

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



عنوان المذكرة:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

غير الأجراء CASNOS بولاية غرداية والجلفة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د- رزيقة شنافي.

من إعداد الطالب:

● محمد حاج ابراهيم

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الإسم واللقب |
|--------------|--------------|----------------|
| رئيسا | جامعة غرداية | د. حاجي بوغالي |
| مقررا ومشرفا | جامعة غرداية | د. رزيقة شنافي |
| مناقشا | جامعة غرداية | د. آمال حواطي |

السنة الجامعية: 2021-2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



عنوان المذكرة:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

غير الأجراء CASNOS بولاية غرداية والحلقة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د- رزيقة شنافي.

من إعداد الطالب:

● محمد حاج ابراهيم

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الإسم واللقب |
|--------------|--------------|----------------|
| رئيسا | جامعة غرداية | د. حاجي بوغالي |
| مقررا ومشرفا | جامعة غرداية | د. رزيقة شنافي |
| مناقشا | جامعة غرداية | د. آمال حواطي |

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ ۗ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم

[الآية 76 من سورة يوسف]

إهداء

الحمد لله على توفيقه ومنّه وبعد:

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع إلى روح والدي الكريمين - تغمدهما الله بواسع رحماته -

ويطيب لي ويسعدني أن أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى من أعزه وأكن له كامل الود

والاحترام، إخوتي أخواتي، زوجتي الكريمة، أبنائي

الأعزاء (خليل - زوليخاء)

وإلى أصدقائي وأحبابي وإخواني والزملاء الأعزاء وطلبة العلم الأوفياء

وحاملي لواء المعرفة الفضلاء.

إلى كل من جعل الآخرة همه، وحب الخير عنوانه، وخدمة الغير منهجه وديدانه.

إليكم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع، فتقبلوه مني خالصاً عطراً.

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم القائل:
«من لا يشكر الناس لا يشكر الله».

بخالص الود والاحترام، بكامل الفضل والامتنان وبغامر السعادة والعرفان نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الحسن إلى قامات العلم وهامات المعرفة.

إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "شنافي رزيقة" التي غمرتني بلطفها قبل أن تغمرني بوسع علمها، ومنحتني شرفا عظيما بالإشراف على هذه المذكرة، وتقديم وقتها الثمين وخبراتها الغنية الشيء الكثير، مما أنار لي دروب البحث وساعدني في التغلب على الكثير من الصعوبات التي واجهتني في إعدادها، فلها مّي كلّ الشكر والثناء والتقدير والاحترام، فشكر الله سعيها وتوجيهها السديد ونصحها الخالص الرشيد.

وإلى أستاذتي الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بالاطلاع على هذا العمل المتواضع، فقوموا اعوجاجه وأقاموا أودّه، فأحمد لكم هذا الجهد المبذول، وأسأله سبحانه أن يوفقنا للعمل بما قلتم والتقيد بما أسديتم.

إلى كل من مد لنا يد العون وساهم من قريب أو بعيد في خدمة هذا البحث توجيهها وتسديدا ونصحا وإرشادا وإعارة ونقلًا.

إليكم جميعا نوجه شكرنا وخالص امتناننا.

فهرس المحتويات

| صفحة | العنوان |
|--|---|
| | الآية القرآنية |
| | الإهداء |
| | شكر وتقدير |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | قائمة الأشكال والرسومات البيانية |
| | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة | |
| 5 | تمهيد |
| 6 | أولاً: أسباب وأهداف اختيار الموضوع |
| 6 | ثانياً: أهمية الدراسة |
| 7 | ثالثاً: الإشكالية |
| 8 | رابعاً: الفرضيات |
| 9 | خامساً: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث |
| 10 | سادساً: الدراسات السابقة |
| 14 | سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة |
| 15 | ثامناً: المنهجية المتبعة |
| 21 | تاسعاً: تحديد المجال الزماني والمكاني للبحث |
| 22 | عاشراً: خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة (الإدارة الإلكترونية) | |
| 25 | تمهيد |
| 26 | المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية |
| 26 | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية |

| | |
|---|---|
| 30 | المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية |
| 32 | المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها |
| 34 | المطلب الرابع: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية |
| 36 | المطلب الخامس: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية |
| 41 | المبحث الثاني: متطلبات ومجالات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها |
| 41 | المطلب الأول: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية |
| 45 | المطلب الثاني: دوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية |
| 50 | المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل تأمينها. |
| 57 | المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية. |
| 59 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي | |
| 61 | تمهيد: |
| 62 | المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي |
| 62 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي |
| 63 | المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي |
| 65 | المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه |
| 67 | المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي |
| 67 | المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وتقييم الأداء الوظيفي ومعايره |
| 68 | المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي |
| 71 | المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي |
| 74 | المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها |
| 77 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع: الإطار الإجرائي للدراسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة الصندوق الاجتماعي لغير الأجراء | |
| 79 | المبحث الأول: تعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء |

| | |
|-----|---|
| 79 | المطلب الأول: نبذة تعريفية عن مؤسسة CASNOS بغرداية و الجلفة |
| 85 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 92 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة |
| 92 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى. |
| 104 | الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى |
| 105 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية. |
| 114 | الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية |
| 115 | الاستنتاج العام |
| 117 | الخاتمة |
| 120 | قائمة المراجع |
| | الملاحق (الاستبيان) |
| | ملخص |

فهرس الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | ييين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 17 |
| 02 | ييين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 18 |
| 03 | بين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 18 |
| 04 | ييين توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي | 19 |
| 05 | ييين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 20 |
| 06 | يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني | 80 |
| 07 | يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني | 81 |
| 08 | يوضح تصنيف موظفي الوكالة | 83 |
| 09 | ييين الموظفين في المؤسسة قبل وبعد تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل . | 92 |
| 10 | ييين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. | 93 |
| 11 | ييين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل. | 94 |
| 12 | ييين كيفية التوثيق للبيانات في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. | 95 |
| 13 | ييين كيفية التوثيق للبيانات في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل. | 96 |
| 14 | ييين استخدام مجموعة الأنظمة والبرامج الالكترونية لتطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أداء الموظف من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. | 97 |
| 15 | ييين استخدام مجموعة الأنظمة و البرامج الالكترونية لتطبيق الإدارة الالكترونية و علاقتها و علاقتها بمستوى تحسن أداء الموظف من حيث انخفاض نسبة الأخطاء في أداء العمل. | 99 |

| | | |
|-----|--|----|
| 100 | يبين التعامل والتبادل الالكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة وعلاقتها بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها. | 16 |
| 101 | يبين التعامل والتبادل الالكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة وعلاقتها بمستوى أداء الموظف لعمله من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب. | 17 |
| 102 | يبين تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها. | 18 |
| 103 | يبين تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل. | 19 |
| 105 | يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين حسب مؤهلهم العلمي وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. | 20 |
| 106 | يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة حسب مؤهلهم العلمي و علاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل. | 21 |
| 107 | يبين المؤهل العلمي اللازم للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. | 22 |
| 108 | يبين المؤهل العلمي اللازم للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل. | 23 |
| 109 | يبين الخبرة المهنية للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة و علاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. | 24 |
| 110 | يبين الخبرة المهنية للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل. | 25 |

| | | |
|-----|---|----|
| | يبيّن ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة و البرامج الالكترونية وعلاقة ذلك بمستوى أداء الموظف لعمله من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب. | 26 |
| 112 | يبيّن ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة و البرامج الالكترونية وعلاقة ذلك بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية و تحديد إجراءاتها. | 27 |
| 113 | يبيّن ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة و البرامج الالكترونية و علاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل. | 28 |

فهرس الأشكال والرسومات البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 17 | دائرة نسبية تمثل الحجم النسبي للعينه وفق متغير الجنس | 01 |
| 18 | دائرة نسبية تمثل متغير السن | 02 |
| 19 | دائرة نسبية تمثل متغير المؤهل العلمي | 03 |
| 20 | دائرة نسبية تمثل متغير المركز الوظيفي للمبحوثين | 04 |
| 20 | مدرج تكراري يوضح متغير الخبرة المهنية للمبحوثين | 05 |
| 44 | يوضح تطبيق الإدارة الإلكترونية | 06 |
| 84 | يبين فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة | 07 |
| 85 | يبين الهيكل التنظيمي للوكالة | 08 |

مقدمة

مقدمة

تشير معطيات القرن الواحد والعشرين إلى أن الحضارة الإنسانية تمر بعصر جديد يعرف بعصر المعرفة، والذي يركز على دعامة أساسية هي المعلوماتية والتي شكلت السمة المميزة لهذا العصر، وحولت هذا العالم الواسع إلى حجرة إلكترونية صغيرة رغم التدفق الهائل للمعلومات في جميع المجالات، والتضخم الكبير جدا في الإنتاج الفكري للبشرية والحاجة الملحة لتبادل كميات كبيرة من هذه المعلومات وضرورة انتقالها في كثير من الأحيان عبر مسافات بعيدة.

وفي خضم هذه التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العصر، أتاح توسع استخدام تقنيات الإعلام والاتصال في شتى مجالات العمل الإداري بروز أشكال جديدة ومفاهيم حديثة في الإدارة غير تلك المطبقة تقليديا في عالم الإدارة، كالإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية وتعد الإدارة الإلكترونية (e-administration) أحد هذه الأساليب الحديثة التي تطبق في عالم الإدارة والتي تسمح بإنجاز الأعمال وتأدية الخدمات بشكل إلكتروني، لا سيما رفع الأداء في شتى مستوياته واستجابة لهذه التطورات التي فرضت نفسها بقوة على طبيعة العمل الإداري، انتقلت المنظمات العمومية الخدمية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي صار أحد أهم محاور عصرنتها.

ومما لا شك فيه أن أهمية الإدارة الإلكترونية التي تكمن في قدرتها على تقديم الخدمات بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير حكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حدّ سواء.

فقد أصبحت الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث وموردا تنظيميا هاما في المنظمات، ونظرا لأثرها المباشر على تحسين الأداء، عرفت الإدارة الإلكترونية تطورا سريعا في تطبيقها في العقد الأخير، لمواكبة التقدم الاقتصادي والتكنولوجي

وتأسيسا على ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الموجودة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي لدى العمّال ودور عاملي المؤهل العلمي والخبرة المهنية في سهولة ونجاعة تطبيقها، وحتى نصل إلى هدفنا قمنا بتنظيم خطة الدراسة وتقسيمها إلى 4 فصول:

الفصل الأول: فقد خصص لمعالجة موضوع الدراسة نظريا ومفاهيميا حيث تمت صياغة الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، تحديد المفاهيم وعرض دراسات مشابهة والسابقة وأهمية وأسباب اختيار الموضوع والأهداف المرجوة ووصولاً إلى عرض مختلف النظريات ذات الصلة، ثم طرح مختلف الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار النظري للدراسة حول الإدارة الإلكترونية التي تم من خلاله التطرق إلى ماهيتها من خلال المفهوم والنشأة والأهمية بالإضافة إلى المبادئ والخصائص والعناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى متطلبات ومجالات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما.

الفصل الثالث: خصص حول تحسين الأداء الوظيفي وتضمن عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وما هي المعوقات التي تحد منه وأهم متطلبات نجاحه.

الفصل الرابع: تطرقنا إلى الإطار الإجرائي للدراسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي صندوق الضمان الاجتماعي في مؤسسة CASNOS بكل من وكالة غرداية والجللفة حيث تم عرض نبذة تعريفية عن المؤسستين والهيكل التنظيمي والفروع والخدمات والإدارة الإلكترونية المطبقة فيهما

وفي المبحث الثاني تم استعراض تحليل البيانات ونتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة وأهم التوصيات والاقتراحات، ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للبحث.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب إختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: إشكالية الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية

ثامناً: المنهجية المتبعة

تاسعاً: المجال البشري والزمني والمكاني للبحث

عاشراً: خلاصة الفصل

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد المنطلقات الأساسية للبحث، بدءاً بعرض أهم أسباب وأهداف اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة ثم تحديد الإشكالية وطرح التساؤلات ثم الإجابة عليها عن طريق صياغة الفرضيات لنصل إلى أحد الركائز العلمية التي لا بد من الاطلاع عليها ألا وهي الدراسات السابقة لنقوم بعد ذلك بتحديد المقاربة النظرية للدراسة والتطرق للمنهجية المتبعة في الدراسة من المنهج المتبع إلى التقنيات المستعملة والمستخدمات من أجل الوصول إلى الهدف.

أولاً: أسباب وأهداف اختيار الموضوع

إن الإدارة الإلكترونية أصبحت واقعاً في كثير من دول العالم، لكنها لم تصل إلى مراحل متقدمة في الدول العربية وخاصة الجزائر فحاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

فقد تأرجحت دوافعنا في اختيار موضوع هذه الدراسة بين دوافع موضوعية وأخرى ذاتية.

الأسباب الموضوعية: وهي كالتالي:

- التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح من الضروري مواكبة هذا التطور والوقوف على مختلف حيثياته ومستجداته.

- تفاقم المشاكل والعراقيل التي تحد من الحصول على مختلف الخدمات، بسبب التأخير والبيروقراطية الإدارية.

- حداثة تطبيق نظام الخدمة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، الذي يتطلب العديد من الدراسات العلمية.

- التطرق إلى موضوع جد معاصر له أهمية بالغة للدولة والمجتمع على حد سواء.

الأسباب الذاتية: وهي كالتالي:

- رغبة الباحث وميوله الشخصي في دراسة هذا الموضوع.

- تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

ومن أهداف الدراسة :

1- البحث في مدى توفر التقنيات اللازمة لإنجاح التحول للإدارة الإلكترونية.

2- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في توضيح العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية ، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المؤسسات على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة والمؤسسات

الاقتصادية العمومية من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها.

● استنباط دراسات جديدة تتناول ما يجب أن تكون عليه المؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العصر.

وبالرغم من قدم فكرة الإدارة الإلكترونية على المستوى النظري إلا أنها من الأفكار الجديدة على المستوى التطبيقي، لذلك تسعى الحكومات العربية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزاتا في دعم وتطوير الأجهزة الحكومية والرقمي بخدماتها إلى مستويات متميزة، ولا سيما تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تحتاج للسرعة والدقة.

ثالثا: إشكالية الدراسة

أبرزت الإدارة الإلكترونية تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها المؤسسات الاقتصادية، والتي انتقلت من طابعها التقليدي المباشر إلى نموذج الإدارة الإلكترونية حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة المقدمة على مستوى المرفق العام.

فقد عرف العالم في الآونة الأخيرة عدة تغيرات واكتشافات في عالم التكنولوجيا مما سارعت من وتيرة التغيير في عدة مجالات لمواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال فكان نتيجة هذا التغيير التحول من العمل الإداري التقليدي القائم على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة حيث الإدارة الإلكترونية أصبحت تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت كل متغيراته وحركة اتجاهه , هذه الإدارة التي تعود فكرتها إلى سنة 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأت تنمو وتتطور لاسيما بعد استخدام شبكة الانترنت حتى أصبح الكثير من المؤسسات بل والدول تدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى استخدام الأساليب الروتينية المختلفة ، فالحاجة إلى استخدام الورق تناقصت نوعا ما حيث أصبح المسير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية مما كان في السابق وعليه الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة وتقوم على استخدام الانترنت و شبكات الأعمال في انجاز العمل

الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الكترونية ، فالإدارة الالكترونية تبنتها العديد من الدول الى أن الدول الاجنبية هي التي كانت السبابة في تبني مدخل الإدارة الالكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى الى مستوى طموحات المواطن ، لذا كان لزاما على الإدارات في العالم العربي وفي الجزائر خاصة مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها وقد عرفت عدة دول عربية نقلة نوعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية كالأردن والإمارات ومصر العربية ، إلا أنّ الكثير من الدول العربية عرفت بطء في عملية التحول الإلكتروني لعدة عوامل منها العوامل السياسية والاقتصادية والتشريعية لتلك الدول ، وفي ضوء التطورات السريعة للإدارة الإلكترونية التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعمال من حيث تحقيق أهدافها ، برزت عدة إشكاليات ، ونظرا لأهميتها في تحسين الخدمة العمومية وعليه نطرح الإشكالية التالية :

هل للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS؟
الأسئلة الفرعية:

من خلال إبراز الإشكالية العامة للدراسة يترتب عليها أسئلة فرعية على النحو الآتي:

- 1- هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS ؟
- 2- هل يعزى لعامل الخبرة والمؤهل العلمي دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية CASNOS؟

رابعا: الفرضيات

الفرضية العامة: للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS .

الفرضيات الجزئية :

- 1- هناك ارتباط قوي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

2- يعزى لعاملي الخبرة والمؤهل العلمي دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية. CASNOS.

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث

1- الإدارة الإلكترونية: هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا¹.

- التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:

هي الانتقال من المعاملات الورقية إلى الإدارة بدون أوراق من خلال التوثيق الإلكتروني واستخدام البريد الإلكتروني والأنظمة وتطبيقات المتابعة الآلية من جهة ومن جهة أخرى الإدارة عن بعد كالتواصل والتعامل الإلكتروني وتنظيم الاجتماعات الإلكترونية (التحاضر المرئي) لتسهيل العمل بين الفرد والمؤسسة بغية زيادة الكفاءة وربح الوقت وزيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

2- الأداء الوظيفي²:

لغة: يعتبر قاموس الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء Performance كلمة انجليزية من اللغة

الفرنسية Performance من الفعل Performer ، التي تعني أتم وأنجز أو أدى Accomplir

● اصطلاحا: فهناك اختلافات في تعريف هذا المصطلح وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في تحديد العناصر التفصيلية لهذا المصطلح، إذ يعرفه كل باحث حسب التوجه النظري الذي يتبناه.

يعرف الأداء بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.

- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي، والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف المتمثلة في: حجم وجودة الأداء

¹ علاء عبد الرزاق السلمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 135.

² إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، 2006، ص 50.

³ محمد سعيد أنو السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 219

وإجراءاته المتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات وزيادة كفاءته، وزيادة دقة العمل وسرعة إنجازه بالإضافة إلى القدرة على تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء.

3- الخبرة المهنية: هي الحصيلة المعرفية والمهارية والقدرات المكتسبة من العمل بعدة مجالات وتعدد البرامج والوظائف خلال السنوات الماضية سواءً في شركة واحدة أو عدة شركات. (خبرات مهنية متعددة بقطاع عمل واحد). وعليه فإن: الخبرة المهنية والعملية هي: مقدار ما يكتسبه الشخص من المهارات والمعارف والقدرات طيلة سنوات عمله في عدة وظائف مختلفة وعدة جهات مختلفة.¹

4- المؤهل العلمي: هي الشهادات الدراسية الواجب توفرها فيمن يشغل الوظائف المختلفة.² وهو التحصيل التعليمي والدراسي الأكاديمي الذي تم الوصول له أو الشهادات الدراسية والتدريبات التي تم الحصول عليها.

سادسا: الدراسات السابقة:

ومن بين الدراسات نجد ما يلي:

الدراسة الأولى: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي³ وهي عبارة عن مذكرة تخرج ماستر أكاديمي للطالبة لحداري شريهان في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015-2016
وتم طرح الإشكالية التالية: ما أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة؟ حيث طرح عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة؟
- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة؟

¹ تعريف الخبرة المهنية <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/227847> ، 2022-07-15، 11:15.

² المعجم: عربي عامة قاموس المعاني المؤهلات العلمية 2022-07-15 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> ، 11:36.

³ لحداري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015-2016.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
والفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ".
الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة -تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستمارة على 60 من مفردات الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - جاء "مرتفعا".
- مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- جاء "مرتفعا".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية (كمجموعة) على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال هذه الدراسة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر عرفت تطورا كبيرا مما أدى إلى ارتفاع في مستوى الأداء لدى العمال في فرع بسكرة .

الدراسة الثانية: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق¹¹ وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه للطلاب بوزكري جيلالي في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. 2015-2016.

حيث طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟
وطرح عدة أسئلة فرعية:

- إلى أي مدى بلغ تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
 - ما هي أساسيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
 - إلى أي مدى بلغ عصرنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية؟
 - كيف تعاملت المؤسسات الجزائرية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟
 - ما هي أهم العقبات التي واجهت المؤسسات الجزائرية في سعيها لتطوير إدارتها؟
 - ما هي الاستراتيجيات المسطرة لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؟
- وللإجابة على هذه الإشكاليات تم وضع الفرضيات التالية:
- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً.
 - التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليها.
 - لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عاملاً محفزاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية.
- وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، باستخدام أساليب جمع البيانات كالاستبيان.

¹¹ - جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا.

الدراسة الثالثة: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجزائر¹ وهي عبارة عن دراسة نشرت في مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، للأستاذين: لواج منير، بوالريحان فاروق، لكل من جامعتي محمد الصديق بن يحيى - جيجل والمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة، تاريخ النشر. 27-12-2020.

الإشكالية المطروحة: ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟

وتم صياغة الفرضية التالية: يمكن اعتبار بطاقة الشفاء أهم تطبيق للإدارة الإلكترونية يوجد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في الجزائر - فروع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ولاية ميلة - بالاعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال توزيع الاستبيان على 40 موظف من أصل 94 مجتمع البحث باختيار أسلوب العينة العشوائية. وخلصت الدراسة إلى:

● وجود تأثيرات إيجابية متعددة تمس الجانب الإداري لرفع أداء الصندوق، والجانب النوعي للخدمات المقدمة في مختلف فروعها وما يترتب عليه من رضا للعملاء في نواحي أمن وحماية المعلومات بدرجة عالية.

¹ منير لواج، فاروق بوالريحان، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجزائر، مقال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعتي محمد الصديق بن يحيى جيجل والمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة ت- ن: 27-12-

● ضرورة دعم الصندوق لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير التجهيزات اللازمة والموارد البشرية المؤهلة فنيا وتقنيا لتطبيقها.

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

اعتباراً أن المقاربة النظرية تمثل الإطار أو الاتجاه النظري الذي يدرس ويحدد من خلاله الباحث موضوع البحث، فإنه يتوجب تبني أو اعتماد نظرية يعتمد عليها للدراسة وتتبع البحث.

وبما أن موضوعنا يتمحور حول الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، فقد حاولنا اعتماد إطار نظري نتناول من خلاله الموضوع، وقد ارتأينا أن نتخذ نظريتين:

أولاً: نظرية التحديث: نظرية التحديث تنص على أنه يمكن تحقيق التنمية من خلال اتباع عمليات التنمية التي تم استخدامها من قبل الدول المتقدمة حالياً. وتستخدم نظرية التحديث لشرح عملية التحديث داخل المجتمعات. حيث يشير التحديث إلى نموذجٍ يتيح الانتقال التدريجي من مجتمع «ما قبل الحداثة» أو المجتمع «التقليدي» إلى مجتمع «حديث».

نشأت نظرية التحديث من أفكار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920)، والتي هيأت الأساس لنموذج التحديث الذي طوّره عالم الاجتماع بجامعة هارفارد تالكوت بارسونز 1902-1979 تبحث النظرية في العوامل الداخلية لبلدٍ ما مع افتراض أنه بمساعدة الدول «التقليدية» يمكن تطوير تلك الدول بنفس الطريقة التي تطوّرت بها البلدان النامية. كانت نظرية التحديث نموذجاً سائداً في العلوم الاجتماعية في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، ثم خفّت شهرتها. عادت إلى الواجهة من جديد بعد عام 1991 لكنها لا تزال نموذجاً مثيراً للجدل¹.

تحاول نظرية التحديث تحديد المتغيرات الاجتماعية التي تُسهم في التقدم الاجتماعي وتطوّر المجتمعات وتسعى إلى شرح عملية التطور الاجتماعي. تخضع نظرية التحديث للنقد الذي ينشأ بين أيديولوجيات الاشتراكية والسوق الحرّة، ومنظري المنظومات العالمية، ومنظري العولمة، ومنظري التبعية وغيرهم. لا تشدّد نظرية التحديث على عملية التغيير وحسب، بل على ردود الفعل إزاء هذا التغيير أيضاً. وتتناول أيضاً الديناميات الداخلية مع الإشارة إلى الهياكل الاجتماعية والثقافية والتكيف مع

¹ نظرية التحديث <https://ar.wikipedia.org/wiki>

التقنيات الجديدة. تؤكد نظرية التحديث على أن المجتمعات التقليدية سوف تتطور مع تبنيتها لممارساتٍ أكثر حداثة.

ثانيا : نظرية الاتجاه البنائي الوظيفي:

نتخذ في دراستنا نظرية البنائية الوظيفية لما لها من تقارب للعناصر المتناولة في دراستنا، ومن أبرز من ساهم في هذا الاتجاه تالكوت بارسونز الذي كان شغوفاً بالتنظير والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار السابقة والتأويل والتركيب، حيث ترى البنائية الوظيفية على أن للمجتمع بناء ووظيفة وأنّ هناك تكاملاً بين الجانب البنائي للمجتمع والجانب الوظيفي. ومن المبادئ التي تركز عليها النظرية البنائية الوظيفية:

- أنّ المؤسسة تتكون مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنّها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى
- وأنّ المؤسسة تتكفّف من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية، مما يبيّن تقسيم العمل أو الهيكل التنظيمي للعمل وأنّ كل مصلحة مرتبطة بأداء مهمة للمحافظة على التنظيم.
- إنّ الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة إنّما تشبّع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبّع المؤسسات قد تكفّف حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية.

ثامنا: المنهجية المتبعة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي (المنهج الكيفي) في شقه النظري من خلال التطرق للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. وتم استخدام المنهج الكمي (الإحصائي) في جمع البيانات ومعالجتها في الشق التطبيقي من الدراسة.

- الدراسة الاستطلاعية:

1- نتائج دليل شبكة الملاحظة الاستطلاعية

من خلال زيارتي الأولى لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء الكائن مقرها بولاية غرداية تم ملاحظة عدة مؤشرات التي تم الاطلاع عليها من خلال الكتب والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة حيث لاحظت أن جل المكاتب ومصالح الضمان الاجتماعي تتعامل بجهاز الحاسوب

ويتم الأرشفة عن طريق الوثائق الإلكترونية والتعامل بلا أوراق حيث أصبحت الإدارة تتعامل بشكل إلكتروني من خلال استخدام برامج وتقنيات تسهل في تنفيذ وسرعة إنجاز العمل وهذا ما لمسناه في المؤسسة الاقتصادية، فالإدارة الإلكترونية أصبحت واقعا ملموسا فرض نفسه نظرا للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، مما أدى بالمؤسسة بتوفير كل شروط العمل لتقديم خدمات أفضل خاصة بعد جائحة كورونا التي سارعت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتعامل عن بعد مما سهل للعامل تقديم خدمات أفضل وإنجاز عدة مهام في وقت وجيز وبشكل أحسن.

حيث تمت الدراسة الاستطلاعية بوكالة غرداية في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 30 مارس 2022 حيث تم زيارة المؤسسة ومختلف المكاتب والمصالح، أين تم طرح عدة تساؤلات لبعض الموظفين عن طريقة العمل، ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لديهم وتم اختيار مجموعة من الموظفين بعد وضع استمارة لـ 10 مبحوثين، قصد معرفة آراءهم حول الموضوع لصياغة الاستمارة النهائية المعتمدة في البحث ، ونظرا لنقص العينة تم زيارة وكالة الجلفة والقيام بدراسة استطلاعية في الفترة الممتدة بين 04 ماي إلى 18 ماي 2022 حيث تم توزيع الاستمارات وجمعها وتم تحديد 57 عينة من كلا الوكالتين .

وكانت الملاحظة غير مباشرة من خلال الاطلاع على تعريف المؤسسة ومختلف فروعها وانجازاتها الإلكترونية في الموقع الرسمي للمؤسسة.

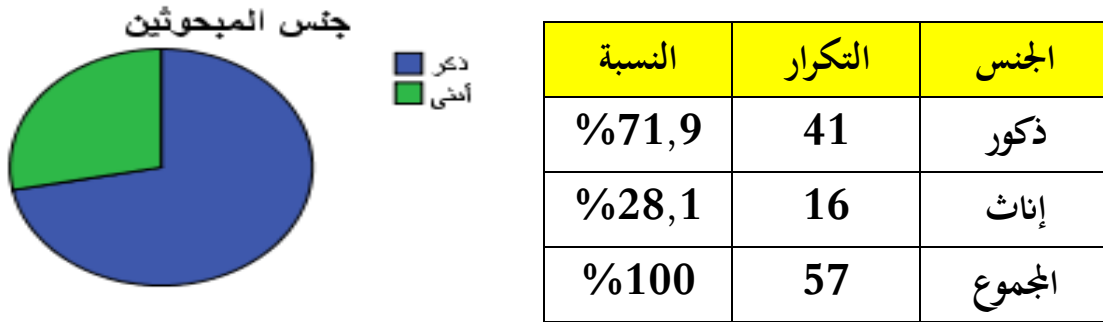
وقد تم ملاحظة عدة مؤشرات التي تم الاطلاع عليها من خلال الكتب والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة فجلّ المكاتب ومصالح الضمان الاجتماعي تتعامل بجهاز الحاسوب ويتم الأرشفة عن طريق الوثائق الإلكترونية والتعامل بلا أوراق حيث أصبحت الإدارة تتعامل بشكل إلكتروني من خلال استخدام برامج وتقنيات تسهل في تنفيذ وسرعة إنجاز العمل وهذا ما لمسناه في المؤسسة الاقتصادية للوكالتين.

● العينة وخصائصها:

عينة الدراسة تمثلت في عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء بكل من ولاية غرداية والجلفة كعينة قصدية أو غرضية ، فالعينة القصدية أو ما يطلق عليها العينة الغير احتمالية هي إحدى أنواع العينات في البحث العلمي ويتم تعريفها على أنها أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيه الباحث العلمي العينات بناءً على الحكم الذاتي للباحث حيث اعتمدنا هذه العينة لتحقيق أهداف البحث و معرفة العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة casnos بكل من وكالة غرداية والجلفة ، وكان حجم مجتمع البحث 388 ، غرداية 48 ، الجلفة 340 حيث تم توزيع الاستمارة على 60 مبحوث لكل من وكالة ولاية غرداية وولاية الجلفة حيث تم أخذ 28 عينة بولاية غرداية و 29 عينة من ولاية الجلفة وقد تم إرجاع 57 استمارة لبعدها المسافة خاصة في وكالة الجلفة التي تبعد عن الولاية بـ 300 كلم وتم اعتماد 57 استمارة في الدراسة الإحصائية.

01- متغير الجنس:

*جدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



شكل رقم 01 يبين الحجم النسبي للعينة وفق متغير الجنس

يبين لنا الجدول أن الفئة الغالبة على هذه العينة هي فئة الذكور، حيث تمثل نسبة 71.9 % من تمثيل العينة الأمر الذي يمكن استنتاجه أن طبيعة العمل تقتضي عمل الرجل أكثر من الإناث لما لها من مسؤوليات ومهام خاصة، بالإضافة إلى ظروف المنطقة ونقص عمل المرأة بينما تمثل 28,1% المتبقية فئة الإناث في هذه العينة، وهي نسبة صغيرة مقارنة مع نسبة تمثيل الذكور.

02- متغير السن: جدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



| السن | التكرار | النسبة % |
|---------------------|---------|----------|
| [20 سنة إلى 27 سنة] | 6 | 10.5% |
| [28 سنة إلى 35 سنة] | 5 | 8.8% |
| [36 سنة إلى 43 سنة] | 24 | 42.1% |
| [44 سنة إلى 51 سنة] | 12 | 21.1% |
| [52 سنة إلى 59 سنة] | 10 | 17.5% |
| المجموع | 57 | 100% |

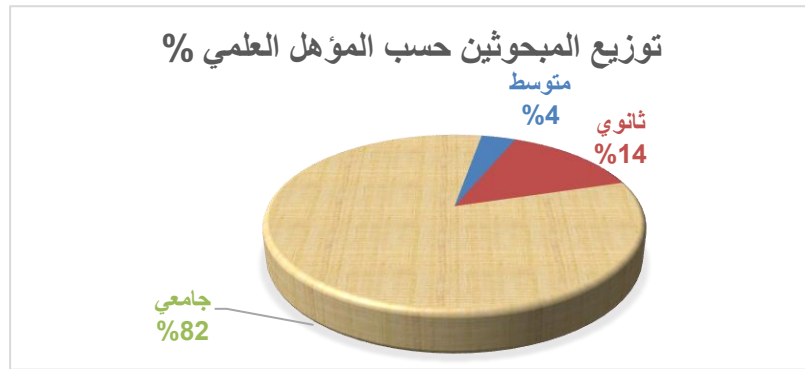
شكل رقم 02 دائرة نسبية تمثل متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين يتراوح سنهم بين 36 و 43 سنة يمثلون الأغلبية بنسبة قدرت بـ : 42.1 % ، تليها مباشرة فئة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 44 و 51 سنة بنسبة قدرت بـ 21.1 % ، وهذا يعكس سياسة التوظيف المنتهجة و الاعتماد على عامل الخبرة المهنية في تسيير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لكل من وكالة غرداية والجلفة ، أما باقي الأعمار تمثل نسباً متفاوتة ، أقل نسبة تظهر عند فئة العمال الذين يبلغ سنهم ما بين 28 و 35 سنة بنسبة 8.8% و فئة العمال الذين يبلغ سنهم ما بين 20 و 27 سنة بنسبة 10.5%

03- المؤهل العلمي:

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| متوسط | 02 | 3,5% |
| ثانوي | 08 | 14% |
| جامعي | 47 | 82,5% |
| المجموع | 57 | 100% |



شكل رقم 03 دائرة نسبية تمثل متغير المؤهل العلمي

يتبين من خلال الجدول بأن المؤهل العلمي أو المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 82.5% مما يعكس سياسة المؤسسة في توظيفها للموظفين على مؤهلاتهم العلمية والكفاءات ، من أجل الرفع من أداء العاملين على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي casnos، ويليه في الترتيب العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 14% ولكن بنسبة ضئيلة مقارنة بالمستوى الجامعي في حين نجد 3.5% تمثل عاملين فقط في مستوى المتوسط ، من هنا نستنتج أن المؤسسة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا اتخذت سياسة لتوظيف الكفاءات من المستوى الجامعي قصد تسهيل التحول إلى الرقمنة والإدارة الإلكترونية.

04- المركز الوظيفي:

جدول رقم 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

| النسبة % | التكرار | المركز الوظيفي |
|----------|---------|----------------|
| 15.8% | 09 | إطار سامي |
| 56.1% | 32 | إطار |
| 5.3% | 3 | عون تحكم |
| 22.8% | 13 | عون تنفيذ |
| 100% | 57 | المجموع |

شكل رقم 04 دائرة نسبية تمثل المركز الوظيفي للمبحوثين



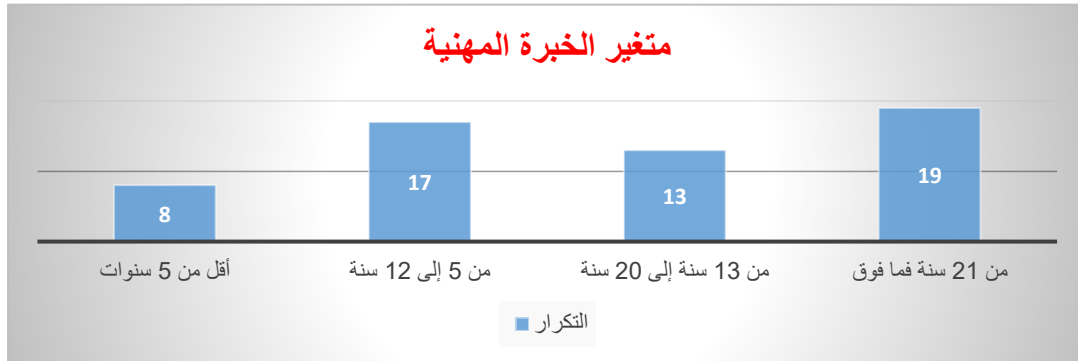
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال عبارة عن إطارات تشغل مناصب إدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بنسبة 56.1% مما يعكس طبيعة العمل خاصة مع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، تليها ومن جهة أخرى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 22.8%، أما الإطارات السامية بنسبة 15.8% وهذا التوزيع حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة، والفئة الأقل عددا في المؤسسة هم أعوان التحكم بنسبة 5.3%.

05- الخبرة المهنية:

جدول رقم 05 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية |
|----------|---------|--------------------------|
| 14 % | 08 | [أقل من 5 سنوات] |
| 29.8 % | 17 | [من 5 إلى 12 سنة] |
| 22.8 % | 13 | [من 13 سنة إلى 20 سنة] |
| 33.3 % | 19 | [من 21 سنة فما فوق] |
| 100 % | 57 | المجموع |

شكل رقم 05 مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عمال الصندوق الضمان الاجتماعي لهم خبرة مهنية تتراوح من 21 سنة فما فوق بنسبة 33.3% مما يوحي أن عامل الخبرة له دور كبير في تسيير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بحكم خصوصيته وطبيعة العمل، ثم تليها فئتين متقاربتين لها خبرة مهنية لا بأس بها وهي من 5 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 29.8% ومن 13 سنة إلى 20 سنة بنسبة 22.8% وفئة مهنية جديدة لها أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 14%.

- الأساليب والتقنيات المستعملة: تم استخدام في بحثنا هذا طريقة الملاحظة (المباشرة وغير المباشرة) والاستمارة الموزعة على العمال قصد معرفة آرائهم حول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

تاسعا: تحديد المجال البشري والزماني والمكاني للبحث

- المجال البشري: عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء Casnos بغرداية 48 عامل أما بوكالة الجلفة 340 عامل، المجموع: 388 عامل تم أخذ 57 كعينة للبحث
- المجال الزماني:

1- بالنسبة للدراسة الاستطلاعية في وكالة غرداية دامت حوالي 20 يوما من (10 مارس إلى 30 مارس) أما وكالة الجلفة دامت 15 يوما (من 04 ماي إلى 18 ماي 2022)

2- أما بالنسبة للدراسة ككل من 10 مارس إلى 30 ماي 2022 (حوالي 80 يوما) شهرين و3 أسابيع.

● المجال المكاني: مكان الدراسة في مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS بغرداية والجللفة.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل جملة من الخطوات التي تمت من خلالها بناء موضوع الدراسة بداية من الأسباب الدافعة لاختياره وكذا الأهداف المسطرة وأهميته، ثم تناولنا إشكالية البحث والفروض، ثم مفاهيم البحث ثم عرضنا المنهجية المتبعة، ثم أخيرا تحديد المجال البشري والزمني والمكاني للدراسة. فمن بين أسباب اختيار الموضوع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والدور الذي تؤديه أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

تناولنا في هذا البحث إشكالية هامة تتمثل في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحديات التي تواجهها وهو الأمر الذي يجعلنا نطرح الإشكالية التالية: هل للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء Casnos؟

وعرضنا فرضية عامة: أن الإدارة الإلكترونية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة Casnos وقد تم اعتماد نظريتين أو مقاربتين تخدم الموضوع وهي نظرية التحديث التي تكلمت حول تحديد المتغيرات الاجتماعية التي تُسهم في التقدم الاجتماعي وتطور المجتمعات، والتكيف مع التقنيات الجديدة والمقاربة النظرية البنائية الوظيفية التي ترى أنّ المؤسسة تتكوف من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية، مما يبين تقسيم العمل أو الهيكل التنظيمي للعمل وأنّ كل مصلحة مرتبطة بأداء مهمة للمحافظة على التنظيم.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على دور تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية Casnos.

وتحديد مجتمع البحث 388 وهم عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بكل من ولاية غرداية وولاية الجلفة، حيث اختيار العينة بشكل غرضي أو قصدي والتي تعتبر من العينات الغير احتمالية من أجل تحقيق أهداف البحث فتم تحديد 28 عينة بوكالة ولاية غرداية 29 عينة بوكالة ولاية الجلفة حيث تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة البالغ عددها (57 عامل) التي تعتبر أداة هامة في البحث العلمي، وكانت فترة الدراسة حوالي شهرين و3 أسابيع من 10 مارس إلى 30 ماي 2022 (حوالي 80 يوما).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

*تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها

المطلب الرابع: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: متطلبات ومجالات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

المطلب الأول: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: دوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل تأمينها

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

* خلاصة الفصل

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة المجالات تكنولوجيا المعلومات، أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه المؤسسات ولأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل العاملين باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها وذلك من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة. ولهذا أصبح تبني فكرة الإدارة الإلكترونية أمر حتمي وليس مخير أي أنه يجب انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لتخطي صرف تكاليف باهظة¹.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال عرض ماهية الإدارة الإلكترونية وذكر متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وأهم معوقات التي تواجه التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وستتناول في هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: متطلبات ومجالات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

¹ - شريهان لخداري، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015-2016 جامعة محمد خيضر - بسكرة. ص 02.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بمقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، أو كما تسمى في بعض الأحيان "الإدارة الرقمية" أو "إدارة الأعمال الإلكترونية"، فظهورها جاء بعد التطور النوعي السريعة للتجارة الإلكترونية بمعنى آخر ، إن انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية WWW والأعمال الإلكترونية وانتشار تطبيقات الانترنت وشبكة المعلومات العالمية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وادوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار إلى إدارة إلكترونية¹.

حيث يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها²

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعددت تعريفات مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عدة توجهات وآراء الباحثين حيث هناك ما هو مبسط وهناك ما هو معقد وأكثر عمقاً، ولعل من أهم التعاريف:

¹ نور الاقرع، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية"، العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، تخصص ادارة اعمال- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية-جامعة القدس المفتوحة-قلقيلية/فلسطين، ت-ن-24—11—2019.ص 138.

² عوني نادية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية (دراسة ميدانية في محكمة سعيده)، مذكرة شهادة الليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيده، 2014-2015.ص24.

الإدارة الإلكترونية بشكل عام هي "وظيفة إنجاز الأعمال، باستخدام النظم والوسائل¹ الإلكترونية، وتعرف بأنها " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر ، سواء من الأفراد أم المنظمات ، من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية"².

ويقصد بالإدارة الإلكترونية: " استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية، ويطلق عليها أحيانا: حكومة عصر المعلومات أو الإدارة بغير أوراق، أو الإدارة الإلكترونية"³.

ويعرفها أيضا الدكتور عبد الفتاح بيومي، " بأنها عملية مكننة جميع مهمات ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين البطيء، وتحقيق الإنجاز السريع والدقيق للمهمات والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"⁴. ونلاحظ من خلال ما سبق أن هذه التعريفات تدور حول التحول من الإدارة التقليدية إلى النظام الحديث القائم على تكنولوجيا المعلومات (الإدارة الحديثة)، من أجل تيسير أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة، وإنجازها في أسرع وقت وأعلى جودة للخدمة، وبالإضافة إلى ذلك: إنجاز المعاملات الإدارية، والتواصل مع المواطنين في إطار من الديمقراطية، بوساطة استثمار التقدم العلمي المذهل في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

وإيجازا لما تقدم من تعريفات، يمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية من الناحية الإجرائية هو كالتالي: " هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية والانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية لزيادة جودة الأداء والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتسهيل العمل بين الفرد والمؤسسة، بغية زيادة الكفاءة وربح الوقت".

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 2005 ، ص 22

² ماجد راغب الحلو، التفرقة بين مفهوم الحكومة والإدارة العامة، بحث بعنوان الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته أكاديمية شرطة دبي، حول: الجوانب الأمنية القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، في الفترة من 26- 28 أبريل 2003، الإمارات العربية المتحدة، ص 36.

³ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 36

⁴ محمد جاسم الأحبابي نبراس، أثر الإدارة الإلكترونية في لإدارة المرافق العامة - دراسة مقارنة- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018. ص 19

ثانيا : علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات ذات العلاقة: إن تعدد المصطلحات والتعريفات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى خلق الكثير من اللبس في تحديد الاختلافات الجوهرية فيما بينها، سنتعرف عليها من خلال المفاهيم والممارسات العملية لها.

1- الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: يعبر مصطلح الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.¹

فالإدارة التقليدية: هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب.²

والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب

الإلكتروني

عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.³

2- الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:⁴

اختلف أهل الاختصاص في إعطاء مفهوم موحد للإدارة الإلكترونية e-Management وكذلك الحكومة الإلكترونية نتيجة تداخلهما مع عدة مصطلحات أخرى معاصرة لها، حيث يمكننا التمييز بين هذه التوجهات كما يلي:

الإدارة الإلكترونية كما تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الأنترنت الذي بدأ استخدامه التجاري للأغراض العامة في منتصف التسعينيات، بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية، إلا أن الأمر لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة، فأتمتة المكاتب قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في (الآلات كالهاتف والفاكس والحافظ الآلي والميكروفيلم وغيرها)، كما أن الرقابة الرقمية

1 - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18.

2 - خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 55.

3 - علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

4 - الحاج مصطفى، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية بطاقة الشفاء نموذجاً" مذكرة ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص 32.

بالحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والتصنيع المتكامل بالحاسوب والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإنتاج والخدمات، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية، وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً إلى برجة مسبقة، وكل هذا حدث في العقود السابقة على الأنترنت.¹

كما يرى معظم الكتاب أن الحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية، وهكذا نجد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم وهو الأصل.²

فالحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.³

3- الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد: الإدارة عن بعد تعني السماح للعاملين بالعمل خارج المؤسسة معتمدة على الوسائل التكنولوجية الحديثة، تتفق في شكلها الحديث في استخدام الوسائط الإلكترونية لكن يختلفان في الأهداف، فالإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق، أما الإدارة الإلكترونية فهي نظام إداري شامل، تهتم بأنشطة المنشأة داخليا وخارجيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.⁴

المطلب الثاني : نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية:

عرف التطور الهائل لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها،

1- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 126.

2- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم: التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 95.

3- مروان أحمد طاهات، مقال حول الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، تاريخ النشر 11-01-2013

http://www-marwanmant.blogspot.com/2013/01/blog-post_11.html

4- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 2009. ص 58.

وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.¹

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية²

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم³

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات ، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا ، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.⁴

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.⁵

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد

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

2 - سعيد، بن معلا العمري، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"،

رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14

3- نفس المرجع، ص 14.

4 - ياسين سعد غالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 238-241.

5 - عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير

في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات

الدولية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010، ص 12

المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، فعلى صعيد التجارب العملية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.¹

ثانيا : تطور الإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي بعد إدخال الآلة إلى العمل الإداري، وتعززت في السبعينيات والثمانينيات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية لقدرته الفائقة على التعامل مع البيانات.

ويرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية وكان سبب ذلك هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وفي عام 1969م، أنتجت الشركة جهازا اسمه (MT/ST) ويطلق عليه (الشريط الممغنط جهاز الطابعة الممتاز) وهذا دليل على أهمية ما قام به².

المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:³

¹ - نفس المرجع، ص 12.

² - محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

³ - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة

الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 34

² - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة

المستنصرية، مجلة منصور، العراق، عدد 14، الجزء الاول، 2010، ص 6

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
 - اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة.
 - تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- كما تكمن أهميتها كذلك في:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الاعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة.
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر.

ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوبا إلكترونيا للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

2- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

¹ - الحاج مصطفى، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية بطاقة الشفاء نموذجا"، مرجع سابق، ص 26.

- تحسين مستوى الخدمات.
 - تخفيض التكاليف.
 - الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
 - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
 - استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
 - التقليل من الموا رد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية، وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.
- 3- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:
- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
 - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
 - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار، وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- 1- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:
- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
 - الحد من الفساد الإداري.
 - تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات، مما يؤدي إلى تقليل وتأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.¹

بالإضافة إلى الأهداف السابقة:

- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.²

1 - دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، مرجع سابق، ص 99 - 100.

2 - محمود القدوة: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 124 - 125.

المطلب الرابع: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- 1- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل.
- 2- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- 3- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- 4- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- 5- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات.
- 6- التفاعل الآلي.

كما تقوم الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التالية:²

- 7- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- 8- التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).
- 9- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

¹- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47.

¹²- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

10 - تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

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

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتمثل خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

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

- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والادارة العليا.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.

ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كالآتي:²

-زيادة الاتقان: إنّ الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

-تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال

المعلومات الى مصالحها، وحرصت على الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

-تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات اذ تعرف الشفافية على أنها الجسر الذي

1 - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة 2004، ص 4.

2 - أحمد محمود درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرة تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري- مارس، 2007 وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر، ص 3.

يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن المهام الادارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشا ركة المجتمع بأكمله.¹

المطلب الخامس: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

أ- إدارة بلا أوراق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة ونستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
ب - إدارة بلا مكان، تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

ت - إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في

العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

ث - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

● عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في

عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:³

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

1 - أحمد محمود درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، مرجع سابق، ص 03.

2 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-78.

3 - موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص 89

● البرامج: تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...)، برامج التطبيقات (العامّة وتضم e-mail قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...)، الخاصة وتضم البرامج، المحاسبية، المالية...) ¹.

● الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات، وتشمل الأنترانت، والإكسترانت، والأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

● صناعات المعرفة: وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث "يقع صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة". ويتولى صناعات المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

وفضلا على ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يتركز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال. ² يضاف إلى العناصر السابقة: ³

- المجتمع: يجب مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد... ، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.
- الأنظمة والتشريعات: تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

¹ - بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016. ص 82.
² نفس المرجع، ص 83.

³ - حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 73.

- الأنظمة الداعمة: يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.¹

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:²

1- التخطيط الإلكتروني: إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بحيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، ونظم الخبرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل. بالرغم أن كلتا الإدارتين يشتركان في ميزة واحدة وهي اعتمادهما على التخطيط، إلا أن هناك ثلاث سمات رئيسية تميز التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي وهي:

أ- أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية، متجددة، ومتطورة، ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة، والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.

ب - أن التخطيط الإلكتروني ليس إجراءً أو نمطاً بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

ج - أن التخطيط الإلكتروني يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

فمن خلال هذه المميزات يحسم الأمر لصالح الإدارة الإلكترونية، التي تتفوق بجدارتها، ويرجع الفضل في ذلك بسبب استعمالها لأساليب التخطيط الجديدة التي تعتمد عليها تلك الإدارة.³

1 - حسين محمد الحسن، نفس المرجع، ص 73.

2 - عوني نادية، مرجع سابق، ص 32.

3 - عوني نادية، مرجع سابق، ص 32.

2- التنظيم الإلكتروني: إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام، والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية، إلى منظمة التركيز على الهدف. كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة، أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية

الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:¹

أ- إدارة قواعد البيانات، المعلومات والمعرفة إلكترونياً.

ب - إدارة الدعم التقني للمستفيد.

ج - إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

3- التوجيه الإلكتروني:

إن التوجيه الإلكتروني للمنظمات المعاصرة، يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية، مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، المتقدمة كشبكة الإنترنت، بحيث يتم إنجاز و تنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها، وإن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة و فورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات و قواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة، و لهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منه:²

أ- القدرة على تحفيز أنفسهم، وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.

ب - فهم المنظمة ومساهماتها، والرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

ج- البراعة، المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة، علاوة على ذلك يتأكد على القياديين والمدبرين في هذا العصر، متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية، وأن يتحلوا بثقافة الإبداع، والانفتاح، والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد، للدخول إلى عصر الثورة الرقمية، والاستفادة من إمكانياته لتطوير أداء المنظمات، ورفع كفاءتها الإنتاجية.

¹ - نفس المرجع، ص 33.

² سميرة مطر السعودى، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"، دار النشر ليفانت لتنمية الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2010 ص 31.

- 4- الرقابة الإلكترونية: إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات، والمسائلة الرسمية، وهذا يغير الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، مما يجعل الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية، وتدفع مستمر. وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية هي: ²¹
- أ- أتمّ تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- ب - تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي، وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنتائج بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- ج- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً.
- د- الرقابة تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- هـ - تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات، أو العمليات، أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.

المبحث الثاني: متطلبات ومجالات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

المطلب الأول: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

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

أولاً: المتطلبات الإدارية:

- تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الاهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير ، وتدعمه و تأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي : ²
- إعادة تشكيل الهرم الإداري و بناء حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات.
 - تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
 - الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.

¹ - نفس المرجع ، ص 33.

² - منى عطية البشري، " معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 7000. ص 46.

- إجراء ودعم الدراسات ا ولبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.
- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

ثانيا: المتطلبات البشرية:¹

- يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونه لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، هناك جملة من المتطلبات البشرية حددها البعض فيما يلي:
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
 - إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
 - التمكن الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم لتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.²

ثالثا: المتطلبات التقنية:

- تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام، واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات من آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:³
- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

¹ - سعود محمد النمر، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2006، ص 432.

² نفس المرجع، ص 432.

³ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 91 .

- البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.
- شبكات الاتصال: ومن أهمها:

أ- شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول الى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول اليها.

ج- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.¹

رابعاً: المتطلبات المالية:

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإدارية والاقتصادية ضرورة حتمية حيث تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق لها الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.²

خامساً: المتطلبات الأمنية:³

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد

¹ نفس المرجع، ص 91.

² نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلد 01، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 269.

³ محمد بن سعيد محمد العريشي، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 47.

انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد، وحماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات وبيانات المنظمات وعدم التلاعب ببياناتها.

سادسا: المتطلبات التشريعية والقانونية

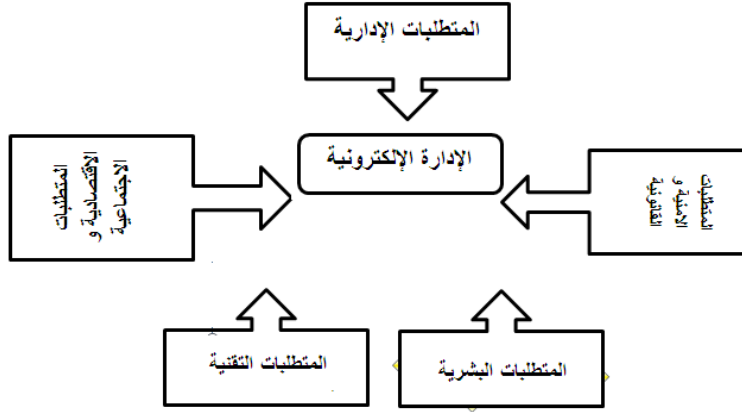
تحتاج الدول والمؤسسات المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الأعمال والمعاملات الإلكترونية وخصائصها وسماتها الأساسية. وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها. وحتى تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والأنظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الإلكترونية فعالية هذه التشريعات والأنظمة، ودقتها في ضبط الأداء النظامي القانوني للتعاملات الإلكترونية، فإنه يجب عليها مراعات الآتي:¹¹

- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد لا يفتح بابا للتعارض أو تضارب القوانين فيما بعد.
- استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها.
- على الجهة المشروعة ألا تتعجل أمرها، وأن تمحص النظر كثيرا في تلك التشريعات قبل إشهارها واعتمادها للعمل، للتأكد من عدم وجود خلل أو ثغرات بها، والتأكد من ملاءمتها ومراعاتها لظروف الأنشطة الإلكترونية.
- أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية.
- مشاركة المختصين في الشأن الفني في وضع هذه التشريعات إلى جانب هذه القوانين، فالمشروع في حاجة إلى المتخصص للاهتمام به في واقع التقنية الذي يزخر بكثير من التفاصيل لا التي قد لا ينتبه المشرع غير المتخصص إليها ولا تفوت التقنية.

- حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 156. ¹¹

- أن تكون تلك التشريعات والقوانين سهلة الفهم، ممكنة التطبيق سواء لمنفذهها، أو للجهة المستهدفة في العمل وفق ضوابطها.

شكل رقم 06 يمثل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: دوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

أولاً: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة توظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات وضمن سلامة العمليات، فكل هذه الأمور دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ويمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن التأخر في تنفيذ العمليات، ويمكن ذكر الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني فيما يلي: ¹

- تعقيد الإجراءات وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث خلل في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة وأقسام.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل المؤسسة تسعى للتنافس.

1 - زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة - الجزائر 2012، ص 358.

● حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

وهناك من يحرص الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1- عامل الزمن:

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، فثم عنصر آخر كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن.

2- قفزة الحاسوب:

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا 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 إمكانية التعلم عن بعد، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى، وانعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها الاستاتيكي القديم، فبدأت الآلات تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل.²

3- 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 ما لا حصر له من التكاليف الباهظة، بالإضافة إلى الوقت الذي كان يستغرقه انتقال المعلومات، مما يجعل بعضها غير فائدة في حال تجاوز وقت انتقالها.³

4- الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية):⁴

¹ - بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، جامعة المنصور، العراق، العدد، 22، 2014، ص 70.

² - بشرى عبد العزيز العبيدي، نفس المرجع، ص 70.

³ - نفس المرجع، ص 70.

⁴ - نفس المرجع، ص 71.

إن التطور الهائل في مجال التقنية ووسائل الإعلام والاتصال ترك فجوة بن الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، حيث 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. فلقد 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.¹

5- 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 والتأكيد من جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، 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.²²

6- أزمات القطاع العام:

إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام، فقد بدأ أداءه نمطياً تقليدياً ليس على مستوى طموح المواطن، بل حتى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت الحخصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع

¹ - نفس المرجع، ص 72.

²² نفس المرجع، ص 72.

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 أصلاً، 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 دائماً أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات إلكترونية متكامل فيما بينها لتشكّل حكومة إلكترونية تساعد على تحديد مواضع الخلل، وتضع أيديها على الاحتياجات، وأيضاً فرص العمل التي يمكن إتاحتها، وما يمكن خصخصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها في الجانب الخدمي، ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة.¹

7- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة (القريبة الكونية)²

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس.

8- الحوار والتواصل : إن الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنية بوصفها تلك النافذة التي ستمكن مجتمعها من أن يطل على العالم ويتواصل معه إنسانياً، ومعلوماتياً، واقتصادياً، وإدارياً، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل إلى جانب أنها أداة إنتاج.³

¹ نفس المرجع، ص 73.

² خالد ممدوح ابراهيم، مرجع سابق، ص 55.

³ جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، مرجع سابق، ص 109.

ثانيا: أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

فرضت التطورات العالمية المعاصرة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مخرجات التقدم العلمي والتقني وضمان سلامة العمليات وزيادة جودة الخدمات المقدمة باضطراد، كما أن عملية التحول إلى هذا الأسلوب شأنها شأن أي أسلوب جديد له أبعاده، وتحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية تضمن هذا التحول.¹

إن الإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت،² إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن (Office Automation) على الأقل في جوانب معينة. فأتمتة المكتب (CNC) في الآلات (كاهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكرو فيلم وغيرها). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والمستودع (CIM) والتصنيع المتكامل بالحاسوب (CADL/CAM) والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات. كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة. وكل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت.

من أجل فهم الإدارة الإلكترونية سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة كالتالي: ¹³

1- أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري ومدارسه على مدى أكثر من قرن من الزمن.

من المدرسة الكلاسيكية (مبادئ الإدارة العلمية لتايلور، ووظائف الإدارة لفايول، البيروقراطية لماكس ويبر) التي اهتمت أساسا بالهيكل التنظيمي ككل، إلى المدرسة النيوكلاسيكية (المدرسة السلوكية- تجارب الهاوثورن) ركزت على المناخ الوظيفي والانسجام في العمل والتي لفتت إلى العلاقات غير الرسمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية من روادها ماسلو، ماغريغور والتي تجلت فكرتها بدعوة الرؤساء إلى امتلاك العلاقات الإنسانية)، إلى المدخل الكمي (تهدف إلى استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات

¹ - نفس المرجع، ص 105.

² - نجم عبود نجم، " الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمجالات " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 127.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمجالات "، نفس المرجع، ص 128.

الإدارية) ثم مدرسة النظم في الخمسينات، ثم الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية في عدة أشكال.

2- أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، فكان أولاً في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، لينتقل بعدها إلى العمليات الذهنية (الأنظمة الخبيرة...). والإنترنت وشبكات الأعمال وفرت الجو الأكثر ملاءمة لإنجاز الأعمال إلكترونياً وعن بعد.

3- أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

4- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: الإنترنت وشبكات الأعمال تجعل من الاتصال ممكناً في كل مكان وزمان وبأقل تكلفة، وهذا ما خلق مشكلة كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعها، والذي تم التعامل معه في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفترقة (تفاعل آلي).

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل تأمينها

أولاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتسع عمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتشمل جميع القطاعات على اختلافها، إذ أنها تشمل القطاعات التجارية والحكومية وأخرى خاصة بالمواطنين. إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات المواطن وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية والسيطرة على أمور المستودعات والتزويد والسيطرة على جودة أعمال ومهام المؤسسات والدولة.¹

قد أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، ومن أهم تلك المجالات:²

¹ - خيرى مصطفى كتانة، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 301.

² - موقع ستار شمس، الإدارة الإلكترونية، مفهومها، أهدافها، خصائصها، آثارها، 10-04-2022، 13: 15

. <https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-administration.htm> ،

- 1- الأعمال الإدارية: تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونية، وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية وتصويرها رقمية.
 - 2- المعاملات المالية: إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وتحويل وغيره عن طريق الشبكة الالكترونية.
 - 3- المؤتمرات الالكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلية ودولية دون انتقال المجتمعين جغرافية.
 - 4- الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.
 - 5- مجال المتابعة الالكترونية: حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.
- إن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني، أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.¹
- ثانيا: سبل تأمينها:
- إن المشاكل الأمنية التي تواجهها المؤسسات والأفراد هي مشاكل مستمرة فهؤلاء القراصنة والمخربون يسعون دائما إلى إيجاد وسائل وتقنيات جديدة من أجل استخدامها في إجراءات عملياتهم التخريبية والتدميرية.
- فكلما تم ابتكار طريقة جديدة لصد أنواع معينة من الهجوم والتهديد يقوم هؤلاء القراصنة بابتكار طرق جديدة أخرى أكثر خطورة وأكثر مكرًا من التي قبلها. إن المشاكل الأمنية لا تأتي من هؤلاء القراصنة والصوص فقط بل أكثر عمليات السرقات والتهديدات تأتي من داخل المؤسسات حيث تبين أن أكثر من 60% من السرقات المالية وسرقات المعلومات والأسرار التجارية يقوم بها موظفين من داخل الشركات.²

¹ موقع ستار شمس، المرجع نفسه، 10-04-2022، 13: 15.

² خضر مصباح الطيبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص 282

وعليه فإن إن وجود نظام يؤمن قواعد البيانات وبنوك المعلومات أصبح يمثل ضرورة ملحة على المؤسسات والدول خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي، ويشمل أمن المعلومات على أمن الحاسبات والشبكات، وله ثلاثة أبعاد هي:

● تأمين سرية المعلومات: وذلك يتمثل في ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات وعدم الاطلاع عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك كما يشمل ضمان وسرية المعلومات خلال انتقالها على الشبكة.

● تأمين سلامة المعلومات: وهذا يعني أن المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة على الشبكات يجب ألا يتم تغييرها إلا من قبل لأشخاص المخولين بذلك.

● تأمين وجود المعلومات: وذلك يتمثل في ضمان عدم حذف المعلومات من قبل أشخاص غير مخولين.

وبالتالي يحتاج أمن المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية مجموعة من الإجراءات يمكن تصنيفه إلى الإجراءات الإدارية، الإجراءات التقنية والإجراءات التشريعية.¹

1- الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

على الإدارة العليا القيام بعدة مهام تجاه أمن المعلومات كالرقابة والإشراف على أمن المعلومات، وسوف يتم استعراض مهام رئيسية يجب عليها القيام بها، وهي كالتالي:²²

أ - السياسة الأمنية المثقفة: تعتبر تقنية النص التشعبي المعروفة لدى مصممي صفحات الوب من بين الطرائق الممكنة لتحقيق أمن المعلومات الإلكترونية، لدى استعمال هذه الطريقة نكتب في أول صفحتين عرضاً موجزاً عن المبادئ الأمنية الهامة ومعايير الحماية، ونضمن فيهما ارتباطات تهدف لإعطاء المزيد من التفاصيل.

ب - توفير أمن الأجهزة: لتأمين الأجهزة لا بد من تأمين المبنى كعدم السماح لغير المصرح لهم بالدخول إلى غرف الحاسب الآلي، ومخزن وسائط التخزين. ويفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة للدخول على الأنظمة (بصمة الأصبع، بصمة العين، البطاقة الممغنطة...).

¹جيلالي بوزكري مرجع سابق، 154.

²² نفس المرجع، ص 155.

ت - توفير أمن البيانات: ويكون ذلك بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع مستوى الأمان، وتقليص الجرائم، ووضع آلية يتم من خلالها النسخ الاحتياطي وتأمين وسائط الحفظ الخارجية بما يكفل أمنها وتحديثها، ويجب صياغة الضوابط المنظمة لعمليات التشغيل، ولمبرمجي قواعد البيانات ومدراءها، ولإدارة الشبكات وخطوط الاتصال، وعمليات الإدخال والإخراج، والضوابط الأمنية لبناء وتشغيل البرامج التطبيقية.

ث - توفير أمن الأفراد: ويكون ذلك باتباع:

● منع التوظيف المؤقت نهائياً، ومراعاة إجراءات إنهاء خدمة الموظف بطلب تسليم كل ما كان بحوزته كالمفاتيح والبطاقات الممغنطة، وتغيير كلمة المرور قبل مغادرته.

● متابعة العاملين ونقلهم إجبارياً بين الأقسام المختلفة والإدارة، وملاحظة الذين لا يطلبون إجازة بإجبارهم على الإجازة ومراقبة النظام بعد ذلك للتأكد من عدم وجود خلل كانوا يتفادونه بوجودهم.

● عقد ندوات ومؤتمرات ومحاضرات بشكل دوري في مجال المعلومات.

● دفع العاملين لحضور المعارض العالمية للأجهزة والبرامج، وإرسالهم إلى الدورات المتخصصة بأمن المعلومات.

● منح الحوافز وربط الترقية والدورات بمدى التقيد بأمن المعلومات.^{1 1}

ج - توفير قسم متخصص بأمن المعلومات: تقوم المؤسسات الكبيرة بتعيين مدير أمن نظم المعلومات يرتبط بالإدارة العليا مباشرة لأهمية التقارير التي يعدها، ويرأس مدير الأمن قسماً مستقلاً من المتخصصين في مجال أمن المعلومات ومن ذوي الخبرة الفنية والأمنية في معالجة البيانات والبرمجة حسب نظم التشغيل ولغات البرمجة وقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة، ومدربين على التنسيق الأمني ولديهم المقدرة الكافية للتعامل مع جرائم المعلومات والحالات الطارئة.

ح - التصريح بالمرور عبر الشبكة: تتميز السياسة الأمنية الجيدة بقدرتها على تنظيم المرور عبر شبكة الاتصال من خلال قبول أو رفض بعض الملفات على الشبكة.

2- الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

¹جيلالي بوزكري، مرجع سابق، 154.

هناك مجموعة من الإجراءات الفنية التي ينبغي على المؤسسات توفيرها لحماية معلوماتها، نذكر أهمها:

أ - التشفير الإلكتروني: يعتمد نظام التشفير على آلية تغير محتوى المعاملة أو الرسالة عن طريق استخدام برنامج معين محدد يطلق عليه مفتاح التشفير وذلك قبل إرسال هذه المعاملة أو الرسالة إلى المرسل إليه على أن تتوفر لديه القدرة على استعادة محتوى المعاملة أو الرسالة في شكلها الأصلي قبل التشفير عن طريق استخدام العملية العكسية لعملية التشفير. ويتم التشفير باستخدام ثلاثة أساليب تتمثل فيما يلي:¹ استخدام المفتاح المتماثل؛ استخدام المفتاح العام؛ المزج بينهما.

كما يمكن عرض وسائل الأمن الإلكتروني في:

ب - البصمة الإلكترونية للرسالة: رغم أن التشفير يمنع المتلصّصين من الاطلاع على محتويات الرسالة، إلا إنه لا يمنع المخترّبين من العبث بها؛ أي أن التشفير لا يضمن سلامة الرسالة، من هنا ظهرت الحاجة إلى البصمة الإلكترونية للرسالة وهي بصمة رقمية يتم اشتقاقها وفقاً لخوارزميات معينة تُدعى دوال أو اقتارات الترميز إذ تطبق هذه الخوارزميات حسابات رياضية على الرسالة لتوليد بصمة (سلسلة، صغيرة) تمثّل ملفاً كاملاً أو رسالة (سلسلة كبيرة) وتُدعى البيانات الناتجة عن البصمة الإلكترونية للرسالة. تتكوّن البصمة الإلكترونية للرسالة من بيانات لها طول ثابت (يتراوح عادة بين 128 و 160 بت) تؤخذ من الرسالة المحوّلّة ذات الطول المتغير، وتستطيع هذه البصمة تمييز الرسالة الأصلية والتعرّف عليها بدقة، حتى إن أي تغيير في الرسالة - ولو كان في بت واحد - سيفضي إلى بصمة مختلفة تماماً.

ت- التوقيع الرقمي:

يستخدم التوقيع الرقمي للتأكد من أن الرسالة قد جاءت من مصدرها دون تعرضها لأي تغيير أثناء عملية النقل. ويمكن للمرسل استخدام المفتاح الخاص لتوقيع الوثيقة إلكترونياً. أما في طرف المستقبل، فيتم التحقق من صحة التوقيع عن طريق استخدام المفتاح العام المناسب لعملية توقيع رقمي تقليدية. باستخدام التوقيع الرقمي، يتم تأمين سلامة الرسالة والتحقق من صحتها. ومن فوائد هذا التوقيع أيضاً أنه يمنع المرسل من التنكّر للمعلومات التي أرسلها. من الممكن اعتماد طريقة أخرى تتلخّص في الدمج بين مفهومي البصمة الإلكترونية للرسالة والمفتاح العام، وهذه الطريقة أكثر أمناً من العملية النموذجية التقليدية.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 158

كما توجد إجراءات تقنية أخرى تتمثل في:¹

ث- الشهادة الإلكترونية: عبارة عن وثائق إلكترونية تستخدم حصريا لتعريف الأشخاص والمصادر عبر الشبكات وخاصة شبكة الأنترنت حيث عادة يتم إصدار الشهادات وتشكيلها من خلال طرف ثالث يسمى سلطة إصدار الشهادات حيث يجب أن يكون هذا الطرف الثالث موثوقا به من كلا الطرفين الأول والثاني، حيث تحتوي كل شهادة رقمية يتم إصدارها على ملومات مهمة تتعلق بمالكها وبالسلطة التي أصدرت هذه الشهادة.

ج - الجدر النارية: إن الجدر النارية عبارة عن مجموعة من الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات المصاحبة معها والتي تقوم بعملية فصل الشبكات الخاصة للشركة عن الشبكات العامة حيث تقوم بعض هذه الجدر النارية بعملية تصفية وفلتره للبيانات والطلبات والتي تنقل من شبكة الأنترنت العامة إلى الشبكة المحلية الخاصة بالشركة والمبنية على عناوين شبكات العمل للحاسوب والذي يقوم بعملية الإرسال والاستقبال للطلبات أو البيانات.

ح - ضبط كلمات المرور: لا بد من اختيار كلمات مرور آمنة، مع وجود استراتيجية لتغيير كلمات المرور بشكل منتظم ودوري، حيث يجب أن تتصف بالتالي:

- أن يكون طول كلمة المرور على الأقل سبعة رموز تضم أرقام وأحرف وإشارات.

- تجنب استخدام الأسماء وخاصة المتشابهة لاسم المستخدم، وتجنب استخدام معروفة كتواريخ الميلاد.

- تجنب استخدام كلمات موجودة وخاصة في القاموس.

- يجب فرض استراتيجية لإجبار المستخدمين على تغيير كلمات المرور بشكل دوري.²

3- التشريع في حماية المعلومات:³

صدر أول قانون فدرالي لجرائم الحصول أو الوصول غير المخول به إلى المعلومات المصنفة عن الأمن القومي أو السجلات المالية في الو.م. أ سنة 1984، كما صدر قانون آخر سنة 1986.

ولكن معظم دول العالم المتقدم والنامي لم تعالج موضوع جرائم الحاسوب بشكل دقيق ومحدد باستثناء القانون الفرنسي الذي صدر عام 1988 والمتعلق ببعض جرائم المعلوماتية واعتباره بابا مستقلا،

¹ خضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 319 - 324.

² خضر مصباح الطيبي، نفس المرجع، ص.ص 319 - 324.

³ جيلالي بوزكري، مرجع سابق، ص 158.

واعتباره خرق جنائي معلوماتي. حيث عالج موضوع الاعتداء على البرامج والمعلومات. لكن رغم هذا فهناك فراغ قانوني في مجال جرائم سرقة المال المعلوماتي المعنوي ...

في 1990 اتخذت الأمم المتحدة قرار في المؤتمر الثامن لمنع الجريمة ومعاملة السجناء المنعقد في هافانا يؤكد على ضرورة دراسة ووضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب وتشريع القوانين لمكافحة عمليات إساءة استخدامها وتحديث القوانين الوطنية لهذا الغرض.

ينقسم الرأي القانوني في معالجة جرائم الحواسيب والتجاوز على المعلومات المخزنة بها إلى اتجاهين أساسيين: أن العقوبة يجب أن تتناسب مع تأثير الجريمة، فإذا كانت بدافع التسلية والعبثية تكون العقوبة خفيفة، أما في الحالة الثانية التي تمس سلامة الحقوق وسرقة المعلومات أو الجهود فإن العقوبات تكون شديدة وقاسية.

لكن رغم المجهودات المبذولة لهذا الغرض إلا أن المشرعين لم يستجيبوا بصورة عامة للتطور التقني الكبير وما يحدث من اعتداءات إجرامية على الأموال المعلوماتية. قد تكون النصوص الجنائية التقليدية قابلة للتطبيق على جرائم الحواسيب، وفي حالة كونها غير مناسبة فلا بد من ملئ الفراغ التشريعي في هذا المجال، حيث لا بد أن يكون للجريمة في نطاق المعلوماتية ساعيا نحو وظيفتي العقوبة من ردع عام وردع خاص، وبكل وضوح وصولا إلى تقليص القاعدة الاجتهادية.¹

4- الأيزو 27000 لأنظمة إدارة أمن المعلومات²

تعد وظيفة مراقبة نظام أمن المعلومات إحدى الوظائف الرئيسية لمدير نظم المعلومات، وهو بدوره يشكل جزءا من الإدارة العامة للمؤسسة.

أولا: أنظمة إدارة أمن المعلومات:

الهدف من المراقبة هو التأكد من أن نظام المعلومات الإداري قد تم تنفيذه كما هو مخطط، ومن أن النظام يعمل فعلا لتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن أن العمليات آمنة من الاستخدام السيئ.

ثانيا- الأيزو 27000 لأنظمة إدارة أمن المعلومات:

¹جيلالي بوزكري، مرجع سابق، ص 158.

²نفس المرجع، ص 159.

عائلة معايير الأيزو 27000 هي المسئولة عن جودة أداء أنظمة إدارة أمن موارد المعلومات، أو اختصاراً أمن المعلومات التي أصبح أحد الدوائر الهامة (التخصصات في برامج علوم نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات)، هذا التوجه يركز على دراسة الجوانب النظرية والعملية في المشروعات التي تؤكد على حماية السرية، والسلامة والتكاملية، وتوفير المعلومات، فالمعلومات اليوم أصبحت تشكل مورداً رأسمالياً تنافسياً حساساً إلى جانب رأس المال البشري ورأس المال المادي.

يتألف معيار الأيزو 27001 الذي أصبح من أحد عشر قسماً للمراقبة والضبط و39 هدفاً محددًا و133 حقلاً للمراقبة وكل من هذه الحقول يتفرع إلى حالات مخاطر محددة أكثر، مثل وجود 156 حالة حوادث محتملة يجب مراقبتها.

فإدارة أمن نظم المعلومات مسئولة عن إيجاد الترابط بين مجموعاتها المختلفة منطقياً وعملياً، وخلق نظام فعال لأمن المعلومات يضمن سرية المعلومات وسلامتها، وتوافرها ويقلل من الأخطار التي تتعرض لها.¹

كما هو الحال في كل نظام للعمليات الإدارية، فإن نظام إدارة أمن المعلومات يجب أن يبقى فعالاً وكفؤاً على المدى البعيد، ويتكيف مع التغيرات الحاصلة إن كان مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة أو على مستوى البيئة الخارجية.²

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لان العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسؤولين عن وضع و تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر و المتغيرات التي يمكن أن تطرأ أو تعيق خطة من عمل و تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية و ذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها و من هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عمل تطبيقها.³

¹بوركري جيلالي، مرجع سابق، ص 158.

²نفس المرجع، ص 161.

³فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، جامعة قطر، 2008، ص 35.

- 1- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية و في بعض الأحيان تبديل وجهتها و يشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.
- 2- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الالكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- 3- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ الإدارة الالكترونية.
- 4- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية.
- 5- المقاومة الهائلة من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- 6- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع للبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- 7- نقص في القدرات على صعيد قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

¹ فارس كريم، نفس المرجع ، ص 35.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل كل ما تعلق بمهاية الإدارة الإلكترونية في المبحث الأول من خلال المفهوم والنشأة ، حيث تم إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وباقي المفاهيم الأخرى كالإدارة التقليدية والحكومة الإلكترونية والإدارة عن بعد، حيث نشأت الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات ، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وقد ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي بعد إدخال الآلة إلى العمل الإداري، وتززت في السبعينيات والثمانينيات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية لقدرة الفائقة على التعامل مع البيانات، فمن مبادئ وعناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في قصد معرفة مؤشرات الإدارة الإلكترونية من الجانب المعرفي والتقني. وتتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق باستخدام عتاد الحاسوب - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة ومن وظائف الإدارة الإلكترونية: التخطيط الإلكتروني - التنظيم الإلكتروني - التوجيه الإلكتروني - الرقابة الإلكترونية.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في: المتطلبات الإدارية - البشرية - التقنية - المالية - الأمنية - التشريعية والقانونية ومجالات التحول إلى الإدارة الإلكترونية كالأعمال الإدارية والمعاملات المالية والمؤتمرات الإلكترونية ومعوقات ذلك من خلال الدوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية وسبل تأمينها من خلال أمن المعلومات وسريتها.

الفصل الثالث

تحسين الأداء الوظيفي

* تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وتقييم الأداء الوظيفي ومعايير

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها

* خلاصة الفصل

تمهيد:

عرف موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل الجهود والنشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والذي يؤثر على مستوى أداء المنظمة، كما أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مرهون بجودة الأداء الوظيفي للعنصر البشري. وعليه سنخصص هذا الفصل لمعرفة ماهية الأداء الوظيفي من خلال المفاهيم والعناصر ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه وكذا أهمية وطرق تقييم الأداء وقياسه، والصعوبات العملية لتقييم الأداء ومتطلبات نجاحها.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء:

يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف.¹

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت المفاهيم حول موضوع الأداء الوظيفي بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها كل مؤسسة في دراستها ويمكن أن نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند على شخص او مجموعة للقيام به.²
- يشير منصور أحمد منصور إلى الأداء الوظيفي بأنه: "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته فيه وبأعباء عمله وتحمله المسؤولية في فترة زمنية محددة".³
- يحددها عاطف محمد عبيد في: "مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل".⁴
- حسب راوية حسن الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".⁵

1 - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005، ص 79

2- أحمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص166.

3 - منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 1973، ص12.

4 - عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص13.

5 راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص209.

● ويعرف محمد سعيد أنور سلطان الأداء الوظيفي في: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹ التعريف الإجرائي: يشير الأداء إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المكلف بها في الوظيفة التي يشغلها والتي تعكس نتيجة جهوده التي قام بها الفرد انطلاقاً من القدرات التي يمتلكها لتحقيق ذلك وإدراكه للمهام التي يؤديها.²²

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي ومستوياته

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:³³

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ،ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.
- ثانياً: محددات الأداء الوظيفي: ويمكن تلخيص العوامل المحددة للأداء الوظيفي في:¹⁴
- 1- العوامل الذاتية: وتتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات والادراك.
 - أ- الدافعية: وهي درجة الحماسة والرغبة في إنجاز العمل وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل. إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.

1 - محمد سعيد أنو السلطان: مرجع سابق، ص219

2 - بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص.9.

3 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص65.

4 لخذاري شريهان مرجع سابق، ص 05.

فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكن أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل الى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه الى انجاز أكبر، فدافعية العامل اذن لها دور في رفع أدائه، لهذا على الادارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد.

ب- القدرات: وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على انجاز العمل ويمكن تقسيمها الى:¹

1- قدرات مكتسبة: وتكتسب عن طريق التدريب، التعلم...، فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

2- قدرات فطرية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ت- الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره.²

2- العوامل الخارجية:³

*ظروف العمل المادية: وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة (النظافة، الحرارة، الاضاءة، فترات الراحة، التكنولوجيا المستخدمة).

*العوامل الاجتماعية: ظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم غير رسمي، العلاقات الرسمية، الإشراف جماعات العمل.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الدافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعلم، التدريب، الخبرة). وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، والعوامل الخارجية (المناخ، التكنولوجيا المستخدمة). فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.⁴

ثالثا: مستويات الأداء:

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:⁵

¹راوية حسن، مرجع سابق، ص 216.

²عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 5002، ص 22، 27.

³ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

⁴بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، مرجع سابق، ص 06.

⁵خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر- دار اليازوري، عمان -الأردن، 2007، ص385.

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المرهبة، ازدهار الوضع المالي.
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.¹¹

المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أولاً: أهمية الأداء:

يعدّ الأداء موضوع اهتمام أغلب المنظمات المتميزة والتي تعنى بأداء عاملاتها، وفيه تنهض المؤسسات وبه تتقاعس عن جودة خدماتها، فالأداء الجيد هو مقياس المنظمات المتميزة بعملها والدؤوبة في البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك اهتمامها بجودة هذا الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبي.

22

¹ - خالد محمد بنى حمدان، نفس المرجع، ص 385.

² ريام هاشم كرم النور، كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، إشراف ميادة أحمد الجدة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، 2016، ص 14. (رسالة ماجستير غير منشورة).

وتعود أهمية الأداء في أي منظمة بارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة التي تحدد بمرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي تلك المراحل تصاعدياً يتوقف على مستويات أداء أفرادها خاصة وأدائها بصورة عامة.¹

ثانياً : العوامل المؤثرة في الأداء :

يتأثر الأداء في جملة من العوامل الداخلية والخارجية وهي على النحو الآتي:

- العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه. فالجوانب الفنية بما تتضمنه من آلات وطرق وأساليب علمية تؤثر بشكل واضح ومباشرة على كفاءة المنظمة والأفراد، ومن ثم على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.²
- العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة: والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل والتي تحدد بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد ورغباتهم.³

وهناك عوامل أخرى لها تأثيرها على الأداء الوظيفي نوجزها بما يلي:⁴

- الإدارة وأساليبها في تسيير الأمور.
- العلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها.
- نظام الحوافز، والاتصالات داخل المنظمة،
- التغيب عن العمل.
- الحوادث ودورات العمل... وغيرها.
- التنظيم غير الرسمي الذي له أهداف وميول ونزعات لا بد من تحقيقها.⁵

¹ أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4 جامعة بابل، كلية الآداب، العراق، 2016، ص 3391.

² نفس المرجع، ص 3392.

³ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323.

⁴ - نفس المرجع، ص 323.

⁵ - Susan Quinn Management Basics , ventus publishing, 2010 , pp 34 –35

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء:

المطلب الأول: مفهوم تحسين وتقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

يمكن تعريف تحسين وتطوير الأداء البشري ببساطة , بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء و الأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواءا ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشري في بيئة العمل التي تسعى الى التطور والرقى , مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة و التي تضمن اجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية واقتدار.¹

ثانياً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها فإنها وسيلة تمكن من اصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته وهناك تعاريف عديدة لتقييم الأداء منها:²

يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، مما يحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها." ³

وهو كذلك " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة تحسين الأداء." ⁴

1 - أحمد حسني، مقال حول المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري، موقع مركز رأس المال البشري، ت: 25-

https://human-center.com/ar/news .2022-04

²لخنداري شريهان، مرجع سابق، ص 8.

³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 5009، ص 6

⁴أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 608

كما تعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين".¹

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

1- طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:²

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

ب - طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ت- طريقة التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.

ث- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزاناً للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 5009، ص 50

2يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الواروق، الأردن، 2006، ص ص: 240-248.

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.¹

ج- طريقة قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

ح- طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنّها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

خ- طريقة الاختيار الإجباري: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

د- طريقة المواقف الحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص 242.

بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضرده. إذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

ذ- طريقة المقالة: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.¹

2- طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:²

أ - طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تضمنتها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5 - 10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

ب - طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم

¹ نفس المرجع، ص 248.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص-ص 249-253.

اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ت- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

ث- طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر. فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Drucker Peter" سنة 1957م. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع رؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.¹

المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي

أولا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه:²

إدراكا لأهمية الأداء الوظيفي وتحليل مكوناته أسست عدة نظريات لتفسير العلاقة بين أداء الأفراد والتنظيم، وهي على النحو التالي:

- 1 - نظرية الإدارة العلمية (:Taylor) تبنت هذه النظرية المبدأ العلمي في اختيار العاملين مع التركيز على تدريبهم لأداء العمل (دراسة الوقت والحركة)
- 2 - نظرية التقسيم الإداري (:Fayol. H) تسلط هذه النظرية الضوء على الهيكل التنظيمي الرسمي والتخصص في العمل كأساس لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.

¹ محمد الصالح بن عواطة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص 13.

² وهيبية قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد: 8، جوان، الجزائر 2014، ص 15.

3- النظرية البيروقراطية (Weber Max): تمحورت نتائج النموذج البيروقراطي في تحليل النواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد مع اهمال الشق السلوكي والإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4- نظرية العلاقات الإنسانية (Mayo – Elton): على خالف النظرية السابقة اهتمت هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة، ومن أهم ما توصل إليه (Lewin Kurt) فعالية القيادة الديمقراطية، ودور المشاركة الإدارية في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

5- نظرية العدالة (Adamz): تقوم هذه النظرية على افتراض حاجة العاملين للتوزيع العادل للحوافز المتعلقة بجهودهم المبذولة والتي تترجم إلى مكافآت مادية ومعنوية وفقا للجدارة ودرجة الاستحقاق.¹¹

ومن بين المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها:²²

- الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المخططة من خلال تعظيم المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المحددة مسبقا.
- الكفاءة: تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة من الوقت، الجهد والمال.
- الإنتاجية: تعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات (العلاقة بين النتائج المتحققة عن الأداء الفعلي واستغلال الموارد المستخدمة).
- جودة النتائج: تترجم طبيعة العمل المبذول من أجل تحسين نوعية الإنتاج مقارنة بكميته، وكسب رضا العملاء.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

ويقصد بمؤشرات قياس أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات وأخيرا مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:³

1- مؤشرات الصفات الشخصية: ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون.... ويتطلب تقييم الصفات

¹ - فرماش وهيبه، نفس المرجع، ص 15.

² العربي عطية، مرجع سابق، ص 323.

³ عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 1994، ص 410.

الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

2- مؤشرات النتائج والإنجازات: يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة. والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي:

- معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.
- كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.
- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.
- 3- مؤشرات السلوك: وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:
- مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل.
- علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.
- علاقة الموظف بمرؤوسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.
- علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.
- علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل.¹

المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها

أولا: صعوبات عملية تقييم الأداء²

¹عمر وصفي عقيلي وآخرون، نفس المرجع، ص 410.

²فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص278.

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق. أي أن هناك تناقضات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد. وهنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:

1- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- إثارة المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عم المقرر.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- عدم النزاهة.

2- المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.¹

وهناك عوامل²² يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، ويطلق عليها العوامل الخارجية، إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه، قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل

¹فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: نفس المرجع، ص 279.

² مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص

الاجتماعية ويجب النظر إلى العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، لذا فإن من أهم مسؤوليات الإدارة نجد: توفير ظروف عمل مناسبة العاملين وتوفير البيئة التنظيمية تقل فيها عوائق الأداء مما يمكن من تحقيق أداء جيد.

ثانيا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها على مدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية، ومنها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء، ويمكن التعبير عن هذه الشروط والمتطلبات بالنقاط التالية:¹¹

- 1- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
- 2- أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم.
- 3- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية وجودة نتاج الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين، والأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة واللين، ومعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية:

- الموضوعية
 - الوضوح والثبات.
 - التمييز.
 - أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف.
 - الدقة في اختيار المواصفات.
- 4- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لذي اختيار طريقة التقييم المناسبة والمعايير المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة.
 - 5- تحديد نماذج و استمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بيسر و سهولة .

¹¹المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

- 6- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.
- 7- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- 8- إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم.¹

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل كل ما تعلق بتحسين الأداء الوظيفي في المبحث الأول من خلال المفهوم والعناصر والأهمية، حيث يشير الأداء إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المكلف بها في الوظيفة التي يشغلها، فهو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات في موقعه الوظيفي، والسلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف المتمثلة في: حجم وجودة الأداء وإجراءاته المتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات وزيادة كفاءته، وزيادة دقة العمل وسرعة إنجازه بالإضافة إلى القدرة على تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء.

فمن عناصر الأداء الوظيفي المعرفة بمتطلبات المنصب ونوعية العمل من جهة ومن جهة أخرى كمية العمل المنجز والمثابرة والوثوق، أما محددات الأداء فهناك عوامل ذاتية تتمثل في الدافعية والقدرات والإدراك وعوامل خارجية كظروف العمل المادية والعوامل الاجتماعية.

فقد تطرقنا أيضا إلى مستويات الأداء التي تتمثل في الأداء الاستثنائي، البارز، الجيد جدا، الجيد، المعتدل، الضعيف، المتأزم حيث تكمن أهمية مستويات الأداء في ارتباطها بدورة حياة الأداء في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة التميز والريادة، ومن ثم قدرة المنظمة على تخطي تلك المراحل تصاعديا وذلك يتوقف على مستويات أداء أفرادها خاصة وأدائها بصورة عامة، بالإضافة الى العوامل المؤثرة فيه.

وفي المبحث الثاني قمنا بتعريف ماهية عملية تقييم الأداء والتي هي نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ومن بين طرق التقييم طرق تقليدية وحديثة من بين أهمها التقييم السري، مقياس السلوكية المتدرجة، المقارنة المزدوجة، مقياس الملاحظات السلوكية، الإدارة بالأهداف.

¹ - موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نفس المرجع.

ومن مؤشرات قياس الأداء، مؤشرات الصفات الشخصية والنتائج والإنجازات ومؤشرات السلوك.

إلا أن عملية تقييم الأداء تواجه صعوبات من بينها عدم الكفاءة كالإهمال وارتفاع نسبة الأخطاء بالإضافة إلى التمرد وعدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

وأخيرا متطلبات نجاح عملية التقييم حيث يتوقف نجاح عملية التقييم في تحقيق مزاياها ومدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية كالموضوعية والوضوح والثبات المستمر، بالإضافة إلى الدقة في اختيار المواصفات.

الفصل الرابع

الإطار الإجرائي للدراسة المتعلقة
بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين
الأداء الوظيفي
لموظفي مؤسسة الصندوق الضمان
الاجتماعي لغير الأجراء

تمهيد:

سنحاول التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة والوكالة الولائية بغرداية والجلفة بصفة خاصة، مع دراسة الهيكل التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها. **المبحث الأول : تعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء**
المطلب الأول : نبذة تعريفية عن مؤسسة Casnos بولاية غرداية و الجلفة

1 - نبذة تعريفية حول التنظيم الإداري للصندوق:

يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، هذا ماجاء به المرسوم رقم 92- 07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

1-1- النظام القانوني للصندوق: لقد تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 و كان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS)، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة، العجز، المرض، الوفاة)، و في سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ((CASNOS في النظام الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS). وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) الذي بدأ التحضير له بتاريخ 04جانفي 1992 وذلك في إطار

الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد و عشرين عضوا وهم:

- (ستة) 06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- (أربع) 04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- (أربع) 04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.
- (أربع) 04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية: الصحة، نقابة المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

- عضوين (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.
 - عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية والمهنية والمالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)) إلى غاية سنة 1995 من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل متكون من (وحدة مركزية (مديرية مركزية) مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر ووكالات جهوية وفروع ولائية وشبائيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (6) يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

| الولايات الملحقة | مقر الوكالة |
|---|-------------|
| الجزائر العاصمة | الجزائر |
| عنابة - قلمة - الطارف - سوق أهراس | عنابة |
| باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة | باتنة |
| بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة | بشار |
| البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة | البليدة |
| الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت | الشلف |
| قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميلة - تبسة | قسنطينة |
| وهران - معسكر - عين تموشنت | وهران |
| مستغانم - غليزان - تيارت | مستغانم |
| ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - اليزي | ورقلة |
| سطيف - بجاية - برج بوعريبيج - المسيلة | سطيف |
| سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة | سيدي بلعباس |
| تيزوزو - البويرة - بومرداس | تيزي وزو |

المصدر - الدليل بالفرع رقم 04-2004

أما في سنة 2015 وفي إطار إعادة الهيكلة بمقتضى القرار المؤرخ في 15 جانفي 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء والذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق.

حسب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية:

- عدد المكلفين والمنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- عدد المؤمن لهم اجتماعيا.
- اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات.

جدول رقم (7): يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

| الوكالات الولائية الصنف الأول | الوكالات الولائية الصنف الثاني | الوكالات الولائية الصنف الثالث |
|--|--|---|
| الجزائر شرق - الجزائر غرب - سطيف - تيزي وزو - تلمسان - وهران - بجاية - البليدة - قسنطينة - باتنة | غرداية - المسيلة - برج بوعرييج - بومرداس - عنابة - الشلف - مستغانم - بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيبازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة - المدية - قالمة - غليزان - عين تموشنت - أم البواقي - الجلفة - عين الدفلى - تبسة | سوق أهراس - خنشلة - الطارف - الاغواط - سعيدة - بشار - البيض - تيسمسيلت - ادرار - النعامة - تامنراست - اليزي - تندوف |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 5 أفريل 2015

1-2- التعريف بالوكالة الولائية لغرداية

أولا: التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات

مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري الخاصة بولاية غرداية و التي تعني :

● الصناعيين.

● الحرفيين.

● التجار.

● الفلاحين.

● أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة ، أطباء و غيرهم).

● السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).

● أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC)

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة :

● شبك مختص تابع لدائرة المنيعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

● شبك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 و عدد عماله اثنان (02) و لديهم مستوى جامعي.

● شبك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي.

● شبك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

● أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة.

إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة و أربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد و ثلاثون لديهم مستوى جامعي و هم موزعين كما يلي:

جدول رقم (8): يوضح تصنيف موظفي الوكالة

| الصف | العدد الإجمالي | الجنس | | |
|------------------|----------------|-------|------|--------------|
| | | إناث | ذكور | |
| من 18 إلى ما فوق | 04 | 0 | 04 | إطارات سامية |
| من 14 إلى 17 | 14 | 01 | 13 | إطارات |
| من 10 إلى 13 | 24 | 07 | 20 | التحكم |
| من 01 إلى 09 | 02 | 01 | 01 | التنفيذ |
| / | 48 | 09 | 39 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات مصلحة المستخدمين

1-3- التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة الجلفة

طبقاً لأحكام المادة 78 والمادة 7 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية/1983، تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي والتي هي موضوع دراستنا هذه وهي على وجه التحديد " وكالة الجلفة " ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات، مديرية المحاسبة والمالية، مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية، وهي مؤسسة عمومية تتمتع حسب ما ينص عليه القانون والتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية وباستقلال المالية.

تشغل وكالة ولاية الجلفة قرابة الثلاثمائة وأربعين فرداً (340) ما بين موظف وعامل والذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية والتي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة عبر عدة نقاط من تراب الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وهي في الجدول الآتي:

الشكل 7: يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة

| فروع صندوق الضمان / إ. ولاية الجلفة | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------|-------------------|---------------|--------------|--------|---------------|---------------|--------------|----------|------|-----------|
| 703 | 706 | 710 | 712 | 707 | 715 | 714 | 708 | 702 | 705 | 704 | 711 |
| عين وسارة | الشارف | حد الصحار ي | دار الشيوخ | عين الإبل | القديد | فيض البطمة | سيدي لعجال | حاسي بحبح | البييرين | مسعد | الادريسية |

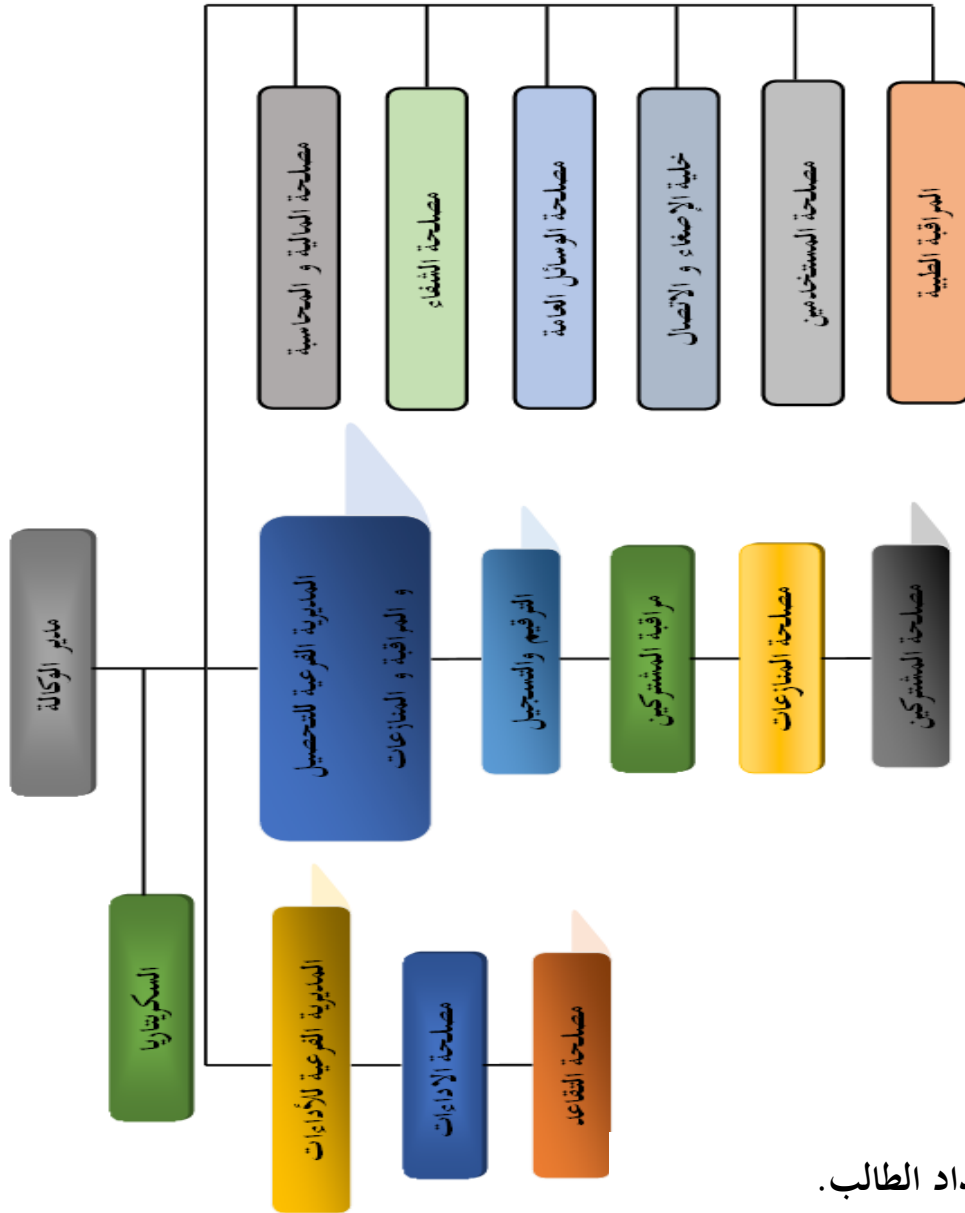
1-4- مهام الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي :

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية:

- تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية والشبايك المختصة
- استلام وتسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة و المتابعة القضائية عند الاقتضاء.
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour)، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation).
- تسيير و تنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
- تقديم الإحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
- متابعة ملفات المنخرطين للولاية.
- ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة و تحليله

الشكل رقم (8) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل السابق نتطرق إلى أهم المصالح في الصندوق .

1. مدير الوكالة:

يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالصندوق. وذلك في حدود الأطر التنظيمية و القانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي:

● متابعة كل مهام الصندوق و التصديق على كل الوثائق و البيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية.

● متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير و تمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية.

2. نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

1. مصلحة التقييم والتسجيل:

وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، التقييم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضا تطهير وتصفية الملفات. هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر التكليف.

2. مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle)

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين عن الانخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول، تقديم الإحصائيات عن النشاط .

3. مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement)

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشتركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

● التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها ضف الى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال القانونية (Pénalisation de retard, majoration de retard).

وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني.

● تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحقاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شبك التخليص

● إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك

حسب الحالة مثل:

- وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation affiliation et mise à jour)
 - وثيقة الانتساب والاستيفاء و الشطب (attestation de Radiation)
 - وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (attestation affiliation Pour la banque).
 - كشف سنوات العمل (Situation de cotisation) (قصد طلب منحة التقاعد.
 - كما تلتزم بتقديم وثائق عدم الانتساب (Non affiliation)) للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد التحقق من عدم انخراطهم، بهدف استخدامها وفق الحاجة.
4. مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:
- المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالممتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هيبة الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.
 - متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين
 - متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) وإعادة تحصيلها).
3. نيابة المديرية الفرعية للأداءات : و التي تتولى مايلي:
- ضمان تنظيم و تنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية و معاشات و منح التقاعد المنجزة.
 - ضمان متابعة و تنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.
 - تقييم نشاطات الشبابيك المختصة التابعة للوكالة الولائية.
 - السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.
- و تضم هذه المديرية مصلحتين:
1. مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية.

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات و الأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:

- أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.
- أداءات الأمومة.
- منحة رأسمال الوفاة.
- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المستشار و إصدار القرارات المناسبة في حقها.
- للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة و أربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

- استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين.
- مراقبة الوثائق و التأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته.
- دراسة الوثائق و تحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم.
- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي
- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية و المحاسبة للقيام بعملية التخليص.
- تقديم الإحصائيات و المعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة .

2. مصلحة لأداءات التقاعد: من مهام هذه المصلحة نجد:

- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول و معالجتها و إصدار القرارات المناسبة لذلك.
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها و إرسالها إلى المديرية العامة .

3. مصلحة المراقبة الطبية :

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكاملة لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، و جوهره يكمن في:

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.
 - التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض.
 - الموافقة على قائمة الأجهزة و الأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.
 - إدارة الملفات الطبية.
 - منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80% و 100%.
 - التأشير على الأدعاءات الواجبة الدفع و رفض الأدعاءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.
 - إعادة فحص المرضى و التأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة.
 - 4. مصلحة المحاسبة و المالية :
- يؤدي هذا الجهاز دورا هاما و أساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:
- إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:
 - إحصائيات المداخيل (الاشتراكات) (Les encaissements).
 - إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements).
 - إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés).
 - إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie).
 - ضبط حالات الصندوق و رصيده (Les P.V caisse).
 - جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochements).
 - حالات الأدعاءات و التعويضات (Les états de prestation).
 - كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة.
 - استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.
 - دفع مخالفات رأس مال الوفاة (Capitaux décès).
 - كما تسير المصلحة أربع حسابات بنكية :

- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها .
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق.
- حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA).
- ولتسهيل عمليات المصلحة فإنها تقوم بتسيير صندوقين:
- الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين.
- الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:
- إعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان متابعة تنفيذها.
- ضمان العمليات المالية و المحاسبة .
- السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق و تحيينها.
- ضمان تنظيم المحاسبة و المالية و تسييرها و تنسيقها و مراقبتها.
- إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة.
- 5. مصلحة الموارد البشرية و الوسائل: و تتولى ما يلي:
- تنظيم و تسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.
- إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية .
- متابعة تسيير الموارد البشرية و خطط المسار المهني و تنظيمها.
- تسيير و متابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

" هناك ارتباط قوي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة "

الجدول رقم 09: يبين الموظفين في المؤسسة قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل .

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل | |
|---------|-------|------|-------|------|-------------------------------|-------|
| | | | | | فترة التوظيف | |
| 32 | 1 | 7 | 23 | 1 | قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية | 56.1% |
| | 100% | 35% | 67.6% | 50 % | | |
| 25 | - | 13 | 11 | 1 | بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية | 43.9% |
| | - % | 65% | 32.4% | 50 % | | |
| 57 | 1 | 20 | 34 | 2 | المجموع | 100% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين الموظفين في المؤسسة قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل أن أغلبية العمال الذين تم توظيفهم قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية كان رأيهم الغالب في مسألة مستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل " متوسط " بنسبة 67.6% وهم الأغلبية بنسبة 56.1% مقارنة بالذين تم توظيفهم بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية والذي كان رأيهم " جيد " بنسبة 65%، ونسبة لا بأس بها كان رأيهم متوسط 32.4%.

نستنتج من خلال التحليل السوسيولوجي أن أغلب العمال مخضرمين عايشوا كلا الفترتين قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن أغلبهم يرون أن أداءهم قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطا في حين تحسن بشكل كبير بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية أما الفئة الجديدة التي جاءت بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ترى بأن مستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل كان جيدا ، ولكن على العموم نرى أن أغلبية العمال لكلا المرحلتين قالوا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

لازال متوسطا ولم يرقى إلى المستوى المطلوب نظرا لعدة عوامل من بينها معوقات العمل الإلكتروني الذي يجد من تطبيقه ، كنعقص الأنترنترنت وتقطعها ، مما يعطل من إنجاز العمل وتنفيذه في أسرع وقت. وتظهر جليا المقاربة النظرية السوسيولوجية لنظرية التحديث من خلال التوجه التكيف مع التقنيات الجديدة لدى العمال قصد مواكبة التطور التكنولوجي.

الجدول رقم 10: يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل استخدام الأجهزة الإلكترونية |
|------------|-----------|------------|------------|-----------|--|
| 57 100% | 1 100% | 20 100% | 34 100% | 2 100% | نعم |
| - -% | - -% | - -% | - -% | - -% | لا |
| 57 100% | 1 100% | 20 100% | 34 100% | 2 100% | المجموع |

من خلال هذا الجدول الذي يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل أن كل العمال والموظفين يستخدمون الأجهزة الإلكترونية والذين قالوا " نعم " بنسبة 100 % .
نستنتج أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لكلا الوكالتين (غرداية - الجلفة) هي مؤسسة إدارية خدماتية تستخدم كل مصالحها ومكاتبها الأجهزة الإلكترونية مما يوحي التحول التام إلى إدارة إلكترونية قصد مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الجدول رقم 11: يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.

| المجموع | نوعا ما | لا | نعم | انخفاض أخطاء في العمل استخدام الأجهزة الالكترونية. | |
|---------|---------|------|-------|--|---------|
| | | | | نعم | لا |
| 57 | 14 | 3 | 40 | 100 % | نعم |
| 100% | 100% | 100% | 100 % | | |
| - | - | - | - | -% | لا |
| -% | -% | -% | -% | | |
| 57 | 14 | 3 | 40 | 100 % | المجموع |
| 100% | 100% | 100% | 100 % | | |

من خلال الجدول التالي يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل. حيث نجد أغلبية الموظفين بالمؤسسة يرون أن استخدام الأجهزة الإلكترونية ساهم بشكل كبير في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل وتحسن أدائهم بنسبة 100 % (40 عامل) بينما يرى البعض انخفاض نسبة الأخطاء نوعا ما بنسبة 100% (24 عامل) .

نستنتج من الناحية السوسولوجية أن أغلبية العمال والموظفين يرون أن استخدام الأجهزة الإلكترونية والتحول إلى إدارة إلكترونية ساهم بشكل كبير في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل وساهم في تحسن أدائهم، وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة التي اتخذتها مؤسسة الضمان الاجتماعي (CASNOS) في تطبيق آليات تجسيد الإدارة الإلكترونية ، بينما البعض يرى أنها ساهمت بشكل بسيط ، وهذا راجع إلى نقص التكوين و كيفية استعمال وتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم 12: يبين كيفية التوثيق للبيانات في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز | |
|-------------|-----------|------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------------|
| | | | | | سرعة العمل | كيفية التوثيق الإداري |
| 35 61.4% | 1 100% | 12 60% | 21 61.8% | 1 50% | 1 | نظام الحاسوب |
| 7 12.3% | - -% | 2 10% | 4 11.8% | 1 50% | 1 | البريد الإلكتروني |
| 15 26.3% | - -% | 6 30% | 9 26.5% | - -% | - | الوثائق الإلكترونية |
| 57 100% | 1 100% | 20 100% | 34 100% | 2 100% | 2 | المجموع |

من خلال الجدول التالي الذي يبين كيفية التوثيق الإداري من قبل الموظفين في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل، نجد أن أغلب العمال يستخدمون التوثيق الإلكتروني من خلال نظام الحاسوب ومستوى أدائهم متوسط بنسبة 61.8% وهي النسبة الغالبة في كل مستويات الأداء بنسبة 61.4% بينما الذين يستخدمون البريد الإلكتروني ومستوى أدائهم متوسط بنسبة 11.8% فنفس الشيء بالنسبة للذين يعتمدون في التوثيق الإلكتروني على الوثائق الإلكترونية نسبة 26.5% مستوى أدائهم متوسط. و30% مستوى أدائهم جيد.

نستنتج كتحليل سوسيولوجي أن أغلبية العمال والموظفين يعتمدون في التوثيق الإلكتروني على نظام الحاسوب الذي أصبح ضرورة حتمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكن مستوى أدائهم متوسط على العموم بحاجة إلى التكوين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تأتي الوثائق الإلكترونية في المرتبة الثانية ثم يليها البريد الإلكتروني.

الجدول رقم 13: يبين كيفية التوثيق للبيانات في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل.

| المجموع | نوعا ما | لا | نعم | نسبة انخفاض كيفية |
|---------|---------|-------|--------|-------------------------------------|
| | | | | الأخطاء في العمل التوثيق الإداري |
| 35 | 11 | 1 | 23 | نظام الحاسوب |
| 61.4% | 78.6% | 33.3% | 57.5 % | |
| 7 | - | - | 7 | البريد الالكتروني |
| 12.3% | -% | -% | 17.5 % | |
| 15 | 3 | 2 | 10 | الوثائق الالكترونية |
| 26.3% | 21.4% | 66.7% | 25 % | |
| 57 | 14 | 3 | 40 | المجموع |
| 100% | 100% | 100% | 100 % | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين كيفية التوثيق للبيانات في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل أنّ التوثيق الإداري القائم على نظام الحاسوب ذهب إليه أغلب العمال الذين يرون بأنه يساهم في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل من خلال الإجابة بنعم بنسبة 57.5% بينما يرى البعض أنه يساهم نوعا ما بنسبة 78.6% في انخفاض نسبة الأخطاء.

ونجد أن الذين يرون بأن الوثائق الإلكترونية كوسيلة في التوثيق الإلكتروني يساهم في انخفاض الأخطاء في العمل بنسبة 25% ثم تليها البريد الإلكتروني بنسبة 17.5%.

نستنتج أن العلاقة القائمة بين كيفية التوثيق للبيانات في المؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل تكمن في أنه كلما استخدمنا نظام الحاسوب قلت نسبة الأخطاء بنسبة كبيرة مقارنة بالأنظمة الأخرى ثم تليها الوثائق الإلكترونية التي لا يمكن الاستغناء عنها، والبريد الإلكتروني الذي يعتبر وسيلة هامة لنقل المعلومات والرسائل من مصلحة إلى أخرى.

ونلاحظ أن المؤسسة الاقتصادية casnos تستخدم الإدارة الإلكترونية بنسبة 100 % لغياب التوثيق الورقي بالطريقة التقليدية، وهذا ما لمسناه من خلال آراء الموظفين، وإن كان نجده بنسبة ضئيلة جدا.

الجدول رقم 14: يبين استخدام مجموعة الأنظمة والبرامج الالكترونية لتطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أداء الموظف من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز |
|-------------|-----------|-------------|------------|-----------|---|
| | | | | | استخدام وسرعة العمل الأنظمة و البرامج الإلكترونية |
| 56 98.2% | 1 100% | 19 95% | 34 100% | 2 100% | نعم أستخدامها (Outlook) Syscas Syseret (Plat forme) |
| 1 1.8% | - -% | 1 5 % | - -% | - -% | لا |
| 57 100% | 1 100% | 20 100 % | 34 100% | 2 100% | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين استخدام مجموعة الأنظمة والبرامج الالكترونية لتطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أداء الموظف من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل، أن أغلبية العمال يستخدمون الأنظمة والبرامج الإلكترونية ومستوى تحسن آدائهم متوسط بنسبة 100 % والذين مستوى آدائهم جيد بنسبة 95% والنسبة العامة للذين يقرون باستخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية بمختلف مهامها 98.2 % لكل مستويات الأداء وهي النسبة الغالبة.

في حين نجد 5% من الذين يقرون بعدم استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية ومستوى تحسن آدائهم من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل جيد والذي يمثل بنسبة عامة 1.8 %

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أغلبية العمال يستخدمون الأنظمة والبرامج الإلكترونية ومستوى تحسن أدائهم متوسط وهذا قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمن خلال الاستبيان لاحظنا أنه تحسن أداءهم بشكل جيد بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد ظهر جليا من خلال باقي الأسئلة التي تتعلق بالأداء. وهذا ما أكدته المقاربة السوسولوجية لنظرية التحديث من خلال اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية لمواكبة التحول التكنولوجي لتحسين الأداء وسرعة العمل. الجدول رقم 15: يبين استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية وعلاقتها بانخفاض نسبة الأخطاء في أداء العمل.

| المجموع | نوعا ما | لا | نعم | انخفاض نسبة الأخطاء |
|---------|---------|------|------|---|
| | | | | استخدام مجموعة الأنظمة والبرامج الإلكترونية في العمل |
| 56 | 13 | 3 | 40 | Outlook(-) نعم أستخدامها Sycas Syseret Plat forme) |
| 98.2% | 92.9% | 100% | 100% | |
| 1 | 1 | - | - | لا |
| 1.8 % | 7.1% | -% | -% | |
| 57 | 14 | 3 | 40 | المجموع |
| 100% | 100% | 100% | 100% | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين استخدام مجموعة الأنظمة والبرامج الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى تحسن أداء الموظف من حيث انخفاض نسبة الأخطاء في أداء العمل أن أغلبية العمال الذين يستخدمون البرامج الإلكترونية يقرون بانخفاض نسبة الأخطاء لديهم في العمل بنسبة 100% في حين نجد البعض يقولون بأنه ساهم نوعا ما في انخفاض اخطائهم بنسبة

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

92.9% بينما نسبة ضئيلة جدا تقر بعدم استخدام الأنظمة والبرامج الالكترونية، وترى في نفس الوقت انه ساهم نوعا ما في تحسين آدائهم بنسبة 7.1%.

نستنتج من الناحية السوسولوجية أن هناك علاقة طردية كلما استخدمنا الأنظمة والبرامج الالكترونية كلما كان انخفاض نسبة الأخطاء في العمل بنسبة كبيرة، في حين يرى البعض أن هناك انخفاض في نسبة الأخطاء في العمل نوعا ما، وهذا راجع لنقص التكوين والكفاءة في استخدام الأجهزة الإلكترونية.

الجدول رقم 16: يبين التعامل والتبادل الالكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة وعلاقتها بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها.

| المجموع | أحيانا | لا | نعم | القدرة على تنظيم التعامل الروتينية والتبادل الالكتروني |
|-------------|-----------|-----------|------------|--|
| 56 98.2% | 4 100% | 3 100% | 49 98% | نعم |
| 1 1.8 % | - -% | - -% | 1 2% | لا |
| - -% | - -% | - -% | - -% | أحيانا |
| 57 100% | 4 100% | 3 100% | 50 100% | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين علاقة المتغير المستقل المتمثل في التعامل والتبادل الالكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة بالمتغير التابع المتمثل في قدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، أن الأغلبية الساحقة لدى العمال الذين يقرون بالتعامل والتبادل الالكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة لهم القدرة على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها بنسبة 98% في حين نجد نسبة ضئيلة للذين أجابوا بلا بنسبة 1.8%

يمكن أن نستنتج من خلال التحليل السوسيولوجي للجدول أن أغلب العمال يتعاملون ويتبادلون بشكل إلكتروني للبيانات في مختلف الأقسام ومصالح المؤسسة مما سهل لهم تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، ويظهر ذلك جليا في المقاربة النظرية للبنائية الوظيفية أن هناك تكامل بين الوظائف والأعمال.

الجدول رقم 17: يبين التعامل والتبادل الإلكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة وعلاقتها بمستوى أداء الموظف لعمله من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | القدرة على اتخاذ | |
|-------------|-----------|------------|-------------|---------|---------------------------------------|-------------|
| | | | | | التعامل وقتها .. و التبادل الإلكتروني | القرارات في |
| 56 98.2% | 6 100% | 36 100% | 14 93.3% | - 0% | نعم | |
| 1 1.8% | - 0% | - 0% | 1 6.7% | - 0% | لا | |
| - 0% | - 0% | - 0% | - 0% | - 0% | أحيانا | |
| 57 100% | 6 100% | 36 100% | 15 100% | - 0% | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين التعامل والتبادل الإلكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة وعلاقتها بمستوى أداء الموظف لعمله من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب ، أنّ أغلب عمال الضمان الاجتماعي لغير الأجراء يقرون بالتعامل والتبادل الإلكتروني للبيانات في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة حيث ساهم في تحسن أدائهم بشكل جيد من حيث القدرة على

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

اتخاذ القرارات في وقتها المناسب بنسبة 100 % في حين نجد نسبة 93.3 % تقر بأنه ساهم بشكل متوسط في تحسن أدائهم من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

نستنتج من خلال التحليل السوسيولوجي للجدول أنّ أغلبية العمال الذين يقرون بالتعامل والتبادل الإلكتروني للبيانات ساهم ذلك في تحسن أدائهم من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب وهذا من مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، وحرص المؤسسة على توفير كل شروط العمل الإلكتروني.

الجدول رقم 18: يبين تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها.

| المجموع | أحيانا | لا | نعم | القدرة على تنظيم الاعمال الروتينية | تنظيم |
|---------|--------|------|-----|--|--|
| | | | | الاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي | الاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي |
| 50 | 19 | 1 | 30 | 88.2% | نعم |
| 87.7% | 86.4% | 100% | | | |
| 3 | 1 | - | 2 | 5.9% | لا |
| 5.3% | 4.5% | -% | | | |
| 4 | 2 | - | 2 | 5.9% | أحيانا |
| 7 % | 9.1% | -% | | | |
| 57 | 22 | 1 | 34 | 100% | المجموع |
| 100% | 100% | 100% | | | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، أنّ أغلب عمال الضمان الاجتماعي لغير الأجراء يقرون بتنظيم الاجتماعات عن طريق التحاضر المرئي (الاجتماعات الإلكترونية) بنسبة 88.2 % والتي تساهم في القدرة على تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والبعض يرى

الفصل الرابع: الإطار الاجرائي للدراسة

بأنه أحيانا تساهم هذه الاجتماعات الإلكترونية في قدرة الموظف على تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها بنسبة 86.4 % .

نستنتج من خلال التحليل السوسولوجي للجدول أن أغلبية العمال ترى بأن تنظيم الاجتماعات الإلكترونية تساهم بشكل كبير في قدرة الموظف على تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها وهذه نتيجة منطقية. ولعل من أسباب تنظيم هذه الاجتماعات الإلكترونية جائحة كورونا التي فرضت على المؤسسات الاقتصادية استخدام هذه التقنية تفاديا للقاءات والتجمعات المباشرة.

الجدول رقم 19: يبين تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل.

| قرارات الرؤساء في العمل | تنظيم الاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي | واضحة | غامضة | كلاهما معا | المجموع |
|-------------------------|---|-------|-------|------------|---------|
| نعم | 22 | 64.7% | 100% | 11 | 34 |
| لا | 1 | 2.9 % | - % | - | 1 |
| أحيانا | 11 | 32.4% | - % | 11 | 22 |
| المجموع | 34 | 100 % | 100% | 2 | 57 |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل أن أغلب العمال يرون بأن القرارات واضحة من خلال تنظيم الاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي بنسبة 64.7 % في حين نجد نسبة لا بأس بها من العمال يرون أن القرارات أحيانا واضحة وأحيانا غامضة بنسبة 50 % ونسب متكافئة بالنسبة للذين يرون أن تنظيم الاجتماعات الإلكترونية تتم أحيانا وفي نفس الوقت القرارات التي يتحصلون عليها أحيانا واضحة وأحيانا غامضة بنسبة 50 %.

نستنتج من الناحية السوسيولوجية أن تنظيم المؤسسة للاجتماعات عن طريق تقنية التحاضر المرئي وعلاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل واضحة على العموم، وغامضة في بعض الأحيان وهذا راجع لنقص التواصل وعدم فهم الرسالة الموجهة بالإضافة إلى نقص التكوين.

الاستنتاج الجزئي: (الفرضية الأولى)

من خلال ما رأينا نستنتج من تحليل للجداول الإحصائية المركبة المتعلقة للفرضية الأولى أن " هناك ارتباط قوي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة" فكلما تم تطبيق آليات وميكانزمات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، تحسن أداء العمال تباعا وزاد من فعاليتهم وأدائهم من خلال عدة مؤشرات حيث لامسنا بشكل جلي أن هناك تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة كبيرة من خلال استخدام الأنظمة والبرامج المستخدمة كالتوثيق الإلكتروني والبريد الإلكتروني ونظم المتابعة الآلية ، حيث نجد أغلب عمال الضمان الاجتماعي لغير الأجراء عايشوا مرحلتين قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة وإنجاز العمل ، وقد عرفت المؤسسة تحول تام إلى إدارة إلكترونية من خلال الأنظمة والبرامج المستخدمة مما ساهم بشكل كبير في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل ، وتعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي على التوثيق الإلكتروني من خلال نظام الحاسوب والوثائق الإلكترونية، فقد تحسن أداء العمال الوظيفي بعد أن كان أدائهم متوسط بشكل جيد.

ومن خلال التعامل والتبادل الإلكتروني للبيانات ساهمت في تحسن أداء الموظفين من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ولتحقيق الإدارة عن بعد، عرفت المؤسسة الاقتصادية استخدام تقنية التحاضر المرئي (الاجتماعات الإلكترونية) التي بدورها تحصل العمال على قرارات واضحة بنسبة كبيرة وساهمت في تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها.

الفرضية الثانية: يعزى لعاملي الخبرة والمؤهل العلمي دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق CASNOS الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية
الجدول رقم 20: يبين استخدام الأجهزة الإلكترونية من قبل الموظفين حسب مؤهلهم العلمي وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز استخدام الأجهزة الإلكترونية... حسب المؤهل العلمي | |
|-------------|-----------|------------|--------------|-----------|---|---------------|
| | | | | | وسرعة العمل | مستوى المتوسط |
| 52 91.2% | 1 100% | 18 90% | 31 91.2 % | 2 100% | مستوى المتوسط | نعم |
| | | | | | ثانوي | |
| | | | | | جامعي | |
| 5 8.8% | - -% | 2 10% | 3 8.8 % | - -% | مستوى المتوسط | لا |
| | | | | | ثانوي | |
| | | | | | جامعي | |
| 57 100% | 1 100% | 20 100% | 34 100 % | 2 100% | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين استخدام الأجهزة الإلكترونية من قبل الموظفين حسب مؤهلهم العلمي وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل. أن أغلب عمال المؤسسة الاقتصادية CASNOS لهم مؤهلات علمية تتناسب مع وظائفهم ويرون بأن تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل، كان متوسطا بنسبة 91.2% ونسبة لا بأس بها ترى أنه تحسن أدائهم بشكل جيد بنسبة 90% أما الذين يرون أن استخدام الأجهزة الإلكترونية ليس مرتبطا بالمؤهل العلمي نسبة ضئيلة وهي 8.8%. نستنتج من الناحية السوسولوجية أنّ أغلب العمال هم إطارات من مستوى جامعي وبالتالي يستخدمون الأجهزة الإلكترونية حسب المؤهل العلمي وأدائهم في تحسن بعدما كان متوسطا ونسبة لا بأس بها ترى بأنه تحسن أدائهم بشكل جيد.

الجدول رقم 21: يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة حسب مؤهلهم العلمي وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.

| المجموع | نوعا ما | لا | نعم | انخفاض نسبة الأخطاء | |
|-------------|-------------|------------|-------------|--|----------|
| | | | | استخدام الأجهزة الالكترونية حسب المؤهل العلمي للموظف | في العمل |
| 52 91.2% | 12 85.7% | 3 100 % | 37 92.5% | مستوى المتوسط | نعم |
| | | | | ثانوي | |
| | | | | جامعي | |
| 5 8.8 % | 2 14.3% | - -% | 3 7.5% | مستوى المتوسط | لا |
| | | | | ثانوي | |
| | | | | جامعي | |
| 57 100 % | 14 100% | 3 100 % | 40 100% | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة حسب مؤهلهم العلمي وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل أن أغلب الذين يستخدمون الأجهزة الإلكترونية حسب المؤهل العلمي وهم أغلبهم إدارات أي مستوى جامعي يرون بأنه تحسن أدائهم من خلال انخفاض نسبة الأخطاء في العمل بنسبة 92.5 % بينما يرى البعض نوعا ما بنسبة 85.7 % في حين الذين يقرون بعدم وجود المؤهل العلمي في استخدام الأجهزة الإلكترونية هي نسبة ضئيلة تقدر ب 8.8 % وأغلبهم يعترفون بتحسن أدائهم من حيث انخفاض نسبة الأخطاء بنسبة 7.5%.

نستنتج أنه من خلال التحليل السوسيولوجي أن مؤشر استخدام الأجهزة الالكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة حسب مؤهلهم العلمي يزيد من نسبة انخفاض الأخطاء في العمل بحكم الكفاءة، والتأهيل العلمي وهذا ما ظهر جليا في رأي أغلب العمال في حين نجد البعض يرى بأن هناك تحسن نوعا ما، نظرا لتسارع وتيرة تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تفرض على المؤسسة التكوين المستمر لعمالها.

الجدول رقم 22: يبين المؤهل العلمي اللازم للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الإلكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز وسرعة المؤهل العمل العلمي اللازم حول طريقة التوثيق الإلكتروني..... |
|--------------|-----------|-------------|-------------|------------|---|
| | | | | | |
| 52 91.2 % | 1 100% | 18 90 % | 31 91.2% | 2 100 % | نعم لدي المؤهل العلمي اللازم |
| 5 8.8 % | - -% | 2 10 % | 3 8.8% | - -% | لا ليس لدي المؤهل العلمي اللازم |
| 57 100 % | 1 100% | 20 100 % | 34 100% | 2 100 % | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم المؤهل العلمي اللازم حول طريقة التوثيق الإلكتروني بنسبة 91.2% أغلبهم أبدوا رأيهم أنه تحسن أدائهم بشكل متوسط من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل بنفس النسبة، و 90% يرون بأنه تحسن أدائهم بشكل جيد.

نستنتج من خلال التحليل السوسيولوجي أن مؤشر المؤهل العلمي له دور كبير في التحسن الوظيفي من حيث دقة الإنجاز وسرعة العمل وهذا ما لمسناه من خلال رأي العمال فكلما كان المؤهل العلمي اللازم في طريقة التوثيق الإلكتروني أدى بطبيعة الحال إلى زيادة دقة الإنجاز والسرعة في العمل .

الجدول رقم 23: يبين المؤهل العلمي اللازم للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل.

| المجموع | نوعا ما | لا | نعم | انخفاض نسبة | |
|---------|---------|-------|-------|--|------------------|
| | | | | المؤهل العلمي اللازم حول طريقة التوثيق الالكتروني..... | الأخطاء في العمل |
| 52 | 12 | 3 | 37 | 92.5% | 100 % |
| 91.2 % | 85.7% | 100 % | 92.5% | نعم لدي المؤهل العلمي اللازم لذلك | |
| 5 | 2 | - | 3 | 7.5% | -% |
| 8.8 % | 14.3% | -% | 7.5% | لا ليس لدي المؤهل العلمي لذلك | |
| 57 | 14 | 3 | 40 | 100% | 100 % |
| 100 % | 100% | 100 % | 100% | المجموع | |

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين المؤهل العلمي اللازم للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل، حيث نجد أغلبية العمال الذين يتمتعون بالمؤهل العلمي أبدوا رأيهم بنعم بنسبة 92.5% وتحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل، والبعض الآخر يرى أن هناك تحسن نوعا ما في انخفاض نسبة الاخطاء في العمل بنسبة 85.7% أما بالنسبة للذين ليس لهم مؤهل يقرون بتحسن أدائهم وانخفاض نسبة الأخطاء بنسبة 7.5% أما البعض يرون أن هناك تحسن نوعا ما بنسبة 14.3%.

نستنتج من الناحية السوسولوجية أن كلما كان المؤهل العلمي اللازم حول طريقة التوثيق الالكتروني لدى العمال زاد من نسبة انخفاض الأخطاء في العمل بشكل طردي، وكلما قل زادت نسبة الأخطاء.

الجدول رقم 24: يبين الخبرة المهنية للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة و علاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل المهنية حول طريقة التوثيق الالكتروني..... | |
|---------|-------|-----|-------|------|---|--------|
| | | | | | الخبرة | عمل |
| 49 | 1 | 16 | 30 | 2 | نعم لدي خبرة | 86 % |
| 7 | - | 3 | 4 | - | لا ليس لدي خبرة | 12.3 % |
| 1 | - | 1 | - | - | نوعا ما | 1.8 % |
| 57 | 1 | 20 | 34 | 2 | المجموع | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين الخبرة المهنية للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقة ذلك بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل ، أن الذين لهم خبرة في طريقة التوثيق الإلكتروني يرون أن التحسن الأداء من حيث دقة الإنجاز والسرعة في العمل كان متوسطا بنسبة 88.2% وهي النسبة الغالبة بينما يرى بعض أن الأداء كان جيدا بنسبة 80 % في حين الذين ليس لهم خبرة بنسبة 12.3% يرون أن هناك تحسن بشكل متوسط بنسبة 11.8 % والبعض الآخر بشكل جيد بنسبة 15% .

نستنتج من خلال التحليل السوسولوجي أن عامل الخبرة المهنية حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة تساهم بشكل كبير في زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل، وبالتالي علاقة طردية إيجابية.

الجدول رقم 25: يبين الخبرة المهنية للموظف حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الالكتروني للبيانات بالمؤسسة وعلاقتها بمستوى تحسن أدائهم الوظيفي من حيث انخفاض نسبة الاخطاء في العمل.

| المجموع | نوعا ما | لا | نعم | انخفاض نسبة | |
|---------|---------|-------|-----|------------------|--|
| | | | | الأخطاء في العمل | الخبرة المهنية حول طريقة التوثيق الالكتروني..... |
| 49 | 11 | 3 | 35 | 87.5 % | نعم لدي خبرة |
| 86 % | 78.6 % | 21.4% | | | |
| 7 | 3 | - | 4 | 10 % | لا ليس لدي خبرة |
| 12.3% | 21.7 % | - % | | | |
| 1 | - | - | 1 | 2.5% | نوعا ما.... |
| 1.8 % | - % | - % | | | |
| 57 | 14 | 3 | 40 | 100 % | المجموع |
| 100 % | 100% | 100 % | | | |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم خبرة مهنية ، وقد تحسن مستوى أدائهم من حيث انخفاض نسبة الأخطاء في العمل بنسبة 87.5% والبعض الآخر بأن التحسن كان نوعا ما بنسبة 78.6% في حين الذين ليس لديهم خبرة قالو نعم قد تحسن أدائهم و لكن بنسبة 10% ثم تليها رأي نوعا ما لدى البعض بنسبة 21.7% .

نستنج من الناحية السوسولوجية أن الخبرة المهنية في طريقة التوثيق الإلكتروني تساهم بشكل كبير في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل ، وهذه نتيجة منطقية خاصة أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بتوفير كل الظروف والأجهزة والبرامج لتحقيق أهداف المؤسسة ، وإرضاء زبائنها من خلال الخدمات المقدمة ، والتقليل قدر الإمكان من الأخطاء في العمل.

الجدول رقم 26 : يبين ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة و البرامج الالكترونية وعلاقة ذلك بمستوى أداء الموظف لعمله من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

| المجموع | ممتاز | جيد | متوسط | ضعيف | القدرة على اتخاذ القرارات |
|---------|-------|-------|-------|------|--|
| | | | | | ارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة و البرامج ... في الوقت المناسب |
| 57 | 6 | 36 | 15 | - | نعم |
| 100 % | 100% | 100 % | 100 % | -% | |
| - | - | - | - | - | لا |
| -% | -% | -% | -% | -% | |
| - | - | - | - | - | أحيانا |
| -% | -% | -% | -% | -% | |
| 57 | 6 | 36 | 15 | - | المجموع |
| 100 % | 100% | 100 % | 100 % | -% | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة والبرامج الالكترونية وعلاقة ذلك بمستوى أداء الموظف لعمله من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، أن أغلبية العمال الذين يقرون بارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية تقديرهم جيد بنسبة 100 % (36 عامل) من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب. بينما يرى البعض تقديرهم متوسط 100% (15 عامل) من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

نستنتج من خلال التحليل السوسيولوجي أن عامل الخبرة المهنية له دور هام في قدرة العمال على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، وهذه من مؤشرات نجاح المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم 27 : يبين ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة و البرامج الالكترونية وعلاقة ذلك بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية و تحديد إجراءاتها.

| المجموع | أحيانا | لا | نعم | القدرة على تنظيم |
|---------|--------|-------|-------|---|
| | | | | ارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة و البرامج... الاعمال الروتينية وتحديد ... |
| 57 | 4 | 3 | 50 | نعم |
| 100 % | 100% | 100 % | 100 % | |
| - | - | - | - | لا |
| -% | -% | -% | -% | |
| - | - | - | - | أحيانا |
| -% | -% | -% | -% | |
| 57 | 4 | 3 | 50 | المجموع |
| 100 % | 100% | 100 % | 100 % | |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة والبرامج الالكترونية وعلاقة ذلك بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، أن أغلبية الساحقة للعمال الذين يقرون بارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها أبدو رأيهم بنعم بنسبة 100 % (50 عامل)، وباقي العمال يتأرجح رأيهم بين أحيانا ولا وهي فئة قليلة جدا.

نستنتج من خلال التحليل السوسولوجي أن ارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة والبرامج الالكترونية لها علاقة طردية بقدرة الموظف على تنظيم الاعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها حيث كلما كانت الخبرة المهنية في تطبيق واستخدام البرامج الإلكترونية، كلما زادت من تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها.

الجدول رقم 28 : يبين ارتباط الخبرة المهنية في استخدام تلك الأنظمة و البرامج الالكترونية و علاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل.

| المجموع | كلاهما معا | غامضة | واضحة | القرارات من الرؤساء |
|---------|------------|-------|-------|--|
| | | | | ارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة و البرامج ... في العمل |
| 57 | 22 | 1 | 34 | نعم |
| 100 % | 100% | 100 % | 100 % | |
| - | - | - | - | لا |
| -% | -% | -% | -% | |
| - | - | - | - | أحيانا |
| -% | -% | -% | -% | |
| 57 | 22 | 1 | 34 | المجموع |
| 100 % | 100% | 100 % | 100 % | |

نلاحظ من خلال الجدول أن ارتباط الخبرة المهنية في استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية وعلاقتها بالقرارات المحصل عليها من قبل الرؤساء في العمل، أن أغلب العمال لهم خبرة مهنية في استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية والقرارات التي يتحصلون عليها من الرؤساء واضحة بنسبة 100 % (34) تليها نسبة كلاهما واضحة أحيانا وغامضة أحيانا بنسبة 100 % (22 عامل).

نستنتج من الناحية السوسولوجية أن أغلب القرارات التي يتحصل عليها العمال من الرؤساء واضحة بحكم الخبرة المهنية التي يتمتعون بها، إلا أن هناك نسبة لا بأس بها يرون بأن القرارات أحيانا واضحة وأحيانا غامضة، لنقص التواصل والتكوين في استخدام البرامج الإلكترونية.

الاستنتاج الجزئي: (الفرضية الثانية)

يمكن القول بعد تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية أنه يعزى لعامل الخبرة والمؤهل العلمي دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية .CASNOS

تعتبر الخبرة المهنية والمؤهل العلمي عاملان ضروريان لتحقيق نقلة نوعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، حيث نجد أن أغلب العمال لهم مؤهلات علمية تتماشى مع وظائفهم وهم عبارة عن إطارات جامعية مما أدى إلى تحسن أدائهم من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعة العمل، وقد ساهم أيضا في انخفاض نسبة الأخطاء في العمل من خلال استخدام الأجهزة الإلكترونية من قبل الموظفين في المؤسسة حسب مؤهلهم العلمي ، والخبرة المهنية لها دور كبير للحفاظ على استقرار المؤسسة و تحقيق أهدافها فهي تساهم بشكل جيد في القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها بالإضافة إلى الحصول على قرارات واضحة من الرؤساء .

الاستنتاج العام:

من خلال اختبار الفرضية العامة للدراسة والفرضيتين الجزئيتين تبين لنا أن للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاقتصادية، وأن التأهيل العلمي والخبرة المهنية ضرورة حتمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، ولا يمكن الاستغناء عنهما نظرا للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الرقمية التي تقتضي المسابرة والتكوين المستمر لتقديم خدمات أفضل وتحسين من مستوى أداء العاملين وتحفيزهم، إلا أن هناك تحديات تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية ، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة ، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، ما جعل الإدارة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ، وتسير ببطء في التحول الإلكتروني ، وعليه يجب المضي قدما لتحقيق التقدم المنشود ومسابرة الركب مع الدول المتقدمة عربيا وعالميا.

خاتمة

خاتمة

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم تجبر مجمل الدول على تطبيق نتائج هذا التطور، وتعد الادارة الالكترونية ضرورة تحتمها الظروف، وهذا لمسيرة الاحداث الحاصلة، هذا من جهة، كما انها تسهل العمليات اليومية سواء لتعامل الحكومة فيما بينها أو لتعاملها مع المؤسسات والافراد، فتطبيق الادارة الالكترونية يلعب دورا مهما في حياة جميع الاطراف التي لها علاقة بها، والتي تتمثل في المواطنين ورجال الاعمال والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ، وكذا الحكومة بحد ذاتها نظرا للمزايا التي تقدمها من ربح للوقت والجهد و التكلفة.

ومع اتجاه معظم الدول لتبني نظام الخدمة الالكترونية التي أضحت مطلبا ضروري للارتقاء بجودة الخدمات المرفقية، وتسهيل الحياة العامة للمواطنين وتقريبهم الى المنظمات الحكومية، ظهرت الحاجة الضرورية الى دراسة سبل التطبيق العملي لها خاصة في المؤسسات الاقتصادية، لما لها من دور هام جدا في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم لتقديم خدمات أفضل، ومن هذه الدراسة يمكن ان نجمل أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي نتيجة التطورات التكنولوجية والعمولة.
- تقدم عدة مزايا تتمثل في ربح الوقت والجهد والتكلفة.
- ضرورة الارتكاز على الجانب البشري لأنه هو الاساس في ذلك، سواء المسيرين للمواقع الالكترونية أو الاشخاص المتقبلين لهذه الخدمات لهذا يجب وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب الموظفين ومتابعة بما يتلاءم مع استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق اسلوب الادارة الالكترونية وذلك من خلال تنفيذ الندوات والتدريبات اللازمة.
- يجب الاهتمام بكافة أنواع الأمن المعلوماتي لحماية البيانات والمعلومات الخاصة وبالمواطنين في كافة التعاملات الالكترونية.

وعلى الرغم من تأخر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بالمقارنة مع الدول العالمية إلا أنها حققت قفزة نوعية من خلال الخدمات المقدمة في معظم القطاعات سواء التأمينات أو العدالة أو البنوك

أو البريد والمواصلات وغيرها بهدف تبسيط إجراءات الخدمة بناء على فعالية الأداء الوظيفي لدى العمال.

وفي الأخير، إن بحثنا هذا سمح لنا أن نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لها دور هام جدا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الاقتصادية، ويعتبر المؤهل العلمي والخبرة المهنية عاملين ضروريين لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها في المؤسسات الاقتصادية خاصة في وقتنا الراهن القائم على المنافسة وتحقيق الجودة بمعايير عالمية.

التوصيات:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها والإجابة على التساؤلات المطروحة والتي شكلت في مجموعها إشكالية الدراسة التي حوصلت دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، يمكننا أن نطرح الاقتراحات التالية التي من شأنها أن تحسن من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهي كالتالي:

- تزويد المؤسسات الاقتصادية العمومية بالمستلزمات التكنولوجية الضرورية وإعادة بناء هيكلها التنظيمية للتوافق مع متطلبات النظام الإلكتروني، من أجل ضمان أداء أفضل، بعيدا عن جميع السلبيات ومظاهر الفساد الإداري.
- تدريب وتكوين العاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها، أي الاهتمام بالبنية التحتية التقنية والشبكات داخل المؤسسات الاقتصادية.
- وضع رؤية واستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين، بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب العلمية :

- 1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004.
- 2- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
- 3- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
- 4- أحمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 6- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 7- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص. المتطلبات ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 9- خيرى مصطفى كتانة، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 10- خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 11- خالد محمد بنى حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر- دار اليازوري، عمان -الأردن، 2007.
- 12- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم: التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 13- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتحاد القرار، القاهرة 2004.
- 14- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 15- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة - الجزائر 2012.
- 16- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، مركز البحوث ، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 2005.
- 17- سعود محمد النمر، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2006.
- 18- سميرة مطر السعودي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 19- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 20- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 21- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964.
- 22- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 23- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 25- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 1994.

- 26- فارس كريم، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، جامعة قطر، 2008.
- 27- فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 28- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- 29- محمد سعيد أنو السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 30- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005.
- 31- محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2008.
- 32- محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 33- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.
- 34- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 1973.
- 35- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 36- نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة - دراسة مقارنة- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018.
- 37- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 38- نجم عبود نجم، " الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمجالات " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

39- ياسين، سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005

40- يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006.

الكتب الأجنبية:

41 -Albert Porter , Operations Management , ventus publishing , 2011.

42- Susan Quinn , Management Basics , ventus publishing , 2010.

المذكرات :

43- الحاج مصطفى «دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية بطاقة الشفاء نموذجا " مذكرة ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.

44- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، 2006.

45- بابوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2015-2016.

46- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

47 - دفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة 2013-2014.

- 48- سعيد، بن معلا العمري، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 49- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
- 50 - ريام هاشم كرم النور، كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، إشراف ميادة أحمد الجدة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، 2016. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 51 - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010.
- 52- عوني نادية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية (دراسة ميدانية في محكمة سعيدة)، مذكرة شهادة الليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2014-2015.
- 53- لحداري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016.
- 54- محمد بن سعيد محمد العريشي، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

- 55- محمد الصالح بن عواطة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
- 56- منى عطية البشري، " معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009.

- 57 - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

المقالات:

- 58- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
- 59- أحمد محمود درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري- مارس، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 60- أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4 جامعة بابل، كلية الآداب، العراق، 2016.
- 61- بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، جامعة المنصور، العراق، العدد 22.
- 62 - سحر قدوري، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، مجلة منصور، عدد 14، الجزء الاول، 2010.

63- قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد: 8، جوان، الجزائر 2014.

64- ماجد راغب الحلو، التفرقة بين مفهوم الحكومة والإدارة العامة، بحث بعنوان الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته أكاديمية شرطة دبي، حول: الجوانب الأمنية القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، في الفترة من 26-28 أبريل 2003، الإمارات العربية المتحدة.

65- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم والتكنولوجيا مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 9، الجزائر، 2011.

66- نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلد 01، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.

67- نور الاقرع، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية"، العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، تخصص ادارة اعمال- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية-جامعة القدس المفتوحة-قلقيلية/فلسطين، ت-ن 24—11-2019.

المواقع الإلكترونية:

68- أحمد حسني، مقال حول المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري، موقع مركز رأس المال البشري، ت: 25-04-2022. <http://human-center.com/ar/news>

69- عبد المومن بن صغير، مقال إشكالية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "المعوقات- الأفاق"، موقع المركز الديمقراطي العربي ، <https://democraticac.de/?p=38171#>، -05-04، 2022. 13:00.

- 70- محمود هشام، المبسط للكمبيوتر والأنترنترنت، "تعريف الإنترنت والفرق بين الإنترنت والإنترنت ومن يدير الإنترنت"، تاريخ التصفح 2022/04/28 على 13:15 .
http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post_29.html
- 71- موقع مروان أحمد طاهات ، مقال حول الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ، تاريخ النشر 2013-01-11 .
http://www-marwanmant.blogspot.com/2013/01/blog-post_11.html
- 72- موقع ستار شمس، الإدارة الإلكترونية، مفهومها، أهدافها، خصائصها، آثارها، 10-04-2022 ، 13:15 .
<https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-administration.htm>
- 73- منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء 2022-04-27، 12:45
<https://hrdiscussion.com/hr64071.html>
- 74- نظريات الأداء الوظيفي بوابة علم الاجتماع ، 2022-05-04
https://www.b-sociology.com/2021/08/pdf_17.html

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

رقم الاستمارة....

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



تحية طيبة

بداية أشكركم على منحي جزءا من وقتكم الثمين ، أعرفكم بنفسي أنا طالب بقسم علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان :
الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية " "
دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

. بغرداية **CASNOS** .

يمكنكم مساعدتنا في بحثنا هذا الذي فيه صالح للجميع بنقل تجربتكم العملية لنا بصورة صحيحة وواقعية من خلال الإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بدقة و تركيز و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، و نحيطكم علما أن معلوماتكم سوف تحاط بالسرية و تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شكرا على مساعدتكم.

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن :

20 سنة إلى 27 سنة

28 سنة إلى 35 سنة

36 سنة إلى 43 سنة

44 سنة إلى 51 سنة

52 سنة إلى 59 سنة

3-المؤهل العلمي :

متوسط* ثانوي* جامعي*

4- المركز الوظيفي : اطار سامي اطار عون تحكم عون تنفيذ

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 12 سنوات

من 13 إلى 20 سنة

من 21 سنة فما فوق

المحور الثاني : تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CASNOS

6- متى تمّ توظيفك بالمؤسسة ؟ هل : - قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

- بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

7- من خلال مركز الوظيفي هل تستخدم الأجهزة الإلكترونية (الحاسوب) في عملك ؟

* إذا كانت الإجابة بنعم هل كانت لديك خبرة حول طريقة استخدامه ؟ نعم

8- كيف يتم التوثيق للبيانات من خلال وظيفتك بالمؤسسة ؟ هل يتم عن طريق :

* نظام الحاسوب

* البريد الإلكتروني

* الوثائق الإلكترونية

* الوثائق الورقية

* إجابة أخرى حددها

9- هل لديك خبرة مهنية حول الطريقة المعمول بها في التوثيق الإلكتروني للبيانات بالمؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

10- هل لديك المؤهل العلمي اللازم لفهم الطريقة المعمول بها في التوثيق الإلكتروني للبيانات بالمؤسسة؟

نعم لا

11- هل يتم استخدام مجموعة من الأنظمة والبرامج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستك؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم ، ماهي هذه البرامج ؟

12- هل استخدامك لتلك الأنظمة والبرامج مرتبط بخبرتك المهنية؟

نعم لا أحيانا

13- هل هناك تعامل وتبادل إلكتروني للبيانات بين مختلف أقسام المؤسسة ومصالحها عن طريق شبكة الأنترنت.

نعم لا أحيانا

14- هل تقوم مؤسستك بتنظيم اجتماعات (إلكترونية) أي عن طريق تقنية التحاضر المرئي؟

نعم لا أحيانا

15- كيف تتم عملية الدفع والتعويض لتحصيل الاشتراكات وعملية التعويض؟ هل تتم عن طريق:

- الدفع الإلكتروني

- بطاقة الشفاء

- طريقة أخرى أذكرها

16- هل ترى أن مؤسستك لها كل متطلبات الإدارة الإلكترونية من وسائل وأجهزة إلكترونية؟

نعم لا

17- هل تحرص مؤسستك على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها؟

نعم لا لا أدري

المحور الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

18- كيف ترى أدائك للعمل من حيث دقة الإنجاز وسرعته؟

ضعيف متوسط جيد ممتاز

19- مع مرور الزمن هل تحسّن مستوى أدائك للعمل من حيث زيادة دقة الإنجاز وسرعته؟

نعم لا نوعا ما

* إذا كانت الإجابة بنعم، إلى ماذا يرجع هذا التحسن؟

20- من خلال وظيفتك، كيف ترى مستوى أدائك لعملك من حيث القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

ضعيف متوسط جيد ممتاز

- من خلال قيامك بوظيفتك بالمؤسسة، هل انخفضت نسبة أخطائك في العمل؟ 21

نعم لا نوعا ما

22- هل ترى أنّ كفاءة الموظف تزيد من خلال تطبيقه لأنظمة الإدارة الإلكترونية؟

نعم لا أحيانا

23- هل لك القدرة على تنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها؟

نعم لا أحيانا

24- من خلال وظيفتك، كيف ترى القرارات التي تتحصل عليها من قبل الرؤساء بالمؤسسة؟ هل تراها:

واضحة غامضة كلاهما معا

5- حسب رأيك هل مؤهلك العلمي له علاقة بسهولة أو صعوبة تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم لا أحيانا

* إذا كانت الإجابة بنعم أو أحيانا، هل ترى ان ذلك ساهم في تحسن أدائك لعملك؟

26- حسب رأيك هل خبرتك المهنية لها علاقة بسهولة أو صعوبة تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم أو أحيانا، هل ترى ان ذلك ساهم في تحسن أدائك لعملك؟

27- هل ترى أن التكوين أصبح ضرورة ملحة لمسايرة أنظمة الإدارة الإلكترونية؟

.....
.....

ملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، لما له من أهمية بالغة في وقتنا الحالي الذي يشهد تطورات تكنولوجية متسارعة في مجال الرقمنة والعمل الإلكتروني وتكمن أهمية هذه الدراسة في جدية وحيوية موضوع هذه الدراسة وندرته في البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية لكونها مفهوما جديدا وحيويا ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والإلكتروني.

فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الاستبيان المعد لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 57 عامل من وكالتين ولائتين بغرداية والجلفة حيث تم تحديد نوع العينة الغرضية (القصدية) الغير احتمالية قصد تحقيق أهداف البحث، وتوصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي و السوسولوجي أن للإدارة الإلكترونية دور هام في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ووجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، وأنه يعزى للمؤهل العلمي والخبرة المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية CASNOS ، وكتوصية أكدت الدراسة على الاهتمام بتكوين العمال ومرافقتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء الوظيفي

This study aimed to stand on the issue of electronic management and its role in improving job performance in the economic institution of the workers of the National Social Security Fund for non-wage workers, because of its great importance in our time, which is witnessing rapid technological developments in the field of digitization and electronic work. The importance of this study lies in The seriousness and vitality of the subject of this study and its scarcity in research and studies in the field of electronic management because it is a new and vital concept that emerged as a result of the transformations and developments that the world has witnessed since the period of technological and electronic development.

This new concept has a profound impact on the performance of employees and on the nature of the relationship between electronic management as an independent variable and job performance as a dependent variable, which was confirmed by the results of the questionnaire prepared for this purpose, where the questionnaire was distributed to a sample of 57 workers from two agencies and states in Ghardaia and Djelfa, where the type of The purposeful (intentional) non-probability sample in order to achieve the objectives of the research, and the study concluded through statistical and sociological analysis that electronic management has an important role in improving job performance in the economic institution and the existence of a strong correlation between the two variables, and that it is attributed to the scientific qualification and professional experience in improving job performance in Workers of the Social Security Corporation for non-wage workers through the application of electronic management in the economic institution CASNOS, and as a recommendation the study emphasized the interest in training workers and accompanying them in the application of electronic management, in order to raise the level of job performance for workers.

Keywords: electronic management, job performance improvemen

