

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علوم التسيير.

تخصص: تسيير استراتيجي.

الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على مخرجات الأداء الوظيفي
دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد -وكالة مستغانم-

من اعداد الطالبة:

تحت اشراف:

حجوجة روميصة موفيدة.

د.مقراد عبد الله

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيس	براينيس عبد القادر	بروفيسور	جامعة مستغانم
مناقش	شنين قادة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم
مشرفا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي.

شعبة علوم التسيير.

الإدارة الالكترونية وتأثيرها على مخرجات الأداء الوظيفي
دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد-وكالة مستغانم-

تحت اشراف:

د.مقراد عبد الله

من اعداد الطالبة:

حجوجة روميسة موفيدة.

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيس	برائيس عبد القادر	بروفيسور	جامعة مستغانم
مناقش	شنين قادة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم
مشرفا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

كلمة الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق إنارة الله بنوره واصطفاه.

انطلاقا من باب "لم يشكر الناس لم يشكر الله اتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "مقراد عبد الله" على توجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما، كما تقدم بالشكر الجزيل والعطاء الى كل يد رافقتنا خلال هذا المشوار سواء من قريب او بعيد، والشكر موصول ايضا الى أوليائنا الذين سهروا من أجل توفير الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل.

كما لا أنسى ان اشكر جميع المؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة السيد "قوعيش الشارف" والسيد" تيقرين جمال".

الى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على ايديهم وأخذنا منهم الكثير.

الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدئ والختام.

من قال انا لها نالها، وانا لها وان ابت اتيت بها، ماكنت لأفعل لولا توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم اصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي بكل فخر .

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي الى:

من زين اسمي بأجمل الالقاب من علمني ان الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة، داعمي في مسيرتي، سندي، قوتي، وملاذي بعد الله، فخري واعتزازي: ابي.

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها، من احتضني قلبها قبل يديها، القلب الحنون الذي سهل الشدائد بدعائها، جنتي وسر قوتي إلى العظيمة: امي.

الى من قيل فيهم: «سنشد عضدك بأخيك "اجنحة البيت وضلعي الثابت الذي لا يميل: سيف الدين، دعاء، مجيب الرحمان.

الى من امننت بقدراتي وتقف خلفي لتذكرني بقوتي: زهية.

الى أنستي ورفيقة روحي: نور الهدى.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف تأثير تطبيق الادارة الالكترونية على مخرجات الاداء الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بالاعتماد على المنهج الوصفي و ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان ، كما اظهرت النتائج ان تطبيق الادارة الالكترونية له تأثير ايجابي فقد ادى الى تحسين مخرجات الاداء الوظيفي من خلال ؛ تحسين الكفاءة و فعالية سير العمل، تحسين دقة البيانات، توفير وقت و جهد في الانجاز ,هذا ما يخلق لدى الموظف رضا وظيفي كما هناك توصيات تدعوا الى تطوير الموظفين بشكل مستمر على استخدام انظمة الادارة الالكترونية والاستمرار في التطوير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي.

الملخص باللغة الأجنبية:

This study aims to explore the impact of applying electronic management on job performance outcomes in the National Retirement Fund, based on the descriptive approach, by collecting data through a questionnaire. The results also showed that applying electronic management has a positive impact, as it has led to improving job performance outcomes through... ; Improving efficiency and effectiveness of workflow, improving data accuracy, saving time and effort in completion. This is what creates employee job satisfaction. There are also recommendations that call for continuous development of employees to use electronic management systems and continue development.

Keywords : management, electronic management, job performance

ص	كلمة شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	فهرس
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية ومخرجات الأداء الوظيفي	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
02	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية
09	المطلب الثاني: التحول الى الادارة الالكترونية
15	المطلب الثالث: خطوات تطبيق ومبادئ الادارة الالكترونية
23	المبحث الثاني: مخرجات الأداء الوظيفي
23	المطلب الاول: ماهية الاداء والأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية كمخرج للأداء الوظيفي
38	المطلب الثالث: مفهوم الرضا الوظيفي
42	المبحث الثالث: وظائف الادارة الالكترونية ومعوقاتهما
42	المطلب الاول: وظائف الادارة الالكترونية والمعوقات التي تواجهها
49	المطلب الثاني: مستويات لإدارة الإللكترونية وخصائصها
52	المطلب الثالث: اهداف وسلبيات الادارة الالكترونية.

57	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم	
59	مقدمة الفصل
60	المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الاول: تعريف بالصندوق الوطني للتقاعد
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة
67	المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية في الصندوق
69	المبحث الثاني: المنهج المستعمل للدراسة
69	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
72	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
72	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي للدراسة
80	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
81	خلاصة الفصل
82	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق

الصفحة	الجدول
06	جدول (1) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية
38	جدول (2) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية
44	جدول (3) التحولات الادارية من اسلوب التنظيم التقليدي الى اسلوب التنظيم الالكتروني
46	جدول (4) خواص القائد الالكتروني مقارنة بالقائد التقليدي
47	جدول (5) مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية
62	جدول رقم (6) توزيع عدد المستخدمين من انواع التقاعد
72	جدول رقم (7) يوضح توزيع الافراد العاملين حسب الجنس

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
24	الشكل رقم (1) يوضح عناصر الاداء
33	الشكل رقم (2) شكل توضيحي لأبعاد الكفاءة
66	الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم
72	الشكل رقم (4) توزيع الافراد العاملين حسب الجنس
72	الشكل رقم (5) توزيع الافراد العاملين حسب متغيرات المستوى الوظيفي
72	الشكل رقم (6) توزيع الافراد العاملين حسب متغيرات المؤهل العلمي
73	الشكل رقم (7) دائرة نسبية حسب متغير الإدارة الالكترونية تزيد من سرعة انجاز العمل
73	الشكل رقم (8) دائرة نسبية حسب متغير الإدارة الإلكترونية تساعد على إنجاز المهام بكفاءة أكثر
74	الشكل رقم (9) دائرة نسبية حسب متغير الادارة الالكترونية توفر جهد ووقت أكثر للموظفين
76	الشكل رقم (10) دائرة نسبية حسب متغير تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى إفساد المعلومات أثناء نقلها

يعد العمل الإداري من بين الركائز التي لا غنى لأي دولة عنها فمنذ العصور الأولى عرفت المجتمعات مجموعة من الوسائل والطرق لتنظيم الحياة وتيسير حياة الأشخاص داخل تلك المجتمعات، عرفت هذه الوسائل والطرق فيما بعد بالأعمال الإدارية.

لكن مع مرور العصور تطورت الأعمال الإدارية تطورا سريعا إلى أن وصلت إلى ما هي عليه. فلم يكن يتصور في تلك العصور الغابرة أن يحصل المواطن على أدنى الخدمات المتاحة حاليا والتي يتحصل عليها عن بعد من دون تكبد مسافة السفر أو إهدار الجهد والمال لغاية الحصول على تلك الخدمات .

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بطرق متعددة لإقامة مجتمع يعتمد على المعلومات والتكنولوجيا من خلال عصنة قطاعها الخدماتي في مختلف المجالات، كالاتماد على شبكة الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية. لقد أخذت الإدارة النصيب الأكبر من هذا التغيير بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال الملفات والوثائق الورقية الأرشيف، مما كان يضطر الموظفين والمواطنين للوقوف على طوابير لاستخراج الوثائق، ولتفادي هذه الأخيرة، سعت الحكومة الجزائرية إلى إحداث تغيير في المجال الإداري بتحديث هيكلها والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها من أجل تسريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية.

اولا- الاشكالية :

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مخرجات الاداء الوظيفي؟

وفي مضمون الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يمكن للإدارة الإلكترونية التحسين في مخرجات الاداء الوظيفي؟
- ماهي المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية؟

ثانيا-الفرضيات الدراسة:

✓ تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تحسين سرعة ودقة تنفيذ المهام، كما تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء البشرية في الأداء الوظيفي.

✓ تواجه الإدارة الإلكترونية عدة معوقات وتحديات تؤثر على فعاليتها، مثل نقص التدريب على استخدام التكنولوجيا، والمقاومة التنظيمية للتغيير، والمشكلات التقنية، وقضايا الأمن والخصوصية".

ثالثا-اسباب اختيار الموضوع:

تتمثل اهم الدوافع لاختيار الموضوع ما يلي :

1- اسباب ذاتية:

الممول الشخصي لهذا الموضوع وروح الفضول في الاستكشاف في خبايا الموضوع.
توعية المؤسسات الجزائرية بأهمية الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الموظف والمواطن.

2- أسباب موضوعية:

القيمة العلمية لموضوع الادارة الالكترونية.

الاهتمام الواضح من طرف الدولة.

3- الحداثة:

اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

رابعا -اهمية الدراسة:

تتسم هذه الدراسة اهميتها من جانبين وهما :

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للموضوع محل الدراسة في كونها تعالج دور الإدارة الالكترونية وتأثيرها على مخرجات الاداء الوظيفي.

الأهمية التطبيقية: تتبّع اهمية الدراسة من مدى تأثير الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي داخل الصندوق الوطني للتقاعد.

خامسا-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الإدارة الإلكترونية على مخرجات الأداء الوظيفي داخل الصندوق الوطني للتقاعد.

التعرف على مستوى تطبيق الادارة الإلكترونية في صندوق الوطني للتقاعد ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.

تقييم تأثير الإدارة الإلكترونية على الكفاءة الإدارية.

دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على رضا الموظفين.

تقييم العوائق والتحديات في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المنهج الدراسي:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو لائق بمثل هذه المواضيع ويحاول الكشف عن المتغيرات الظاهرة كما قمنا باستخدام أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

تقع حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت هدي الدراسة في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم.
- الحدود الزمانية: من 1 فيفري إلى 1 مارس 2024 لمدة 15 يوم.

الدراسات السابقة

- دراسة رايح الوافي (2019): (بعنوان أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا من خلال أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر سنة 2010 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تخص الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات لغرض الاستفادة منها لفائدة قطاع العدالة الجزائرية من جهة، بالإضافة إلى تقديم منتج علمي يثري المكتبة الجامعية من جهة أخرى.
- دراسة سمير عماري (2018): بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية من خلال أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر سنة 2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إظهار التقنيات المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية، وبما يتناسب مع ظروف مؤسسات التعليم العالي وطبيعة الخدمات التي تتم بداخلها ومدى مساهمة هذه التقنيات في تطوير ادائها.
- دراسة جيلالي بوزكري (2016): بعنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق من خلال مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر سنة 2016 حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية كذلك التعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية.
- دراسة بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء بالجزائر" ورقة بحثية جامعة طاهري محمد بشير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2020، وهدفت هذه الدراسة لإبراز الدور الكبير الذي تساهم به الإدارة الإلكترونية في تقديم مستويات أداء أفضل بمؤسسة الضمان الاجتماعي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت فرضيات الدراسة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معدات ووسائل الإدارة الإلكترونية والأداء المنجز بالمؤسسة، هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بمعدات

ومتطلباتها المتوفرة في الارتقاء وتحسين الأداء المحقق المنجز إلى مستويات أفضل بالمؤسسة المدروسة، ومن أهم النتائج التي خلص لها هي: الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الضمان الاجتماعي تسهل العديد من تنفيذ المهام والعمليات الإدارية؛ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين مستويات الأداء بنقل المعلومات بسرعة، ربح الجهد والوقت.

● دراسة بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس" 2021، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الحالة المدنية. أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين التواصل الداخلي بين الموظفين، وأوصت الدراسة بتعزيز التدريب وتنمية ثقافة استخدام التكنولوجيات الحديثة بين الموظفين.

● دراسة بعنوان: "تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا" 2020، تناولت الدراسة تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الحكومية الفلسطينية خلال جائحة كورونا. أشارت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كان له أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث ساعد في تقليل البيروقراطية وتسريع الإجراءات الإدارية، مما أدى إلى زيادة الكفاءة والرضا الوظيفي بين الموظفين.

● دراسة بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي" 2019، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي في بلدية العناصر بولاية برج بوعريبيج وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي، حيث ساعدت في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل العبء على الموظفين، مما أدى إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا بين العاملين.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الالكترونية ومخرجات الأداء الوظيفي

تمهيد

لقد سعت العديد من حكومات دول العالم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الولوج إلى العالم الإلكتروني بهدف تقديم وإيصال المعلومات والخدمات إلكترونيا في كافة المجالات، حيث أن أغلب المعاملات الإدارية بدأت تأخذ منحى جديد يتسم بالشفافية والسرعة، عن طريق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية. سنقوم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

❖ المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

❖ المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

❖ المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

بعد ظهور شبكة الإنترنت العالمية في القرن العشرين والتي أحدثت نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة، وأخذت التغيرات تتسارع خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما جعل الناس يبحثون عن الإنجاز السريع والدقيق في آن واحد، وهذا ما جعل التقنيات تدخل في مجال الإدارة لتبرز مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة منها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية:

لقد شمل التطور العلمي كافة مجالات الحياة، من بينها مجال الخدمات الإدارية، حيث نلاحظ تأثير هذا التطور من خلال استغناء الإدارة عن الطريقة التقليدية في عملها وانتقلت للطريقة الإلكترونية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

مفهوم الإدارة التقليدية:

تتطلب عملية فهم الإدارة التقليدية الى التطرق لاهم المفاهيم المرتبطة بها نتيجة لاختلاف الرؤى الفكرية والتوجهات الأيديولوجية بين الباحثين والمفكرين التي ساعدت في توسيع واغناء المفاهيم.

لغة:

من الناحية اللغوية كلمة إدارة أصلها لاتيني ترجمته الحرفية هي الخدمة وهي تستخدم للتعبير عن العديد من المعاني فقد ترد للدلالة على:

- الفعل او العملية الذي تتصل الأداء الأمثل للوظائف او الواجبات.
- انجاز او أداء مهام وواجبات تنفيذية.
- انجاز او أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة للمجتمع.

وقد يطلق مصطلح الإدارة أيضا للدلالة على هيئة او كيان او مجموعة من الأشخاص يتولون الأداء الأمثل للوظائف او الواجبات او للتعبير عن هيئة او مصلحة عمومية او على المجموعة التي تتشكل من السياسيين المنفذين في الحكومة الرئاسية، وقد يطلق أيضا لتعبير عن وظيفة او مكتب الموظف الإداري او الهيئة الإدارية. وبشكل عام فان المعنى اللغوي الشامل للمصطلح هو توفير نوع من التعاون او التنسيق بين الطاقات البشرية وذلك لتحقيق هدف معين.

وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها مصطلحين administration Management وعلى رغم عدم وجود اختلاف رئيسي بين المصطلحين الا ان هناك من يعتبر ان مصطلح administration يستخدم لتعبير عن مهام

الإدارة في المستويات العليا التي تشمل عمل المنظمة بينما يستخدم مصطلح Management لتعبير عن المستويات التنفيذية والعمل اليومي للمنظمة.¹

اصطلاحاً:²

يعرف "هولت (Holt)" الإدارة على انها عملية التخطيط والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة وهو ذات المبحث الذي يتبناه عدد كبير من الباحثين ومنهم "شيرمرهورن (schermerhorn)" اذ يتم التأكيد غالباً على الوظائف الإدارية وأهميتها في الربط بين موارد المنظمة لتحقيق الأهداف.

بينما يعبر "الشامي" عن مفهوم الإدارة بشمولية أوسع معتبراً انها العنصر الأساس والمهم في المنظمة المسؤولة عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى اليها المنظمة في نشاطها
ويضيف ان الادارة هي حسن التدبير الذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يوحي بالثقة ويؤدي الى النجاح.

وعرفها "ادريس" على انها ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بالتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف محددة بكفاءة.³

هنا أشار ادريس ان الإدارة مرتكزها العنصر البشري لتحقيق أهدافه.

مفهوم الإدارة الالكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح سنتطرق الى ذكر أهمها:

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "استخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت في أداء الاعمال الإدارية من تخطيط وتنسيق وتنظيم وإشراف ومتابعة ورقابة".⁴

كما عرفها "قنبر وعدنان" الإدارة الإلكترونية على أنها عبارة عن نظام إداري متكامل وشامل يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال وذلك لتقديم الخدمات الإدارية بطريقة جيدة وبأقل جهد وتكلفة وأسرع وقت.⁵

¹ د. عنتر بن مرزوق واخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان، الاردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص ص 17.18.

² د. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط، 1 عمان، الأردن، دار البيزوري العلمية لنشر والتوزيع، 2019، ص ص.19.20

³ جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الالكترونية، (E-management) ط1، الاردن، دار المجد لنشر والتوزيع، 2015 ص9.

⁴ خوالدة محمد فلاح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، 2015، ص 33.

⁵ قنبر، هدى عباس وحامد واخرون، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة الجامعية، العدد 321، جامعي بغداد والمستنصرية، مجلة الأستاذ، 2014، ص54.

عرف أيضاً "علاء الدين" أن الإدارة الإلكترونية هي عملية نقل وتحويل الأعمال من أعمال ورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك باستخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة¹.

أما "سليمة" فقد أكدت أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تنفذ إلكترونياً من أجل إنجاز الأعمال الإدارية من تنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار. وتعرف الباحثة الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها².

وقد عرفها "السالمي" بأنها عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، القضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً³.

كما عرفت أيضاً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁴.

هي تبادل غير ورقي للمعلومات والعمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات و البريد الإلكتروني E-mail و شاشات الكتالوجيا EFT⁵.

عرفها "dale" أنها منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة لإدارة التقليدية كونها تمثل منعطفاً كبيراً شاملاً لجميع المجالات الإنسانية الاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية. في هذا التعريف شار Dale أن أنشطة الإدارة التقليدية تختلف عن أنشطة الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترنات والأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعيدة عالية⁶.

1علاء الدين، ساهر، دراسة تحليلية لواقع استخدام الإدارة الإلكترونية في الهيئات الرياضية بمحافظات شمال الصعيد، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية، جامعة المنيا، 2013، ص13

2سليمة سعدي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية القسنطينة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، العدد (4)، الجزائر، 2013، ص 20

3فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط 1، الأردن، دار مكتبة الكندي لنشر والتوزيع، 2015، ص 203.

4سمير عمري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة الميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف، العدد 17، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 73

5جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية و آفاق و مذكرات مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 30

6د سحر قنوري، الإدارة الإلكترونية و إمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016، ص 157

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل لتحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من اجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة¹.

وتعرف أيضا إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية الى ورقية بأنها: منظومة إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل جهد وتكاليف².

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا ان الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العالم الإداري العادي من النمط البدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد الاداري في اتخاذ القرار بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:³

من طبيعة مفهومي الإدارة التقليدي والإلكتروني يتضح أنهما يتفقان من حيث كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طرق ووسائل الإنجاز الأعمال والمعاملات للوصول إلى تلك الأهداف، نقترح الجدول رقم (01) لعرض أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين

¹ حافظ نسمة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنافسية، دراسة ميدانية على شركات انتاج الدواء بقطاع العمال العام، مصر، جامعة عين شمس، 2017، ص34

² الشامسي، علي هندي، دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها على بعض الدول، دراسة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص46

³ فريد كورتل واسيا تيش سليمان، الادارة الإلكترونية، ط1، الاردن، دار زمزم للنشر، 2015، ص ص 26. 27

جدول رقم (1): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

أوجه الاختلاف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والموثوقية	الملفات معرضة للتلف واقل وثوقيه	الملفات في مأمن عن التلف وتتوفر على برامج لأمن الشبكات الالكترونية
الضياع	أكثر عرضة للضياع	نادرة الضياع
التكاليف	مكلفة	اقتصادية
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول للمعلومات بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر القواعد وبيانات ضخمة جدا
سرعة انجاز الاعمال	بطيئة	استجابة سريعة
الجودة	جودة اقل	جودة عالية جدا
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام للإدارة	متوفرة 24 ساعة
وسائل التعامل بين الأطراف	اتصال مباشر مراسلات ورقية	وسيط الكتروني شبكات الاتصال الالكترونية
طبيعة العلاقة بين افراد التعامل	علاقة مباشرة	علاقة غير مباشرة عن طريق شبكات الاتصال الإلكترونية
المعلومات	هرمية	متاحة للجميع
تكنولوجيا المعلومات	دورها منفصل عن الإدارة وتقتصر على توفير المعلومات الازمة لدعم اتخاذ القرارات	تضمن تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة
مدة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف

المصدر: فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، الادارة الالكترونية، دار زمزم للنشر، ط 1، الاردن، 2015، ص 26 27

من خلال هذا الجدول اتضح ان الاختلاف الجوهرى الذى يكمن بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو ان الإدارة الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيا، توفر مرونة وكفاءة أكبر مقارنة بالإدارة التقليدية التى تعتمد بشكل أساسى على الموارد التقليدية والوثائق الورقية.

نشأة للإدارة الإلكترونية ومراحل الانتقال لها:

النشأة:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة لإنجاز العمل الإدارى، ومختلف المعاملات وتقديم الخدمات، وفرصة لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، بالتالى تغيير العمل التقليدى للإدارة إلى العمل الإدارى الإلكتروني.

فأتمتة المكاتب يعود أصلها إلى سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم (ST/MT) الشريط الممغنط، وجهاز الطباعة المختار).

وتعودا ولتجارب الإدارة الإلكترونية إلى منتصف الثمانينات في الدول الإسكندنافية، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية (eleclectic villages) وكان الهدف من تطبيقها الوصول والاطلاع على المعلومات بواسطة استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة آنذاك، من أجل تلبية حاجات القرى البعيدة عن المدن، في الحصول على بعض الخدمات، وأطلق على هذه المبادرات: المراكز البعيدة، أو الأكواخ البعيدة، أو المجتمعات البعيدة.

وفي سنة 1989 واعتمادا على تجربة القرى الإلكترونية في الدنمارك، تبنت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشستر الإلكترونية حيث قد أنشئ " مضيف مانشستر " وبصفه مرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، وفي سنة 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، كل تبني مجلس لندن مشروع بونتيل " للاتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بالوسائل الإلكترونية وبالوصول عند بعد المصادر وقواعد البيانات¹.

في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بداية ظهور الإدارة الإلكترونية عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية من خلال مشروع البريد المركزى ثم تبع ذلك ظهور مبادرات ومحاولات عديدة في مختلف الدول كما تبنتها عديد المنظمات الدولية حيث قامت المفوضية الأوروبية بإطلاق مبادرة " أوروبا الإلكترونية" بمدينة لشبونة بالبرتغال

¹ قروش عيسى، دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر 2017، 2018، ص 13.

سنة 2000 والتي هدفت بالأساس إلى إتاحة فرص الوصول السهل والسريع ولكل المواطنين إلى المعلومات والخدمات في مجالات الإدارة مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات¹.

وبالرجوع إلى الوطن العربي فقد بادرت حكومة إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة بإنشاء منظمة حرة للتكنولوجيا سميت (مدينة دبي للإنترنت) وكان ذلك على إثر إعلان حكومة دبي عن التحول إلى الحكومة الإلكترونية 2001، ثم الكويت وانتقلت بعد ذلك بصورة جزئية إلى مصر، السعودية، قطر، لبنان، اليمن، عمان، تونس ثم الجزائر من خلال مشروع (الجزائر الإلكترونية 2013)².

مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

مرّت الإدارة الإلكترونية بمراحل متعددة عبر التاريخ، بدءاً من ظهورها في ستينيات القرن الماضي مع اختراع معالجات الكلمات، مروراً بتطورها في الثمانينيات والتسعينيات مع انتشار الإنترنت، وصولاً إلى ثورة البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في العصر الحالي بحيث انقسمت خطة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية إلى 03 مراحل من أجل دمج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية وهي:

■ **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة** حيث يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها موازاة أيضاً بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن في هذه المرحلة تخلص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت وإمكانية الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة

■ **مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل** وتمثل هذه المرحلة الوساطة بين المرحلة السابقة لها واللاحقة لها حيث يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف ليتمكن المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف المتوفر في الأماكن والمنازل والاستفادة من خدمة معقولة التكلفة للاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي عمل بشكل سلس و سهل كما يمكنه استعمال الفاكس لأرسال و استقبال الأوراق أو الاستثمارات و في هذه المرحلة يستطيع كبار التجار و الإداريين و المتعاملين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر الشبكة الإلكترونية و يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط.

■ **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة** في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين لشبكة الإنترنت قد وصل إلى مستوى عالي وتوفرت الحواسيب سواءً بشكل شخصي أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز المعاملات الإدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد وكلفة وبأكثر فعالية

¹ عامر إبراهيم قديلي، الحكومة الإلكترونية، دار المسير، عمان، الأردن، 2015، ص 25.

² قروش عيسى، دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية، ص 14.

كمية ونوعية الجودة ويكون الراي العام قد نفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها¹

المطلب الثاني: التحول الى الادارة الالكترونية

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية إن هذا التحول ليس عملية سهلة، بل شاقة تعتمد أساليب علمية.

دوافع الانتقال الى الإدارة الالكترونية:

تنحصر الدوافع الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

أولاً: عامل الزمن

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض المنافسة عالمياً أو محلياً بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، فثم عنصر آخر كثيراً ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن. فإن توفرت فرضية أن الجميع جودوا بمنتجاتهم، فإن من يصل بمنتجه أولاً هو الذي يحوز قصب السبق، وعندما تسعى أي دائرة إلى كسب سباق السرعة، و ترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، والنطاق إلى أفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها حلولاً جديدة كل يوم الاختصار مزيد من الزمن، وتسيير اتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ ليس هناك إدارة يمكنها العمل بمعزل عن التقنية، حتى ولو لم تكن في دائرة التنافس، فلا احد يمكنه التضحية بعنصر الزمن.

ثانياً: قفزة الحاسوب

ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي بقدر ما أدهش العالم ، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، حتى شهدت الثمانينات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي pc ، مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الجميع، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق انجازات لم تكن متصورة فأتاحت

¹فداء محمود حامدا، إدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، الأردن، دار مكتبة الكندي لنشر والتوزيع.

2015، ص243. 242

²رحمة مجدة حصباية، قويدر بورقية، دوافع التحول نحو الادارة الالكترونية في منظمات الاعمال، مجلة كلية الاقتصاد للأبحاث العلمية، المجلد 1، العدد السادس، الجزائر، 2020، ص8

إمكانية التعلم عن بعد، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى، وانعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها الاستراتيجي القديم، فبدأت الآلات تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل.

ثالثا: تطور الاتصالات

ونعني هنا الاتصالات الإلكترونية التي مرت بطفرة هائلة، جعلت كل ما تحتاج إليه دوائر الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول الأيدي، بأزهد تكلفة وأقل جهد عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق مالا حصر له من التكاليف الباهظة، بالإضافة إلى الوقت الذي كان يستغرقه انتقال المعلومات، مما يجعل بعضها غير فائدة في حال تجاوز وقت انتقالها. إن تقدم التقنية شبكة الاتصالات والأنترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية، بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية لإدارة، إذ رفدت شبكات الأنترنت تلك بمد هائل من المعلومات فكانت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الأنترنت لإدارات التقنية.

رابعا: الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية)

هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات.

كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية. فقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين الدول، وسهولة معرفة ما يدور في العالم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة وشبكة الإنترنت.

خامسا: العوامل السياسية

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة، مما دفع هذه الأنظمة إلى

السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها.

سادسا: أزمات القطاع العام¹

إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام فقد بدا ادائه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت الخصخصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات؛ وغرس ثقافة الترشيد والمسؤولية عند المواطن، وإن بدت الخصخصة في ظاهرها عملية ترشيد للجهود المهدرة والوقت الضائع والأموال الطائلة التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة على مواردها، أو الحصول على تلك الموارد أصلا، ولم يعد أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد؛ مما يضاعف من أعباء الحكومات، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت السيطرة للإدارة دائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات إلكترونية تتكامل فيما بينها لتشكل حكومة إلكترونية تساعد على تحديد مواضيع الخلل وتضع أيديها على الاحتياجات، و أيضا فرص العمل الذي يمكن اتاحتها.

أسباب الانتقال من الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة التقليدية

تنوعت الأسباب والدوافع التي تدفع المنظمات إلى التحول من نهج الإدارة التقليدية واتخاذ الإدارة الإلكترونية نهجا إداريا في أعماله نذكر منها:²

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معه .
- إدارة الوقت باعتباره موردا
- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات.

¹ نفس المرجع السابق، دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال، ص9
² موبحة خولة، دخموش عابدة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جبجل، 2021/2020، ص38 .

➤ إن استخدام المؤسسات الحكومية لأساليب عمل قديمة وتقليدية تترتب عليها تعقيد اثناء أداء الأعمال وصعوبة في انجازها.

➤ اعتماد البيروقراطية كأسلوب عمل في الدوائر الحكومية، وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات الرئيسية.

متطلبات الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن اي مشروع او هدف نسعى الى الوصول اليه لابد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيقه ونحتاج لذلك توفير متطلبات اساسية حيث يعتمد توفير هذه المتطلبات على مبدئين اساسيين الاول تقني والثاني اجرائي ويمكن عرض هذه الاخيرة على شكل مجموعات وهي كالآتي¹:

■ أولا مجموعة المتطلبات التنظيمية والادارية

تتطلب الادارة الالكترونية تغييرا جذريا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة ادارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرتهم الى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الاقسام والادارات ومع القطاع الخاص والعام ومع المواطنين. كما يتطلب من المؤسسات ووضع خطط وبرامج واليات الازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير ووضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الادارة الالكترونية والتي تتطلب عددا من الخطوات منها:

1. تشكيل لجنة تتولى وضع استراتيجيات لمشروع الادارة وتعمل على تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات .

2. الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

3. التكامل والتوافق بين المعلومات المترابطة بين أكثر من جهة .

■ ثانيا مجموعة المتطلبات البشرية:

بما ان التقنية علم وثقافة واداء اعمال جديدة ومغايرة لأدوات العمل الادارية التقليدية بشكل كبير. فانه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والاجهزة، وتحفيزهم على ذلك فحسب، بل ينبغي ايضا توعية وثقيف المتعاملين او الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأريحية والاقبال عليها، وتصبيرهم بمزاياها وخدماتها ويكون ذلك من خلال مجموعة من الاليات منها:

1. البدا بإعداد الفئة المستهدفة قبل البدا بجلب التقنية وتطبيقاتها او القيام بالمهتمين على

التوازي، المهم ان لا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، وان لا يفرض عليها التعامل مع التقنية وهي لا تتعلم ابجديات التعاطي معها.

¹ جيلالي بوزكري، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و افاق و افاق، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص ص 86-94.

2. إطلاق برامج اعلانية لتثقيف جميع افراد المجتمع بالثقافة الالكترونية بما يتم في عالم الادارة الالكترونية، تساهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الالكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع.
3. المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع يعطي دعم للمشروع ويساعد على نجاحه.
4. تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول نحو الادارة الالكترونية.

■ ثالثا مجموعة المتطلبات التشريعية و القانونية

تحتاج الدول والمؤسسات المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق اعمال ومعاملات الادارة الالكترونية لديها الى اعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الاعمال والمعاملات الالكترونية وخصائصها وسماتها الاساسية، وفي هذا الصدد الامر يتطلب ضرورة اصدار التشريعات الضرورية او تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.

وحتى تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والانظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الالكترونية فعالية هذه التشريعات والأنظمة، ودقتها في ضبط الاداء النظامي القانوني للتعاملات الالكترونية فانه يجب عليها مراعاة الاتي:

- شمولية الانظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها حتى لا تحتاج الى وضع قوانين لكل نشاط مما قد لا يفتح بابا للتعارض او تضارب بالقوانين فيما بعد .
- استقرار هذه الانظمة والقوانين ووضوحها مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها .
- ان تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الادارة الالكترونية واهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الادارة الالكترونية.
- ان تكون تلك القوانين والتشريعات سهلة الفهم، ممكنة التطبيق سواء لمنفذها او للجهة المستهدفة في العمل وفق ضوابطها .

■ رابعا مجموعة المتطلبات الامنية:

يقصد بأمن المعلومات الإلكتروني ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة او بالمؤسسة او المنظمة التي تدار الكترونيا في مأمن من الوصول اليها او التلاعب بها وهناك عدد من الاجراءات تضمن الامن المعلوماتي وبالتالي لابد من تحقيقها وهي؛

- التوثيق: التأكد من المستخدم، بمعنى التأكد من الاطراف المشاركة في العملية هم نفس الاشخاص المعنيون.
- التصديق: اي التأكيد على السماح بالوصول الى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط.

➤ التكامل: أي التأكد من أنه لم يجرى أي تلاعب أو تعديل بالبيانات أثناء نقلها منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى أن وصلت إلى المستقبل.

➤ السرية: وتعني تأكيد من عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف الغير مصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات.

■ خامسًا مجموعة المتطلبات التقنية:

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الإلكترونية وتبادل المعلومات الكترونيا كما يمكن الاقتصار في عرض المتطلبات المختلفة لبناء الحكومة الإلكترونية رغم كونها تتمثل في متطلبات تقنية وإدارية وقانونية وبشرية في:

➤ حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية وللمتمثيل على أهمية هذا المطلب، فإنه يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الإنترنت.

➤ توفير البنية التحتية والاستراتيجية المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الإنترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية بينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها.

بالإضافة إلى المتطلبات التقنية المذكورة أعلاه نذكر ما يلي¹:

- العتاد: هو المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- البرامج: هي الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب.
- الشبكات: المواصلات الكترونية الممتدة عبر النسيج الإلكتروني اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترانت.

بالإضافة إلى عنصر مهم وفعال ألا وهو صناع المعرفة وهم المديرون والمحللون .

تقنيات الإدارة الإلكترونية اللازمة للتحويل:

توجد مجموعة من التقنيات للإدارة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي:

- شبكة ذات نطاق واسع واحدة تحتوي على (الفيديو-البيانات الأصوات).
- شبكة تقلل من زحمة مرور لأداء الفعال ومصاريف البرامج.
- خدمات الويب.
- المحمول.

¹ راجح الوافي، أثار استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجًا، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف المسيلة الجزائر، 2019، ص 37.

- إدارة المستندات الإلكترونية.
- التخطيط الإلكتروني.
- تعاون برامج الشركات.
- الإنترنت.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق ومبادئ الإدارة الإلكترونية

في إطار وصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لابد أن نركز على مجموعة من المبادئ التي يجب الوقوف عليها وإتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة من نمط الإدارة الإلكترونية، مبادئ الإدارة الإلكترونية

تندرج في هذا الإطار مجموعة من المبادئ سيتم ذكرها كالتالي:

✓ أولاً: جودة الخدمات المقدمة للمواطنين المقصود هنا هو الاهتمام بخدمة المواطنين وفق بيئة عمل تتسم بالمهارات والكفاءات أي ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جميع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واستخلاص النتائج وطرح الحلول المناسبة للمشكلة.

✓ ثانياً: التركيز على النتائج إن للإدارة العامة الإلكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين حيث تخفف العبء عنهم وتوفر لهم المال والوقت وتوفر خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى المراكز.

✓ ثالثاً: سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

✓ رابعاً: تكاليف منخفضة إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى انخفاض التكاليف ورفع مستوى أداء وتوسيع نطاق الخدمات بأسعار زهيدة.

✓ خامساً التغيير المستمر يقصد بها أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق على المنافس¹.

كما يرى عادل حرحوش الفرجي أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي²:

¹ بن مسعود ادم قلمين، محمد هشام، وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصر، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزائر، 2019، ص78.

² صدام طاهري، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد التعليم العالي مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة تنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2018، ص10.

- تشريع قانون يضبط منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية.
- لارتقاء البنية التحتية سواء المادية المتمثلة في الأجهزة والمعدات المستخدمة أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة أو البنية التنظيمية.
- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات العمل.
- تأسيس البنية الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه.

عناصر الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توافر عناصر أساسية تترجم الأعمال الإلكترونية تكمن في:

✓ عتاد الحاسوب (Hardware)

✓ البرمجيات (Software)

✓ شبكات الاتصالات (network Communication)

أجهزة الحاسوب

تشق كلمة حاسوب (computer) من الفعل comput والذي يعني يحسب، لذا يطلق على الكمبيوتر في اللغة العربية اسم الحاسب الآلي أو الحاسوب، والذي شهد تطوراً كبيراً خلال الفترات السابقة وهو عبارة عن جهاز أو آلة مركبة تتكون من مجموعة من الأجهزة الإلكترونية التي تتضافر أعمالها في حل مشكلة معينة أو معالجة بيانات مطلوبة وفق برنامج معين.

يقصد بالبرامج مجموعة من الإرشادات وأوامر محددة تعطي الحاسوب ليقوم بعمليات المعالجة المدخلة فيه ثم الحصول على النتائج المطلوبة، كما يعرف الحاسوب أنه آلة إلكترونية يمكن برمجتها لكي تقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها.

ويعرف البعض الحاسوب تعريفاً فنياً بأنه جهاز إلكتروني يتكون من عدد من الوحدات المرتبطة به تستقبل هذه الوحدات البيانات (data) من خلال وحدات الإدخال (input unit) ليتم حفظها في الذاكرة المؤقتة (Ram) ومن ثم إجراء مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية عليها ومعالجتها (processing) من خلال وحدات المعالجة المركزية (CPU) وبالتالي تخزينها بشكل دائم من خلال وحدات التخزين (Storage Unit) ثم تخرج البيانات المعالجة أي المعلومات (information) من خلال وحدات الإخراج (Output unit).

ويعد الحاسوب من الركائز الأساسية في النظام الوظيفي الإلكتروني لما يمثله من أداة رئيسية في أداء الإدارة لمهامها وواجباتها سواءً تعلق الأمر ببرنامج النظام أو في تطبيقاته وبغض النظر عن التعريفات التي قيلت

بصدد الحاسوب فقد عرفه البعض بأنه عبارة عن جهاز أو آلة تتولى معالجة المعطيات المخزونة في الذاكرة الرئيسية في صيغة معلومات تحت إشراف برنامج مخزون¹.

ثانياً – البرمجيات²

وهي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة وتنقسم إلى قسمين: برامج عامة وبرامج خاصة .

❖ **برامج عامة:** وهي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها لبرامج إدارة النظام كنظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة والجدول الإلكترونية والبريد الإلكتروني وغيرها .

❖ **برامج خاصة:** وهي البرامج التي لا يتم تحميلها في كل أجهزة الحاسوب في شركات البيع لكل مستخدم، بل تحمل بناءات على طلب الجهة أو المستخدم عندما يحتاج إليها في إدارة أعماله، وحين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها الإلكترونية ولم يكن متوفر في الأسواق مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية، ليبدأ دور مبرمجي الحاسوب بتصميم البرنامج الذي تحتاج إليه تلك الجهة.

ثالثاً – شبكات الاتصال³

هي مجموعة منشآت تضمن إما إرسالاً أو إرسال وإيصال إشارات إلكترونية وكذا تبادل معلومات التحكم والتسيير المتصلة بها، ما بين النقاط الطرفية لهذه الشبكة التي تضمن إيصال الاتصالات الإلكترونية وكذا التحويل والتوجيه.

رابعاً -صناع المعرفة (العنصر البشري)⁴

يتمثل في القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية حيث يلعب صناع المعرفة دوراً أساسياً في خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يمتلكونه من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.

ينقسم العنصر البشري إلى فئات ومجموعات متخصصة⁵ وهي:

■ فئة موظفي الشبكات: وظيفتهم الأساسية تتمثل في صيانة شبكات الحاسب الآلي واصلاح أعطالها حتى تتمكن الإدارة من تنفيذ مهمتها والوصول إلى اتصال مع الإدارات والجهات الأخرى.

¹د. صفاء فتوح جمعة، مسنولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1، المنصورة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 12-11

²مريم بركاني، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة -دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، أم البواقي، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، 2017/2018، ص 26.

³المادة / 21 10 من قانون 04-18 مؤرخ في 10-05-2018 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، عدد 27 صادر بتاريخ 05-10-2018.

⁴رضوان بوشفيرات، على بوعبدالله، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية -دراسة حالة بلدية الشقفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2018-2017 ص 22

⁵مطرق سليمة، بوزيان هدنة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على النظام القانوني للمرفق العام مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2021-2022، ص 20.

- فئة مشغلي الحاسب الآلي: وهي الفئة التي تقوم باستخدام الحاسوب وتكون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمجين وظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.
 - فئة المبرمجين: مهمتهم الأساسية تنحصر في وضع البرامج المعلوماتية المتعلقة بنشاط الإدارة الإلكترونية
 - فئة المختصين في أمور التأمين والحماية: تنحصر مهامهم الأساسية في حماية وتأمين نظم المعلومات والشبكات ضد أي فيروسات، ومحاولات الاختراق كتلك التي يقوم بها أشخاص الهاكر بهدف إتلاف وتدمير نظم المعلومات والبيانات وكل ما له علاقة بالإدارة الإلكترونية¹.
- على الرغم من أهمية عناصر الإدارة الإلكترونية المذكورة سابقا، إلا أنها تحتاج لنجاحها توفر ثلاثة عناصر أخرى وهي:
- المعلوماتية وهي عملية يتم من خلالها معالجة المعلومات بطريقة آلية باعتبارها عنصر جديد تم استحداثه في مجالات عديدة، فالمعرفة المتجددة تقاس بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات².
 - الاتصالية: هي أداة تنفيذية متمثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل الهيئة من جهة وأجهزتها الفرعية والمديريات من جهة أخرى³.
 - الخدماتية: وهي الهدف الذي تسعى إليه الهيئات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أدائها من أجل تحقيقه بأسرع وأفضل ما يمكن فالتحول التكنولوجي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية الذي يحتل مكانة هامة وفق اتجاهين مهمين، الأول هو انتقال الاقتصاد من السلع إلى تقديم الخدمات والثاني يتمثل في التوسيع السريع لاقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية⁴.

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: لإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية

¹ سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 62

² عزوز محمد الطيب، سعودي عامر، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017-2016، ص 25

³ دخيلي عبد الله، حنان إبراهيمي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 22

⁴ بومطرق سليمة، بوزيان هدنة، نفس المرجع السابق، ص 22

أولاً: إعداد الدراسة الأولية لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية، الفنية والبشرية.

قياس درجة القابلية للتغيير

تزداد فكرة الإدارة الإلكترونية قبولا لدى الكثير من المسؤولين والمهتمين في الدول المتقدمة والنامية، ويأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يحصل عليها المواطن عبر انتظاره في طابور (in line) إلى خدمات تكون متاحة باستمرار طيلة اليوم ويمكن الحصول عليها مباشرة عبر خطوط الاتصال الإلكترونية (On Line).

يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي ثورة إلكترونية تبدي مخاطر مادية وسياسية وذا لم تستوعب بشكل كاف فقد تكون مبادرة الإدارة الإلكترونية مضيعة للموارد وتحقق في تقديم خدمات مفيدة، لذا فإنه يجب منذ البداية تحديد الحاجات والعوائق الممكنة مثل ضعف البنية التحتية وتوضع النظام التعليمي وغياب وسائل التواصل مع التقنية أو محدودية الموارد والخبرات والمعلومات.¹

إن خارطة الطريق هذه والتي هي بصدد العرض تجسد خبرة عدد من الدول وهي تقدم سبيلا واضحا بين مسائل وشؤون عامة، ويجب معرفة كيفية التعامل معها وتعرض الخارطة أسئلة تحتاج إلى إجابة وهي عون للتخطيط والإدارة والتقييم للمشروع:

(1) لماذا نسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

(2) هل نملك رؤية واضحة و أولويات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ ، هذا نظرا لكون خطط الإدارة الإلكترونية تأتي أيضا بأشكال و أحجام مختلفة.

(3) ما نوع الإدارة الإلكترونية التي نرغبها؟، نظرا لاختلاف المجتمعات وأولوياتها، فلا يوجد نموذج واحد

(4) هل تتوفر الرغبة السياسية الكاملة لإقامة إدارة إلكترونية؟، كأهم متطلب لتنفيذ المشروع، لتوفير

الدعم المادي والتعاون بين المؤسسات

(5) هل تم انتقاء مشروع الإدارة الإلكترونية بالشكل الملائم؟ ، بحيث يعد الاختيار في غاية الأهمية وخاصة

المشاريع الأولية، إذ يمكن أن يكون المشروع الأولي الناجح بؤرة إشعاع للمحاولات المستقبلية.

(6) كيف يخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية؟ إذ وقبل الشروع في تنفيذ المشروع وضع آليات الإدارة لكافة

مستويات المشروع.²

¹ محمد أبو القاسم التبيي، محمد وحومة الحسناوي، الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي، كلية الهندسة، جامعة سبها، الإلكترونية للحكومة الاستراتيجية، 2021، ص 33.

² ساسي مريم، الادارة الالكترونية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر قانون العام تخصص ادارة ومالية، جامعة أكلي محند اولحاج، الجزائر، البويرة، 2016/2015، ص 33

(7) كيف يمكن التغلب على المعارضة للمشروع؟، نظرا لتطلب هذه المشاريع أموالا معتبرة وموارد بشرية وتكريسها للتعامل مع المعلومات فهي مسؤولية حساسة واختبار نجاحها يؤسس على مدى تحقيق المشروع للأهداف المرجوة¹.

هذا بالإضافة إلى الخطوات التالية والتي تتمثل في²:

ثانيا: 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.

ثالثا: تحديد المصادر

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا ما يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

رابعا: تحديد المسؤولية

لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح عند تنفيذ الخطة، والكلفة المرصودة لها ضمن الوقت المحدد.

خامسا: متابعة التقدم التقني

نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

الفرع الثاني: مراحل التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة الذي يرغبون في تحول ناجح إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار:

- ✓ وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية (تخطيط تنفيذ وتشغيل).
- ✓ الرعاية الشاملة والمباشرة للإدارة العليا بالمؤسسة والابتعاد عن التكاليف والارتجالية في معالجة الأمور.
- ✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية فهمها.
- ✓ التحديث المستمر لتقنية المعلومات.

بالإضافة إلى المراحل التي تعتبر أهم عنصر في عملية التحول وهي:

أولاً: الظهور في هذه المرحلة تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الإنترنت وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون ورجال الأعمال، وتسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال

¹ محمد أبو القاسم الرتيبي، المرجع السابق 35

² ساسي مريم، المرجع السابق ص 35

الأحادي الجانب، وترتبط هذه المرحلة النماذج وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى أولى الوزارات أو المؤسسات الحكومية والوقوف على الطوابير، وفي أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف ولكن بصورة صوتية وباستخدام أرقام الهاتف.

ثانيا: التعزيز

تشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي أن الدوائر والمؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها، وفي نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات مثل تغيير عنوان الشخص بدل الكتابة أو استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة وكذلك الحال بالنسبة للدوائر، و لتغيير الثقافة والعمليات والمسؤوليات في إطار المصلحة الحكومية يجب أن يعمل موظفو الحكومة في الإدارات بطريقة مشتركة تتسم بالسلاسة وتخفيض الكلفة، وتزيد في الكفاءة وترضي العملاء من المواطنين ومؤسسات الأعمال والمنظمات المتعامل معها.

ثالثا: التعامل¹

ان العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل، وتوفير كثير من الوقت والجهد والمال، والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

رابعا: التفاعل

فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر فاعلية وسرعة بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكنك تنزيلها بها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطورا واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات.

خامسا: التكامل

تحدث عند تكامل نظم المعلومات وتمكين جمهور المتعاملين من المواطنين ومؤسسات الأعمال من الحصول على الخدمات من خلال بوابة افتراضية تمثل أحد نقاط الاتصال المثلى والإشكالية في الوصول إلى هذا الغرض ترتبط بالجانب السلوكي للعمل الحكومي.

اهمية الادارة الالكترونية²:

على المستوى الوطني:

تتضح اهمية الادارة الالكترونية على مستوى الوطني بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى تتمثل هذه الفرص في :

¹ حرز الله فؤاد حسن، الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة في إمكانية التطبيق، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012 ص 43.

² د.غسان الطالب، د.راكن الزعاير، الادارة الالكترونية لمنظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2020، ص 33

- الاستفادة من الفرص المتاحة في اسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- تدعيم جانب الواردات في الدولة
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- ايجاد فرص جيدة للعمل الحر.
- الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والاقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية.

على مستوى الادارة:

- رفع مستوى الكفاءة الادارية وذلك من خلال زيادة الكفاءة في تنفيذ الاعمال الحكومية وذلك من خلال زيادة انتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة وهذا يتطلب اتمتة الاجراءات الادارية وتبسيط العمليات على مستوى من المنافسة والشفافية.
- الدقة والسرعة في انجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولا الى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الادارية.
- رفع مستوى الاداء وزيادة الانتاجية للأداء الحكومي والشفافية في التعامل، والسرعة في انجاز المعاملات والخدمات والمساواة.
- تغيير الصورة التقليدية للمؤسسات المتمثلة بالروتين وصعوبة الاجراءات وعدم وضوحها.
- تعزيز دور المواطنين في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار.

المبحث الثاني: مخرجات الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في إطار المنظمات، ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع الفروع وحقوق المعرفة الادارية، حيث يمثل الأداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ومن خلال ما سبق سنتعرف أكثر في هذا المبحث على الأداء الوظيفي من خلال المفهوم، أنواع الأداء الوظيفي، مخرجات الأداء الوظيفي.

المطلب الاول: ماهية الاداء والأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء:

هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا أمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة¹.

يعرف الأداء على انه "الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل ضد الأعمال، كما انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة².

كما يمكن تعريفه على انه "مصطلح يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³.

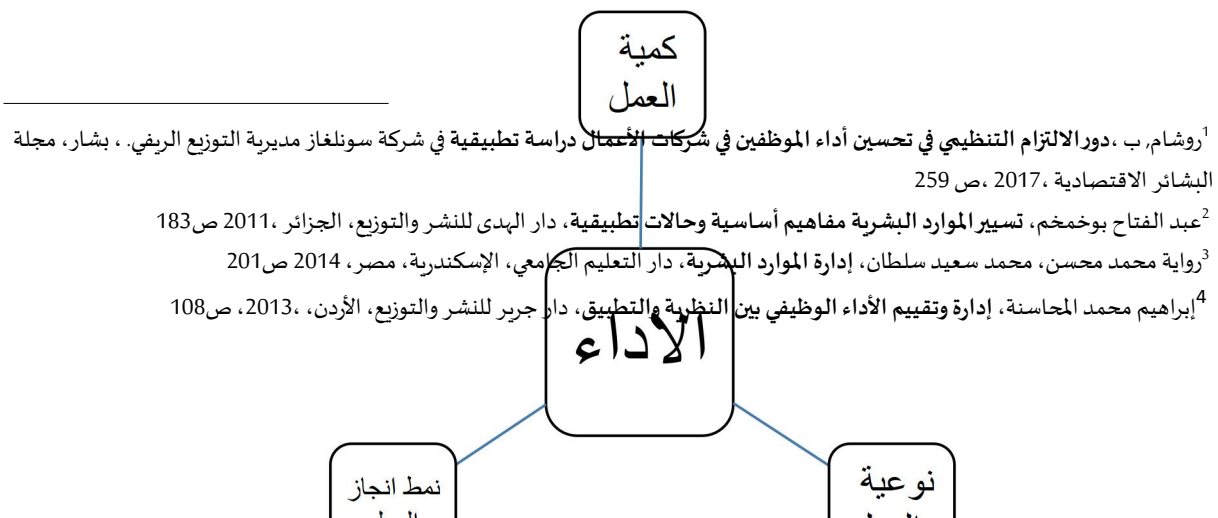
وعليه يمكن القول ان الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة بما يحقق ذلك الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

عناصر الأداء

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي كالتالي:

1. كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. نوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية الجهود المبذولة.
3. نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله⁴.

رسم توضيحي رقم (1): يوضح عناصر الاداء



المصدر: من إعداد الطالب

العوامل المؤثرة على الأداء:¹

مما لا شك فيه إن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العليا أو الدنيا لذلك سيتم التطرق إليهما من خلال تقسيمهما إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1-العوامل التقنية: وهي مختلف المتغيرات الناتجة التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على

الخصوص ما يلي :

- ❖ نوع التكنولوجيا سوى المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ❖ نسبة الاعتماد على آلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ❖ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ❖ نوعية المنتج وشكله.
- ❖ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طلبها.

¹ يوسف عبد الرحمان، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية الاتصالات الجزائرية ام البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص ص 49، 51.

❖ نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.

1-2 الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية، ومن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له.

1-3- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في

المؤسسة، وتضم على الخصوص:

❖ هيكل القوى العاملة

❖ نظام الاختيار والتعيين.

❖ التدريب والتأهل والتنمية.

❖ نظام الأجور والمكافآت.

❖ نظم تقييم الأداء.

العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي على رقابة المؤسسة" وبالتالي

قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي:

العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تتحلل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم. العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة.

العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة¹. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

¹ يوسف عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص 60

بالنظر لتداخل مفهوم الاداء مع بعض المفاهيم الاخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن بين هذه المفاهيم الانتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضى الوظيفي.

- الانتاجية: تعبر عن المقدرة عن خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة رسمية بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الانتاج (سلع وخدمات) وقيمة الانتاج وفقا لمقياس نقدي او مادي محدد.
 - الكفاءة: هي الاستغلال الامثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وايضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، تعني الكفاءة عمل الاشياء بطريقة صحيحة.
 - الفعالية: تعرف فعالية المنظمة بانها درجة قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، كذلك ترتبط بتحقيق اهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف.
- إذا هناك ارتباط بين الكفاءة والفعالية بحيث المنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة العكس صحيح، كما ان مفهوم الفعالية اوسع من مفهوم الكفاءة بحيث الفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة¹.
- الرضا الوظيفي: عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير².

مفهوم الاداء الوظيفي:

لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

ادى الشيء: قام به، ادى الدين: قضاها، ادى الصلاة: قام بها لوقتها، ادى الشهادة: ادلى بها، ادى اليه

الشيء: اوصله اليه.

¹ فيصل خرشي، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، لولاية المسيلة، 2018/2019، ص 7

² جاسب مزهر الحسنوي، مقال علمي بعنوان الرضا الوظيفي، قسم ادارة الاعمال، تاريخ الاطلاع عليه

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الانجليزي Performance التي تعني انجاز العمل، او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه¹. اصطلاحا: حظي مفهوم الاداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والأكاديميين، والعملي من قبل رجال الاعمال ومديري المؤسسات وصناع القرارات ووجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

هو مجموعة الطاقات والقدرات والجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل معين تلازمه الرغبة في اداء العمل، وفق المعايير والاسس المطبقة من طرف الادارة وبالتالي فهو يسير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. يركز هذا التعريف على مدى قدرة الفرد على انجاز مهام وظيفته

يعرف بربر كامل الاداء على انه الاساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الافراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية اخرى اهداف المؤسسة. يحصر هذا المفهوم الاداء الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسة.

ويعرفه "Kiyakim" بانه تأدية الفعل او انجاز النشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المحددة. يركز هذا التعريف على ربط الاداء بالأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسسة². هو درجة بلوغ الفرد او الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية³.

كما يرتبط الاداء بإنجاز الاعمال كما يجب ان تنجز وهو يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد لمتطلبات الوظيفة⁴.

يعرف الاداء الوظيفي على انه محصلة الاداء جميع الافراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الافراد من جهد داخل العمل⁵.

محددات الاداء الوظيفي⁶:

يرى بعض الباحثين ان الاداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاث:

1. الدافعية الفردية؛ تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه.

¹د. مريم ارفيس، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، ص478

²بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم 2018-2019، ص20

³فضل الله الرشيدة سليمان، علي عبد الله حاكم، 2017، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء، دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية السودانية، بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 1، ص 166

⁴قطومة بن مكي، اداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والإدارية والطبيعية نظرة بين الحاضر والمستقبل، تركيا، اسطنبول، 2019، ص 121

⁵فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الاداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021، المجلد 15، العدد 2، ص 74.

⁶منصورة تجاني، الاداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية، 2020، المجلد 3، العدد 4، ص62

2. مناخ العمل؛ يعبر عن الاشباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل.

3. القدرة لدى الفرد على اداء العمل؛ وهي القدرة الذي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب

كما يرى من الباحثين ان الأداء الوظيفي يحاط ب:

الادراك: يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا إلى ترجمتها إلى سلوك معين، فإن هذه العملية الأساس التي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الفرد إن يتعلم، ويجدر الإشارة إلى إن الإدراك يختلف بين الأفراد إذ لا البد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوبها وتنظيمها للمعلومات الواردة إليها¹.

العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي:

لقد أدت النتائج التي اسفرت عنها سلسلة الدراسات التي اجريت في مصنع الهاوثورن الى ان ثمة عدة عوامل تؤدي الى اختلاف معدل الانتاج، هذا ما دفع بالمهتمين من الباحثين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الاداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في المنظمة ويمكن تلخيص هذه العوامل في 04 مجموعات وهي:

العوامل المتعلقة بالعمال: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره.

العوامل المؤثرة بالوظيفة: يمكن تقسيمها الى قسمين وهما ;

❖ عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: كطبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار، المستوى التنظيمي للوظيفة.

❖ عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: كالأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

العوامل المتعلقة بالمؤسسة: ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على اداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الاشراف والقيادة، الاجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

العوامل المتعلقة ببيئة العمل: اذ لا يمكن لأي منظمة ان تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذا ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بها، كما يمكن القول البيئة الواعية والحاضنة للمنظمة غايتها استمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على السلوك وادارة ومهارات العاملين بها، لذا وجب على المنظمة مراعاة العوامل البيئية المحيطة بها واخذها بعين الاعتبار:

¹بوفرو بثينة، معافي أسماء، أثر التدريب كحافز في تنمية الداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد Somifer ، تبسة، 2021-2022، ص 101

انواع الاداء الوظيفي¹:

يمكن تقسيم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر اضافة الى معيار الشمولية.

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي او الاداء الداخلي او

الاداء الخارجي.

الاداء الداخلي: ويسمى ايضا اداء الوحدة، اي انه ينتج ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج اساسا مما

يلي:

1. الاداء البشري وهو اداء افراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع

القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2. الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

3. الاداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الاداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة

يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء

سواء بالإيجاب او بالسلب مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الامر بمتغيرات كمية

اين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء

الجزئي .

الاداء الكلي: وهو مجموع الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية

للمؤسسة، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الاداء

يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو.

الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة انواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى

اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج.

عناصر الاداء الوظيفي²:

مكونات وعناصر الاداء الوظيفي تتمثل في:

❖ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في المعرفة العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ د. مريم ارفيس، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مرجع سابق، ص 484

² احمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار واخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة افاق

علوم الادارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، العدد 03، ص 293

- ❖ نوعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ❖ كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ❖ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، وكذا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

ابعاد الاداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، حيث يمكن التمييز بين ثلاث ابعاد للأداء الوظيفي:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الانواع الاعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الاداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة المطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الاداء من الاخطاء وتقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء.
- نمط الاداء: يقصد بهذا الاسلوب الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أنشطة معينة والمزيج منها إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل لمشكلة معينة¹.

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية كمخرج للأداء الوظيفي.

أولا-الكفاءة:

1- مفهوم الكفاءة

« Mintzberg » في كتابه administrative behaviour يعرف الكفاءة بانها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة اي ان الكفاءة تعني الوصول الى الاعظمية في اي هدف تسعى اليه المؤسسة.

¹بولشرس كمال، الاداء والثقافة في العلوم السلوكية، ط1، عمان دار الراية لنشر والتوزيع، 2014، ص92

والكفاءة حسب مواصفات iso 9000:2000 هي القدرة التي يضمهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ .

اما «repert boye» عرفها على انها: القدرة على العمل في محيط مهني وتتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.

تمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الاهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد انها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة¹.

كفاءة = الموارد المستخدمة فعليا / الموارد المخطط استخدامها

أبعاد الكفاءة المهنية²:

أبعاد الكفاءة المهنية: تتكون من ثلاث أبعاد أساسية وهي:

المعرفة:

والتي تعني مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي تكتسبها المؤسسة خلال عمليات وأنشطتها، والتي تستخدم لإدارة العمليات وتحقيق أهدافها، يتم جمع هذه المعارف وتنظيمها في إطار مرجعي محدد يتيح للمؤسسة استخدامها ونقلها بين أفراد فريق العمل وتطويرها باستمرار لتحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية.

والمعرفة تنقسم إلى قسمين هما:

❖ **المعرفة الظاهرة:** والذي يشير إلى المعرفة الموضوعية التي يمكن تحويلها إلى رموز وأحرف وعبارات، وتخزينها ونقلها بسهولة من شخص إلى آخر. وهذا يتيح إمكانية استغلال هذه المعرفة واستخدامها في إنتاج معارف جديدة وتطويرها. وبالتالي، فإن معرفة الظاهرة تعتبر أساسا أساسيا لتطوير المعرفة الإنسانية وتعزيز قدرتنا على فهم العالم وتحسين حياتنا والمجتمعات التي نعيش فيها

❖ **معرفة خفية (ضمنية):** والذي يشير إلى المعرفة التي تكون متواجدة في الشخص ولكنها لا يمكن تسجيلها أو رؤيتها بوضوح. وتشمل هذه المعرفة المهارات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد والتي مستندة على تجاربه وتفاعلاته السابقة. ويمكن استغلال هذه المعرفة

¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص مالية التأمينات وتسيير المخاطر، جامعة ام بواقي، ص 65

² بربار مرو، ودلال فضيلة، دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين المهني زيان بلقاسم، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023/2022، ص 47

الخفية على سبيل المثال في تحسين الأداء الفردي أو تطوير المهارات الشخصية، ولكنها تبقى غير قابلة للتوثيق أو النقل بسهولة من شخص إلى آخر.

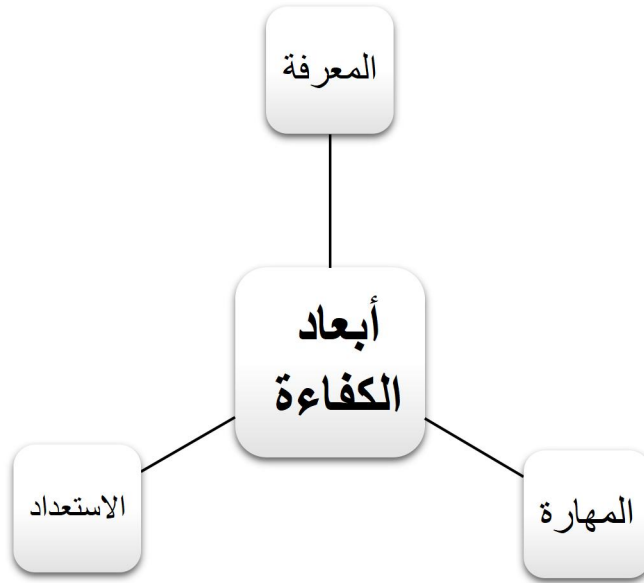
المهارة

والذي يشير إلى القدرة المكتسبة أو الطبيعية للفرد على تنفيذ الأعمال المطلوبة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب. وتعتبر المهارة عن قدرة الفرد على استخدام المعرفة والخبرة السابقة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بطريقة محترفة وفعالة. وتكون هذه القدرات في العادة نتيجة للتدريب والتعلم والتجربة، ولكن قد تكون أيضا خصائص طبيعية للشخص لديه قدرات معينة تميزه عن الآخرين في تنفيذ المهام بنجاح.

الاستعداد:

تعني قدرة الفرد على تنفيذ المهام إظهار كفاءته بأفضل شكل ممكن، وتعتمد هذه القدرة على هوية الفرد وقدرته على إدارة نفسه وتحفيز نفسه لتحقيق أداء متميز في تنفيذ المهام. وبالتالي فإن القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة تتطلب الجمع بين المعرفة والمهارة والإرادة والتحفيز لتحقيق نتائج إيجابية في الأداء. كما "تعني الاستعداد القدرة المحتملة للفرد على تنفيذ مهمة معينة في المستقبل، وذلك بناء على قوته واستعداده الحالي، وعوامل النمو والنضج أو التعلم. وتصبح هذه القدرة قابلة للاستغلال عندما تتوفر الظروف اللازمة لتحقيق الأداء المرجو، حيث يمكن للفرد الاستعداد لتنفيذ المهمة بكفاءة وفعالية. ويمكن أن يؤدي العمل على تطوير هذه القدرات إلى نجاح أفضل في تحقيق الأهداف المستقبلية.

رسم توضيحي رقم (2): أبعاد الكفاءة

المصدر من اعداد الطالبة

تتكون الكفاءة المهنية من ثلاث أبعاد رئيسية وهي المعرفة والمهارة والاستعداد. فالمعرفة تشير إلى مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي تكتسبها المؤسسة لإدارة العمليات وتحقيق أهدافها، وتنقسم إلى معرفة الظاهرة والمعرفة الخفية. أما المهارة فتشير إلى القدرة المكتسبة أو الطبيعية للفرد على تنفيذ الأعمال المطلوبة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، وتتطلب الجمع بين المعرفة والخبرة لتحويلها إلى أداء عملي فعال. أما الاستعداد فتعني قدرة الفرد على تنفيذ المهام إظهار كفاءته بأفضل شكل ممكن، وتعتمد هذه القدرة على هوية الفرد وقدرته على إدارة نفسه وتحفيز نفسه لتحقيق أداء متميز في تنفيذ المهام. وبالتالي، فإن الكفاءة المهنية هي مزيج من هذه الأبعاد الثلاثة، ويتطلب تطويرها بشكل مستمر لتحسين أداء الفرد وتعزيز قدرته التنافسية في سوق العمل.

تصنيف الكفاءة المهنية¹:

يتم تصنيف الكفاءة المهنية للعاملين النفسيين إلى أربعة تصنيفات رئيسية: الكفاءة المعرفية: وتتعلق بالمعلومات والمهارات التعليمية والعملية اللازمة لممارسة الأساليب العلاجية المختلفة، هذا يشمل المعرفة النظرية والتدريب العملي الذي يحتاجه العامل النفسي. الكفاءة الوجدانية: وتتعلق بالملامح الشخصية للعامل النفسي، مثل اتجاهاته ومعتقداته وأخلاقياته، هذه العوامل يجب أن تتناسب مع طرق وأساليب العلاج الخاصة به.

¹عصفور محمود، الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص 72

الكفاءة الأدائية: وتتعلق بالمهارات العملية التي يمتلكها العامل النفسي، مثل قدرته على بناء جلسة علاجية أو إجراء مقابلة إكلينيكية بطريقة فعالة، هذا يتطلب الخبرة والتدريب العملي وتطبيق فعلي للأساليب العلاجية.

الكفاءة الإنجازية: وتشير إلى كفاءة الأداء الفعلي للعامل النفسي في الميدان، بما في ذلك تكيفه مع مهنته وتطوير مهاراته وأفكاره وتحسين الجوانب العلاجية التي يستخدمها، يمكن تحقيق هذا النوع من الكفاءة من خلال الإنجازات العملية والوظيفية والنتائج الملموسة التي يحققها العامل النفسي.

طرق تطوير الكفاءة المهنية¹:

يوجد خمسة طرق لتطوير الكفاءة المهنية وهي كالتالي :

- **التدريب:** يمكن اكتساب الكفاءة المهنية من خلال التدريب والتعرض لوضعيات مهنية جديدة، واستخدام منهج المحاولة والخطأ لمواجهة تلك الوضعيات، يجب على الشخص البحث عن حلول للمشاكل التي يواجهها مما يزيد من دافعه للتعلم .
- **التكوين التناوبي:** يمكن الحصول على المعارف النظرية وتطبيقها في وضعيات مهنية حقيقية للحصول على الكفاءة المهنية .
- **تحليل السلوكيات:** يمكن تحليل سلوكيات الفرد أثناء القيام بواجباته المهنية اليومية ونمذجة السلوكيات الصحيحة التي تعبر عن الكفاءة لتعميمها ونقلها إلى الآخرين .
- **تحديد معايير الجودة:** يمكن لبعض المؤسسات والإدارات تحديد معايير للجودة أو نسب للإنتاجية، وتحتاج العاملين إلى اتخاذها بعين الاعتبار أثناء الإنجاز ومراقبة أدائهم بشكل دوري، مما يحفزهم على الوصول إلى الكفاءة المهنية .
- **الاندماج:** يمكن للمعارف النظرية التي يحصل عليها الفرد من خلال التكوين، تغذية قدراته وتحويلها إلى كفاءات مختلفة حسب الوضعيات المهنية التي يواجهها، ويجب عليه الاندماج في العملية التعليمية والتطبيقية لتحقيق الكفاءة.

¹ مهنا طارق، توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس العوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018، ص 39

ثانيا-الفعالية

مفهوم الفعالية:¹

لقد حظي ولا يزال موضوع فعالية المؤسسة باهتمام زائد من قبل الكتاب والممارسين المعنيين بنظريات المؤسسة والتنظيم وجرت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل هذا المفهوم نذكر منها ما يلي:

تعريف الفعالية حسب « Ruibert & Wilber » تصب وجهة نظر هذين الكاتبين إلى أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسيهما تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ...

كما أشار ألفار «ALVAR» إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المؤسسة فعالة".

تعريف: « Etzioni » عرف الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.

عرفها كل من «Steen & Mohney» بأنها " الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار".

عرفت الفعالية على أنها: "درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة.

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة²

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية ويمكن تصنيفها في مجموعتين مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

¹ اودي وافية وقاسم نور الهدى، دور تقييم أداء العاملين في رفع كفاءة البنوك دراسة ميدانية في بنك التنمية الفلاحية والتنمية الريفية BADR، سعيدة، علوم التسيير، 2022.

² <http://thesis.univ-biskra.dz>

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الدافعة لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح تساعد على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
 - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
 - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلبي متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
 - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
 - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي
- ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت "العامل الزمني" إلى :
- ❖ مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
 - ❖ مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.
 - ❖ مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار.
- وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يساهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم.

العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون، ومن ثم يوصف التفسير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه أقل فاعلية إذا لم يستطع تحقيقها.

وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول إن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي ال تختص ببلوغ النتائج بينهما.

الجدول الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية¹:

جدول رقم (2) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية

تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد.	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد.	كفو
تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد.	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد.	غير كفو
فعال	غير فعال	

المصدر: تامر العابد، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ص51

المطلب الثالث: مفهوم الرضا الوظيفي

سنقدم فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الاحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل .

الرضا الوظيفي من وجهة نظر "هوبوك" :عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

اما "سترونج" فقد عرفه بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون اية غضاضة.

¹تامر العابد، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة، 2014، ص51

واخيرا يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير الى مجموعة المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

الأسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي¹

- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونوا أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ان الموظفين الاكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا ادى ذلك الى زيادة الانتاج.
- وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من اهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض ان الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو اكثر استعداد للاستمرار بوظيفته و تحقيق اهداف المنظمة كما انه يكون اكثر نشاطا و حماسا في العمل و اهم ما يميز اهمية دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الانسان اثناء عمله.

خصائص الرضا الوظيفي

- يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي²:
- ✓ تعدد مفاهيم طرق القياس وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء في ميدان الرضا الوظيفي .
 - ✓ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.
 - ✓ يتعمق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني.
 - ✓ يتميز الرضا الوظيفي بأن حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل.

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2018، ص14

² منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين بدون سنة نشر ودار النشر، ص40

✓ يرتبط الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي¹:

أبرز العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي:

- الرضا عن الوظيفة بشكل عام.
- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز.
- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف.
- الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القادة والموظفين.
- الرضا عن مجموعة العمل .
- الرضا عن النواحي الاجتماعية.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.

مظاهر الرضا الوظيفي²:

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والمتفاعلة التي يمكن ملاحظتها على الفرد، ومن

بين هذه المظاهر ما يلي:

زيادة معدل الأداء: هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين جودة الأداء والرضا عن العمل ويرى البعض أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المصنفة ويرى اتجاه آخر أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، ومن هنا تم الربط بين الزيادة في معدل أداء العاملين وبين رضا عن العمل.

زيادة معدل الحضور: توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل، حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى ارتفاع معدل الأداء، أي كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما زاد معدل الحضور، وكلما توافرت السلوكيات الإيجابية مثل: حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا لمظاهر الرضا الوظيفي.

¹ شادن بنت عبد الله آل جمعان، شروق بنت سلمان بن سلمان، واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، عدد9، 2020، ص394

² المصري، إيهاب وعامر طارق، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص54

الرضا العام عن الحياة: يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:¹

❖ الرضا العالي يولد الأداء: توفر الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

❖ الأداء العالي يولد الرضا: يعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

¹د. رياض مهدي كريم، مقال متوفر على

المبحث الثالث: وظائف الادارة الالكترونية والمعوقات

ان الادارة الالكترونية عبارة عن منظومة تنظيمية وظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتالي تعتبر هذه الادارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات، وفقا لمتطلبات المواكبة و الاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات لذالك من المستحيل وضع الوظائف التقليدية للإدارة في اطار تقنيات جديدة.

المطلب الاول: وظائف الادارة الالكترونية والمعوقات التي تواجهها.

يتطلب التحول من العمل وفقاً للأسلوب التقليدي إلى العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل المعمول به في المؤسسات التقليدية، ويسفر ذلك عن تغير في الوظائف التقليدية للتسيير، حيث تتحول إلى وظائف إلكترونية.

وظائف الادارة الالكترونية:

سنحاول التطرق إلى هذه الوظائف من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية.

اولا-التخطيط الالكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط .

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد ، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة ، تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً ، ونظم الإدارة الإلكترونية كنظم دعم القرار ، النظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط عديدة ومبتكرة ، وتمس عمليات التوقع ، وترفع من كفاءة التخطيط ، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات.¹ قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما ينصب على وضع اهداف ووسائل تحقيق هذه الاهداف الا ان الاختلاف يكمن في ثلاثة مجالات كالآتي :

¹ <https://www.starshams.com/2022/12/%20e-governance.html>

- ✓ ان التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والانية وقصيرة الامد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي.
- ✓ ان المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) الى التخطيط المستمر.
- ✓ ان فكرة تقسيم العمل الاداري التقليدية بين ادارة تخطط وعمال الخط الامامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الادارة الالكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الامامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن ان يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول الى فرصة عمل¹.

التنظيم الالكتروني

إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية خارج المؤسسة.

ان المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية و الرسمية و على بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة عليه ولاكن نتيجة للتغيرات و التطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال اصبح من الضروري البحث عن تطبيقات و ممارسات معاصرة للتنظيم فاصبح يعرف بالتنظيم الالكتروني، و هو الاطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطة و المهام و العلاقات الشبكية الافقية، مما يحقق التنسيق الاتي و في كل مكان، من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الالكتروني و قاعدة او مستودع البيانات المشتركة و ادارة علاقات العاملين على اساس شبكي داخل المنظمة و ادارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الالكترونية².

وفيما يلي توضيح للتحويلات الادارية من اسلوب التنظيم التقليدي الى اسلوب التنظيم الالكتروني.

جدول رقم (3): التحويلات الادارية من اسلوب التنظيم التقليدي الى اسلوب التنظيم الالكتروني.

¹ نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2017، ص 227.

² اسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار زمزم للنشر، الاردن، 2015، ص 108

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	التنظيم الهرمي. التنظيم العمودي من الاعلى الى أسفل الهيكل المحدد.	التنظيم الشبكي. التنظيم الافقي. الهيكل غير محدد.
التقسيم الاداري	التقسيم الاداري على اساس الاقسام والوحدات.	التنظيم قائم على الفرق والمجموعات.
سلسلة الاوامر	السلطة الخطية (الادارة مركز متحكم وموجه). مركزية السلطة (رئيس مباشر واحد). سلسلة الاوامر الادارية الخطية.	السلطة الاستشارية . تعدد مراكز السلطة. الوحدات مستقلة وفرق المدار ذاتيا.
الرسمية	تعليمات حرفية. قواعد الاجراءات محددة. اللوائح وجداول العمل التفصيلية.	سياسات مرنة. ادارة الذات او فرق المدار ذاتيا. جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية ولللامركزية	المركزية: السلطة في القمة . اللامركزية: السلطة موزعة .	المركزية: تعدد مراكز السلطة. اللامركزية: الوحدات مستقلة وفرق المدار ذاتيا.

المصدر: اسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار زمزم للنشر، الاردن، 2015، ص 107

من الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع عناصر التنظيم الالكتروني تدار بشكل ذاتي مع وجود مرونة في التعامل وفرق استشارية.

ثالثا-التوجيه الالكتروني:

يعتمد التطبيق الكفؤ والفعال للتوجيه الالكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود القيادات الالكترونية E-leaders ، ففي الادارة التقليدية تشكل القيادة الى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكن القيادة اصبحت وظيفة اساسية في الادارة الالكترونية. وتتمثل القيادة الالكترونية في الكفاءات

الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وادارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة¹.

ايضا يمكننا القول ان القيادة تتمثل في التكامل بين رغبات القائد والافراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق اهداف المشتركة كما في الأوركسترا الموسيقية التي تجعل من مكونات مختلفة نغما مطربا .
كما ان القيادة مصطلح يشير الى العملية التي يقوم بواسطتها القائد بالتوجيه او بالتأثير في افكار ومشاعر افراد اخرين او في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك. يوضح الجدول التالي أبرز خواص القائد الالكتروني مقارنة بالقائد التقليدي².

¹اسيا تيش سليمان نفس المرجع ص 114
²جيلالي بوزكري، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص73

جدول رقم(4):خوائص القائد الالكتروني مقارنة بالقائد التقليدي.

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة.
اهداف طويلة الاجل (معاش التقاعد اهمها).	اهداف متتالية وقصيرة الاجل.
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.	يعتمد على علمه وجرأته.
يميل الى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه اولاً.	يميل الى التمكين ويقبل التغيير ومستعد للمفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والافراد.	يرتبط بالعلاقات والافكار والشبكات.
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها .	يهتم بالنتائج والصور العامة والتركيز.
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام.	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الانصات.
يتجنب المخاطر ويلجأ لهامش الامان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل ان تفشل.
مظهره وملامحه اهم ادوات الادارة	اسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي اهم ادوات الادارة.
محلي.	عولمي، محلي .
احادي المزاج فهو اما سعيد او حزين طول اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسساته ورفاقه.	تواصلبي ومنفتح على مؤسسات الاخرين.

المصدر: جيلالي بوزكري، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 الجزائر، ص73

الرقابة الالكترونية

يؤخذ على الرقابة التقليدية انها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ اي ان تصحيح الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي يتم بعد انجاز ما هو فعلي. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها اسم الرقابة الالكترونية. فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الانترنت هذه الاخيرة التي تعمل كقناة لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما انها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف اول بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الادارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها.

الجدول الموالي يقدم مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية¹.

جدول رقم (5): مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية.

الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
رقابة موجهة الماضي (تنظر الى المشكلات بعد تراكمها).	رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل او الخطأ في مواقعها الادارية اول بأول).
رقابة بالتقرير.	رقابة بالنقرات (رقابة فورية وانئية).
رقابة دورية.	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار).
رقابة قائمة على المساءلة والرسمية.	رقابة قائمة على الثقة.

المصدر: اسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار زمزم للنشر، الاردن، 2015، ص 124

المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يتعرض مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات المادية والبشرية والتكنولوجية؛ ويمكن تمييز العديد من الصعوبات في مختلف المجالات والتي تمثل تحديا في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن بين العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر منها:

المعيقات البشرية

✓ غياب أو ضعف الثقافة الإلكترونية لدى العنصر البشري مما يجعله يتخذ مواقف سلبية إزاء التكنولوجيا وتطبيقات .

✓ قلة الخبرات والكفاءات البشرية في تقديم الخدمات الإلكترونية وضعف المبادرة الفردية.

¹اسيا تيش سليمان، نفس المرجع، ص 124

- ✓ نقص الموظفين المتخصصين في تقنية المعلومات والاتصالات وصيانة المعدات والأجهزة.¹
- ✓ مقاومة كبيرة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الاجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.²

المعيقات التقنية³

- ✓ التهديدات الامنية التي تتعرض لها الشبكات مثل القرصنة والاختراق.
- ✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدول مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ عدم قدرة تكنولوجيا المعلومات على مجابهة التطور المستمر في أساليب القرصنة.
- ✓ قلة العتاد اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ ضعف برامج الحماية ضد الفيروسات والقرصنة الإلكتروني.

المعيقات الإدارية

- ✓ تعقد الاجراءات الإدارية وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية.⁴
- ✓ غياب التنسيق بين مختلف الإدارات الحكومية وهذا يصعب من عملية الإدارة الإلكترونية؛ حيث يختلف مصدر القرار وعدم توحيدة .
- ✓ عدم اعادة صياغة الهياكل التنظيمية في الإدارات لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي والاكثفاء بالهياكل التقليدية.⁵
- ✓ ضعف التخطيط والمتابعة من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى ضعف التنسيق بين أقسام الإدارة يعتبر عاملا لفشل عملية التنفيذ.⁶

المعيقات المالية⁷

- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة من أجل تغطية تكاليف البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ عدم توفير ميزانيات خاصة لتدريب وتكوين الموظفين في مجال نظم المعلومات والاتصال.
- ✓ صعوبة تغطية تكاليف الصيانة المرتفعة وكذلك تكاليف التحديثات المستمرة الخاصة بالبرامج الإلكترونية.

¹ محمد سعداوي، إمكانية تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2016، ص 33

² رمزي حموش، وسامية بوضياف، معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد (1)، المجلد 24، 2019، ص 370

³ عبد الباسط بن عبيد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 42

⁴ محمد سعداوي، ص 33

⁵ أحمد الأسناوي، وفاروق جلال، الإدارة الإلكترونية. الجزائر، دار الجديد للنشر والتوزيع، 2020 ص 71

⁶ عبد الباسط بن عبيد ص 44

⁷ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الأردن، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 192-194

✓ نقص المخصصات المالية في مجال الاستعانة بخبراء تقنية المعلومات الذين لديهم المعرفة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

المعوقات القانونية والتشريعية

- ✓ غياب الإرادة السياسية الداعمة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.
- ✓ عدم وجود بيئة تشريعية تحمي العمل الإلكتروني¹.
- ✓ غياب تشريعات قانونية تؤدي إلى التحقق من هوية العميل وما يتعلق بعصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.
- ✓ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق برامج لإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها².

المطلب الثاني: مستويات إدارة الإلكترونية وخصائصها

مستويات إدارة الإلكترونية:

يمكننا تمييز ثلاث مستويات رئيسة للإدارة لإلكترونية كما يلي³:

أولاً: مستوى الإدارة نفسها:

نجد في هذا المستوى جميع الأبعاد المتعلقة بتطوير أداء الإدارة الداخلي من حيث توفير أنظمة المعلومات ونظام الشبكة الداخلي ... الخ، وذلك بهدف إحلال الألة محل الإنسان لتبسيط النشاط الإداري وتنمية فعالية الإدارة.

ثانياً: مستوى علاقة الإدارة بالمواطن:

في هذا الإطار نحن نتحدث عن نز الصفة المادية عن المبادلات بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال إنشاء مواقع إلكترونية تابعة للإدارة من أجل توفير المعلومات الإدارية للمواطن وتبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية وبالتالي تخفيض النزاعات التي قد تنشأ ما بين المواطن والإدارة نتيجة التعامل التقليدي بينهما.

ثالثاً: مستوى العلاقة بين الهيئات الإدارية:

هذا المستوى يتعلق بمختلف علاقات التعاون بين الهيئات الإدارية داخل وخارج المنظمة، من خلال استخدام الإدارة لإلكترونية كأساس لتسيير وتنسيق الأعمال والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة. إن الهدف من هذا البعد هو تحديث المصالح الداخلية للقطاع العام وإعطاء هذه المصالح القيمة المضافة التي يطلبها تدخل مجموعة من الهيئات الإدارية لدراسة نفس الملفات.

¹ عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016، ص 79

² نزلي، غ، دور الإدارة لإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2016، عدد 12، ص 198

³ https://manara.edu.sy/downloads/files/1637495519_7.pdf

خصائص الإدارة الإلكترونية:

من خلال التعريف السابقة للإدارة الإلكترونية يمكن استنتاج بعض الخصائص ونذكر منها ما يلي:

أولاً - إدارة بلا أوراق:

حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية والادلة والمذكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية¹.

تخلصت الإدارة الإلكترونية من التعاملات الورقية وذلك نظراً لما كانت تواجهه من صعوبات في الإدارة التقليدية مثل ضياع ملفات مهمة وعدم العثور عليها وهي مشكلة كانت تعاني منها أغلب المؤسسات في تخزين الملفات، وهذا ما أدى إلى التخلص من التعاملات الورقية واستخدام الوسائل التكنولوجية فلن يضطر العامل بالبحث في الأرشيف.

ثانياً - عدم التقيد بالزمان والمكان:

إن الإدارة الإلكترونية تعمل بشكل دائم ومتواصل على مدار السنة لتلبية الاهتمامات والاحتياجات الملحة للمواطنين من خلال استعمال الوسائل التكنولوجية كالهاتف دون الحاجة إلى التنقل من مكان إلى آخر². سابقاً كانت الإدارة التقليدية تتطلب اللقاء المباشر والشخصي وساعات العمل كانت محددة ومقيدة على عكس الإدارة الإلكترونية، اللقاء يكون عن بعد وساعات العمل المستمر على مدار السنة.

ثالثاً - المحافظة على السرية والخصوصية في أداء الخدمة الإدارية:

لإدارة الإلكترونية القدرة على حماية معلوماتها وبياناتها بكل سرية تامة، أي يمكن الاطلاع عليها إلا من طرف المعني فقط³.

رابعاً - تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات:

وينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث إن الخدمات المقدمة ذات جودة أعلى واختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية⁴.

خامساً - إدارة بلا تنظيمات جامدة:

¹ محمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط، 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، د س ن، ص 6
² جهيدة حمدان، الإدارة الإلكترونية كألية تصدي للفساد الإداري دراسة حالة بلدية الناصرية والية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016، ص 20
³ موفق نور الدين، مداخلة بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019 ص 05

⁴ أحمد فتحي الحيث، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط، 1 دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 36

المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية والتي تعتمد على عمال وموظفي المعرفة وعلى صناعة

المعرفة¹.

سادسا-تتسم الإدارة بسهولة استرجاع المعلومات:

ذلك لكونها محفوظة في الأرشيف الإلكتروني، حيث يكفي الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح لتخرج تاريخ معاملات المراجع كامل، في حين يتطلب البحث في الأرشيف الورقي ساعات للبحث عن ملف وأحيانا أيام هذا إن وجد².

سابعاً-تمكن الإدارة الإلكترونية:

التمكن من إرسال رسائل إلكترونية إلى عدد كبير من المتعاملين في نفس الوقت دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة مما يحقق التفاعل الاجتماعي بين الفرد والمجتمع³.

ثامناً-تخفيض التكاليف:

إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل للبيد العاملة ذات العدد الكبير⁴.

تاسعاً-تحقيق الشفافية: تعتبر خاصية كاملة داخل المنظمات الإلكترونية وهي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية والتي تتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة⁵.

عاشراً-المرونة:

¹سايحي إسماعيل، دور الإدارة الإلكترونية في تكريس مبادئ الحكم الرشيد وارساء دعائم بناء دولة المؤسسات، مجلة تحولات، جامعة ورقلة، ص 56

²مليكة قرباتي، دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص قانون عام اقتصادي. غرداية، 2017، ص 28

³حكيمة جاب الله، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي بعنوان: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للمرفق العام في الجزائر نماذج من الواقع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 26-27 نوفمبر 2018، ص 10

⁴عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص 84

⁵بليبي أسماء، "تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة"، الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف كلية الحقوق والعلوم السياسية، مسيلة، أيام 26-27 نوفمبر 2018، ص 08

تتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المؤسسة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة¹.

المطلب الثالث: اهداف وسليبات الادارة الالكترونية.

اهداف الادارة الالكترونية:

يمكن تلخيص بعض اهداف الادارة الالكترونية بالآتي :

- ✓ تحقيق السرعة، الشفافية، امكانية المحاسبة، الكفاءة والفعالية في اداء واجراءات الادارة الحكومية.
- ✓ تلبية حاجات المجتمع وتوقعاته عن طريق تبسيط وتفاعل والتعامل مع الخدمات المتاحة عبر وسائل الاتصال.
- ✓ سد الفجوة الرقمية في المجتمع وتقديم الخدمات الادارية للمواطنين المؤسسات بغض النظر عن اماكن تواجدهم واوقات التقدم اليها.
- ✓ تحقيق التعلم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والابداع في المجتمع.
- ✓ تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين.
- ✓ خفض مستويات الفساد الاداري ومكافحة ظاهرة الرشوة المرتبطة بتقديم الخدمة².
- ✓ التحول نحو الخدمة العامة المغلقة واعتماد الاليات التقنية الحديثة في تطوير الادارة العامة وتحسين كفاءتها.
- ✓ يتحسن مستوى الخدمات من خلال التغلب على الاخطاء التي يمكن ان يرتكبها الموظف العادي اثناء اداء عمله.
- ✓ تقليص التعقيدات الادارية من خلال تقليص البيروقراطية وتبسيط مراحل انجاز المعاملات³.
- ✓ تحقيق اقصى فائدة للموظف من خلال وجود نهج موحد للتعامل مع جميع الموظفين وضمان التكافؤ في تقديم الخدمة⁴.

¹ بوزكري جيلالي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية دراسة ميدانية بمركز الضرائب بتسمسيلت، مجلة جديد الاقتصاد العدد 1، المجلد 16، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018، ص 10

² قاشي علال عشر جيلالي، اهمية الادارة الالكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحيى فارس بالمدية، مج7، العدد2، جوان 2021، ص88.

³ زادي صافية، تأثير الادارة الالكترونية على الادارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، عدد8، ج1، جوان 2017، ص281.

⁴ Boukha Mohamed, chikh khedidja, bouarioua rabia, l'importance de La gestion électroniques son rôle dans l'évaluation activité de til efficacité de ressources humaines gestion, cas étude de Algérie télécom (ooredoo), science commerciales ,revue hors-série :juin 2021,pp:265-266.

وبذلك يتبين لنا ان الادارة الالكترونية تهدف الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين بحيث يكون التعامل بين المواطن والادارة بصفة غير مباشرة.
السلبيات المحتملة لتطبيق الادارة الالكترونية:

يعتقد البعض ان عند تطبيق الادارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الادارية والتقنية لكن الواقع يشير الى امر مختلف بمعنى ان تطبيق الادارة الالكترونية سيحتاج الى تدقيق مستمر لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الامثل للوقت والمال والجهد مع الاخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة او خطة الطوارئ في حالة تعثر الادارة الالكترونية في عملها لسبب من الاسباب او لسببين من السلبيات المحتملة لتطبيق الادارة الالكترونية وهي بشكل عام:

اولا-التجسس الالكتروني:

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم ،قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من اهميته و اوليته في الكثير من المجالات لصالح التقنية ، و التجسس احدى هذه المجالات ، و من الطبيعي انه عندما تعتمد احدى الدول على نظام الادارة الالكترونية فإنها ستحول ارشيفها الى ارشيف الكتروني و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى اتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الامنية على المعلومات و وثائق و ارشيف الادارة سواء المتعلقة بالأشخاص او الشركات او الادارات او حتى الدول .

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الادارة الالكترونية، وانما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر اولوية في مجال تطبيق استراتيجيتها، فإهمال هذه الناحية يؤدي الى كارثة كبيرة يحدثها التجسس الالكتروني، وخطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

✓ الفئة الاولى هي الافراد العاديون.

✓ الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).

✓ الفئة الثالثة هي اجهزة الاستخبارات العالمية الدولية.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الاولى والثانية على تخريب الموقع واعاقه عمله وايقافه بحيث تستطيع الادارة تلاقي ذلك بطرق وقائية او بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل الى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والادارات والافراد والاموال وما الى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الامن القومي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم اجهزة الاستخبارات هذه ببيع او نقل او تصوير هذه الوثائق وتسريبها الى جهات معادية للدولة التي سلب منها.

ثانيا-زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم ان الدول العربية ليست دول رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من ان هناك اعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال

التكنولوجيا في العالم هم من أصل عربي، وعلى العموم بما ان الادارة الالكترونية تعتمد بأكملها على التكنولوجيا ا فان ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا اعلاه في المجال الامني للإدارة الالكترونية.

فالاتتماد الكلي على تقنيات اجنبية للحفاظ على امن المعلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية هو تعريض الامن الوطني للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة ام صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن طبيعة العلاقات بينها ولا يقتصر الامر على التجسس على معلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه الى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطىها الافضلية على منافسيها في الاسواق.

لذالك وجب على الحكومات العربية دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي والانفاق على امور البحث العلمي فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والامن التكنولوجي خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، او على الاقل وضع الحلول الامنية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الاخطار الامنية¹.

ثالثا- ضعف عملية التواصل الاجتماعي:

يساعد استخدام الادارة الالكترونية في تنفيذ المهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عبر الانترنت في المنزل بحيث ليس هناك حاجة للذهاب الى الدوائر والهيئات الحكومية وبالتالي عدم تواصل مع افراد المجتمع، لان اماكن التفتيش في الدوائر الحكومية هي من اهم الاسباب التواصل والتعارف بين الاشخاص. بالإضافة الى زيادة ساعات استخدام الانترنت عند التعامل مع الجهات الحكومية هي من اهم اسباب التي تؤثر سلبا على الصحة وخاصة على النظر.

استخدام الشبكات بشكل مستمر تحدث عزلة وانطواء للمستخدم مما يؤدي الى التوافق النفسي والاجتماعي وفقدان القدرة على التعامل مع الاخرين بسبب عدم قدرتهم على التواصل معهم والتي يمكن ان تؤدي الى عدم قدرة الفرد على التكيف مع نفسه.

رابعا-ارتفاع معدل البطالة:

يعتبر ارتفاع معدل البطالة أحد النتائج الناجمة عن تطبيق الادارة الالكترونية على الرغم من الفرص الجديدة التي قد توفرها ثورة المعلومات، الا انهم لن يكونوا مؤهلين إذا تم استبعادهم من مجالاتهم. تتطلب تطبيق الادارة الالكترونية استخدام تكنولوجيا عالية ومنح الحرية لمجموعة من الكفاءات المتخصصة والمؤهلة فقط لذالك ستزايد مشكلات البطالة مع زيادة استخدام الكمبيوتر².

¹ محمد نذير ملوك، خير الدين دلول، عوانق تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية للجزائر دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية والاسلكية ولاية تبسة، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانيين الاجتماعية، جامعة العربي التبسي بالتبسة، 2022/2021، ص 46

² اسراء هشام، سلبيات وايجابيات الادارة الالكترونية، مقال الكتروني تاريخ الاطلاع عليه:

خامسا- شلل الادارة:

ان التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و استراتيجية الادارة الالكترونية و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الى الادارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه ان يؤدي الى شلل في وظائف الادارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الادارة الالكترونية بمفهومها الشامل ، فنكون قد خسرنا الاولى و لم نربح الثانية مما من شأنه ان يؤدي الى تعطيل الخدمات التي تقدمها الادارة او ايقافها ريثما يتم الانجاز الشامل و الكامل للنظام الاداري الالكتروني او العودة الى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجوز ان يحصل في اي تطبيق لاستراتيجية الادارة الالكترونية¹.

مواجهة سلبيات الادارة الالكترونية:

بعدما تعرفنا على سلبيات الادارة الالكترونية يجب التعرف ايضا عن طرق غلب الادارة عليها ومواجهتها من خلال ما يلي:

- ❖ يجب استخدام نظام فعال وامن لكي تضمن الخصوصية لمعلوماتك.
- ❖ اختيار الانظمة السهلة او الانظمة القائمة على النظم المفتوحة لكي تضمن تطوير مستمر وفعال للبرامج.
- ❖ معرفة العاملين مميزات الادارة الالكترونية بالإضافة الى معرفة نتائج التي حققتها وذلك لكي تدعم متطلبات العمل .
- ❖ يجب على الادارة تدريب العاملين جيدا لكي تكون مستوى الادارة مرتفعة، للتأقلم مع متطلبات العمل².

<https://mkaal.com/post/1057230/>

¹ حمد نذير ملوك، خير الدين دلول، عوائق تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية، مرجع سابق ص 47

² <https://www.almaal.org/advantages-and-disadvantages-of-electronic>

تاريخ الاطلاع عليه 23:57pm 27/03/2024

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق، يمكننا استنتاج أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا حيويًا، حيث تعتبر وسيلة لبناء اقتصاد قوي وتساهم في حل المشكلات الاقتصادية بتوفير أداء أعلى بتكلفة أقل. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري كما يُعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير وبحث مستفيض في الدراسات الإدارية عمومًا، ودراسات الموارد البشرية خصوصًا، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، وتعدد وتنوع العوامل المؤثرة عليه.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية للصندوق الوطني
للتقاعد وكالة مستغانم

.CNR

مقدمة الفصل

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وتبسيط الضوء أكثر على هذا الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على مخرجات الأداء الوظيفي في صندوق الوطني للتقاعد حيث يشهد هذا القطاع تحولات كبيرة في سياق هذا القطاع الاستراتيجي الذي يعتبر مقصدا للعديد من المواطنين ومن هذا المطلق وسعيا لتحسين نوعية وطبيعة الخدمات التي يقدمها الصندوق سعت الوزارة الى عصرت القطاع باستحداث انظمة العمل الحديثة و سيتم في هذا الفصل التطرق الى:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: المنهج المستعمل

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: تعريف بالصندوق الوطني للتقاعد.

تقديم الصندوق الوطني للتقاعد

يعتبر الصندوق الوطني للتقاعد اهم الصناديق التي تتميز بمكانة هامة في منظومة الضمان الاجتماعي، لهذا سنقوم في هذا المطلب بتعريفه والتعرف على مهامه.

القانون الاساسي للصندوق:

الصندوق الوطني للتقاعد هو وكالة عمومية خدماتية ذات تسيير خاص تخضع لقوانين المرسوم التنفيذي رقم 07/92 في 04/01/1992 يحدد في المادة الثانية لهذا القانون بان الصندوق يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم انشاء الصندوق في سبتمبر 1986 اما في جانفي 1987 بدا العمل به بصفة فعلية.

مهام الصندوق الوطني للتقاعد:

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 وهي كالآتي:

- ✓ تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذلك منح ذوي الحقوق.
- ✓ تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 الى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- ✓ ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل التقاعد.
- ✓ ضمان اعلام المستفيدين وارباب العمل.
- ✓ تطبيق الاحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- ✓ تسيير الصندوق المساعدة والإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

✓ شرع في تطبيق المرسوم في قانون رقم 83-12 المؤرخ في جويلية 1983 المسار اليه في اطار الاجراءات المتبعة، والقيام بنشاطات في شكل انجازات ذات طابع اجتماعي كالتي نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 والمؤرخ في جويلية سنة 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي والنصوص التطبيقية.

✓ المهام المتعلقة بالانتساب وعملية التحصيل مضمونة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالتنسيق مع المصالح المركزية للصندوق.

✓ خلية استقبال المواطن الاتصال والاصغاء الاجتماعي.

✓ المساعدة الاجتماعية.

أهداف الصندوق:

تتمثل في:

- ✓ ضرورة الالتزام بالمعلومات الموجودة في الملف لمنحة التقاعد.
- ✓ احترام تعليمات الرئيس المباشر وضرورة الاخذ بأرائه .
- ✓ احترام اوقات الدخول والخروج حتى لا يتعرض العمال لنقص في الراتب الشهري
- ✓ احترام الزبائن.
- ✓ احترام نسبة الملفات المنجزة للوكالة وتكون بصفة شهرية.
- ✓ في حالة وجود خطأ في حساب التقاعد لابد من مراجعة الملف من طرف المصلحة المختصة.

انواع التقاعد في الوكالة:

التقاعد العادي: يعد التقاعد جزء من الحقوق الاجتماعية والمهنية العديدة للعامل، ويتأثر بالفلسفة الاجتماعية للدولة، حيث تختلف احكامه وقواعده من دولة الى اخرى، ويمدى تكفل الدولة بالشؤون الاجتماعية للعمال كما قد يكون في الدولة نظام موحد للتقاعد يسري على جميع العمال.

يستفيد من نظام التقاعد كل العمال سواء الاجراء او الملحقين بالأجراء او عمالا غير اجراء و مهما كان قطاع الانشطة الذين ينتمون اليه و ايضا مهما كانت نوعية علاقة العمل التي تربطهم بمستخدمهم و مهما كان الاجر الذين يتقاضونه على ان يبلغ المعني السن القانوني المقدر ب 60 سنة بالنسبة للرجل و 55 سنة للمرأة بالنسبة للعمال الاجراء، اما بالنسبة للعمال الغير الاجراء فيجب بلوغ سن 68 بالنسبة للرجل و 65 سنة بالنسبة للنساء الا ان هناك بعض الاستثناءات حيث تستفيد المرأة بحسب عدد الاولاد الى حدود 3 سنوات ولبعض المهن.

التقاعد المسبق:

تم استحداث هذا النوع من التقاعد بموجب المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 21/05/1994 يهدف الى منح الافضلية للاستفادة من الاحالة على التقاعد للأشخاص قبل بلوغ السن القانونية بصفة مسبقة خلال فترة قد تصل الى 10 سنوات وذلك لفائدة جميع اجراء القطاع الاقتصادي الذين يفقدون عملهم بصفة لا ارادية بسبب اقتصادي وفي إطار عملية تقليص عدد العمال او التوقف القانوني لعمل المستخدم.

تكون الاستفادة من التسبيق للإحالة على التقاعد الممنوحة للأجراء في هذا المرسوم بحسب سنوات العمل من 05 الى 10 سنوات تسبيق وكل سنة تقابلها مدة العمل وقد تم توسيع الاستفادة من التقاعد المسبق ليشمل موظفي المؤسسات والادارات العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-317 المؤرخ في 03/10/1998 يتضمن توسيع التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات والادارات العمومية حيث تطبق الاحكام في هذا المرسوم على موظفي المؤسسات والادارات.

التقاعد النسبي:

تم احداثه بموجب الامر رقم 97-13 المؤرخ في 21/05/1995 المعدل و المتمم لقانون 83/12 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتقاعد حيث سمح القانون لكل شخص ابتداء من 50 سنة و الذي ادى مدة عمل فصلي نتج عنها دفع اشتراكات تعادل 20 سنة على الاقل على ان يطالب بالاستفادة من معاش تقاعد جزئي، وتقلص 05 سنوات بالنسبة للنساء العاملات (الامر 97/13 1997) .

وقد استثنى هذا القانون فترات الخدمة الوطنية والتعبئة وكذا فترات العجز في الحسبان وهو ما يعتبر فعلا اشكالا.

التقاعد دون شرط السن: تم استحداث هذا النوع الجديد من التقاعد بموجب القانون 03-99 المؤرخ في 22/03/1999 المعدل والمتقدم للقانون 83-12 المؤرخ في 02/07/1983، حيث كرس هذا القانون الحق والتمتع الفوري دون شرط السن للعامل الاخير شرط ان يكون قد نتج من مدة عمله دفع اشتراكات تعادل اثنين وثلاثين سنة على الاقل بالنسبة للرجال والنساء، وتعتبر مدة العمل الفعلية في الفترات التالية: فترات العمل الفعلية، فترات العطل الفعلية، الايام التي تقاضى عنها العامل تعويضات يومية بعنوان التأمينات عن المرض والمسموحة وحوادث العمل والبطالة، سنوات المساهمة الفعلية في الثورة التحريرية. ولا تدخل في حساب السنوات المطلوبة (32 سنة عمل فعلية) كسنوات الخدمة الوطنية والتهيئة العامة وسنوات العجز.

جدول رقم (6): توزيع عدد المستفيدين من انواع التقاعد

انواع التقاعد	حتى 31/12/2021	حتى 31/12/2022
التقاعد العادي	836727	851884
التقاعد المسبق	101	153
التقاعد النسبي	732713	718712
التقاعد دون شرط السن	308254	305035

المصدر: <https://dz.cnr.dz>

تم إيقاف العمل بنظامي التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن في 31 ديسمبر 2016.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة.

كل مصلحة في الصندوق الوطني للتقاعد لها مهمة خاصة بها وملزمة بأدائها على أحسن وجه وفيما يلي مهام ووظائف كل مصلحة.

اولا: المديرية.

مدير الوكالة: وهو المسير الرئيسي للوكالة والموجه الاول للأهداف المسطرة، و يعتبر الممثل القانوني لها و له الحق في الاشراف على تسيير كل نشاطات الوكالة ذلك استنادا الى قوانين صادرة من الصندوق المركزي، كما انه المطالع و المصادق على كل القرارات و الوثائق فختمه على هذه الاخيرة جد ضرورية و يعطيها الصيغة القانونية وهو المسؤول عن التنظيم الداخلي للوكالة.

• **امانة المديرية:** يعتبر مكتب الامانة تكملة لمكتب المدير كما يعتبر همزة وصل بين المدير والمصالح الاخرى.

• **خلية الإصغاء:** تابعة ايضا مباشرة لمدير المؤسسة وتهتم بدراسة جميع الشكاوي بدراستها و النظر فيها ، او طرحها مباشرة على المدير المؤسسة عند الضرورة .

• **خلية الاعلام والاتصال:** تتلخص مهامها في الفحص الالي للمعلومات المتعلقة بالدفعة الاولى او المراجعة الدورية للملفات و تحييمها و اعداد الرواتب الشهرية للمتقاعدين هي ايضا متابعة للمدير مباشرة .

• **خلية المنازعات:** تلعب دورا هاما و اساسيا يكمن في فض المنازعات بين الصندوق والمتقاعدين او بين الصندوق والادارات الاخرى فهي تعتبر بمثابة محامي الدفاع عن المؤسسة و الممثل القانوني للصندوق امام القضاء و يعتبر بمثابة المستشار القانوني للمؤسسة بالإضافة الى المتابعة والفصل في الطعون المقدمة من طرف المؤمنين الاجتماعيين تابعة ايضا مباشرة لمدير.

• **خلية المساعدة الاجتماعية:** من اجل تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع المتقاعدين، تقوم هذه الخلية بتوفير المساعدة لبعض الفئات من المتقاعدين ولاسيما العجزة والمعاقين وهي تابعة ايضا مباشرة للمدير.

ثانيا: المديرية الفرعية للإدارة العامة:

تنقسم الى 03 اقسام قسم الامانة وقسم الوسائل العامة وقسم المستخدمين.

قسم الامانة: من مهامها ما يلي:

1. تبليغ جميع الاتصالات والمراسلات الاتية سواء من داخل او خارج الوكالة.
2. استقبال الفاكس وتدوين كل ما هو متعلق بالاتصالات في غياب المدير.
3. نسخ الوثائق الضرورية.

قسم المستخدمين: وتقوم بما يلي:

1. اعداد السجلات القانونية الخاصة بالمستخدمين.

2. اعداد سجلات المساعدة الخاصة بمتابعة المستخدمين.

3. اعداد الأجور.

4. مراقبة دخول وخروج العمال (الغيابات).

5. متابعة مسار حياة مهنية للمستخدمين.

مصلحة الوسائل العامة: تقوم بما يلي:

1. التموين وذلك بتوفير كل الوسائل على اختلاف انواعها سواءا كانت تستهلك او استثمارات

لضمان حسن سير الوكالة.

2. تسيير المخزونات (ادوات المكتبة، مطبوعات ومواد الصيانة...).

ثالثا المديرية الفرعية للعمليات المالية:

تنقسم الى 04 اقسام قسم الامانة، قسم المالية والمحاسبة قسم الحوالات، قسم التحصيل.

قسم الامانة: من مهامها ما يلي:

1. الاجابة على اتصالات المدير ثم توجيهها له.

2. مراقبة وحفظ البريد الصادر والوارد.

3. نسخ الوثائق الضرورية التي يحتاجها المدير.

قسم المالية والمحاسبة: تقوم بما يلي:

1. اصدار الصكوك للحسابات الجارية البريدية والحسابات الجارية للخزينة الولائية.

2. اصدار الوضعيات المالية الشهرية للصندوق.

3. تقديم تقرير للنشاطات السنوية عن الوكالة.

4. تدوين الحسابات المالية في سجل خاص بذلك.

5. متابعة الاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتقاعد لضمان الاجتماعي.

قسم الحوالات: تقوم بما يلي:

1. استلام الشيكات من المتقاعدين.

2. تحويل المنح الذين يتقاضونها حسب نظام الحوالات.

قسم التحصيل: هي جهة حكومية مسؤولة عن تحصيل الديون المستحقة على الأفراد والمنظمات

لصالح الدولة.

تختلف مهام من مهامها ما يلي:

1. تحديد الديون المستحقة.

2. ملاحقة المدينين.

3. اتخاذ الإجراءات القانونية.

4. إيداع الديون المحصلة في خزينة الدولة.

ثالثا المديرية الفرعية للمعاشات:

تعتبر من اهم المديريات لدى الصندوق فهي المكلفة بإنشاء المنح للمتقاعدين وتحتوي على قسم الامانة، قسم التصفية والاستقبال وتكوين الملفات، قسم المعاشات قسم المتابعة والمراقبة.

قسم الامانة:

1. الاجابة على اتصالات المدير ثم توجيهها له.

2. مراقبة وحفظ البريد الصادر والوارد.

3. نسخ الوثائق الضرورية التي يحتاجها المدير.

قسم التصفية والاستقبال وتكوين الملفات: تقوم ب بما يلي:

1. استلام ملفات التقاعد وتسجيلها.

2. فحص ومعاينة ومراجعة الملفات.

3. ترقيم الملفات.

4. دراسة ملف التقاعد فيما يخص الجنس، السن....

5. التحقق من عدد سنوات الاشتراك لدى صندوق ضمان الاجتماعي.

قسم المعاشات: تهتم هذه المصلحة بمنح حق المعاش لذوي الحقوق.

قسم المتابعة والمراقبة: يتمثل دورها في تدقيق وتصحيح الملفات تجنباً لأي سهو أو خطأ ليس في صالح

المؤمنين؛ كما هو من شأن بالنسبة للصندوق ويحدد فيها المعاش الشهري للتقاعد.

المديرية الفرعية لمسارات الحياة المهنية:

تنقسم الى خلية الارشيف، خلية المسارات المهنية، خلية التسيير الالكتروني.

خلية الارشيف: يقوم من خلالها الاعوان المكلفين بهذه العملية بترتيب الملف حسب ترقيمه هذا إذا كان

صاحب الملف يقطن داخل الولاية، اما إذا كان يقطن خارجها يتم تحويل الملف الى المقر الذي يقطن فيه .

قسم المسارات المهنية: اذ يقوم العون المختص في حجز المعلومات الواردة سنويا من صندوق الضمان

الاجتماعي والمتعلقة بالتصريحات المرتبطة بأرباب العمل كما يقوم هذا العون بتحرير جدول المسار المهني عند

الطلب .

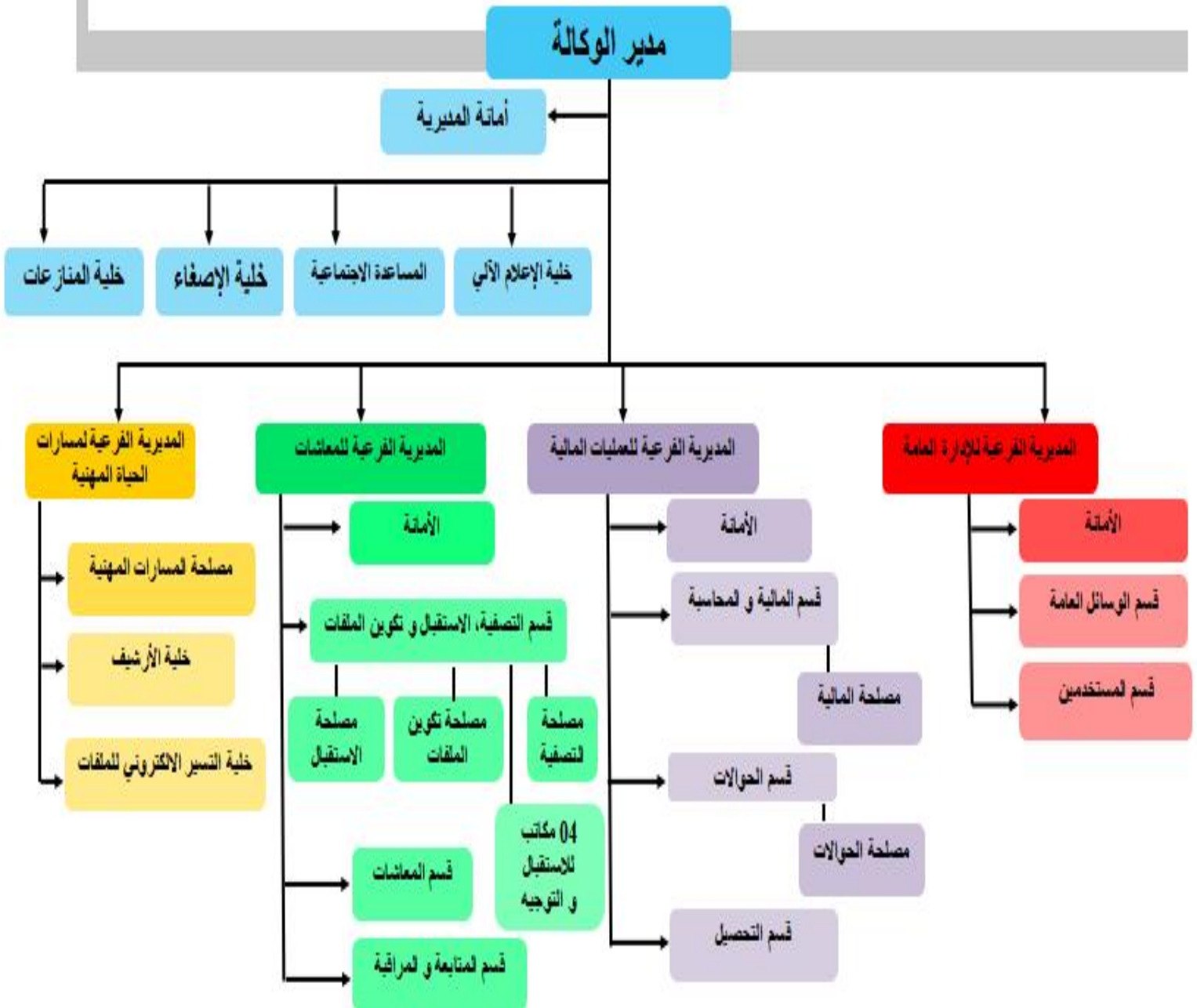
خلية التسيير الالكتروني: وهي مختصة بنسخ كلا من الوثائق الورقية لتحويلها الكترونيا.

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد -وكالة مستغانم-



الوكالة المحلية : مستغانم
القرار المؤرخ في 16 أفريل 1997 يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد، معدل ويتم

مخطط تنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد



المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية في الصندوق

طور الصندوق الوطني للتقاعد خدمة إلكترونية رقمية لفائدة المتقاعدين بالمؤسسات والإدارات العمومية المختلفة، تسمح بتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بهذه الفئة من خلال تطبيق تقاعدي، من بين هذه الخدمات:

التعرف على ملامح الوجه (R-fac):

تعتبر من أكثر الخدمات الالكترونية استعمالا في الوكالة بحيث شهدت اقبالا كبيرا بين المتقاعدين أكثر من 42 ألف 900 متقاعد الى غاية ابريل 2024، تسمح هذه التقنية للمتقاعد بإثبات انه على قيد الحياة الى مصالح الصندوق من خلال التقاط لوجههم صورة مع شرط وجود خلفية بيضاء والرمش العين مرة واحدة ليتم مقارنتها مع البيانات المسجلة في قاعدة البيانات الخاصة بالصندوق.

منصة الحساب الفردي للأجير:

تعد هذه المنصة اداة قيمة للأجراء في حدود سنتين قبل التقاعد (58 سنة للرجال و50 سنة للنساء) من اجل الحصول على مختلف المعلومات والخدمات المتعلقة بمعاشهم التقاعدي في المستقبل من اجل اتمام فترات النشاط المأجور الناقصة وتوفير جميع الوثائق الثبوتية الخاصة، بها تسمح لهم هذه المنصة ب:

- الاستعلام عن الرصيد.
- متابعة مسار مساهمتهم.
- محاكاة قيمة المعاش.
- تحميل الوثائق.
- التواصل مع الصندوق.

منصة المساعدة الاجتماعية عن بعد:

تسمح هذه المنصة من طلب خدمات المساعدة الاجتماعية عن بعد، حيث توفر هذه الخدمة قائمة الاجهزة والمستلزمات الطبية والشبه الطبية التي يمكن للمتقاعد الحصول عليها لدى مصالح الضمان الاجتماعي المختصة.

خدمة ادراج وتببع الشكاوى

تسمح هذه الخدمة بإرسال شكوى او عريضة الى مصالح الصندوق (خلية الاصغاء الاجتماعي) ومتابعة الرد عليها عبر فضاء تقاعدي.

خدمات مركز الاتصال 3011

يعتبر جهاز تواصل موضوع في خدمة المتقاعدين عن طريق الاتصال المجاني للحصول على كل المعلومات المتعلقة بالتقاعد زيادة على تقديم الدعم التقني لكيفية استخدام الخدمات الرقمية، يتوفر هذا

المركز على خدمة الاجابة الالية والمتوفرة 24/24 طيلة ايام الاسبوع، بحيث استقبل المركز خلال سنة 2023 حوالي 101987 اتصال.

المبحث الثاني: المنهج المستعمل للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا-مجتمع الدراسة:

مرحلة انتقاء عناصر المجتمع هي مرحلة مهمة في البحث وعلى ضوء تعريف للمشكلة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث ويمكن تعريف المجتمع البحث على أنه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة الموضوع البحث تشترك في صفة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها بحيث لا يتصرف مفهوم المجتمع البحث إلى أفراد فقط بل وأيضا إلى مؤسسات وشركات وتجار التجزئة أو الجملة والمنتجات وما شابه ذلك. إذا في أي مجموعة بحث كانت، فإنها لا تعرف إلا بمقياس يجعل بطريقة ما العناصر التي تمثلها ذات خاصية مشتركة ذات طبيعة واحدة، وفي دراسة ستمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

ثانيا-عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان موظفي الصندوق الوطني للتقاعد والبالغ عددهم 74 عامل وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث حيث شملت عينة الدراسة 40 مستجيب والذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مخرجات الأداء الوظيفي حيث تم توزيع استبيان الكتروني يشتمل على محورين أساسيين

وفي اعتقاد الطالبة أن نوع العينة وحجمها مناسباً للقيام بتحليل إحصائي الملائم لموضوع وأهداف الدراسة بالاعتماد إلى ما توصلت إليه الباحثة في تحديد بعض العلامات الإرشادية التي يمكن استعانة بها في تحديد حجمها المناسب حيث تتمثل هذه العلامات في:

يعتبر حجم العينة الواقع بين 30 و100 مفردة مناسبة لجميع الدراسات.

عند استخدام أسلوب الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له، فمن الضروري أن يكون حجم العينة أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل أن تكون مفردات العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.

يستند هذا العمل على المنهج الوصف التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كميًا وكيفيًا، يعرف الوصف التحليلي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتم الاعتماد على هذا المنهج في وصف وتحليل أهم الخصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية وكذا تطرق إلى تأثير الإدارة الإلكترونية واستراتيجية التطبيق كنموذج ناجح.

أدوات جمع المادة العملية:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

الملاحظة:

هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس وهي أداة من أدوات بحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن باحث من الإجابة عن الأسئلة البحث واختبار فرضيته، فهي تعني الانتباه المقصود الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيره، يتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليل وصفه وتقويمه.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة بما يفيد الاستطلاع الأولي للموضوع حيث كان هناك احتكاك مع بعض العمال بحيث ساهم ذلك بشكل فعال في اكتشاف بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما وقد ساهمت الملاحظة في:

- التعرف على بعض الأقسام والمصالح وذلك من خلال انتقال بمختلف الأماكن بالمؤسسة
- التعرف على طبيعة العمل والأداء والظروف التي يعمل بها العامل وكيف تتم عملية تقديم الخدمات

- تعرف على بعض وسائل العمل، وطبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة

الاستبيان:

من أجل تحليل بيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تتم عملية تفريغ البيانات في الاكسل Excel وبرنامج Google forme حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي: قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل.

- تكرار ونسب مئوية لوصف خصائص ديموغرافية لعينه الدراسة.
- الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصف مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقبل والمتغير التابع، حيث تخصص الاستبيان لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على مخرجات الأداء الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد وهو يتكون من:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية لعينة العمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

✓ المحور الثاني الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على مخرجات الأداء الوظيفي يتضمن في محتواه على:

- تأثير الإدارة الإلكترونية في مخرجات الأداء الوظيفي.
- تأثير متطلبات الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تأثير متطلبات الأمانة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تأثير متطلبات القانونية والتشريعية في تطبيق الإدارة.
- تأثير متطلبات تقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تأثير متطلبات المالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سنحاول معرفة صدق وثبات الاستبيان.

صدق الاستبيان

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقها في الفئة المستهدفة تعد عملية هامة ,اذ يجب التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي خبرة والاختصاص في علوم التفسير وقد طلب منهم إبداء ملاحظات حوله من خلال الحكم على مدى انتماء وتمثيل عبارات للمقياس التي ينتمي إليه هذا الاستبيان وما وضوح ومدى مناسبة المعيار لأهداف البحث وجرى تعديل بعض فقراتها بناء على آراء المحكمة وفقا لمقترحاتهم وذلك لزيادة درجة صدق أداء الدراسة وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة وبعدها تم إجراء كافة التعديلات المطلوبة .

ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة إذا ما يعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف بمعنى آخر لو كررت عملية قياس الأبعاد أظهرت نفس الدرجة وفي دراستنا لحساب ثبات أداء الدراسة تم استخدام معادلة الاتفاق الداخلي باستخدام اختبار ألفا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

ان الهدف من هذا المبحث هو دراسة مدى تأثير الادارة الإلكترونية على مخرجات الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قمنا بإنجاز استبيان موجه لعمال المؤسسة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي للدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى المتغيرات الاسمية وذلك باستخدام تكرارات النسب والنسب المئوية.

1- توزيع عينات الدراسة حسب متغيرات الجنس 30 عينة.

جدول رقم(7): يوضح توزيع الافراد العاملين حسب الجنس

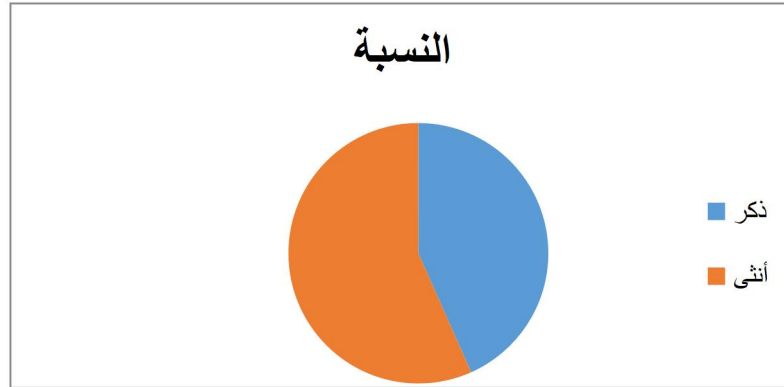
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	43.34
أنثى	17	56.66
المجموع	30	100

من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد عينة حيث تمثل نسبة الذكور

43.34 % ونسبة الاناث تقدر ب 56.66%.

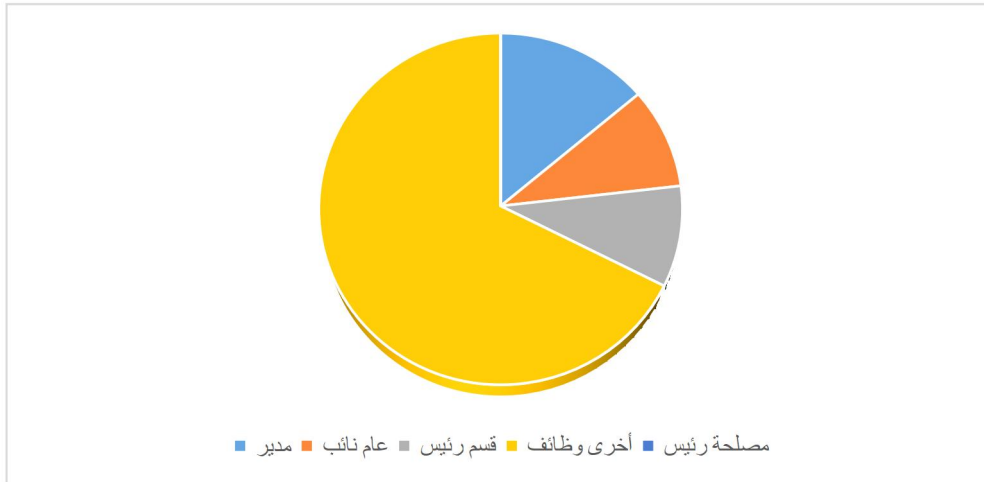
شكل رقم (4): توزيع الافراد العاملين حسب الجنس



من اعداد الطالبة

2-توزيع عينات الدراسة حسب متغيرات المستوى الوظيفي.

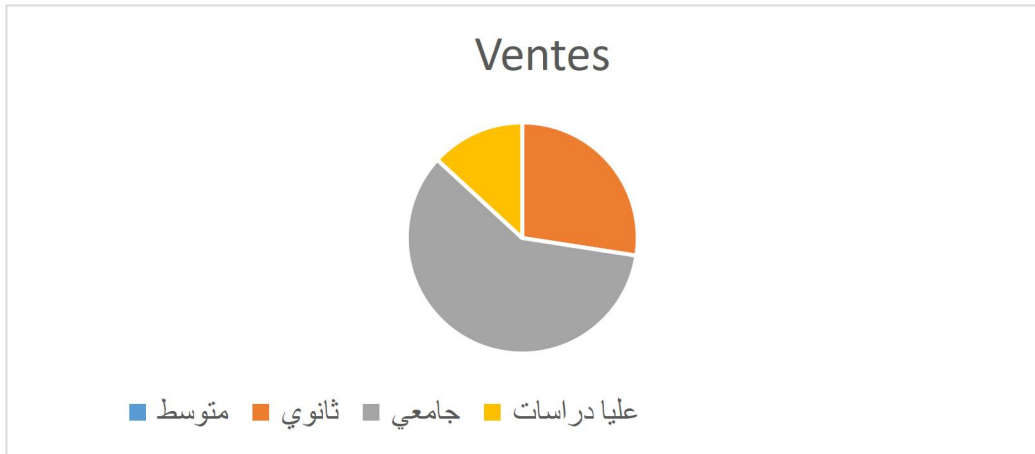
شكل رقم (5): توزيع عينات الدراسة حسب متغيرات المستوى الوظيفي



من اعداد الطلبة

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى الوظيفي لأفراد العينة حيث تمثل نسبة الوظائف الأخرى اعلى النسب 66,2% تليها نسبة المدير تقدر ب 13,6% ثم نسبة كلا من نائب العام ورئيس القسم ب 9,1% مع انعدام في نسبة رئيس المصالح. 3-توزيع عينات الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي.

شكل رقم (6): توزيع عينات الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي



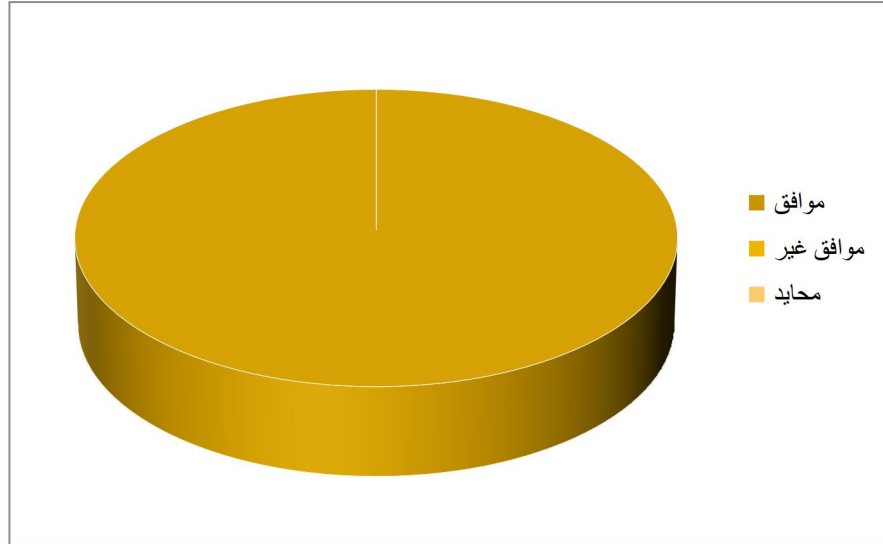
من اعداد الطلبة

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب متغيرات المؤهل العلمي يتضح ان اعلى النسب للمؤهل العلمي الجامعي بنسبة 59,1% ثم المؤهل الدراسات العليا بنسبة 13,1% ثم المؤهل الثانوي بنسبة 9,5% وانعدام نسبة المتوسط. 27,3%

سنتطرق الآن الى عرض وتحليل المحور الثاني للاستبيان مما يعالج لنا مدى صحة الاشكالية والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة.

السؤال الأول: هل الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إنجاز العمل؟

الشكل رقم (7): يبين دائرة نسبية حسب متغير الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إنجاز العمل



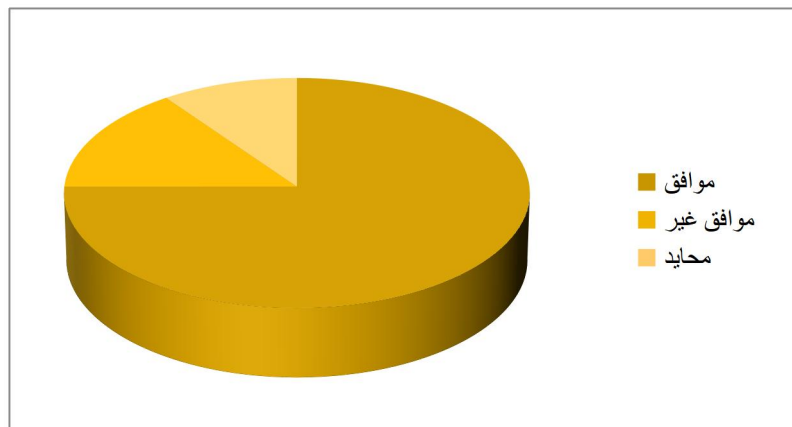
من اعداد الطالبة

النتيجة:

بناءً على النتائج، يظهر أن 100٪ من المشاركين يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إنجاز العمل، وهذا يشير إلى قبولهم العالي لهذا الجانب. يمكن تفسير هذا بأن الإدارة الإلكترونية تسهل عملية التنظيم والتواصل وبالتالي تزيد من فعالية وسرعة إنجاز المهام.

السؤال الثاني: الإدارة الإلكترونية تساعد على إنجاز المهام بكفاءة أكثر؟

الشكل رقم (8) يبين دائرة نسبية حسب متغير الإدارة الإلكترونية تساعد على إنجاز المهام بكفاءة أكثر



من اعداد الطالبة

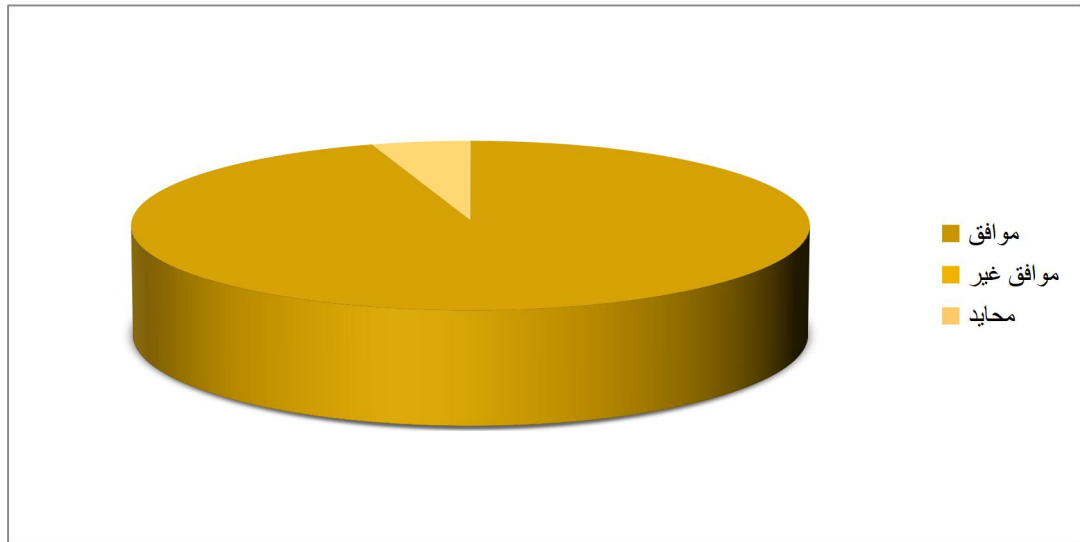
النتيجة:

بناءً على النتائج، يبدو أن 75٪ من المشاركين يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساعد على إنجاز المهام بكفاءة أكثر، وهذا يشير إلى تقديرهم لفاعلية الأدوات الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل. ومع ذلك، يظهر أن 15٪ من المشاركين غير موافقين، وربما يكون لديهم استثناءات أو تحفظات حول كفاءة الإدارة الإلكترونية في هذا السياق.

ويبدو أن 10٪ من المشاركين محايدين، مما يعني أنهم ليس لديهم رأي قوي في هذا الصدد أو أنهم يعتقدون أن الإدارة الإلكترونية قد تكون فعالة في بعض الحالات وغير فعالة في أخرى، وهذا يعكس تبايناً في الآراء بين المشاركين.

السؤال الثالث: هل إدارة الإلكترونية توفر جهد ووقت أكثر للموظفين؟

الشكل رقم (9) يبين دائرة نسبية حسب متغير الادارة الالكترونية توفر جهد ووقت أكثر للموظفين



المصدر من اعداد الطالبة

النتيجة:

بناءً على النتائج، يظهر أن 95٪ من المشاركين يوافقون على أن إدارة الإلكترونية توفر جهداً ووقتاً أكثر للموظفين، وهذا يدل على استفادتهم العالية من استخدام التقنيات الإلكترونية في إدارة المهام وتنظيم الوقت. وعدم وجود مشاركين غير موافقين يشير إلى توافق شديد على هذا الجانب. ومع ذلك، يبدو أن 5٪ من المشاركين محايدين، والذين قد يعتقدون أنه قد يكون هناك بعض الاستثناءات أو الظروف التي قد لا تنطبق فيها هذه الفائدة بنفس القدر.

السؤال الثالث: هل الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إيصال معلومات للموظفين بدقة أكثر؟

النتيجة:

بناءً على النتائج، يظهر أن 93٪ من المشاركين يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إيصال المعلومات للموظفين بدقة أكثر، وهذا يعكس تقديرهم لفاعلية الأدوات الإلكترونية في تسهيل عملية نقل المعلومات وتحسين دقتها. وعدم وجود مشاركين محايدين يشير إلى اتفاق شديد على هذا الجانب. ومع ذلك، يبدو أن 7٪ من المشاركين غير موافقين، وربما يكون لديهم تحفظات أو استثناءات حول قدرة الإدارة الإلكترونية على زيادة دقة وسرعة إيصال المعلومات.

السؤال الرابع: هل إدارة الإلكترونية تقلل من معدلات الأخطاء؟

النتيجة

بناءً على النتائج، يبدو أن 60٪ من المشاركين يوافقون على أن إدارة الإلكترونية تقلل من معدلات الأخطاء، مما يشير إلى تقديرهم لقدرة الأدوات الإلكترونية على تقليل الأخطاء في عمليات الإدارة والتنظيم. ومع ذلك، يظهر أن 35٪ من المشاركين غير موافقين، وربما يشير هذا إلى أنهم يرون أن هناك عوامل أخرى تؤثر في معدلات الأخطاء بجانب الإدارة الإلكترونية، مثل الاعتماد على البشر في تنفيذ العمليات. ومع ذلك، يظهر أن 5٪ من المشاركين محايدين، والذين قد لا يكون لديهم رأي قوي في هذا الصدد أو قد يرى بعضهم أن لديهم تجارب متنوعة في هذا الشأن.

السؤال الخامس: هل الإدارة الإلكترونية تساعد في استفادة الزبون من خدمات الصندوق من أماكن

تواجدهم؟

النتيجة:

بناءً على النتائج، يظهر أن 80٪ من المشاركين يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في استفادة الزبائن من خدمات الصندوق من أماكن تواجدهم، وهذا يشير إلى تقديرهم لفاعلية الأدوات الإلكترونية في تسهيل وصول العملاء إلى خدمات الصندوق بشكل أكثر ملاءمة وسهولة. وعلى الرغم من ذلك، يبدو أن 12.3٪ من المشاركين غير موافقين، مما يشير إلى وجود تحفظات أو استثناءات من جانبهم بشأن قدرة الإدارة الإلكترونية على تحسين تجربة العملاء. ومع ذلك، يظهر أن 7.7٪ من المشاركين محايدين، والذين قد يكونون غير متأكدين تمامًا من فعالية الإدارة الإلكترونية في هذا السياق.

السؤال السادس: هل يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض في عملية التزوير؟

النتيجة

بناءً على النتائج، يبدو أن 75٪ من المشاركين يوافقون على أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى انخفاض في عملية التزوير، وهذا يشير إلى اعتقادهم بأن الأدوات الإلكترونية يمكن أن تقلل من فرص التلاعب والتزوير في العمليات الإدارية. وعلى الرغم من ذلك، يظهر أن 21٪ من المشاركين غير موافقين، وربما يرون أن هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية التزوير بجانب استخدام الإدارة الإلكترونية. ومع ذلك، يظهر أن 4٪ من المشاركين محايدين، والذين قد لا يكون لديهم رأي قوي في هذا الصدد أو قد يكونون غير متأكدين تمامًا من تأثير الإدارة الإلكترونية على عملية التزوير.

السؤال السابع: هل تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى إفساد المعلومات أثناء نقلها؟

الشكل رقم (10) يبين دائرة نسبية حسب متغير تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى إفساد المعلومات أثناء نقلها



المصدر من اعداد الطالبة

النتيجة

بناءً على النتائج، يبدو أن 54.5٪ من المشاركين يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى إفساد المعلومات أثناء نقلها، وهذا يشير إلى وجود تحفظات أو خوف من تدهور جودة المعلومات أثناء نقلها عبر وسائل إلكترونية. ومع ذلك، يظهر أن 36.4٪ من المشاركين غير موافقين، مما يعكس اعتقادهم بأن الإدارة الإلكترونية قادرة على نقل المعلومات بشكل آمن ودقيق. وعلى الرغم من ذلك، يظهر أن 9.1٪ من المشاركين محايدين، والذين قد لا يكونون متأكدين تمامًا من فعالية الإدارة الإلكترونية في هذا الصدد.

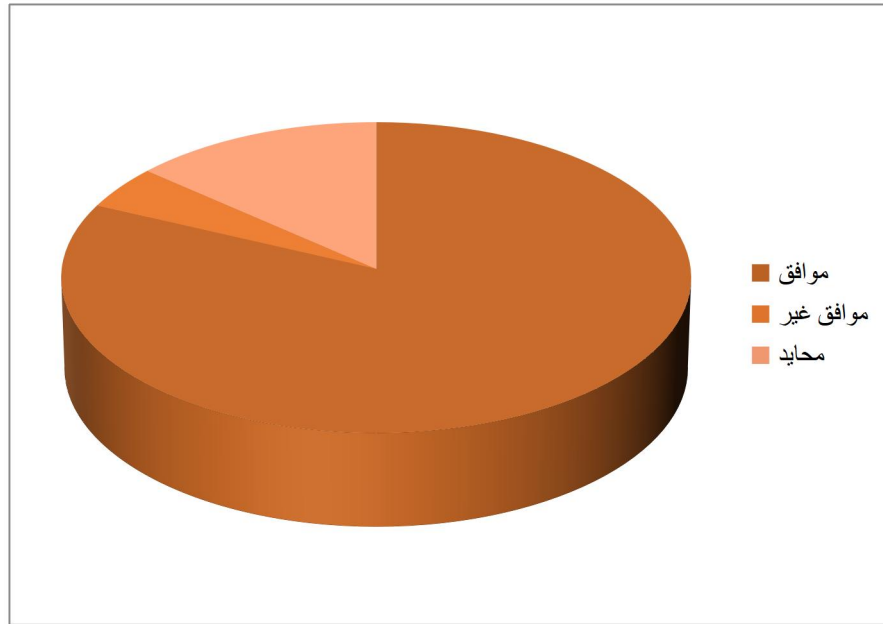
السؤال الثامن: هل يوجد تطبيقات خاصة بالوكالة؟

النتيجة

بناءً على النتائج، يبدو أن 90.9% من المشاركين يوافقون على وجود تطبيقات خاصة بالوكالة، مما يعكس اعتقادهم بأهمية وجود تطبيقات مخصصة تلبي احتياجات الوكالة بشكل أفضل. وعلى الرغم من ذلك، يظهر أن 9.1% من المشاركين غير موافقين، وربما يكون لديهم استثناءات أو تحفظات حول الفوائد المحتملة لتطبيقات الوكالة.

السؤال التاسع: هل يتم التعامل بالبريد الإلكتروني داخل الوكالة؟

الشكل رقم (11) يبين دائرة نسبية حسب متغير يتم التعامل بالبريد الإلكتروني داخل الوكالة



المصدر من اعداد الطالبة

النتيجة

بناءً على النتائج، يظهر أن 81.8% من المشاركين يوافقون على أن التعامل بالبريد الإلكتروني داخل الوكالة، مما يشير إلى استخدام واسع النطاق للبريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل داخل الوكالة. ويمكن تفسير هذا بأن البريد الإلكتروني يعتبر وسيلة فعالة ومريحة لتبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين. وعلى الرغم من ذلك، يظهر أن 4.5% من المشاركين غير موافقين، وربما يكون لديهم تحفظات أو استثناءات حول استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة رئيسية للتواصل داخل الوكالة. ويظهر أيضاً أن 13.6% من المشاركين محايدين، والذين قد لا يكون لديهم رأي قوي في هذا الصدد أو قد يرون بعض الفوائد والعيوب في استخدام البريد الإلكتروني.

السؤال العاشر: ساهمت الإدارة الإلكترونية من تخفيض أعباء الغير المستحقة؟

النتيجة

بناءً على النتائج، يظهر أن 77.3% من المشاركين يوافقون على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تخفيض أعباء الغير المستحقة، مما يشير إلى اعتقادهم بأن الأدوات الإلكترونية قد تقلل من الإسراف أو التكاليف غير المبررة بشكل فعال. ومع ذلك، يظهر أن 9.1% من المشاركين غير موافقين، وربما يرون أن الإدارة الإلكترونية لا تؤدي بالضرورة إلى تخفيض الأعباء غير المستحقة بنفس القدر. وكذلك، يظهر أن 9.1% من المشاركين محايدين، والذين قد يكونون غير متأكدين تمامًا من تأثير الإدارة الإلكترونية على هذه الجوانب.

استنتاج عام

بناءً على نتائج الاستبيان، يظهر أن الإدارة الإلكترونية تلقت تقديراً عالياً من قبل المشاركين في العديد من الجوانب. فقد أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إنجاز العمل وتساعد في إنجاز المهام بكفاءة أكبر، كما توفر جهداً ووقتاً أكثر للموظفين.

كما أظهرت النتائج أنها تساعد في تقليل معدلات الأخطاء وتزيد من دقة إيصال المعلومات. ومع ذلك، كانت هناك بعض التحفظات والتحديات التي واجهها المشاركون، حيث أظهرت النتائج أن هناك مخاوف بشأن إفساد المعلومات أثناء نقلها وقدرة الإدارة الإلكترونية على التعامل مع هذا الأمر بشكل فعال. كما كانت هناك مخاوف بشأن استخدام البريد الإلكتروني داخل الوكالة وتأثيره على الاتصالات الداخلية والأمان الإلكتروني.

لتحسين الإدارة الإلكترونية وتعزيز فعاليتها، يُقترح توفير التدريب المناسب للموظفين لضمان استخدام الأدوات الإلكترونية بشكل فعال وآمن. كما يجب العمل على تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات دقيقة لحماية البيانات وضمان الأمان الإلكتروني داخل الوكالة. وينبغي أيضاً النظر في تحسين وتطوير البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية لضمان أن تلي احتياجات ومتطلبات الموظفين بشكل أفضل.

بشكل عام، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تعتبر أداة قيمة لتحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، ولكنها تتطلب أيضاً اهتماماً وعناية مستمرة لضمان تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين وضمان الأمان والخصوصية للبيانات.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

✓ تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تحسين سرعة ودقة تنفيذ المهام كما تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء البشرية في الأداء الوظيفي من خلال الأتمتة وتوفير التحقق والمراجعة الإلكترونية.

تحقق الفرضية:

الدراسات والتجارب العملية أظهرت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي بحيث الأدوات الإلكترونية تساعد في تسريع العمليات وتقليل الوقت المستغرق في أداء المهام بفضل الأتمتة والتنسيق الفعال كما ان الدقة في تنفيذ المهام تتحسن أيضاً نتيجة لاستخدام برامج محددة تساعد في تقليل الأخطاء البشرية وضمان الالتزام بالمعايير المحددة.

الأدلة المتاحة تدعم صحة هذه الفرضية، الأتمتة تقلل من التدخل البشري، وبالتالي تقليل احتمالية حدوث الأخطاء. نظم التحقق والمراجعة الإلكترونية توفر طبقات إضافية من المراجعة تساهم في اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل معدلات الخطأ بشكل ملحوظ.

✓ تواجه الإدارة الإلكترونية عدة معوقات وتحديات تؤثر على فعاليتها مثل نقص التدريب على استخدام التكنولوجيا، والمقاومة التنظيمية للتغيير، والمشكلات التقنية، وقضايا الأمن والخصوصية.

تحقق الفرضية:

التجارب الميدانية والتقارير البحثية تؤكد أن الإدارة الإلكترونية تواجه بالفعل معوقات متعددة تؤثر على فعاليتها. نقص التدريب المناسب على استخدام التكنولوجيا يعرقل قدرة الموظفين على الاستفادة الكاملة من الأدوات الإلكترونية. المقاومة التنظيمية للتغيير تعيق تنفيذ المبادرات الإلكترونية بسلاسة. إضافة إلى ذلك، المشكلات التقنية وقضايا الأمن والخصوصية تشكل تحديات كبيرة تتطلب حلولاً مستدامة لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم حول تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بحيث تم تطرق فيها إلى عرض النتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصر على 30 استبيان قمنا بتفريق هذه الاستثمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالي من أجل اختبار الفرضية المعدة للدراسة وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان للإجابة على فرضيات الدراسة .

خاتمة عامة

نستنتج في الأخير من خلال دراستنا لهذا الموضوع ان عصرنة و تحديث الادارة و تقربها من المواطن هو من اهم الاهتمامات التي تسعى من وراءها الدولة من اجل تحقيق الامن و الرفاهية في مجتمعاتها، و لعل اهم موضوع تم تناوله في السنوات الاخيرة هو تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد و التي من خلالها سجلت هذه الاخيرة قفزة نوعية في جودة خدماتها كما ساهمت الإدارة الإلكترونية على مستوى مهم من خلال رفع كفاءة الاداء الموظفين و توفير ظروف عمل ملائمة بالإضافة انها قربت بين الادارة و المواطن فقد اصبح بإمكانهم الاستفادة من الخدمات دون عناء.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى عدد من النتائج كخلاصة لموضوع الادارة الالكترونية وتأثيرها على مخرجات الاداء الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم حيث تبين ان المؤسسة تسعى الى تطبيق الادارة الالكترونية كما توفر الموارد اللازمة لتطبيقها.

نتائج الدراسة:

توصلنا الى جملة من النتائج تستدرجها في النقاط التالية:

- لتطبيق الادارة الالكترونية تأثير ايجابي على مخرجات الاداء الوظيفي.
- ساهم تطبيق الادارة الالكترونية على عصرنة القطاع الخدماتي عن طريق تسهيل اجراءات التعامل وتحسين العلاقة بين الادارة والمواطن.
- شهدت الوكالة محل الدراسة الكثير من الجوانب التحسينية مما يسمح للمواطن الاستفادة من خدمات الصندوق بكل سهولة من اجل تخفيف الاجراءات الادارية وتقليص الوثائق الورقية.

التوصيات:

بعد التوصل الى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها التي شكلت مجموع اشكالية الدراسة التي تمثلت حول تأثير الادارة الالكترونية على مخرجات الأداء الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد، يمكننا ان نطرح جملة من التوصيات:

- ضرورة التكوين المتواصل للعاملين مواكبة لتكنولوجيا المعلومات.
- مناقشة التشريعات والانظمة والقوانين اللازمة لضمان امن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الاسس والمعايير التي تحكم التوثيق الاجرائي للتعاملات الالكترونية.
- تعميق الوعي بمفهوم الادارة الالكترونية واهميتها.
- تخصيص ميزانية لمشاريع الادارة الالكترونية.

الكتب

1. آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2015.
2. أحمد الأسناوي، وفاروق جلال، الإدارة الإلكترونية، الجزائر، دار الجديد للنشر والتوزيع، 2020.
3. أحمد فتحي الحيث، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط. 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
4. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. السالمي، علاء عبد الرازق، نظم إدارة المعلومات، ط. 4، القاهرة، مصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
6. رواية محمد محسن ومحمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
7. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2017.
8. د. غسان الطالب، د. راكز الزعاير، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
9. د. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط. 1، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

الرسائل

- رضوان بوشفيرات وعلى بوعبدالله، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشقفة"، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018.
- ساسي مريم، "الإدارة الإلكترونية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام، تخصص إدارة ومالية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015-2016.

المجلات:

1. عابد عبد الكريم غريسي وشريف محمد، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013.
2. رمزي حموش وسامية بوضياف، "معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 24، (1)، 2021.
3. سمير عماري، "صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، المسيلة، الجزائر، 2017.
4. شادن بنت عبد الله آل جمعان وشروق بنت سلمان بن سلمان، "واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض"، العدد 9، 2020.
5. عابد عبد الكريم غريسي وشريف محمد، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013.
6. عبد الباسط بن عبّيد، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
7. سايجي إسماعيل، " دور الإدارة الإلكترونية في تكريس مبادئ الحكم الرشيد وإرساء دعائم بناء دولة المؤسسات"، مجلة تحولات، جامعة ورقلة.

المقالات

1. احمد ميللي سمية، بن رجم عبد الغفار وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، العدد 03.
2. بن مسعود آدم قلمين، محمد هشام وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 2، العدد 2، الجزائر، جويلية 2019.
3. بوزكري جيلالي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية بمركز الضرائب بتسمسليت، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 1، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018.

4. بوفرو بثينة، معافي أسماء، أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد - Somifer تبسة، 2021-2022.
5. بولشرس كمال، الأداء والثقافة في العلوم السلوكية، ط. 1، عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2014.
6. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية (E-management)، ط. 1، الأردن: دار المجد للنشر والتوزيع، 2015.
7. جاسب مزهر الحسنواوي، الرضا الوظيفي، مقال علمي، قسم إدارة الأعمال، تاريخ الاطلاع عليه AM. 01:04، 2024/03/20
8. رحمة مجدة حصباية، قويدر بورقبة، دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد للأبحاث العلمية، المجلد 1، العدد 6، الجزائر، 2020.
9. رمزي حموش وسامية بوضياف، "معوقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في عينة من الإدارات الجبائية الجزائرية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 24، (1)، 2021.
10. ساسي مريم، "الإدارة الإلكترونية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام، تخصص إدارة ومالية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015-2016.
11. سايجي إسماعيل، "دور الإدارة الإلكترونية في تكريس مبادئ الحكم الراشد وإرساء دعائم بناء دولة المؤسسات"، مجلة تحولات، جامعة ورقلة.
12. عابد عبد الكريم غريسي وشريف محمد، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013.
13. عبد الباسط بن عبيد، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
14. شادن بنت عبد الله آل جمعان وشروق بنت سلمان بن سلمان، "واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض"، العدد 9، 2020.
15. زادي صفية، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، عدد 8، ج. 1، جوان 2017. سليمة سعيدي،

المدخلات

1. حكيمة جاب الله، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي بعنوان: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للمرفق العام في الجزائر نماذج من الواقع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 26-27 نوفمبر 2018
2. رضوان بوشفيرات وعلى بوعبدالله، " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشقفة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018 .
3. سمير عماري، "صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، المسيلة، الجزائر، 2017.

النصوص القانونية

1. المادة / 10 21 من قانون 04-18 مؤرخ في 10-05-2018 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، عدد 27 صادر بتاريخ 05-10-2018.

المواقع الإلكترونية

- <http://thesis.univ-biskra.dz>
- https://manara.edu.sy/downloads/files/1637495519_7.pdf
- <https://mkaal.com/post/1057230/>
- <https://www.almaal.org/advantages-and-disadvantages-of-electronic>
- <https://www.starshams.com/2022/12/%20e-governance.html>
- <https://www.riadhkraiem.com>
- https://docs.google.com/forms/d/1rZ9xXYEuEfUTXAGGHIh_

المراجع باللغة الأجنبية

1. Bouklia Mohamed, chikh khedidja ,bouarioua rabia ,l'importance de La gestion électronique son rôle dans l'évaluation activité de til efficacité de ressources humaines gestion ,cas étude de Algérie télécom(ooredoo),science commerciales ,revue hors-série ;juin 2021 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر

تخصص: تسيير استراتيجي دولي.

استبيان حول الادارة الالكترونية وتأثيرها على مخرجات الاداء الوظيفي.
دراسة حالة الصندوق الوطني لتقاعد - وكالة مستغانم-

تحت اشراف الاستاذ:

-مقراد عبدالله

من اعداد الطالبة :

-حجوجة روميسة موفيدة

السنة الجامعية: 2023-2024

تحية طيبة اما بعد

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي صمم كأداة للبحث العلمي حيث نهدف من خلاله الى دراسة الادارة الالكترونية وتأثيرها على مخرجات الاداء الوظيفي دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، والذي نسعى من خلاله الى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها هذا الاستبيان.
لذا نرجوا من سيادتكم التفضل علينا بالمساعدة من خلال الاجابة الدقيقة على الاسئلة الواردة على هذا الاستبيان لنتمكن من اجراء التحليل العلمي والمساهمة في ترشيد قرارات المؤسسة، لكم خالص الاحترام والتقدير.
الاستبيان يتضمن محوران كل محور فيه مجموعة من الاسئلة.
يرجى وضع علامة (x) امام الخانة التي تعبر عن رأيك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

الجنس: ذكر

المستوى الوظيفي:

مدير

نائب مدير

رئيس قسم

رئيس مصلحة

وظائف أخرى

- السن:

من 30 - 39

من 20 - 29 سنة

أكثر من 50 سنة

من 40 - 49 سنة

- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

متوسط

- عدد سنوات الخبرة:

من 06 - 10 سنوات

أقل من 06 سنوات

من 16 - 20 سنة

من 11 - 15 سنة

أكثر من 30 سنة

من 20-30 سنة

المحور الثاني : الادارة الالكترونية وتأثيرها على مخرجات الاداء الوظيفي.

أولاً: تأثير الادارة الالكترونية في مخرجات الاداء الوظيفي.

محايد	غير موافق	موافق	أسئلة استبيان	
			الادارة الالكترونية تزيد من سرعة إنجاز العمل	01
			الادارة الالكترونية تساعد على إنجاز المهام بكفاءة أكثر	02
			الإدارة الإلكترونية توفر وقت وجهد أقل للموظفين	03
			الإدارة الإلكترونية تزيد من سرعة إيصال التعليمات للموظفين بشكل دقيق.	04
			الإدارة الإلكترونية تقلل من معدلات الأخطاء.	05
			تساعد الادارة الالكترونية في استفادة الزبون من خدمات الصندوق من أماكن تواجدهم.	06
			تساعده تطبيقه "تقاعدي" للصندوق الوطني للتقاعد في تعزيز الاتصال بين الموظف والزبون.	07

ثانياً: تأثير المتطلبات الادارية في تطبيق الادارة الالكترونية.

محايد	غير موافق	موافق	أسئلة استبيان	
			يوجد قسم خاص بالحوااسب في الوكالة	01
			هناك رقابة مستمرة من الادارة العليا لضمان سير الاعمال الالكترونية.	02
			هناك الية في الوكالة لاستبعاد البيانات في حالة تلف او تعطيل الحاسوب.	03
			يتم التنسيق بين مختلف اقسام الوكالة.	04
			تنظم الوكالة حملات توعية للموظفين حول الادارة الالكترونية .	05

ثالثا: تأثير المتطلبات الامنية في تطبيق الادارة الالكترونية

أسئلة استبيان	موافق	غير موافق	محايد
01 يؤدي استخدام الادارة الالكترونية الى وضع خطط لحماية امن المعلومات الحساسة وسريتها.			
02 يؤدي استخدامها الى انخفاض في عملية التزوير.			
03 تؤدي الادارة الالكترونية الى افساد المعلومات اثناء نقلها			
04 تستخدم الوكالة تقنيات التشفير			
05 تتعرف تطبيقه ال R-Fac على ملامح التوأم الحقيقي.			

رابعا: تأثير المتطلبات القانونية والتشريعية في تطبيق الادارة الالكترونية

أسئلة استبيان	موافق	غير موافق	محايد
01 روتينية الاجراءات القانونية تعوق عملية التحول الى الادارة الالكترونية.			
02 تشمل التشريعات جميع أنشطة الوكالة.			
03 التشريعات والقوانين في الادارة سهلة الفهم والتطبيق.			
04 تتحلى التشريعات والقوانين في الوكالة بالمرونة.			

خامسا: تأثير المتطلبات التقنية في تطبيق الادارة الالكترونية

أسئلة استبيان	موافق	غير موافق	محايد
01 يوجد تطبيقات خاصة بالوكالة.			
02 يوجد موقع الكتروني خاص بالوكالة.			
03 يتم التعامل بالبريد الالكتروني داخل الوكالة.			
04 ضعف البنية التحتية للاتصالات في المؤسسة واقسامها عائقا امام الادارة الالكترونية.			

سادسا: تأثير المتطلبات المالية في تطبيق الادارة الالكترونية

أسئلة استبيان	موافق	غير موافق	محايد
01 ساهمت الادارة الالكترونية من تخفيض اعباء الغير مستحق.			
02 توفر الوكالة الدعم المالي لتدريب المورد البشري.			
03 توفر الوكالة الدعم المالي لشراء التقنيات الالكترونية وتطويرها.			
04 توفر الوكالة الدعم المالي للبحث والدراسات الخاصة بالإدارة الالكترونية.			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتقاعد



الوكالة المحلية لولاية مستغانم

3011 (الرقم الأصفر) / الصندوق الوطني للتقاعد - الجزائر | www.cnr.dz

CNR الصندوق الوطني للتقاعد

الخدمات الرقمية
للسندوق الوطني للتقاعد
الوكالة المحلية مستغانم



مارس 2024 3011 (الرقم الأصفر) / الصندوق الوطني للتقاعد - الجزائر | www.cnr.dz



قضاء الأجير



تأمين المعاش



تطبيق تقاعدي

خدمات الصندوق الوطني للتقاعد



قضاء المتقاعد



متابعة ملف التقاعد



تاريخ صب المعاش



قضاء صاحب العمل

