40
58%	29	من 41 فما فوق
100%	50	المجموع

يظهر لنا الجدول اعلاه، ان افراد العينة موزعة على ثلاث فئات عمرية حيث نلاحظ ان الفئة العمرية الكبرى هي التي يتراوح سنها ما بين 41 فما فوق وذلك بنسبة تقدر ب 58 %، ثم تليها الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 31 الى 40 بنسبة تقدر ب 32 %، اما الفئة الثالثة والتي يتراوح ما بين 20 الى 30 بنسبة 10.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج ان اعلى نسبة تعود للفئة العمرية التي يتراوح معدل عمرها من 41 فما فوق وهذا ما يعكس واقع نقص التوظيف في هذا القطاع.

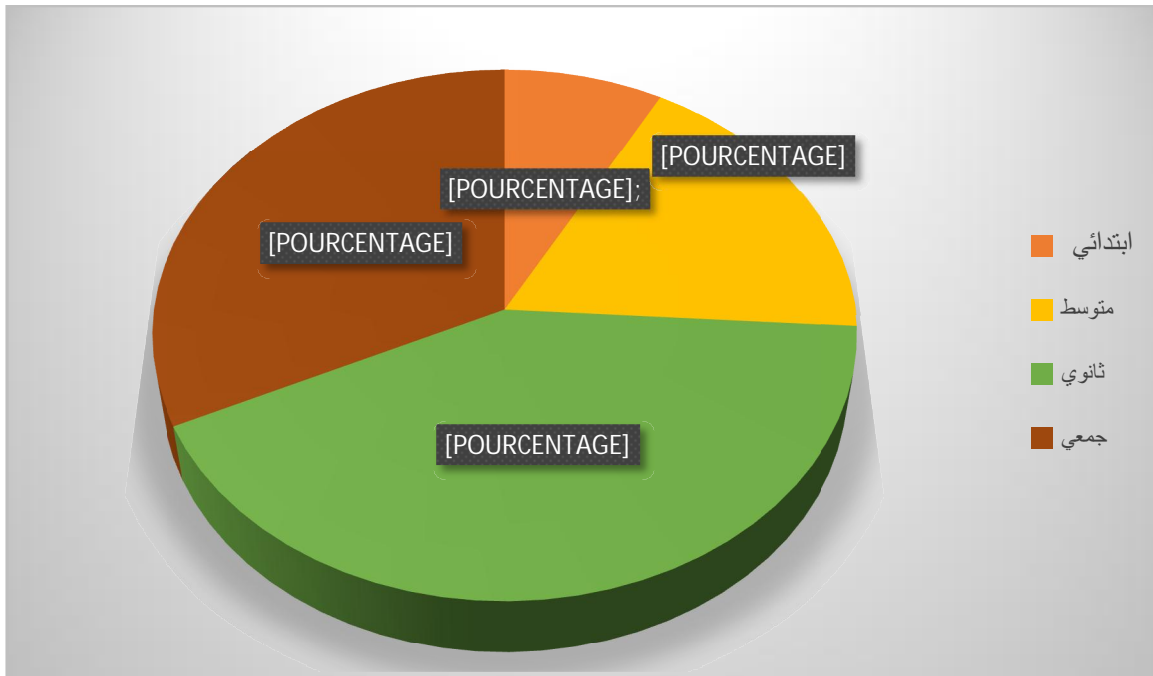


الشكل 03: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم 04: جدول يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	04	08%
متوسط	09	18%
ثانوي	21	42%
جامعي	16	32%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ مانسبته 42 % لطور الثانوي , يليها الطور الجامعي بنسبة 32 % , ليأتي بعدها الطور المتوسط بنسبة 18 % , ويأتي بعدها الطور الابتدائي بنسبة بلغت 08 % , ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى تعليمي او مؤهل علمي يسمح لهم بمزاولة هذا النشاط والعمل والموكل اليهم



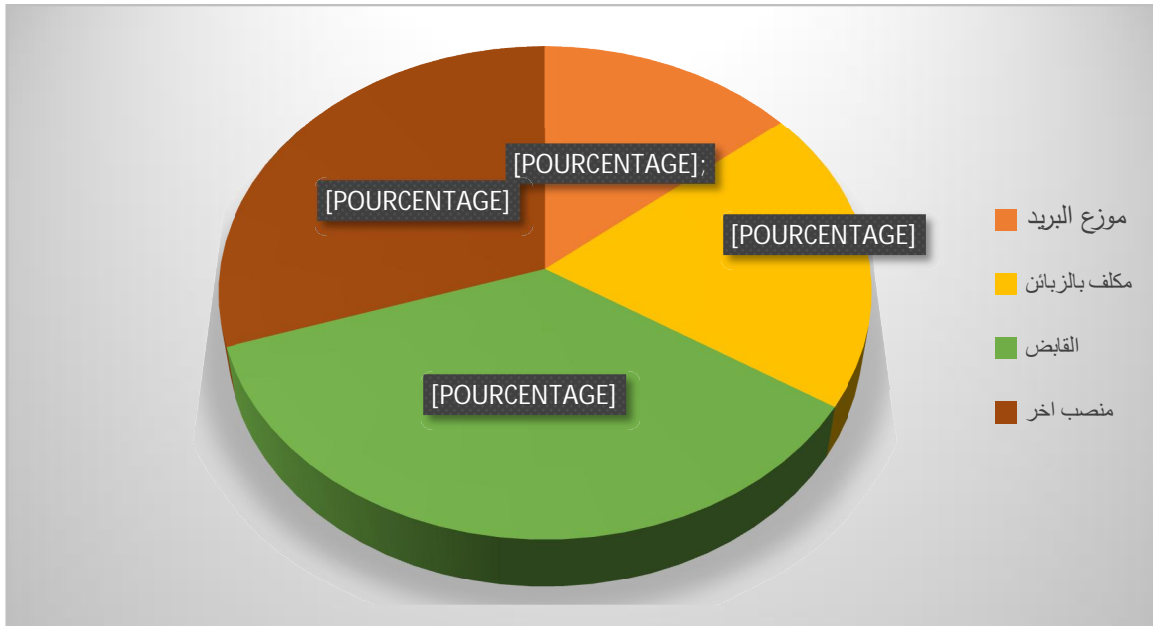
الشكل 04: يمثل المؤهل العلمي لعينة الدراسة.

الجدول رقم 05: جدول يوضح الطبقة المستهدفة لعينة الدراسة.

الطبقة	التكرار	النسبة
موزع البريد	7	14%
مكلف بالزبائن	10	20%
القابض	18	36%
منصب اخر	15	30%
المجموع	50	100%

يظهر لنا الجدول اعلاه ان اعلى طبقة عاملة تتمثل في القابض بنسبة بلغت 36%، تليها رتبة منصب اخر بنسبة بلغت 30 %، اما الرتبة الثالثة فتمثلت في مكلف بالزبائن بنسبة بلغت 20 % ، ويليهما في رتبة موزع البريد بنسبة 14 %.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أعلى نسبة عادت لمنصب قابض وهذا ما يعكس انه هو المطلوب رقم 1 على مستوى القباضة لما يليه لاحتياجات الزبائن المختلفة.

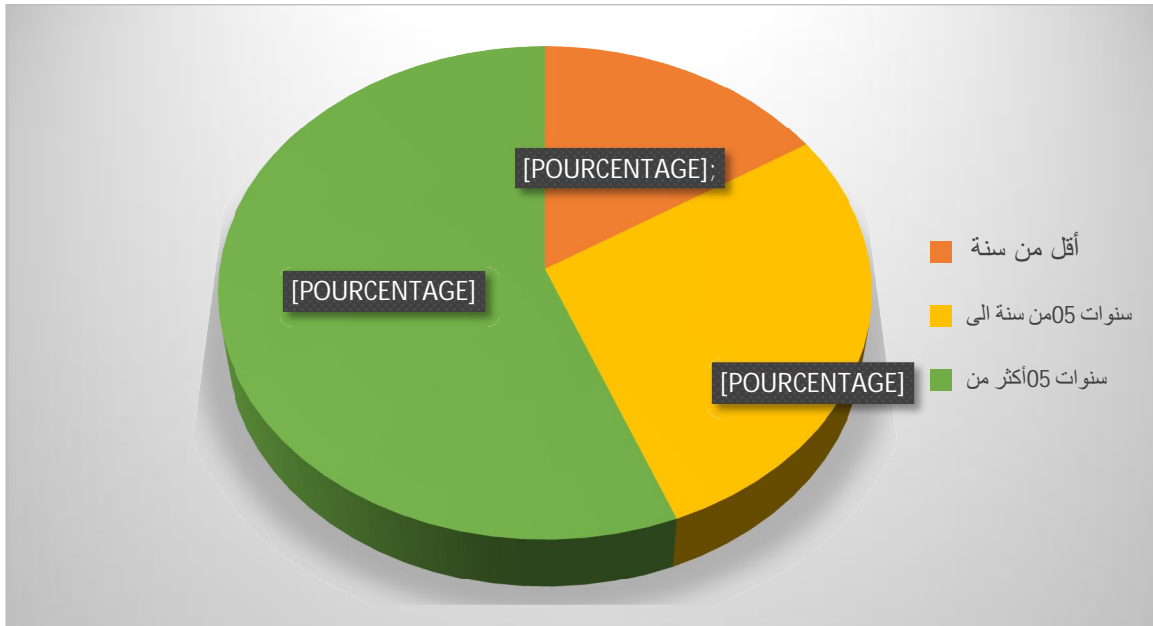


الشكل 05: يمثل نسبة الرتب لعينة الدراسة.

الجدول رقم 06: جدول يوضح الخبرة المهنية لعينة الدراسة.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
16%	8	أقل من سنة
28%	14	من سنة إلى 5 سنوات
56%	28	أكثر من 5 سنوات
100%	50	المجموع

يظهر لنا الجدول اعلاه أن الخبرة المهنية لعمال أكثر من 5 سنوات بلغت 56 %، ثم يليها فئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 28%، أما في الرتبة الثالثة تأتي فئة أقل من سنة بنسبة بلغت 16%. من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أعلى نسبة للعمال على مستوى القبضة من ناحية الخبرة هم مجموعة أكثر من 5 سنوات مما يعكس السيورة الحسنة والتأقلم هناك.

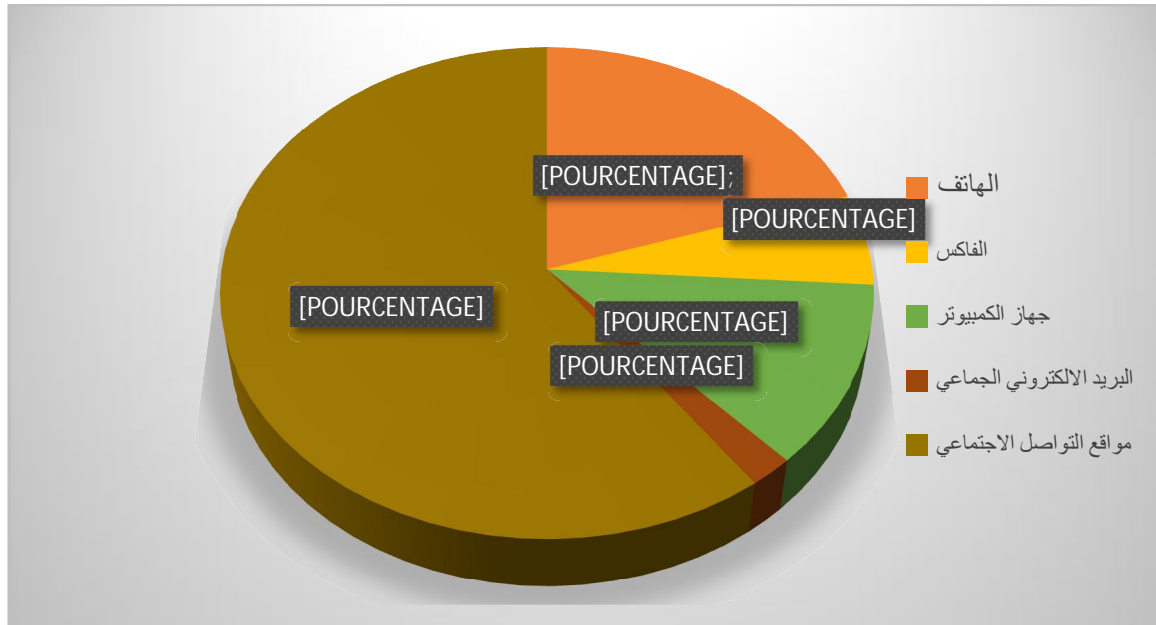


الشكل 06: يمثل الخبرة المهنية لعينة الدراسة.

الجدول رقم 07: جدول يوضح وسائل الاتصال المستخدمة بكثرة في العمل.

وسائل الاتصال	التكرار	النسبة
الهاتف	10	20%
الفاكس	3	6%
جهاز الكمبيوتر	6	12%
البريد الإلكتروني الجماعي	1	2%
مواقع التواصل الاجتماعي	30	60%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أعلى استخدام للوسائل الاتصال تمثلت في مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة بلغت 60%، ثم يليها الهاتف بنسبة بلغت 20%، ثم يأتي بعدها جهاز الكمبيوتر بنسبة 12%، ثم يأتي بعدها الفاكس بنسبة 6%، ويأتي البريد الإلكتروني الجماعي بنسبة 1%. ومنه يظهر لنا أن أغلبية استعمال الوسائل الإلكترونية للعينة تمثلت في مواقع التواصل الاجتماعي وهذا ما يعكس التطور التكنولوجي والسهولة في التواصل التي تتميز بها هذه المواقع.



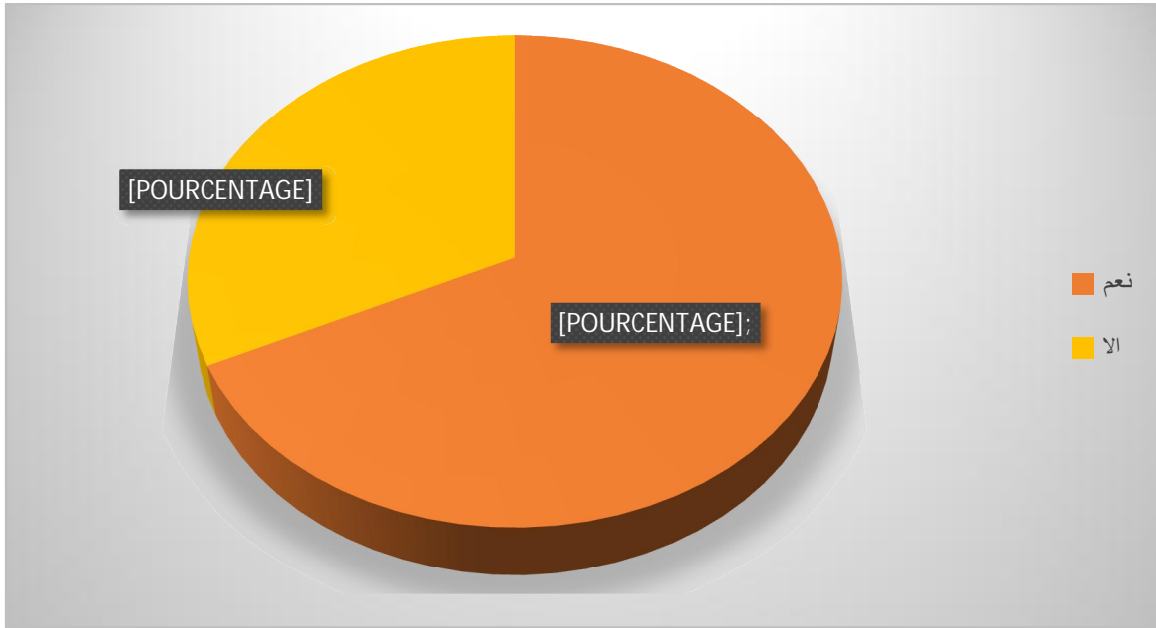
الشكل 07: يمثل وسائل الاتصال الأكثر استخداما في العمل

الجدول رقم 08: جدول يوضح كمية استخدام القيمة المركزية للأجهزة ذات تكنولوجيا

النسبة	التكرار	القيمة
68%	34	نعم
32%	16	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 68 % أجابو بنعم في حين ما نسبته 32 أجابو ب لا .

يمكن القول حسب رأي أغلب العينة أن القيمة المركزية للأجهزة ذات تكنولوجيا موجودة وبنسبة عالية نوعا ما .



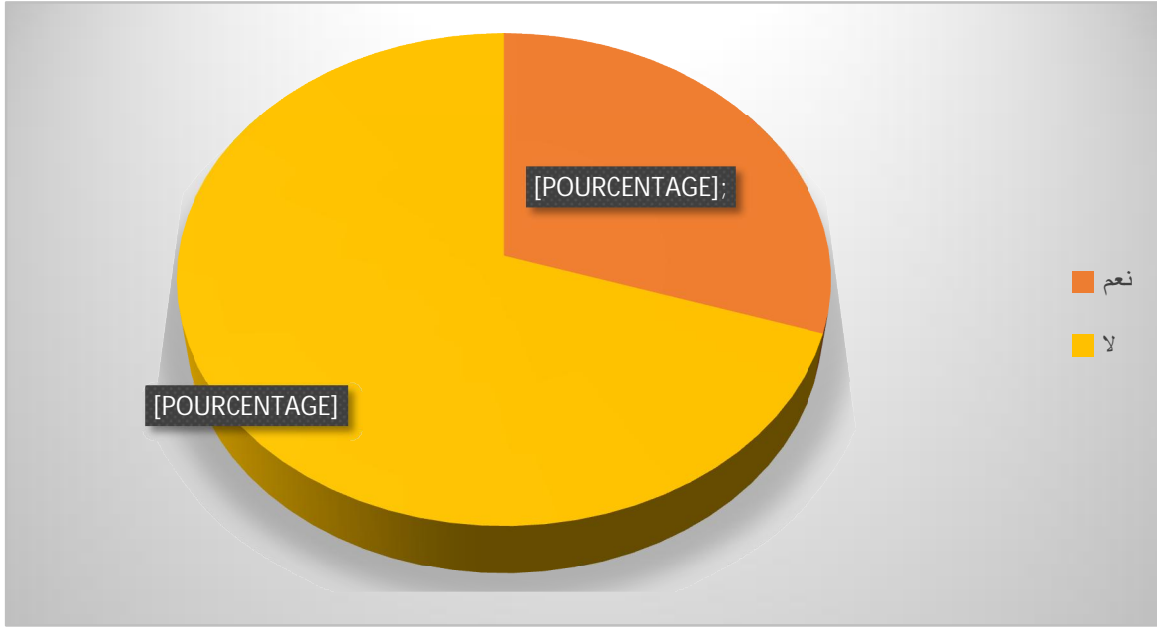
الشكل 08: يمثل نسبة استخدام القيمة المركزية للأجهزة ذات تكنولوجيا؟

الجدول 09: جدول يوضح جودة شبكة الانترنت أثناء تأدية المهام.

النسبة	التكرار	الجودة
30%	15	نعم
70%	35	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة 70 % أجابوا ب لا في حين ما نسبته 30 أجابوا بنعم.

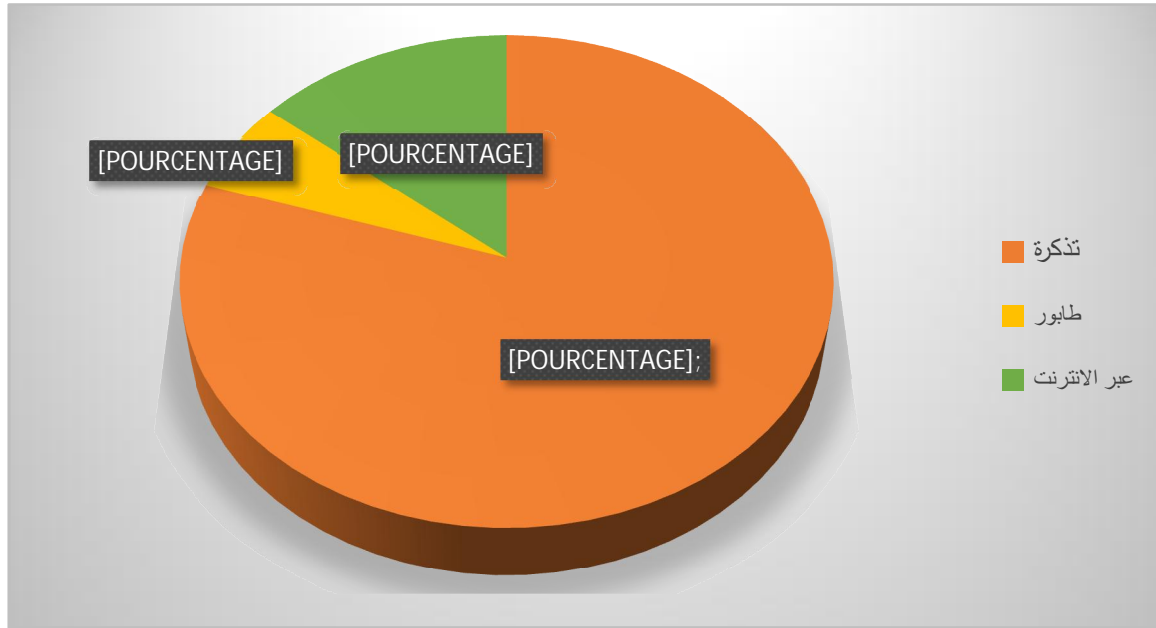
يمكن القول حسب رأي جل العينة أن خدمات الإنترنت ضعيفة وهذا لتذبذب الشديد الذي تشهده هذه الاخيرة خاصة على مستوى مراكز العمل.



الشكل 09: يمثل جودة شبكة الانترنت أثناء تأدية المهام.

الجدول رقم 10: جدول يوضح طريقة تنظيم العمل مع الزبائن.

طريقة تنظيم العمل	التكرار	النسبة
تذكرة	40	80%
طابور	30	6%
عبر الانترنت	07	14%
المجموع	50	100%



الشكل 10: يمثل طريقة تنظيم العمل مع الزبائن.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 80% عادت لتنظيم العمل مع الزبائن عن طريق التذكرة، يليها 14% عن طريق الانترنت، بعدها بنسبة 06% عن طريق الطابور.

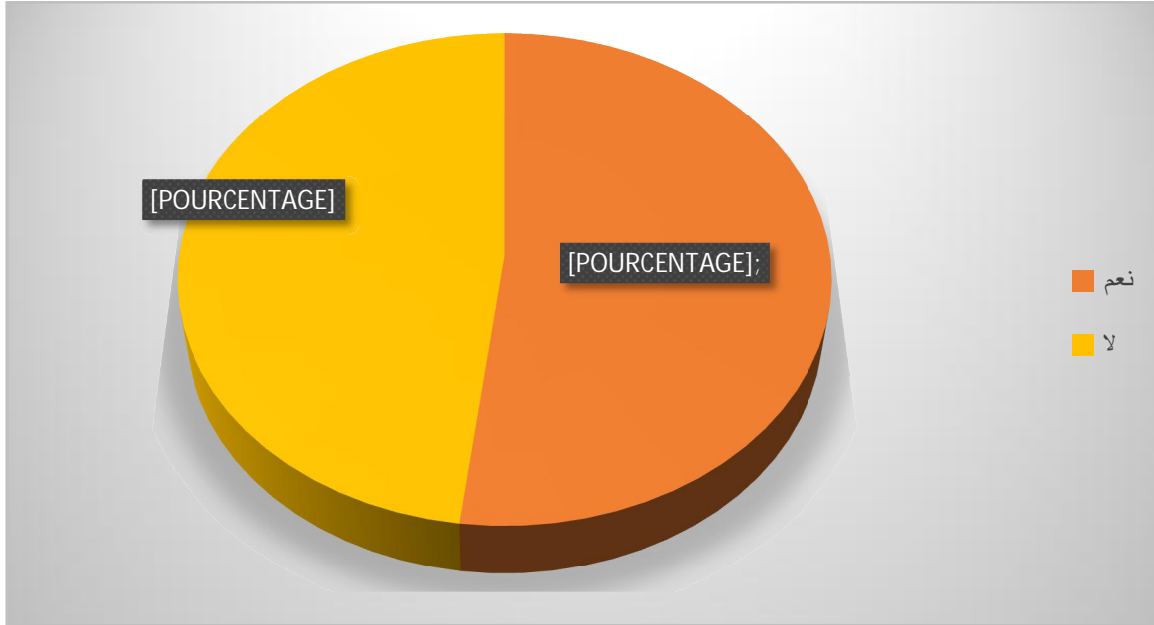
ومنه نستنتج ان تنظيم العمل مع الزبائن يركز أساسا على التذكرة خاصة داخل القبضة وكذا يكون عبر الانترنت لتسهيل المهمة على المستخدمين.

الجدول رقم 11: جدول يوضح مدى توفر العمل الإداري على المعاملات الإدارية.

النسبة	التكرار	المعاملات الإدارية
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة 52% من العينة أجابوا بنعم فيما بلغت نسبة 48% الذين أجابوا بلا.

تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن توفر العمل الإداري على التعاملات الإدارية متوسط ولايزال يبحث عن نفسه ليضعاف من الجهود لكف عناء التنقل والوصول الى الرقمنة،



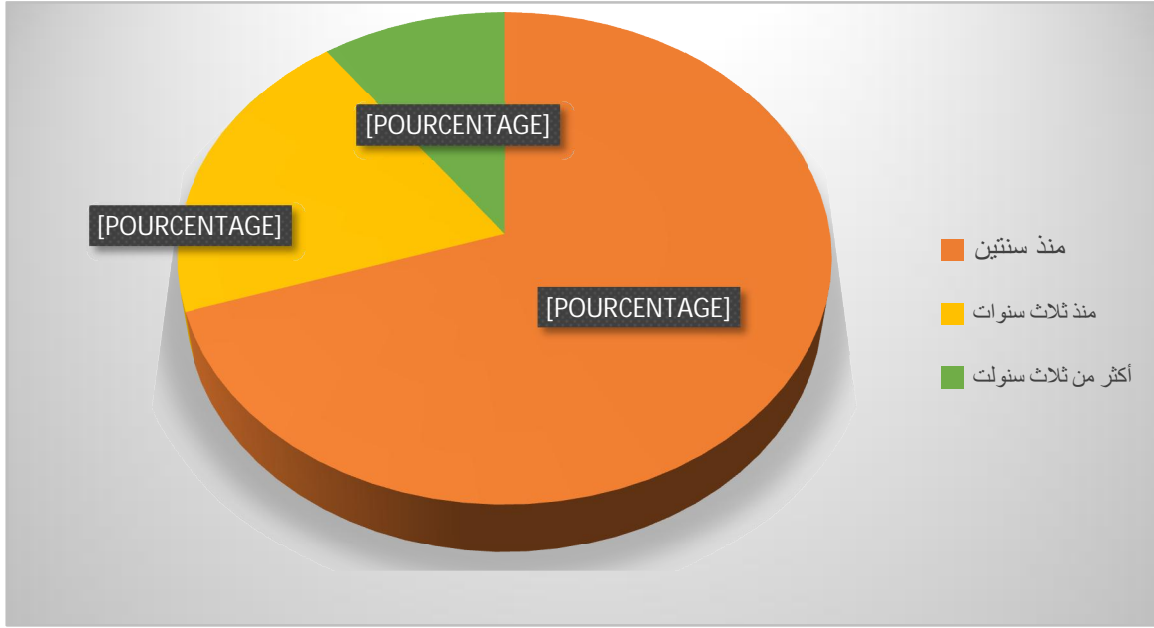
الشكل 11: يمثل مدى توفر العمل الإداري على المعاملات الإدارية.

الجدول رقم 12: جدول يوضح زمن إدخال التكنولوجيا على القباضة المركزية.

النسبة	التكرار	الزمن
70%	35	منذ سنتين
20%	10	منذ 3 سنوات
10%	5	منذ أكثر من 3 سنوات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة منذ إدخال التكنولوجيا على القباضة المركزية. منذ سنتين بنسبة بلغت 70%، بعدها تأتي بعد ثلاث سنوات بنسبة بلغت 30 % , ليأتي بعدها منذ أكثر من 3 سنوات بنسبة بلغت 10%.

وبالتالي أو يظهر لنا من خلال النتائج ان استعمال التكنولوجيا ليس ببعيد على مستوى القباضة ,
بحكم أن القباضة المركزية حديثة النشأة والعمل سواء .



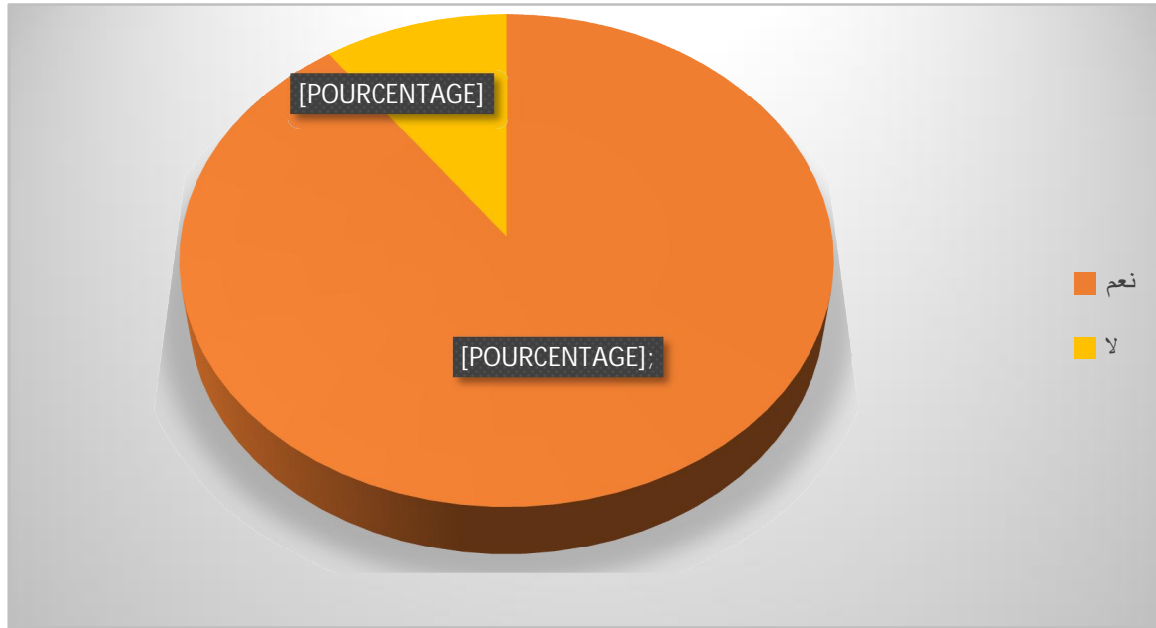
الشكل 12: يمثل زمن إدخال التكنولوجيا على القباضة المركزية.

جدول رقم 13 جدول يوضح مدى حسن استعمال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية"

النسبة	التكرار	مدى التحسن
90%	45	نعم
10%	5	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 90 % من العينة أجابوا بنعم فيما بلغت نسبة 10% الذين أجابوا ب لا .

ومنه نستنتج أن معظم افراد العينة قد اقررو بحسنهم لاستعمال الاجهزة الإلكترونية المتاحة على مستواهم مما يعكس مردودهم على الزبائن .



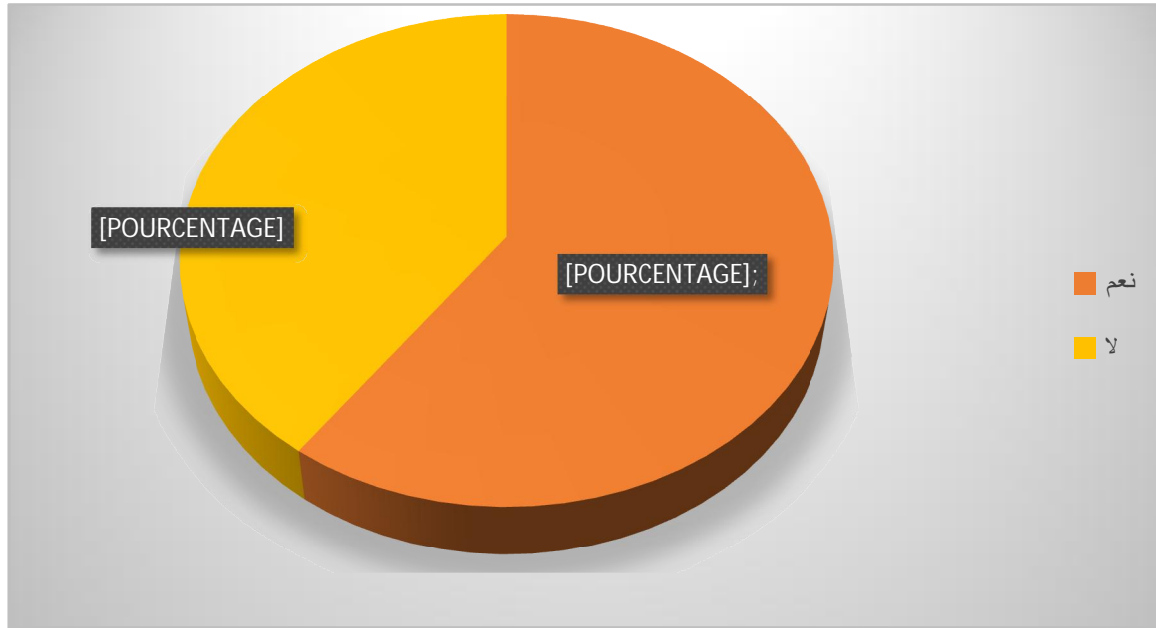
الشكل 13: يمثل مدى حسن استعمال تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

جدول رقم 14: جدول يوضح إمكانية التدريب على الأجهزة الالكترونية من عدمها

النسبة	التكرار	
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن 60 % من العينة أجابوا بنعم, فيما بلغت نسبة 40 % الذين أجابوا ب لا.

ومنه نستنتج أن التدريب على الاجهزة الالكترونية يعكس التربصات المختلفة التي يقوم بها العمال من سقل وتحسين صورة العمل والمؤسسة على حد سواء.



الشكل 14: يوضح إمكانية التدريب على الأجهزة الإلكترونية من عدمها.

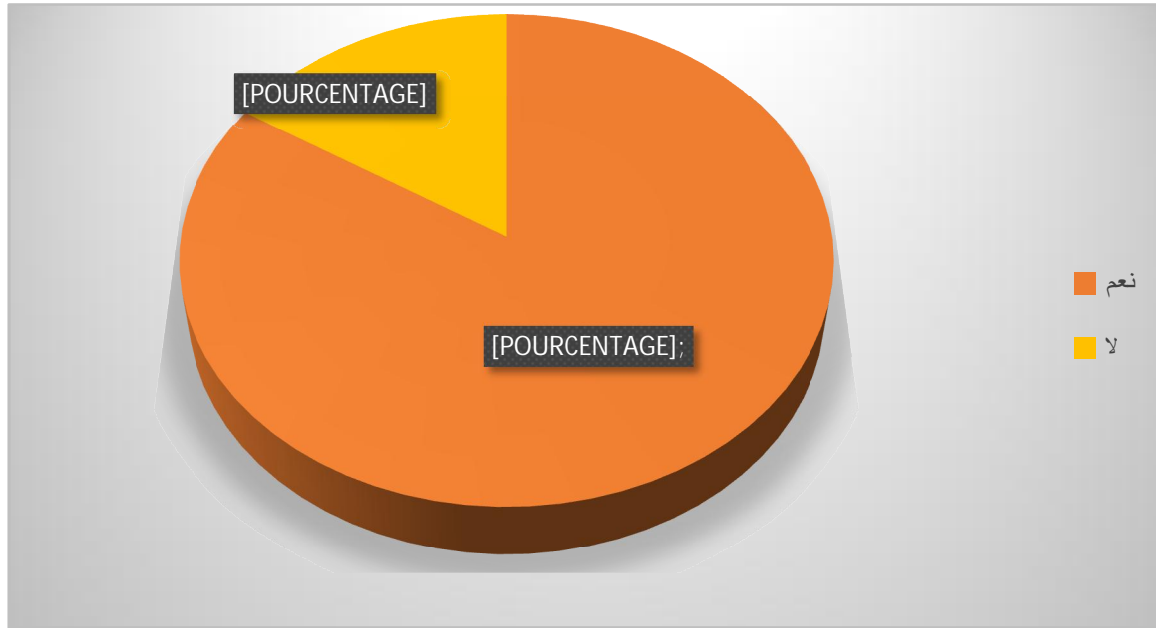
المحور الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيورة العمل داخل القبضة المركزية:

الجدول رقم 15: جدول يوضح مدى تطوير الإدارة الإلكترونية من أداء الموظفين.

النسبة	التكرار	التطوير
84%	42	نعم
16%	8	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 84 % أجابت بنعم , فيما بلغت نسبة 16 % الفئة التي اجابت ب لا .

وبالتالي نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لها الدور الكبير في مساعدة العمال وكذا تحسين جودة العمل وإعطائهم الدافع والحافز، وتوفير الظروف الملائمة للعمل،



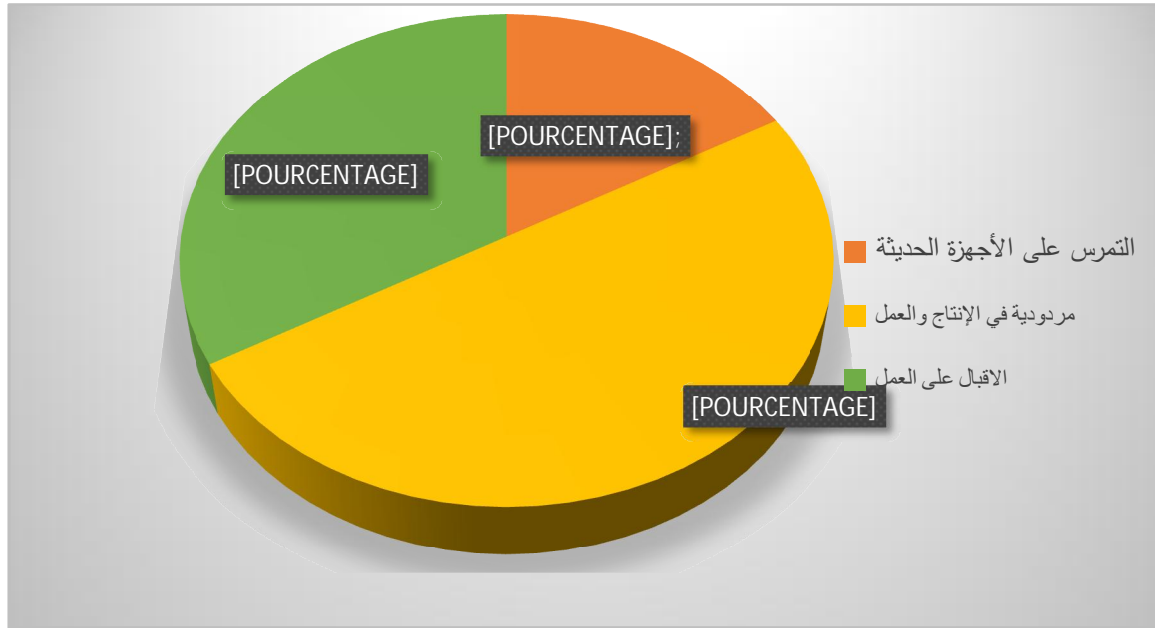
الشكل 15: يوضح مدى تطوير الإدارة الإلكترونية من أداء الموظفين.

جدول رقم 16: جدول يوضح مركز التطور على الأجهزة.

النسبة	التكرار	مركز التطور
16.7%	7	التمرس على الأجهزة الحديثة
50%	21	مردودية في الإنتاج والعمل
33.3%	14	الإقبال على العمل
100%	42	المجموع

يبرز الجدول اعلاه أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بأن المردودية في الانتاج والعمل بنسبة بلغت 50%، يأتي بعدها الإقبال على العمل بنسبة 33.3%، ليأتي بعدها التمرس أكثر على الأجهزة الحديثة بنسبة 16.7%.

ومنه يتضح لنا أن مركز التطور على الاجهزة الإلكترونية يظهر من خلال المردودية في الانتاج والعمل بحيث يعطي أكثر عمل بأقل جهد وتكلفة.



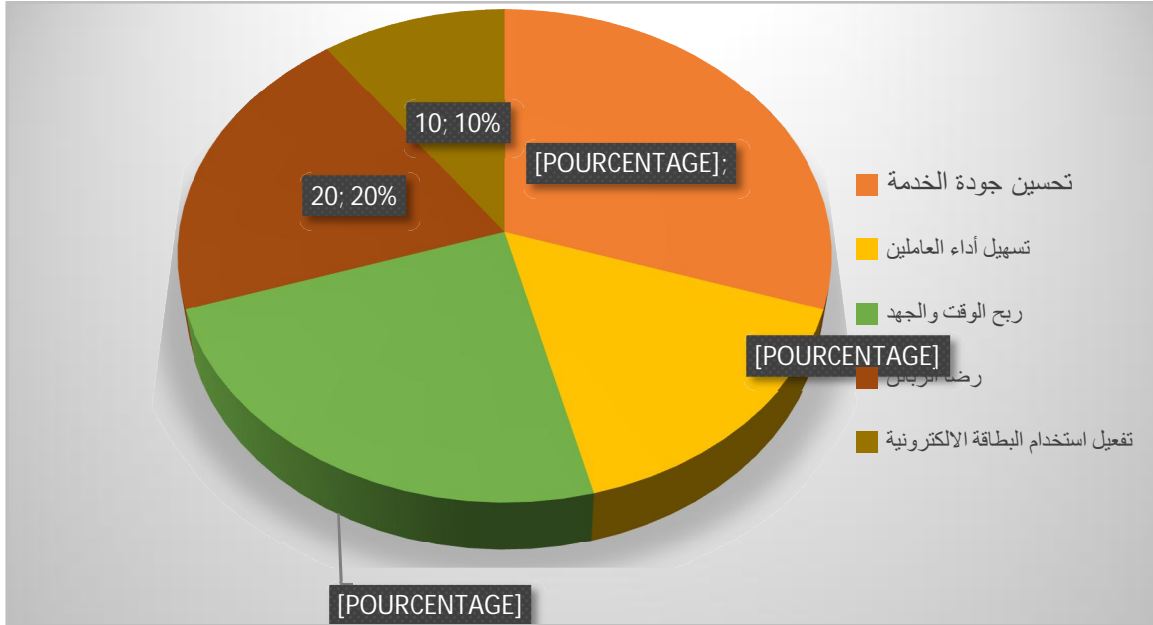
الشكل 16: يوضح مركز التطور على الأجهزة.

جدول رقم 17: جدول يوضح إيجابيات تحسين الإدارة الإلكترونية في القبضة المركزية

النسبة	التكرار	إيجابيات الإدارة الإلكترونية
30%	15	تحسين جودة الخدمة
16%	08	تسهيل أداء العاملين
24%	12	ربح الوقت والجهد
20%	10	رضا الزبائن
10%	05	تفعيل استخدام البطاقة الإلكترونية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا أن نسبة 30 % عودت لمصوتين بتحسين جودة الخدمة , يليها نسبة 24 % لفئة المصوطة بربح الوقت والجهد ,بعدها نسبة 20 % للمصوتين ب رضا الزبائن , وبعدها المصوتين بتسهيل أداء العاملين بنسبة بلغت 16 % , يليها المصوتين بتفعيل إستخدام البطاقة الإلكترونية بنسبة 10 % .

ومنه نستنتج أن الادارة الإلكترونية حسب الفئة المدروسة قد حسنت الجودة وكذا وفرت الوقت وسهلت العمل وكذا ارضت الزبائن وعدة ايجابيات أخرى من نتاج استعمال الإدارة الإلكترونية.



الشكل 17: يوضح إيجابيات تحسين الإدارة الإلكترونية في القباضة المركزية.

جدول رقم 18: مقارنة العمل بالقباضة قبل و بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية

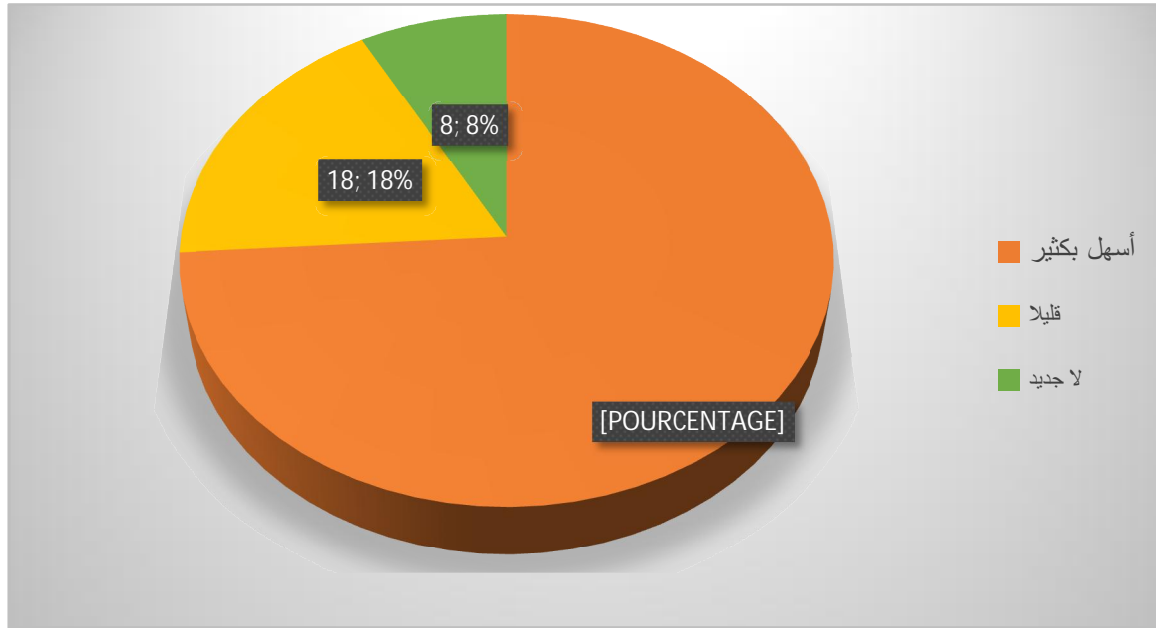
النسبة	التكرار	المقارنة
74	37	أسهل بكثير
18	09	قليلا
08	04	لا جديد
100	50	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه اتضح لنا أن نسبة المصوتين بأسهل بكثير بلغت 74%،

يليها المصوتين ب قليلا ب 18 % وبعدها نسبة 9% المصوتين ب لا جديد.

ومنه نستنتج أن العمل بعد أن تم تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهل بكثير من سابقة وهذا

حسب رأي العينة المدروسة، كما اعطى يد العون بنسبة للعمال في تأدية مهامهم.



الشكل 18: مقارنة العمل بالقباضة قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية

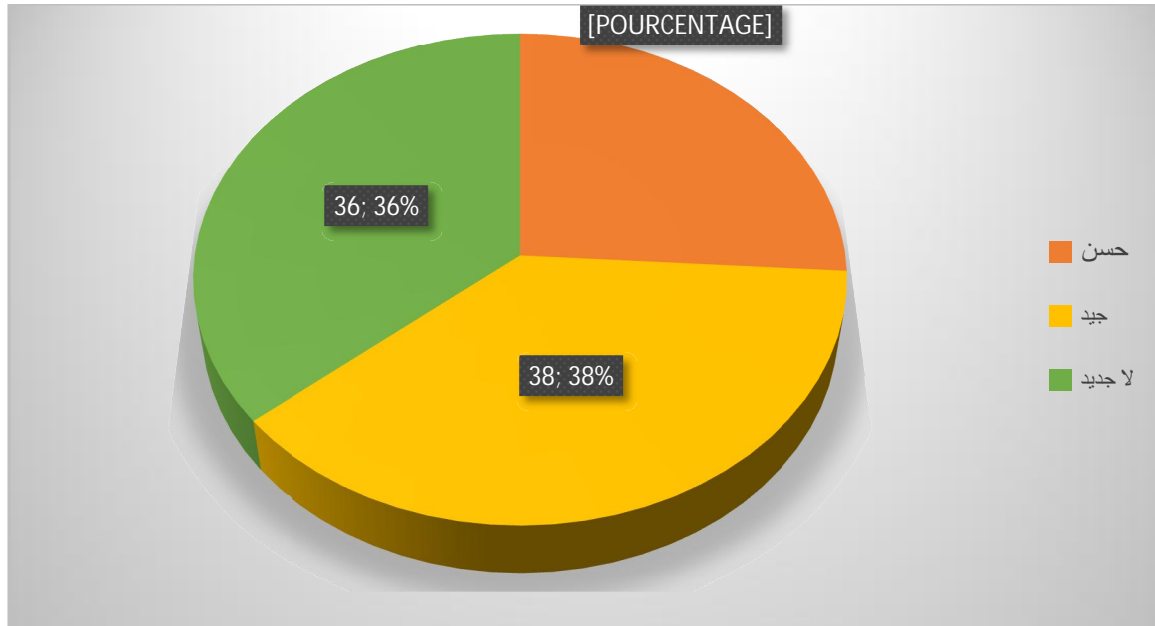
جدول رقم 19: تقييم عمل القباضة الإلكترونية داخل القباضة:

النسبة	التكرار	
26%	13	حسن
38%	19	جيد
36%	18	ممتاز
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المصوتين ب جيد بلغت نسبتهم 38 % , يليها في المرتبة الثانية بنسبة 36 % المصوتين ب ممتاز , وبعدها نسبة 26 % فيما يخص الفئة المصوتة ب حسن .

من خلال النتائج المتحصل عليها , وحسب رأي أفراد العينة تبين لنا أن مع وضع الإدارة الإلكترونية قد لاقستحسان الفئة المدروسة وفي وضع متفاوت بين الحسن والجيد

والممتاز وهذا ما يشجع على تطوير هذه الاخيرة لمواكبة التطورات والتغيرات في هذا المجال .



الشكل 19: تقييم عمل القباضة الالكترونية داخل القباضة

3_ نتائج الدراسة:

من خلال إطلاع الباحث على بيئة البحث وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات، ومن خلال تحليل إجابات العينة، توصلنا لمجموعة من النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:

- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تأكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، حيث كان لبعدي الكوادر البشرية وأجهزة الحاسوب ولواحقها الأثر البارز في هذا الدور.
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة لتشكل أطرا جديدة للعمل الإداري وتقديم الخدمة العمومية.
- ✓ إن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت، حواجز المكان والزمان... الخ.
- ✓ الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في إنجاز الأعمال بسرعة، وتسهيل عملية الرقابة والمتابعة، وزيادة إنتاجية الموظفين.
- ✓ تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصال يعتبر حافزا للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير.
- ✓ ضرورة وعي المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى موظفي القبضة المركزية باتجاه زيادة ولائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار.

تعتبر الإدارة الالكترونية مرتكزا أساسيا في تطوير الأداء الوظيفي داخل القبضة، وذلك لأنها توفر المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية، ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، تناولنا موضوع دور الإدارة الالكترونية في الأداء الوظيفي.

وكانت الدراسة لهذا الموضوع في القبضة المركزية بولاية البويرة، حيث تناولنا في هذه الدراسة الإطار العام للبحث من مشكلة وأهمية وأهداف ومنهجية البحث، وصياغة الفرضيات ونموذج البحث، وعرض أهم الدراسات السابقة التي كانت ركيزة ودليل إرشاد وتوجيه في دراستنا.

ثم قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث شمل الفصل الأول عرض المفاهيم الأساسية للإدارة الالكترونية من نشأة، وأهداف، وأبعاد، ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ثم المزايا والعيوب.

في الفصل الثاني عرضنا المفاهيم المرتبطة بكل من الأداء والأداء الوظيفي وأثر أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد كانت للدراسة الميدانية، قدمنا فيه لمحة مختصرة عن الأداء الوظيفي للقبضة، ثم عرضنا إجراءات البحث من عينة للبحث وطرق جمع البيانات وأساليب إحصائية مستخدمة، كما تناولنا خصائص مبحوثي الدراسة وتحليل محاور الاستثمار لنصل أخيرا إلى اختيار فرضيات الدراسة.

من خلال كل الفصول السابقة نصل إلى خاتمة هذه الدراسة التي توصلنا فيها الى مجموعة من النتائج، وبناءا على هذه النتائج وضعنا بعض التوصيات والمقترحات عليها تفيد القبضة أو تكون منطلق الدراسات وأبحاث مستقبلية تثري الموضوع.

نتائج الدراسة النظرية:

تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة الفعالية للموظفين في القبضة. من فوائد الإدارة الالكترونية تبسيط الإجراءات، اختصار الوقت والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات بمختلف أشكالها.

أولا الكتب:

1. ايان دودج، الإدارة الإلكترونية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
2. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
3. رشيد فارس البياني، الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية، ط 1، دار آية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. ريمون كفي ولولافان كامبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف، ط 1، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
5. طارق الشريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، ط 1، دار وائل، عمان، 2005.
6. طلعت إبراهيم. أساليب البحث الاجتماعي، ط 1، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
7. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط 1، منشورات الجبلي، بيروت، 2013.
8. علاء عبد الرزاق السالمي. الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
9. عمار بن عيش، اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، ط 1، دار أسامة، عمان، 2012.
10. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط 1، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015.

11. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2010.
12. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. مصطفى حميد الطائي وخبير ميلاد أبوبكر. مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، ط 1، دارالوفاء، 2007.
16. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، 2011.
17. ناصر محمد سعود، عبد الباري ابراهيم، أساسيات في الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
18. ندى اسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد 22، 2009.
19. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. هيثم حمود شبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
21. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

ثانياً: المجلات

1. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة المكتبة العصرية، العدد الأول، المنصورة، 2000.
2. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، ط1، مؤسسة الوراق للتوزيع، عمان، 2011.
3. زكرياء صديق، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 02، السنة السادسة، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، 2019.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010/2009.
5. عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، 2013.
6. عبد الفتاح صالح الخليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، جامعة مؤتة الأردن، 2001.
7. فريد كورتل، آسيا سليمان تيش، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 17، السنة التاسعة، جامعة سكيكدة، 2014.
8. موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
9. ندى اسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد 22، 2009.

10. وهيبة ختيري وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، جامعة المسيلة، 2020.

ثالثا: الدراسات الأكاديمية:

1. أمينة ختو، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019/2018.
2. جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
3. حريزي عادل، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. 2020.
4. حمزة جهرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2019.
5. خديجة بن زينب، دور لإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014.
6. شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، قالمة، 2007.

7. عبد القادر مراسي، محمد الشيخ، إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2015،
8. عبد الكريم رزوق، أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 2009.
9. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
10. كريمة حمشريف، الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019/2018.
11. محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة التربوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.
12. نسبية باهي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية_ دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
13. هشام عبد الدايم، ايمان بن بيه، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2017.

14. يسرى صباط، الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي،
2017/2016.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد اكلي محند اولحاج

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة،
حول موضوع:

دور الإدارة الالكترونية في الأداء الوظيفي

القبضة المركزية بولاية البويرة أنموذجا

يسعدنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة عن أسئلته فضلا وليس أمرا، وأننا
نتوقع منكم الاجابة بكل موضوعية على كافة الاسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في
الإجابة التي تتطلب ذلك،
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

من اعداد الطالب: تحتأشراف الأستاذ:

جورديخ مليكة

✓ بكاي طاهر

✓ سعدودي أيمن

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_الجنس:

ذكر أنثى

2_العمر:

من 20 الى 30 من 31 الى 40 ، 41 فما فوق

3_المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط ، جامعي

4_الوظيفة:

موزع بريد ، مكلف بالزبائن ، القابض ، منصب اخر

5_الخبرة المهنية:

أقل من سنة من سنة الى 5 سنوات

أكثر من خمس سنوات

المحور الثاني: واقع الادارة الالكترونية في القبضة المركزية لولاية البويرة

1_ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها بكثرة في عملك؟

الهاتف ، الفاكس ، جهاز الكمبيوتر

البريد الالكتروني مواقع التواصل الاجتماعي

2_هل تستخدم القبضة المركزية أجهزة ذات تكنولوجيا الحديثة؟

نعم ، لا

3_اثناء تأدية المهام هل شبكة انترنت جيدة؟

نعم

- إذا كانت الاجابة بلا، ما هي المشاكل التي تعاني منها؟

4_ كيف يتم تنظيم العمل مع الزبائن؟

تذكرة ، طابو

تقديم الخدمات عن طريق الانترنت

5_ هل يغلب العمل الإداري الالكتروني على التعاملات الإدارية في المؤسسة؟

نعم ، لا

6_ منذ متى تم إدخال التكنولوجيا إلى القباضة المركزية؟

منذ سنتين ، منذ ثلاث سنوات ، منذ أكثر من ثلاث سنوات

7_ هل تحسن استعمالها

نعم ، لا

8_ هل تدرت على الاجهزة الالكترونية؟

نعم ، لا

المحور الثالث: أثر تطبيق الادارة الالكترونية على سيرورة العمل داخل القباضة المركزية

9 _ حسب رأيك هل الإدارة الالكترونية طورت من أداء الموظفين؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم، أين يظهر هذا التطور؟

- التمرس أكثر على الاجهزة الحديثة

- مردودية في الإنتاج والعمل

- الإقبال على العمل في القباضة

10_ ما هي ايجابيات تطبيق الادارة الالكترونية في القباضة المركزية؟ بإمكانك اختيار

إجابة:

- تحسين جودة الخدمة

- الوصول الى الزبائن

- تسهيل أداء العاملين

- ربح الوقت والجهد

- رضا الزبائن

- تفعيل استخدام البطاقة الالكترونية

11_ كيف تقارن العمل في القباضة قبل وبعد تطبيق الإدارة الالكترونية؟

أسهل بكثير ، قليلا ، جديد

12_ ما تقييمك لعمل الادارة الإلكترونية داخل القباضة؟

حسن ، جيد ، ممتاز

