

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية بريد الجزائر "عين الدفلى"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. فشيح حميد

اعداد الطلبة:

*خلج منال

*كراش زينب

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انعم علينا إتمام هذه الدراسة حمدا كثيرا ملى السماوات والأرض والصلاة والسلام على النبي المصطفى وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

انه ليشرفنا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى استأذنا القدير الدكتور فُشيت حميد الذي تفضل علينا بقبول الإشراف على هذه المذكرة أدامه الله منارة للعلم يقتدي به، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة المتواضعة،

والى جميع عمال المؤسسة محل الدراسة،

دون أن ننسى أن نتقدم بشكرنا لأساتذة قسم علوم التسيير الذين كانوا خير دليل معرفي

كما نشكر جميع من ساعدنا على إتمام هذا البحث.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى غاليتي وحببتي أمي أطال الله في عمرها،

والى من كان لي خير سند في الحياة أبي حبيبي الغالي

إلى أطيّب وأحلى الإخوة حمزة، سليم، شعيب، حورية، فاطمة وزوجها،

إلى ملاك منزلنا حفصة الصغيرة ومحمد.

إلى جميع صديقاتي: منال، نجاة، فوزية، منال، فتيحة وجميع زملائي وزميلاتي

وجزيل الشكر إلى صديقتي وزميلتي التي شاركتني في إتمام هذا البحث وتحملت معي عبء الدراسة: منال، وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

زينب

إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى جوهرة حياتي ونور عيني والتي وهبتني كل ما تمنيته أُمي الحبيبة حفظها الله
والى والداي اللذان لم يبخلا علي بالغالي والنفيس
إلى جدي حفظه الله وأطال في عمره
إلى من هم دعمي وسندي في هذه الحياة إخوتي زهرة، عقيلة، أسيا، مروة
خاصة: يعقوب ومصطفى
والكتكوت الصغير لؤي وجميع أفراد عائلتي
والى قرّة عيني ونعم العون بلال
إلى جميع صديقاتي في الجامعة وخارجها وبالأخص زينب التي شاركتني الأوقات الصعبة.

الملخص:

لقد ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات و ظهور الأنترنت على عصرنة الإدارة ، من خلال تطبيق هذه التقنيات في مجال النشاطات الإداري ، لهذا قررنا أن نتحدث عن هذا من خلال الدراسة التي مفادها تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين . من أجل أن نوفي البحث حقه قمنا بإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر فرع عين دفلى ، حيث قمنا بدراسات المتغيرات عن طريق جمع البيانات و المعلومات من موظفي المؤسسة و ذلك باستخدام طريقة الإستقصاء بالإستبيان ، فقمنا بتوزيع (32) ورقة إستبيان تم إسترجاعها كلها ، وتم إستخلاص منها جميع البيانات الضرورية للوصول إلى نتائج الدراسة ، كنا إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل النتائج ، و ذلك لمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأبعاد التالية :

كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد المبذول ، نمط الأداء ، معدلات الأداء

و هذا ما اوصلنا إلى معرفة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد ساعد موظفي مؤسسة بريد الجزائر فرع عين دفلى في تحسين نمط و نوعية أداءهم بالإضافة إلى توفير الجهد و الوقت و كذا الرفع من معدلات أداءهم.

Summary:

The development in information technology and the emergence of the Internet have contributed to the modernization of management, through the application of these techniques in the field of administrative activities, so we decided to talk about this through the study that states the impact of electronic management on improving the performance of employees. In order to fulfill the research right, we dropped this study on the Algiers Postal Corporation, Ain Defla branch, where we studied the variables by collecting data and information from the employees of the institution, using the survey method, the questionnaire. We distributed (32) questionnaire papers that were all retrieved, and the Extracting from it all the necessary data to reach the results of the study, we used the descriptive analytical approach in order to analyze the results, in order to know the extent of the impact of electronic management on the following dimensions:

Quantity of effort, quality of effort, performance pattern, performance rates

This is what led us to know that the application of electronic management has helped the employees of the Algeria Post, Ain Defla branch, in improving the pattern and quality of their performance, in addition to saving effort and time, as well as raising their performance rates.

الفهرس

الشكر والعران

الإهداء

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: الجانب النظري

2..... تمهيد:

3..... المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....

3..... المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية.....

5..... المطلب الثاني: خصائص ومستويات الإدارة الإلكترونية.....

8..... المطلب الثالث: أسباب وكيفية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....

11..... المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية وأهم معوقاتا ومتطلباتها وأبرز المزايا والعيوب فيها.....

11..... المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.....

14..... المطلب الثاني: معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.....

19..... المطلب الثالث مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.....

22..... المبحث الثاني: ماهية تحسين أداء العاملين.....

22..... المطلب الأول: تعريفات لأداء العاملين وتحسينه وتقييمه.....

24..... المطلب الثاني: محددات ومعايير تقييم أداء العاملين.....

25..... المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.....

26..... المطلب الرابع: خطوات وعناصر تحسين أداء العاملين.....

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على اداء العاملين وعلاقة أجهزة وملحقات الإدارة الإلكترونية بالتحسين الوظيفي.....	28
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.....	28
المطلب الثاني: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين الأداء الوظيفي.....	29
المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي.....	31
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	33
المطلب الأول: المقالات.....	33
المطلب الثاني: الدراسات المحلية.....	35
المطلب الثاني: رسالة ماجستير، عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيالي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).....	38
المطلب الثالث: مقال للكاتب نور طاهر الأقرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الحكومية العاملة في محافظة قفيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.....	39
خلاصة:.....	41
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
تمهيد:.....	43
المبحث الأول: مؤسسة بريد الجزائر.....	44
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر.....	44
المطلب الثاني:مديرية البريدية لولاية عين الدفلى.....	45
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد لولاية عين الدفلى.....	47
المبحث الثاني: دراسة وتحليل النتائج.....	53
المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة.....	53
المطلب الثاني: تحليل أبعاد الدراسة.....	58
خلاصة:.....	63

65	خاتمة
68	قائمة المراجع:
72	الملاحق:

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
53	اختبار كوروناخ ألفا	الجدول (1)
54	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	الجدول (02)
55	عينة المبحوثين حسب متغير السن	الجدول (03)
56	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	الجدول (04)
57	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	الجدول (05)
58	بعد كمية الجهد المبذول	الجدول (06)
59	بعد نوعية الجهد المبذول	جدول (07)
60	بعد نمط الأداء	الجدول (08)
61	بعد معدلات الأداء	الجدول (09)
62	ابعاد الادارة الالكترونية مجتمعة واثرها على اداء العاملين	الجدول (10)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الأشكال
48	الهيكل التنظيمي لمديرية البريد لولاية عين الدفلى.	الشكل (1)
54	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	الشكل (02)
55	توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	الشكل (03)
56	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	الشكل (04)
57	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	الشكل (05)



مقدمة

مقدمة:

نظرا للتطورات المتتالية في وقتنا والتغيرات المستمرة في كل من المجال الإقتصادي والمجال الإداري، وجب على المنظمات إيجاد الطرق لمواكبة هذه التغيرات من أجل ضمان بقاءها واستمرارها وكذا تحقيق رغبات المجتمع، وتقديم الخدمات بجودة عالية ومن هذا المنطلق ظهرت ما تسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الأجهزة الحديثة والحواسيب والشبكات، التي من المفترض أنها تساعد في تسهيل المهام والوظائف على العاملين.

إشكالية الدراسة :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فاعليتها و مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرجو منها ، ومن ثمة بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو محقق و ما هو مطلوب من هذه الأنظمة و لعل أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية هو أداء العاملين لمستخدميها حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية و قد جاءت هذه الدراسة لتوضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و تحسين أداء العاملين و من هنا نظره الإشكالية التالية :

فيما يتمثل تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين ؟

كما نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- فيما تتمثل الإدارة الإلكترونية و تحسين أداء العاملين ؟
- ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين ؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل في مؤسسة بريد الجزائر فرع عين دغلي؟

فرضية الدراسة :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يَأثر بشكل كبير على تحسين أداء العاملين و ذلك من خلال تسهيل و إختزال و تبسيط المهام و تسييرها عليهم مما يساعد في تحسين مستوى أدائهم .

أهمية و أهداف الدراسة :

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان أنه يجب على جميع المنظمات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل ضمان الخدمة الجيد.

- يجب على المنظمات الحذر عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فتسعى لتحقيق شروط التحول من الإدارة التقليدية بكل حذافيرها.

- من خلال هذه الدراسة نريد تبيان مدا فاعلية الأجهزة الإلكترونية في تسهيل المهام الإدارية.
- من خلال هذه الدراسة نسعى لتقديم الإيجابيات الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى إظهار بعض السلبيات التي يجب الحذر منها.
- نريد أن نظهر المعوقات التي تواجه المنظمة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية مواجهتها والتصدي لها من قبل المنظمات.

أسباب الدراسة :

ومن الأسباب التي دفعتنا للاختيار الموضوع الفضول القوي إتجاه هذه الدراسة بالإضافة إلى قلة الدراسات فيها بما أن الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث النشأة بالإضافة الى أنه رأينا أنه مع التطور التكنولوجي والإلكتروني الحاصل وجب علينا الإشارة إلى هذا المصطلح والإكثار من الدراسات فيه.

تاريخ و مكان الدراسة :

لقد قمنا بتطبيق هذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر فرع عين الدفلة وكانت مدة الدراسة (6 أشهر) من تاريخ.

المنهج المتبع في الدراسة :

اما فيما يخص المنهج المتبع فقد إستخدمنا المنهج التحليلي الوصف عن طريق الإعتماد على طريقة الاستقصاء بالإستبيان وقد قسمنا هذا البحث العلمي إلى فصلين أساسيين الفصل الأول وهو الفصل النظري، قمنا بتقسيمه إلى خمسة مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاثة إلى أربع مطالب ، أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي قمنا بتقسيمه إلى جزئين أول جزء هو معلومات وتعريف عن المؤسسة قيد الدراسة أما المبحث الثاني فيحتوي على البيانات المجمعة وتحليلها.

صعوبات الدراسة :

كما واجهتنا مجموعة من الصعوبات أهمها قلة العاملين وندرة مصطلح الإدارة الإلكترونية في أذهانهم بالإضافة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا في عدم إجابة بعض العاملين على ورقة الإستبيان بشكل مفصل.



الفصل الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الجانب النظري

تمهيد:

بعدما شهد العالم تطورات كثيرة في الإلكترونيات وحدثت تغييرات مستمرة في البيئة وجب على المنظمات تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية وبما أن هذا المصطلح حديث وجديد أردنا التطرق له في هذه الدراسة التي مفادها معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين حيث نبين في هذا الفصل أهم أبعاد ومقومات وتعريف كل من الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين ، كما نريد التطرق إلى العلاقة التي تجمع بين هذين المتغيرين وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية وهذا ما تحصلنا عليه ، وعليه سنتطرق إلى :

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية و أهم معوقاتنا و متطلباتها و السلبيات و الإيجابيات فيها

المبحث الثالث : ماهية أداء العاملين

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين و علاقة أجهزة و عتاد الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي

المبحث الخامس : الدراسات السابقة

الفصل الأول: الجانب النظري

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

بعد ظهور شبكة الأنترنت التي أحدثت تغييرات كثيرة خاصة في المجال التكنولوجي والإعلام والاتصال مما جعل الناس تبحث عن الخدمة السريعة والدقيقة هذا ما جعل التقنيات الجديدة تدخل الإدارة مولدة مصطلحات ومفاهيم جديدة مثل الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية.

نشأة الإدارة الإلكترونية:

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث لنتاج تطور نوعي افرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وزيادة الحاجة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويره¹.

ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات وكان تطبيقها بصورة مصغرة وأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرًا، حيث بدأت بالظهور عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل أن كل شخص يستطيع الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة².

وبالتالي الإدارة 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 الإجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم³.

¹ صدام خمایسة ، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن 2013 ، ص 72.

² سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقها العربية ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ص 3.

³ مرجع سابق ص 03.

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وهذا نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المنظمات، ونظرا لحدثة هذا المصطلح وأهميته نجد عدة إسهامات من الباحثين والمفكرين لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها:

التعريف الذي قدمه نجم عبود نجم حيث إعتبرها: " تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف"⁴.

اما البنك الدولي " يرى أن الإدارة الإلكترونية مفهوم ينطوي على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبتغيير الطريق التي يتفاعل بها المواطنون مع المؤسسات التجارية والحكومة والسماح للمواطنين بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني "

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمؤسسات بإستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى "⁵.

كما تعرف على أنها " القدرة على إستخدام تقنيات الإتصالات المعلومات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان وزمان مما يؤدي الى الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية."⁶

⁴ نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية " الإستراتيجية -الوظائف - المجالات " ، دار البازوري ،عمان 2009، ص 157.

⁵حسين محمدين الحسين ، الإدارة الإلكترونية " مفاهيم ، الخصائص و المتطلبات " ، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2011 ، ص 41.

⁶ علاء احمد حسين ، صدام حسين علي، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الإستراتيجي من أجل التحول للإدارة الإلكترونية، تنمية الوافدين، مجلد 33 ، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 59.

الفصل الأول: الجانب النظري

كما تعرف على أنها " عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الأوراق و تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً⁷.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف الإدارة الإلكترونية كآلاتي " هي إدخال نظم المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات على الأنظمة الإدارية وإستخدامها بشكل فعال من أجل تسهيل المهام والأنشطة والدقة في القيام بها، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وتوفير الخصوصية وأمن المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

المطلب الثاني: خصائص ومستويات الإدارة الإلكترونية.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

ويقصد بها السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغيير.
- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية..... الخ
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بعد.....إلخ، ووصلات شبكات الأنترنت، ليست في حاجة إلى مباني ضخمة للاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودوليتها الكثيرة المنخمة بالملفات والأوراق إنما مكان صغير محدود يكفي للاستيعاب مجموعة من أجهزة الحاسوب ويكفي ليكون مقراً لإدارة كبير كانت بالماضي يضيق بها مبنى ضخم.
- الإدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما انها تعمل وفق قاعدة (7/24) يعني تعمل (24) ساعة في اليوم وخلال (7) أيام.
- غياب العلاقة المباشرة بين الأفراد المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان للبيع، وذلك بإستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل

⁷ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2008، ص 34.

الفصل الأول: الجانب النظري

الإلكتروني، وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي شخص الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله⁸.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن ان نذكر ما يلي:

• السرعة والوضوح:

ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات وإرسالها وإستقبالها.

• إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم إستدعاؤها حين يطلب صاحب تلك المعلومة التعامل بها.

• المرونة:

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجارب معها.

• الرقابة المباشرة:

اصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبرة الشاشات والكاميرات الرقمية التي بإمكانها ان تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

• السرية والخصوصية:

توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، وعدم إتاحتها إلى لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.

• تبسيط الإجراءات:

أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على إستخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.⁹

⁸ طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الإلكترونية ، ط 1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 18.

⁹ كافية عيدوني ، حمود بن حجوية ، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية ، العدد 02 ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، ديسمبر 2007،ص 222.

الفصل الأول: الجانب النظري

• تحقيق الشفافية:

الشفافية الكامل داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات .

• زيادة الإتقان:

الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإلكتروني والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مهام أهمها المعالجة الفورية للمتطلبات، الدقة والوضوح التام في معالجة المعلومات

• تخفيض التكاليف:

إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحويل، فإن إنتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة لليد العاملة ذات العدد الكبير.

مستويات الإدارة الإلكترونية:

ان كانت للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص التي تميزها من الإدارة التقليدية فإن الإدارة الإلكترونية بإعتبارها مشروعا يستهدف الإصلاح الإدارة فإن لها مجموعة من الأبعاد:

• مستوى الإدارة نفسها:

ف نجد في هذا النموذج جميع الأبعاد المتعلقة بتطوير أداء الإدارة الداخلي بتوفير أنظمة المعلومات ونظام الشبكات الداخلي.....الخ، وذلك بهدف إحلال الآلة مكان الإنسان لتبسيط النشاط الإداري وتنمية فعالية الإدارة.

• مستوى علاقة الإدارة بالمواطن:

حيث في هذا الإطار نتحدث عن نزع الصفة المادية عن المبادلات فيما بينهما من خلال إنشاء مواقع إلكترونية تابع. للإدارة من أجل توفير معلومات إدارية للمواطن، وتبسيط المساطر الإدارية، تعزيز الشفافية وبالتالي تخفيف النزاعات التي تطرأ بين المواطن والإدارة.

• مستوى علاقة الإدارة بالمقاول:

نجد في هذا الإطار نفس نوعية الخدمات والأهداف الموجهة للمواطن، مع إضافة إمكانية استخدام الإدارة الإلكترونية من اجل تسيير الولوج المقاوله إلى الطلبات العمومية ومن ثمة إشراكها في تحقيق التنمية

• مستوى العلاقة بين الأهداف الإدارية:

فهذا البعد يتعلق بمختلف علاقات التعاون بين الهيئات الإدارية من خلال إستخدام الإدارة الإلكترونية كأساس تسيير التعاون كأقسام الخبرات والأعمال بينها، والهدف من هذا البعد هو تحديث المصالح الداخلية للقطاع العام وإعطاء هذه المصالح القيمة المضافة التي يتطلبها تدخل مجموعة من الهيئات الإدارية لدراسة نفس الملفات.¹⁰

المطلب الثالث: أسباب وكيفية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

• أسباب الاحول الى الإدارة الإلكترونية:

ان التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من درب الرفاهية إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرت التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها أمور دعت الى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ، ويمثل عامل الوقت احد اهم مجالات التنافس بين المؤسسات ، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك للارتباط الفرص المتاحة أمان المؤسسات بعنصر التوقيت ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. صعوبة الوقوف على معادلات قياس الأداء.
5. التوجه نحو تطوير إستخدام التوجه التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات.
6. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين داخل المؤسسة.
7. زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التنافس داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.¹¹

¹⁰ مهدي محمد ناتي، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات كلية العلوم القانونية و الإقتصادية و الإجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، 24 فيفري 2012 ، ص 08 .

¹¹ رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، رئيس مركز إتخاذ القرار، القاهرة ، ص 05.

• مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية:

ان افضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم للاستراتيجية الدارة الإلكترونية مع استغلال امثل للمال والوقت والجهد هو تقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعاً على ان يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضاً ان يؤدي إلى إندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطويرها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي الى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها او مقاومتها في حينه وعلى العموم فإن هذه المراحل هي:

• مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تميمتها وتطويرها في الوقت الذي يتم فيه أيضاً البدء وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع العميل العادي تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون اي روتين ومماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسبا شخصيا او عبر الأكشاك الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الإستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز اي معاملة.

• مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي تأتي بعدها وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف بحيث يستطيع العميل في هذه المرحلة الإعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الإستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل دون أي مشاكل وبحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الإستمارات وغير ذلك في هذه المرحلة يكون القسم الأكبر من الناس قد سمع او جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة على إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لأن عدد مستخدمي الأنترنت في هذه المرحلة متوسط كما من الطبيعي ان تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر تكلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين فيما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

• مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد ان يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالي (20 الى 30 %)

الفصل الأول: الجانب النظري

وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك اوفي مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح للجميع فئات العملاء باستخدام الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة كمية ونوعية (الجودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق إستخدامها.

وعلى العموم فان سلم النجاح في التحول إلى إدارة إلكترونية هو كما يلي:

1. جدية العمل الإداري.
2. سلامة التطبيق العلمي.
3. الإرتقاء بمستوى الأداء.
4. تقديم خدمة متميزة.
5. إرضاء المجتمع.¹²

¹² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق - ادارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة ، دlr و مؤسسة راسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا ، دمشق ، 2011 ، ص 94 - 95.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية وأهم معوقاتهما ومتطلباتها وأبرز المزايا والعيوب فيها.

تعد الإدارة الإلكترونية جزء من نظام المؤسسة فهي تتربط مع مختلف الوظائف الإدارية وتؤثر وتتأثر بها ولهذا فهي تقوم بعدة وظائف تساهم عن طريقها في تسهيل المهام الإدارية، كما أنه عند التحول من الإدارة العادية إلى الإدارة الإلكترونية يجب على المؤسسة مواجهة عدة معوقات تحول دون التطبيق السريع والكلي للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن تلك الأخيرة تتمتع بعدة مزايا كما أنها لا تخلومن العيوب وسنوضح ذلك في هذا المبحث.

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تأدي الإدارة الإلكترونية عدة وظائف مهمة نذكر منها ما يلي:

1. التخطيط الإلكتروني:

وفقا للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف بأنه " المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا بالإعتماد على معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على شكل خطط مختلفة المدى. من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية في المؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية ".¹³

أما التخطيط الإلكتروني فيعرف على أنه تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية لمواجه متطلبات السوق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد.¹³

من خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي، ولكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني في ضل الثورة الإلكترونية المعاصرة على إستخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على إستخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ضل الإدارة التقليدية بالتعقيد

¹³ نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2004 ص 237

الفصل الأول: الجانب النظري

الشديد، حيث يتم إستبدالها بنضم سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الألى على إستخدام شبكات الإتصال الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:

- إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة
- زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكبر عند عملية التخطيط
- تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعمليين ينفذون (التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في الإدارة الإلكترونية يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على إختلاف تقسيم العمل وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.
- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وبعاد كتابتها إلكترونيا في كل مرة.¹⁴

ويرى عض الباحثين أن التخطيط التقليدي كان مفيدا في الماضي عندما كانت الإدارة مستقرة، أما في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة الفائقة في التغيير فتن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظرا لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابات للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقا واسعا والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد إستراتيجية وتوجيهي.¹⁵

2. التنظيم الإلكتروني:

هو عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفاعلية، أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والعلاقات والشبكة، مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم".¹⁶

¹⁴ خليفة مصطفى أب. عاشور ، ديانا جميل النمري ، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في جامعة البرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 العدد 02 ، ص من 199 الى 220 ، من 220 الى 213 .

¹⁵ خليفة مصطفى أبو عاشور ، المرجع السابق .

¹⁶ يوسف محمد يوسف أبو أمونة ،

3. القيادة الإلكترونية:

بالمفهوم التقليدي تتمثل في " التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها بالتوجيه والتأثير بالأفكار اوفي سلوكهم لتحقيق هدف مشترك.¹⁷

القيادة الإلكترونية: تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجمة مع بيئة الأعمال المعاصرة والمتسمة بالسرعة والتغيير وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القائد الإلكتروني مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر.¹⁸

وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية:

- القيادة التقنية العملية (الصلبة):

قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الأنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص تكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

- القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة):

تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين والعصر الصناعي، بالإضافة الى إمكانية أداء مهامهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن.

- القيادة الذاتية:

أصبحت قيادة الذات أكثر بروزا لحتمية إتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لهذا يتصف قائد الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية حل المشكلات، صنع القرار والتفكير الإستراتيجي.¹⁹

¹⁷ محمد محمد سمير ، الإدارة الإلكترونية ، ط2 ، دار المسيرة و التوزيع للطباعة ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 299 .

¹⁸ محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في الإدارة العامة للتربية و التعليم ، مذكرة ماجستير جامعة أم القرى مكة 2008 ، ص 31 .

¹⁹ نبأ مؤيد عبد الحسن الطائي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011 ، ص 90

4. الرقابة الإلكترونية:

تعتبر الرقابة التقليدية رقابة موجهة نحو الماضي بحيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية، لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم إستطاعتها الكشف عن إنحرافات ما هو منجز فعلا عما هو مخطط له في نهاية المدة، اما الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من الإجراءات لتصحيح ما يلزم من الإنحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ ان علاقة المدراء والمسؤولين التنفيذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها

وهذا يفسر الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العمال والإدارة

فتكون الرقابة الإلكترونية أكر إقتربا للثقة من الرقابة التقليدية التي تكون على الرسمية.²⁰

المطلب الثاني: معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

1/ متطلبات الإدارة الإلكترونية:

• المتطلبات الإدارية:

- وضع خطط واستراتيجيات التأسيس:

الإنتقال إلى نظم العمل الإلكترونية ليس أمرا سهلا يتحقق بإصدار الأوامر فقط إنما هونجاج تغيير جذري وشاملا بدأ من طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم ونظرتهم لوظائفهم وليتم ذلك يجب إتباع الخطوات التالية:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- وضع الخطط الفرعية للمشروع
- الإتعانة بالجهات المختصة والإستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع اوالمشاركة في بعضها.

²⁰ عادل حرحوش المفرشي ، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول: الجانب النظري

- الهيكل الإلكتروني:

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بيئة تنظيمية مرنة، أفقية وعمودية بإتصالاتها، وقبلها منها بنية شبكية تستند إلى قاعدة

- التطوير الإداري:

هي عملية التطوير في الجهاز الإداري ككل وتغيره بشكل يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، والتي تختلف جذريا عن طبيعة عمل الإدارة التقليدية، وقد يلزم ذلك إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء البعض الآخر أو دمج إدارات مع بعضها، وإعادة النظر في العمليات الداخلية على النحو الذي يهيء الأجواء، في دائرة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكتمل عملية التطوير الإداري اللزمة التي تضمن التنفيذ الدقيق لما خططت له القيادة العليا.

- إعداد الأفراد:

يتم إعداد الأفراد إما عن طريق البحث عن الأفراد المتخصصين لديهم ما يأهلهم للعمل في الإدارة الإلكترونية، أو عن طريق بذل جهود كثيفة من طرف إدارة المنظمة لوضع برامج وخطط «دورات تكوينية» لتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب.

- إعادة هندسة العمليات «الهندرة»:

الهندرة هي إعادة التصميم الجذري لعمليات وأنشطة الأعمال الإستراتيجية التي تضيف قيمة للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة للوصول إلى مستوى المثالية لتدفقات العمل والإنتاجية داخل المنظمة، فحسب هذا المفهوم نقول إنه دون عملية الهندرة لا يمكن ضمان نجاح عملية التطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تهيئة الأوضاع والتكيف العام:

تدعو المنظمة إلى تهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في البيئة، وتهيئة أوضاع الأفراد والقيادات من خلال تدريبهم وتنقيفهم للتماشي مع متطلبات العمل الجديد، والجدير بالذكر أن فكرة التنقيف والتدريب لا تخص العاملين في المنظمة فحسب بل تتعداها إلى فئة من المجتمع والمستهدفة بتلقي الخدمة وهذا حتى تضمن عدم النفور والأحجام عن التعاطي معها.

الفصل الأول: الجانب النظري

• المتطلبات البشرية:

- القيادة الإدارية الإلكترونية:

وهي الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار، والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

- التدريب وبناء القدرات:

ويشمل تدريب العاملين في إدارة المنظمة على طرق استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات، وقواعد

المعلومات والبيانات ومختلف العمليات بشكل سليم.

- توفير الكوادر والكفاءات:

من محليين وفنيين ومختصين في تقنية الإتصالات، وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها.²¹

• المتطلبات التشريعية والأمنية:

- المتطلبات التشريعية:

يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن ترعى ضرورة ترقى ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الإعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المسموح بها والممنوع منها والعقوبات المفروضة.

- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.

- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

- المتطلبات الأمنية: هناك عدة إجراءات يمكن أن توفر الأمن الإلكتروني نذكر منها:

- وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات.

- تكوين فرق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية.

- استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية، مع الإستعانة بالخبرة في المجال

القانوني والتقني إن إستلزم الأمر.

²¹ حسن محمد الحسن ، مرجع سابق ، 156.

الفصل الأول: الجانب النظري

- تأسيس نظام البيئة التحتية للمفاتيح العمومية ، وهي مجموعة من هيئات التوثيق يوجد بينها توثيق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الإعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير.

- تطوير أدوات التشفير التي تسمح بدخول إلى المعلومات والبيانات، وكذلك يسمح للإدارة بالوصول إلى الحسابات الشخصية للأفراد، أو المؤسسات البنكية، وخاصة في التعاملات التي تكون الأنترنت وسيطا لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الأنترنت.²²

2/ معوقات الإدارة الإلكترونية.

• المعوقات الإدارية:

- نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين.
- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فينا يخص الحاسوب.
- نقص الوعي لدى المديرين فيما يخص تكنولوجيا المعلومات.
- عدم توفير الحافز والدعم للمديرين.
- الإلتزام الغير الكافي من قبل المديرين في إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- قصر دورة حياة الإدارة.²³

• المعوقات البشرية:

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي
- عدم توافر الحوافز القوية لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك تنامي الشعور لدى المديرين ونوي السلطة أن التغيير يهدد سلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من إستخدام الأجهزة الإلكترونية.

²² محمد حسن محمد ، مرجع سابق ، 158

²³ سعد غالب يسين ، الإدارة الإلكترونية ، و آثار تطبيقاتها العربية ،

الفصل الأول: الجانب النظري

- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام الأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.²⁴

• المعوقات المادية والفنية:

- ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع وربط الشبكات) مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الإنتظار حتى تتحسن حالتهم المالية أو البحث عن مزود مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.
- محدودية الموارد المالية المتخصصة لتدريب تكنولوجيا المعلومات.
- محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقادم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم.
- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لإستخدام التقنيات الحديثة.²⁵

• المعوقات القانونية والتشريعية:

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن إعتقاد توقيع الإدارة الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق الشبكة الإدارة الإلكترونية، خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.
- التأخر في سن القوانين التشريعية التي تتصدى للجرائم الإلكترونية فمثلا " الجزائر أحصت 2500 جريمة إلكترونية في 2017 " تتعلق بالقرصنة الإبتزاز والتهديد والإحتيال وهذا الرقم إعتبره المختصين رقم خطير جدا لهذا عزمت السلطات الإلكترونية بتقنين الجرائم الإلكترونية لما لها من خطر على أمن الدولة ككل.²⁶

²⁴ شائع بن سعد مبارك الفحطاني ، مجالات و متطلبات و معوقات الإدارة الإلكترونية ، في السجون ، مذكرا ماجيستير، في

العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 200 ، ص 42

²⁵ سعد غالب يسين ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 238

²⁶ نفس المرجع السابق ، ص 238 الى 239

الفصل الأول: الجانب النظري

المطلب الثالث مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية.

1/ مزايا الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي يتم بيان البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالاً:

- إنشاء قنوات إتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً.
- إجتباب الإستثمارات من خلال تحديد الفرص الإستثمارية القائمة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
- التوسع في إستخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستدام مدى الحياة²⁷

2/ عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية:

كأي مشروع آخر تترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية بعض السلبيات نذكر منها:

- التجسس الإلكتروني.
- زيادة التبعية للخارج.
- الشلل الإداري.

يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية تزول المصاعب والمشاكل التقنية والإدارية والعملائية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين إستمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، أخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها، لسبب من

²⁷ كلثم محمد كبيسي ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية لدولة قطر ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الافتراضية الدولية ، 2008 ، ص 43.

الفصل الأول: الجانب النظري

الأسباب اوسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل أساسا في الثلاثة سلبيات الرئيسية التي تتم الإشارة إليها ويمكننا التعرف على هذه السلبيات أكثر فيما يلي: ²⁸

• زيادة نسبة البطالة:

تعتبر زيادة نسبة البطالة من السلبيات الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلى أنها لن تكون متاحة إن تم الإستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية، وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الإعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

• التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان:

التجسس الإلكتروني يستهدف الإطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة، وليس مسموحا لغير المخولين بالإطلاع عليها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والأهمية لمالكها وتتم هذه الأفعال بغرض الإضرار بالغير، وفي الكثير من الأحيان يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الإئتمان، عن طريق المخرب (Gracker) أو المخترق (Hacker)، فالمخرب هوالذي يقوم بحذف ملف أو تشغيل آخر، أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة بإستخدام برامج تعتمد على نظام العميل الخادم، أما المخترق فهوالذي يقوم بعملية الإختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل القرصنة، ويمكن تعريف القرصنة بأنهم الذين يحاولون الدخول إلى أنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية، وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية. ²⁹

• فقدان الخصوصية:

إن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض التي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم، وحالتهم الصحية والإجتماعية بل نوعية مشترياتهم، يهدد مستقبلهم وقد يعرض مستقبلهم لمخاطر لم تكن في الحسبان، ومن المتوقع أن تزداد قدرة الآخرين على رصد تحركاتهم.

²⁸ سحر قوري، مرجع سابق، ص 96.

²⁹ مصطفى يوسف كافي الإدارة الإلكترونية ، إدارة بلا أوراق ، إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان ، بلا تطبيقات جامدة ، مؤسسة راسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سورية 2011 ، ص 72.

الفصل الأول: الجانب النظري

• زيادة التبعية للخارج:

الإدارة الإلكترونية تعتمد في غالبيتها على التكنولوجيا الغربية، وذلك يعني سيزيد من مظاهر تبعية الدولة، المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كبيرة.

• مشاكل صحية:

إستخدام الموظفين لشبكات الأنترنت لفترة طويلة يؤثر سلبا على صحة الفرد، وبخاصة على بصره الذي يضعف بشكل تدريجي، وكذلك الإدمان على إستخدام الحاسوب والشبكات يزيد الفرد الميل للعزلة والإنطواء مما يتسبب في عدم قدرته على التوافق نفسيا مع محيطه الإجتماعي، ويفقده القدرة على التواصل مع من حوله، يقلل فرصة تمكنه من المشكلات أوقيامه بالأعمال الأخرى غير المتعلقة بالحاسوب والشبكات.³⁰

• شلل الإدارة في حال أي خلل:

ان التطبيق الغير سوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد تسلسل وتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الكامل والشامل لنظام الإدارة الإلكترونية أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء

وهذا ما يجوز أن يحصل في تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

• التكلفة الباهضة لبناء البنايات الإلكترونية:

وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للبنية التحتية والخدمات المساندة للمشاريع الإلكترونية، من تدريب وتأهيل، حيث يتم إقتطاع جزء كبير من الميزانيات حيث يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة على الدول النامية.³¹

• الإستهلاكية:

تصبح الإستهلاكية من سمات المجتمع، فمجتمعاتنا العربية مثلا إذا أرادة تبني الإدارة الإلكترونية، لا تملك أمامها خيار سوى إسترداد التقنية وإقتفاء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ضل عكم قدرة

³⁰ رحمان سناء ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، قسم علوم التسيير ، بسكرة ، 2017 ، ص 57 .

³¹ نفس المرجع السابق ص 60.

الفصل الأول: الجانب النظري

مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحظ من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين

• ضعف التواصل الإجتماعي:

تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز المهام والأعمال التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الأنترنت بالمنزل أو بالعمل فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب للمصالح الحكومية، وبالتالي قلة الإحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة بالدوائر من أهم أسباب التعارف والتواصل الإجتماعي.³²

المبحث الثاني: ماهية تحسين أداء العاملين.

ان نجاح اي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفعالية أداء موردها البشري، وبالتالي فإن أداء العاملين يعتبر من الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها المديرين، ومن أجل ذلك يجب ان يتم تقييم العاملين وأداءهم لمعرفة مدى كفاءتهم وفعاليتهم عن طريق إكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد بالمؤسسة، من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوة العاملة.

المطلب الأول: تعريفات لأداء العاملين وتحسينه وتقييمه.

• تعريف أداء العاملين:

لقد وردت عدت تعاريف لأداء العاملين نذكر منها:

1. يرى سلطان محمد " ان الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور اوالمهام الذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل"³³
 2. ترى راوية حسن ان " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها العامل متطلباته الوظيفية"³⁴
- ومن التعريفين السابقين يمكننا الإستنتاج أن أداء العاملين هو مدى كفاءة وفعالية المورد البشري في القيام بمهامه الوظيفية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

³² علي سلمى ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار الغريب ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 327.

³³ حازم أحمد قرونة ، أثر الحوافز المادية و المعنوية على تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء ، مجلة كلية فلسطين التقنية 1 ، العدد الثالث ، دير بلح غزة ، 2016 ، ص 117 .

³⁴ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 20.

الفصل الأول: الجانب النظري

• تعرف تحسين أداء العاملين:

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموماً على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة ومن هذا المنطلق ظهرت عدة تعريفات نذكر منها:

1. يرى زهير ثابت أنها " قياس مدى قيام العاملين بالمهام المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل، وقدراتهم على الإستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجر"³⁵
 2. صلاح الدين عبد الباقي يرى ان " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أولترقيتهم لوظيفة أخرى"³⁶
- ومما سبق يمكننا الإستنتاج ان تحسين أداء العاملين هي عملية مستمرة تسعى إليها المنظمة بحيث تدفع بالفرد إلى القيام بمهامه بشكل أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي التقدم المستمر في القيام بتلك المهام والحصول على نتائج أفضل من سابقتها.

• تعريف تقييم أداء العاملين:

ذكرت عدة تعاريف فيما يخص تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

1. يرى شحادة انها " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى معادلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به "³⁷
2. ويعرفه صلاح الدين على أنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أوترقية لوظيفة أخرى."³⁸

³⁵ زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، مصر 2008 ص 242 .

³⁶ صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2000 ، ص 257.

³⁷ شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 77.

³⁸ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

الفصل الأول: الجانب النظري

ويمكننا الإستنتاج مما سبق ان تقييم الأداء هو عملية إدارية لقياس النتائج المتحصل عليها من كيفية قيام العمال بمهامهم وكذا اصدار الأحكام عليهم أثناء قيامهم بالوظيفة ومقارنة ذلك مع معايير الأداء بالإضافة إلى المراقبة المستمرة لسلوكهم وتحليله عند الأداء.

المطلب الثاني: محددات ومعايير تقييم أداء العاملين:

1_ محددات اداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاث عناصر أساسية حسب بورتر ولوور:

• الجهد:

ويعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعكس ذلك دافعيته لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف للقيام بوظيفته.

• القدرات والخصائص:

تمثل القدرات الشخصية التي يكتسبها أثناء عمله، وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، اي انا العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام باي نشاط اي كان نوعه، من أجل بذل جهد أكبر يدفعه للأداء المستمر.

• إدراك الدور او المهام:

ويقصد به مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى ان تتجسد في مخيلته مجموعة من التوقعات والتصورات والإنطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة.³⁹

2_ معايير تقييم أداء العاملين:

يتم تحديد معايير أداء العاملين من خلال:

• كمية الجهد المبذول:

تشير الى مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

³⁹ سرار عمر ، الرضا عن العمل و أثره في أداء العاملين ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003 ص 53 .

الفصل الأول: الجانب النظري

• نوعية الجهد المبذول:

تشير الى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المطلوب المواصفات النوعية المطلوبة.

• نمط الأداء:

ويمثل الطريقة التي يتم من خلالها تأدية أنشطة العمل.

• معدلات الأداء:

وتعني قيام المقيم برفع إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية.⁴⁰

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

1- أهداف تقييم أداء العاملين:

يمكن حصر أهداف تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

- تنمية الإحساس بروح من خلال توليد الثقة الكاملة لديهم، بأن الجهود التي يبذلونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.
- السماح للعاملين على التعرف على أداءهم.
- مقارنة أداء العاملين بالأداء المتوقع منهم وذلك من خلال التغذية المرتدة ومحاولة تصحيحها.

2- أهمية تقييم أداء العاملين:

يمكن تحديد بعض المنافع لتقييم أداء العاملين فيما يلي:

- تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين.
- تشكيل نتائج التقويم اساس لتقويم نشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى من إختيار وتعيين وتدريب وغيرها.
- تشكيل نتائج التقويم أساس لممارسة نشاطات أخرى في ادارة الموارد البشرية.

⁴⁰ حازم أحمد كروانة، اثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين ، مجلة كلية فلسطين التقنية ، دبر البلح ، العدد الثالث ، 2016، ص 117.

الفصل الأول: الجانب النظري

- تشكيل أساس الحسابات الأجور والرواتب.

المطلب الرابع: خطوات وعناصر تحسين أداء العاملين.

1/ خطوات تحسين أداء العاملين.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء الوظيفي:

ان تحديد الانحراف والقصور في

أداء العاملين مقارنة بالأداء المعياري ذوأهمية بالغة سواء للمؤسسة أوالعاملين بها، فالمؤسسة تستفيد من ذلك من خلال الكشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية اولاً، واهل إنخفاض مستوى الأداء راجع إلى تقصير العمال في القيام بعملهم اويسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم.

إن تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراعات القائمة بين العمال والمؤسسة.

- تطوير خطة عمل ناجح للوصول إلى الحل:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراء للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، سواء تم ذلك بين المؤسسة والعاملين أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين أوالمختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أداءهم الحالي دون سرية يساهم بحد كبير في وضع مقنعة ومناسبة لهم.

- الإتصالات المباشرة:

تعد الإتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ذلت أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من تحديد محتوى هذه الإتصالات وأسلوبها وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال مثل سؤال العاملين عن سبب إنخفاض مستوى أداءهم في الفترة الأخيرة وإستشارتهم حول كيفية الوصول الى

الفصل الأول: الجانب النظري

تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى إستخدام عبارات تجرح مشاعرهم وذلك للتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.⁴¹

2/ عناصر تحسين أداء العاملين:

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين مجموعة من العناصر الهامة:

• التوجيه:

يمثل الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسين مستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.

• المفاهيم الأساسية:

ويقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين.

• عمليات التسليم:

وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

• التأثير التنظيمي:

ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمراعات خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• المكافآت والإعترافات بالفضل:

يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والإعترافات بالجميل والذي يتضمن عموماً إستخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء الهرم التنظيمي للمؤسسة.⁴²

⁴¹ سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 78.

⁴² محمد، سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 288.

الفصل الأول: الجانب النظري

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين وعلاقة أجهزة وملحقات الإدارة الإلكترونية بالتحسين الوظيفي

تعتمد المنظمة على المورد البشري بشكل كبير من أجل الوصول إلى الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، وبالتالي تسعى دوماً إلى تسهيل وظائف العاملين عليهم بمختلف الوسائل المادية مثل توفير الأجهزة التي تساعد في أداء الوظائف، ومعنويًا مثل التحفيز والتكوين والتدريب، وهذا ما له تأثير كبير على أداء العاملين ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على تأثير الأجهزة الحديثة على أداء العاملين وعوامل أخرى تؤثر فيها أيضاً.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

• غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز ومحاسبة موظفيها على مستوى أداءهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير ومؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء السيء.

• عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدنؤ مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها أوفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

• إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود، تلمادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين، ليتم التمييز الفعالي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

الفصل الأول: الجانب النظري

• مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس، العادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

• التسبب الإداري:

ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينتج التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادي والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.⁴³

المطلب الثاني: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين الأداء الوظيفي.

1/ تأثير أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء العاملين.

تضم الأجهزة مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها وأحجامها، سرعتها وإمكانية إستيعابها لكل البيانات، وأعباء أخرى هي مجموعة الأدوات المسؤولة حفظ وتخزين البيانات وكل ما يرتبط بها من الأجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها، ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقت طويل.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك بإستخدام التقنيات المتاحة بإستخدام الحاسب الآلي.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه ان يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير.⁴⁴

⁴³ شوقي شادلي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، والإتصال على أداء المؤسسات ، الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجيستر، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مباح ، قالمة ، 2007 ص 15.

⁴⁴ شوقي شادلي ، مرجع سابق، ص 49.

2/ علاقة الشبكات بتحسين الأداء الوظيفي:

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحداث مستقلة ، منفصلة ومتداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لوحاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة، وتقنيات إتصال مناسبة كالهاتف، التلكس، فاكسمبايلي، الأقمار الصناعية البريد الإلكتروني، ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب لإعتبارها مجموعة من الكابلات تربط مجموعة من الحواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة.⁴⁵

وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

- التخلص من القيود الهرمية للإتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الإتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي ويزيد من الخبرة والمهارة.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- تحسين فعالة الأداء وإتخاذ القرارات من خلال إتاحة البيانات والمعلومات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون إتصالهم بالمسؤولين.
- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهل في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع الإزدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- تعمل الشبكات من تقديم الفرص للإبداع والإبتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وإنفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الإتصالات دون التمييز بين المستفيدين، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.⁴⁶

⁴⁵ شوقي شادلي ، مرجع سابق، ص 17.

⁴⁶ ندى إسماعيل الجبوري ، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 22، ص 2009، ص 143.

المطلب الثالث: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي.

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونها، بعدما كان صاحب الكلمة العلية في مملكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات واتخاذ القرارات، ذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، ويوجد ثلاث أنواع رئيسية من البرامج.

- برامج النظام.
- برمجيات التطبيق.
- برمجيات التأليف.

اما عنصر البيانات فمن دونها لا يمكن لباقي المكونات ان تقوم لها قائمة، وهي تكون تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي، ولا يصبح لها معنى وفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك ، حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم إسترجاعها وبكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا ما يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.⁴⁷

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

✓ إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير قائما على ابعاد موضوعية في تحقيق الأهداف، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.

✓ تعمل البرامج والنظم على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنتاج والحصول على الخدمة بأقل جهد.

✓ إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يساهم في زيادة كفاءة العاملين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.

✓ إن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين.

⁴⁷ ندى إسماعيل الجبوري، مرجع سابق، ص 145.

- ✓ تساعد قواعد البيانات في تقليل من تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات ووقلص أماكن الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.
- ✓ يعمل الموظف على إعداد تقارير بالإعتماد على قواعد البيانات، وهذا مايسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.⁴⁸

⁴⁸ ندى إسماعيل الجيبوري، مرجع سابق، ص 146.

المطلب الأول: المقالات.

1/ مقالة الكاتب فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، مجلة الإقتصاد والبيئة.

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات كمدخل جديد في تسيير العاملين وشؤونهم من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على المتطلبات، أهمية، ومجالات تطبيقها، حيث تناول الكاتب الدراسة في جانبها النظري بالتطرق الى المفاهيم الأساسية ثم معالجة إشكالية تلك الدراسة بطريقة وصفية، من خلال إستغلال مراجع مختلفة للوصول الى حل الإشكالية المطروح.، وخلصت الدراسة الى وجود عدة مزايا من تبني هذا المدخل منها تجنب مشاكل المعاملات الروتينية عن تطبيقات وظيفة إدارة الموارد البشرية، تنمية قدرة العاملين التقنية، توحيد إجراءات العمل الإلكتروني، سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل.

2/ مقال الكاتب بوبكر عبد القادر قديد، قديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الإقتصادية.

يبين الكاتب في هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، التي تركز على الإستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير. فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع وهذا ما أكدته نتائج الإستبيان المعد لذلك الغرض، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة مكونة من (50) موظف، إختبر منها (34) استبياناً صالحاً للدراسة. توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي الى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية، المالية، والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية قدرة في المتوسط ب (54%) كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين كتوصية أكدت الدراسة على تكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما ألححت على ضرورة تكييف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في المستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

3/ مقال الكاتب سليمان بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية.

يبين الكاتب في هذه الدراسة ان الإدارة الإلكترونية من الإتجاهات الحديثة في الإدارة، وذلك لإستخدامها التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، كما بين انها تمثل احدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة. كما يذكر ان هذه الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها قد فرضت أمام الحكومات والمنظمات بمختلف أشكالها تحديات وعقبات كثيرة. لذلك أشاد الكاتب على ضرورة تنسيق الجهود المختلفة لمناقشة تلك التحديات والعقبات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، مع ضرورة م مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

4/ مقال من مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المعهد الماليزي للعلوم والتنمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكتب شؤون الطلبة الليبيين في ماليزية ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين من موظفين ومدراء. ومن الناحية العملية فإن أهمية الدراسة تنبثق من أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة بإعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستخدم في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الدراسات النظرية والبحوث والمقالات والتقارير والمجلات، وكذلك الدراسة التطبيقية العملية، والتي تضمنت إستمارة تم توزيعها على الطلبة والمدراء والمسؤولين والموظفين في مكتب شؤون الطلبة الليبيين بماليزيا، وذلك للوقوف على آراءهم وخبرتهم للاستفادة منها في التغلب على مشكلة الدراسة ولتحقيق هذه الأهداف إستخدم.. الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة من مدراء وموظفين في مكتب شؤون الطلبة الليبيين في ماليزيا وبعض الطلبة، وقد تم تحليل البيانات الواردة مع الاستبانة في البرنامج الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (الإمكانيات الفنية - الإمكانيات المادية) على المتغير التابع هو (الأداء الوظيفي) والإمكانيات البشرية ليس لها أثر مباشر على الأداء بصفة عامة.

وبالتالي فقد وصل الباحث الى أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير على مكتب شؤون الطلبة الليبيين في ماليزيا.

الفصل الأول: الجانب النظري

المطلب الثاني: الدراسات المحلية.

1/ مذكرة ماستر، ابراهيم سعيدة شياب محمد أمين، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، أم البواقي، جامعة أم البواقي.

هدفت الدراسة الحالية والموسومة ب الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز بأم البواقي، من خلال محاولة الكشف عن الأثر الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم تحديد عناصرها والمتماثلة في الأجهزة الإلكترونية، البناء الشبكي، التدريب الإلكتروني وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعمال. حيث إعتد الباحثان على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، اين إتجهت الدراسة إلى تبني أسلوب المسح الشامل ذلك ان المجتمع المدروس كان محدوداً نسبياً، حيث تمت الدراسة على 165 عاملاً في مؤسسة سونالغاز أم البواقي، كما تم الإعتماد على الإستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية وقد توقع الباحثان الوصول الى النتائج التالية: إجراء عمليات التقويم اللازمة المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك بإستخدام التقنيات الحديثة وإستخدام الحاسب الآلي. حيث توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فعاليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.

تحسين فعالية الأداء وإتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها في الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

تعمل الشبكة على خلق فرص الإبداع والإبتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود مرونة في العمل وإنفتاحهم على المحيط الخارجي. تصبح وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم مما يؤدي الى إبتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل وبالتالي تؤدي إلى أداء جيد، تحسين الأداء الوظيفي يتطلب، عناصر بشرية مؤهلة

ومدرية في مجال تكنولوجيا المعلومات بمعنى ان هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه.

الفصل الأول: الجانب النظري

2/ مذكرة ماستر، بوثابت وسيلة، طابتي وهيبة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، جامعة محمد صديق بن يحيى، ولاية جيجل.

لقد بينت الباحثان ان دراستهما جاءت بهدف معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف بمؤسسة الولاية جيجل، حيث قسمة الدراسة إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي ففي الجانب النظري كانت هناك أربع فصول، حيث احتوى فصل موضوع الدراسة على الإشكالية والتساؤلات، ثم جاء الفصل الثاني المتضمن النظريات المفسرة لكل من الإدارة الإلكترونية والأداء المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية الحديثة، أما الفصل الثالث فجاء تحت عنوان الإدارة الإلكترونية، كما يليها الفصل الرابع المتمثل في المتغير التابع وهو الأداء. أما الجانب الميداني فقد تضمن فصلين الفصل الخامس كان حول إجراءات المنهجية للدراسة، اين تناولت فيه الباحثتان المنهج الوصفي أما فيما يخص أداة جمع البيانات فقد تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة

حيث تم توزيع الإستمارة على عشوائية بسيطة قدرة ب 60 إستمارة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 760 موظف، وقد استخدمت الباحثتان في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي. وإعتمد في ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب صدق المحكمين بإستخدام معامل لوشيه كما تم إستعمال معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الإستمارة، اما الفصل السادس فقد تم فيه تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة

ومن ثم تطرقت الباحثتان إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة العامة، والوقوف على مجموعة الإقتراحات والتوصيات وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها الصدق لفرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- يساهم التدريب على الحاسب الألي في الرفع من سرعة أداء الموظفين لعملهم.
- يساهم الإتصال الإلكتروني في الرفع من جودة الأداء لدى الموظفين.
- تساهم سرعة تدفق المعلومات في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ومن هذا إستنتجت الباحثتان أن الفرضية التي مفادها ان للإدارة الإلكترونية دور في تحسين الأداء الوظيفي محققة.

3/ مذكرة ماستر، نبشي إسرائ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين

بمؤسسة التعليم العالي الجزائرية، جامعة محمد خدير، بسكرة.

تناولة هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة إستبانة خاصة لجمع البيانات وقد وزعة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين بالجامعة حجمها 90 فرد وكان عدد الاستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل 81 إستبانة. إستخدم في التحليل في التحليل الإحصائي للبيانات أساليب تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالإدارة الإلكترونية (الحاسب الآلي، البرمجيات شبكات الإتصال، صناع المعرفة)، لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إذ وحدنا أن الإدارة الإلكترونية تفسر (10,7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والعمل بمفهومها خاصة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك قدمة اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من أجل دعم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ليساهم ذلك في تحسين أداء الجامعة.

المطلب الثالث: الدراسات العربية

1/ رسالة ماجستير، ناصر محمد خروب، أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة " مجموعة سماح مول للإستثمار "، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة، ولكي يحقق الباحث الهدف من الدراسة قام بجمع البيانات بواسطة الإستبانة، من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في فروع مجموعة سماح مول للإستثمار، وعددهم 145 مدير في 15 فرع. وبعدها تأكد الباحث من الصدق والثبات، والتوزيع الطبيعي وتم فحص الارتباط ثم الأثر بواسطة الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد والإنحدار المتدرج لفحص الأثر المباشر وتحليل المسار لفحص الأثر غير

الفصل الأول: الجانب النظري

المباشر، أشارت هذه الدراسة إلى أن مجموعة سامح مول للاستثمار تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مرتفع وكان متغير التكلفة أعلا تطبيقا يليه الإبداع ثم المرونة ثم الكفاءة، وكذلك تبين النتائج أن المجموعة تطبيق فقرات أداء الموارد البشرية بشكل مرتفع، وكذلك تطبيق المجموعة الأداء التنظيمي بشكل مرتفع أيضا، وكان التطبيق الأكبر لرضا الزبائن ثم الربحية ثم الحصة السوقية، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عناصر المتغير المستقل (المرونة، الإبداع، التكلفة) وعلاقة قوية بين أبعاد الأداء التنظيمي (الحصة السوقية، الربحية، رضا العملاء) وكذلك علاقة قوية بين جميع المتغيرات (الإدارة الإلكترونية، أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي) وأشارت الدراسة إلى وجود أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي وكان الأثر الأكبر على التكلفة ثم الكفاءة فقط، بالإضافة إلى وجود أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشري وكان الأثر الوحيد للكفاءة فقط، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر الأداء للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمجموعة، حيث كان الأثر الأكبر للتكلفة ثم يليه الكفاءة، وأخيرا أشارت الدراسة إلى وجود أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وجود أداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتكرار هذه الدراسات على نفس الصناعة والصناعات الأخرى، كما أوصت الدراسة بفحص تعميمها على الدول العربية من خلال تطبيق الدراسة بنفس المتغيرات.

المطلب الثاني: رسالة ماجستير، عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيالي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).

تبين الباحثان أن جامعة الملك عبد العزيز قد سعت لتحول إلى جامعة إلكترونية من خلال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدروس في قطاعاتها المختلفة، وأكدت الباحثان أن هذه الدراسة جاءت لتلقي الضوء على مدى تأثير استخدام هذه الإستراتيجية على مستوى أداء الموظفين عمادات والجامعة وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفة وعلى الدارة وعلى الجامعة ككل.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء الموظفين العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجه هذه المعوقات بالإضافة إلى تقييم مدى فاعلية أنظمتها.

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالإعتماد على أداة الإستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من

(248) موظفة وقد بلغ العائد من الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردا أي ما يعادل 67 % من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمدات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة بعمادتهم فقط، وإن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، إن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بطريقة تقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع الإدارة الإلكترونية، والإهتمام بتوفير إحتياجات جميع العمدات مع الماطلبات التقنية ودورات التريبة في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحصين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلائم معالتطير التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع إحتياجات العمل.

المطلب الثالث: مقال للكاتب نور طاهر الأقرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية.

تتمحور هذه الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وهدف الباحث من هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية من هذه الدراسة وأثرها في الأطاء الوظيفي والتعرف على متغيرات الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نحودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، ويبين الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في جدية وحيوية موضوع هذه الدراسة وندرته في البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية لكونها مفهوما جديدا وحيوا ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي الإلكتروني، وقد إستخدم الباحث المنهج التحليلي والإستبانة، إضافة إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وكان عددهم (350) وأجري على عينة قوامها (190) من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة في عام 2019، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية وقدمت الدراسة عدة توصيات، كان من رينها ضرورة الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في المحافظة ، نظرا لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهمية ت

الفصل الأول: الجانب النظري

فير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة البيئة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، وتحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات المتعلقة بها بتناغم مع تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة مواعاة البيئة القانونية في المؤسسات الحكومية، بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن يكون التحول للإدارة الإلكترونية مع النظام للمتابعة والتقييم، ومؤشرات القياس لضمان جودة التحول، ومواجهة التحديات، ومعالجة الإنحرافات إن وجدة.

من خلال ما رأيناه في الفصل الأول إستنتجنا أنه على المنظمات تطبيق الإدارة الإلكترونية وإستراتيجياتها بالشكل السليم من أجل مواكبة التطورات والتأقلم والتكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية كما إستنتجنا أن أجهزة الإدارة الإلكترونية ولواحقها تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى اداء العاملين الذي يجب مراقبته بإستمرار لأنه العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة .



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

من أجل الحصول على نتائج حسابية دقيقة قمنا بدراسة حالة لمؤسسة بريد الجزائر فرع عين الدفلى ، حيث

قمنا بجمع المعلومات والبيانات من موظفي المؤسسة من أجل تحليلها ودراستها ، بالإضافة إلى اننا قمنا

إعطاء لمحة عن المؤسسة وتعريفها

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: مؤسسة بريد الجزائر.

سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة موضوعنا المتمثل في التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين على ارض الواقع وهذا من خلال مؤسسة البريد الجزائري فرع ولاية عين الدفلى، وهذا من خلال القيام بجمع وتحصيل المعلومات وتحليلها والتعليق عليها وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دراستنا، لأنها الآلية التي ينتقل بها الباحث من مرحلة التنظيم إلى المستوى النظري بعد إن ينتهي من الخطوات الإجرائية المتعلقة بنوع الدراسة والمنهج المتبع، وندرس مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر وهذا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع على عينة من عمال المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر.

أولاً: تاريخ نشأة بريد الجزائر.

شرعت فرنسا في بناء وتشيد قصر البريد المركزي سنة 1910 ولقد استغرق مدة ثلاث سنوات من اجل إكماله سنة 1913، وأطلقت عليه آنذاك تسمية "البريد الجديد" قبل ان تقوم الجزائر بتغييره بعد الاستقلال وأطلقت عليه اسم "البريد المركزي"، وأثناء الاستعمار الفرنسي تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف اليومية، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضاً دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية، وكان البريد خلال الفترة الاستعمارية يعرف بالفرنسية وهذا نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية "البريد" و"التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمر اعتمادها من قبل الجزائر بعد الاستقلال سنة 1962. وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدم السودان وسكان المدينة الكبيرة، تم تسجيل شغور وفراغ فيها يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين الى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق {800} مكتب. PTT

ولقد جاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر وبتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

02-43⁴⁹ كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين هما الخدمات المالية البريدية النقدية والخدمات البريدية.

ثانيا: تعريف مؤسسة بريد الجزائر.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 02 - 43 بتاريخ 14 جانفي 2002، تضم 30000 عامل على المستوى الوطني من بينهم 3732 ساعي بريد، كما أنها شبكة بريدية واسعة تضم 3685 مكتب بريد متناثر على كافة ربوع الوطن.

ثالثا: مهام مؤسسة بريد الجزائر.

* القيام بخدمة بريدية، الطرود البريدية.

* القيام بالخدمات المالية البريدية.

* تسيير خدمة التوفير من خلال صندوق التوفير والاحتياط.

* تسيير كل الخدمات الأخرى التي تحدد الدولة قائمتها اعتبارا لحاجات خزينة الدولة.

* إعداد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لعقد الناجعة.

* تنفيذ سياسة الخدمة العامة وفقا لسياسة القطاع والتنظيم المعمول به.

المطلب الثاني: مديرية البريدية لولاية عين الدفلى.

أولا: تعريفها.

هي مؤسسة عمومية تأسست بتاريخ 02 جانفي 2003 بمقتضى أوعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات 03.2000 وكذلك بعد إنشاء مؤسسة بريد الجزائر بتاريخ 14 جانفي 2002، تضم 456 عامل و 47 ساعي بريد كما تضم 69 مكتب بريد و 28 شباك إلي للأوراق النقدية ولديها مركز بريد واحد لإيداع وتوزيع البريد، وتوجد في كل ولاية، وتمثل المديرية العامة في كل تراب الولاية.

⁴⁹ مرسوم تنفيذي رقم 02 - 43 ، الجريدة الرسمية للجزائر { نشر 15 جانفي 2002 }، 14 جانفي 2002 ، صفحات 18 - 23 ،
مؤرشف من الأعمال PDF في 13 سبتمبر 2019 .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ثانيا: مهامها.

- ضمان التسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة.
- تنظيم وضمان الخدمة للمكاتب البريدية التابعة للولاية.
- ضمان الامتثال لتنفيذ خطط العمل المبرمجة من طرف المديرية العامة.
- ضمان مراقبة منتظمة وتفتيش المكاتب البريدية والمراكز.
- المساهمة في عملية الجرد.
- ترقية وتنشيط السياسة التجارية للمؤسسة.

ثالثا: خدمات بريد الجزائر لولاية عين الدفلى.

أ / الخدمات البريدية:

- بيع الطوابع.
- الطرود.
- كراء آلات تخليص الرسائل.
- كراء الصناديق البريدية.
- الطوبيعية.
- البريد المستعجل.
- نظام التخليص البريدي - ips
- واب تلغرام web télégamme

ب/ الخدمات المالية:

- الحساب البريدي الجاري.
- الحوالات.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- صندوق التوفير والاحتياط.
- خدمة الانترنت (الاطلاع على الرصيد، دفتر الشيكات.....)
- منتجات النقديات بطاقة السحب.
- حوالة الدفع السريع للأموال WESTERNUNION
- التخليص ب TPE
- د / الخدمات ذات القيمة المضافة:
 - بيع الطوابع الضريبية.
 - بيع أدوات السيارات vignettes automobiles
 - الحوالات الاجتماعية.
 - المعاشات.
 - تخليص فواتير الهاتف.
 - تخليص فواتير الكهرباء والغاز.
 - تخليص فواتير المياه.
- حوالة نظام الدفع المالي العالمي IFS / IMO
- بيع بطاقات الهاتف موبيليس.
- ج / خدمات للزبائن المهمة: GROSCLIENTS
 - البريد غير المعنون MAILI NGNONAD RESSE
 - البريد التسويقي PUBLIPOSTAGE

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد لولاية عين الدفلى.

تشرف الوحدات الولائية على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية، والشكل التالي

يوضح التنظيم الهيكلي لمديرية وحدة البريد على مستوى ولاية عين الدفلى:

الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لمديرية البريد لولاية عين الدفلى.



*تنقسم مديرية وحدة البريد لولاية عين الدفلى الى خمس مديريات فرعية:

1 / المديرية الفرعية للتفتيش:

- إعداد وتنفيذ خطة العمل السنوية.
- التحقق الكامل من التسجيلات المحاسبية والقواعد التشغيلية لمكاتب البريد.
- توجيه، دعم وإرشاد رؤساء المكاتب للتسيير الحسن لمكاتبهم.
- تحرير التقارير الخاصة بتفتيش المكاتب البريدية.
- القيام بالتحقيقات الخاصة بالمحاسبة.
- تقييم الأعباء وتحديد الموارد البشرية الضرورية للتأدية الخدمة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- متابعة عملية المراقبة.

- إعداد مخطط النشاطات الخاصة بالتفتيش.

- القيام بإعداد التقارير الدورية الخاصة بعملية التفتيش.

2 / المديرية الفرعية للبريد والمصالح المالية:

وتنقسم إلى مكتبين:

أ / مكتب النقديات والمصالح المالية:

- تعميم عملية النقديات في المكاتب البريدية.

- متابعة ومراقبة الشبايبك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية.

- ضمان العلاقة مع المتعامل الخاص بصيانة الشبايبك الآلية.

- معالجة الشكاوي الخاصة ب الشبايبك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية.

- إعداد مخطط النشاطات.

- إعداد مخطط تنفيذ العمليات الخاصة بالصكوك البريدية وصندوق التوفير والاحتياط.

- متابعة عمل المعدات الإعلام الآلي والطابعات في المكاتب البريدية.

- وضع نظام لتسهيل الدفع للصكوك بواسطة مطبوعة الصك الوحيد.

- ضمان سيولة الدفع للحوالات في المنازل .

- ضمان عملية التحويلات المالية السريعة للحساب البريدي الجاري.

- الإشراف على عمليات المقاصة (الصكوك البنكية).

- الإشراف وضمان عمليات الحوالات وسترن يون يون.

ب / مكتب البريد والطرود والتوزيع:

- تنظيم البريد.

- إعداد مخطط النشاطات.

- السهر على توفير المتوجات للزبائن في المكاتب البريدية.

- ترقية المواد الخاصة ب: سيتي لام- فواتير المياه-فواتير الكهرباء والغاز-البركة-سويسيتي جنيرال-

فواتير الهاتف الثابت والنقال.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- ضمان الخدمة وترقية المواد في: بيع إتاوات السيارات-الطوابع الضريبية – بطاقات الهاتف.
- تطوير خدمة راسيمو.
- تطبيق السياسة التجارية للمديرية العامة فيما يخص البريد والطرود.
- ترقية خدمة البريد السريع.
- إعادة دراسة عملية توزيع البريد.

3 / المديرية الفرعية للموارد البشرية والرسائل العامة:

وتنقسم إلى مكتبين:

أ - مكتب إدارة المستخدمين:

- متابعة الرواتب.
- وضع نظام المعلومات للموارد البشرية.
- تحسين وضعيات المستخدمين.
- استغلال برنامج الرواتب.
- القيام بعملية المراقبة للأجور.
- متابعة الميزانية الخاصة بالأجور.
- تنظيم عملية التوظيف.
- متابعة ملف طلب العمل حوادث العمل.
- تنظيم المسابقات الخاصة بالتوظيف.
- تنظيم مجالس العقوبات.
- متابعة الترقيات والتحويلات.

ب - مكتب الوسائل العامة ومن مهامه:

- إعداد برنامج الاحتياجات فيما يخص كل التجهيزات.
- إعداد ميزانية خاصة بالمصلحة.
- إعداد برنامج بناء وتهيئة المكاتب.
- ضمان حماية الممتلكات والأشخاص.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- مسك ملف الألبسة للمستخدمين.
- تنظيم ومراقبة المخزن الخاص بالمطبوعات.
- تسيير مركز صيانة المباني.
- القيام بعملية صيانة السيارات المصلحية.
- مسك ملف الممتلكات.
- وضع دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع والمشتريات.
- متابعة الدراسات.
- متابعة ملف المباني.
- مسك حساب المواد.
- تسيير مركز الإعلام الآلي.

4 / المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:

وتنقسم إلى قسمين هما:

أ - مكتب الميزانية والمحاسبة العامة:

- إعداد وتطبيق ميزانية المديرية (التسيير والتجهيز)
- معالجة عملية التحويلات.
- التحقق من الفواتير.
- تحرير الشيكات للدفع .
- تنفيذ ملفات الخاصة بالدفع.
- متابعة تنفيذ الميزانية.
- المساهمة في وضع التنبؤات المالية.
- مراقبة ومتابعة ميزانية رؤساء المكاتب البريدية.

ب - مكتب محاسبة المكاتب البريدية:

- متابعة ومراقبة محاسبة المكاتب البريدية.
- مراقبة دفتر التسجيلات المحاسبية 1104.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- القيام بعملية التأشير المحاسبي.

- متابعة حركة الأموال.

5 / المديرية الفرعية لخلية الإعلام الآلي:

- تزويد المكاتب بتجهيزات الإعلام الآلي.

- صيانة كل التجهيزات الخاصة بالإعلام الآلي.

- التدخل لصيانة الشبكة

- ضمان نظام العمل الآلي للمعدات والبرامج

- مراقبة المعدات الخاصة بعمل الدفع الآلي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المبحث الثاني: دراسة وتحليل النتائج.

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات والأساليب الإحصائية التي إستخدمة في معالجة البيانات للتأكد من صدقها وثباتها وهي على النحو التالي:

المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة.

عرض مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال وموظفي مؤسسة بريد الجزائر أما عينة الدراسة فتتمثل في عينة عشوائية من الموظفين في فرع عين الدفلى، وقد بلغ حجم العينة 32 فرد، وتم توزيع 32 استبيان واسترجاعها جميعها.

أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات على المراجع المختلفة المتاحة عن الموضوع والمؤسسة، في حين تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان في جمع البيانات الأولية

صدق أداة القياس:

قمنا بقياس وفحص الأداة القياس عن طريق تحليلها وعرضها على الأستاذ المشرف وإعادة تدقيقها وتصحيحها.

ثبات أداة القياس:

لقياس ومعرفة مدى ثبات أداة القياس قمنا باختبار كرونباخ ألفا والذي كانت نتائجها كالآتي.

الجدول(1): اختبار كرونباخ ألفا

Cornbachs	Nof Ifems
0.654	19

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن في كرونباخ ألفا جاءت 0.65 وهي أعلى من 0.6 مما يجعلنا نقول أن أداء القياس ثابتة وقابلة للاستعمال.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات:

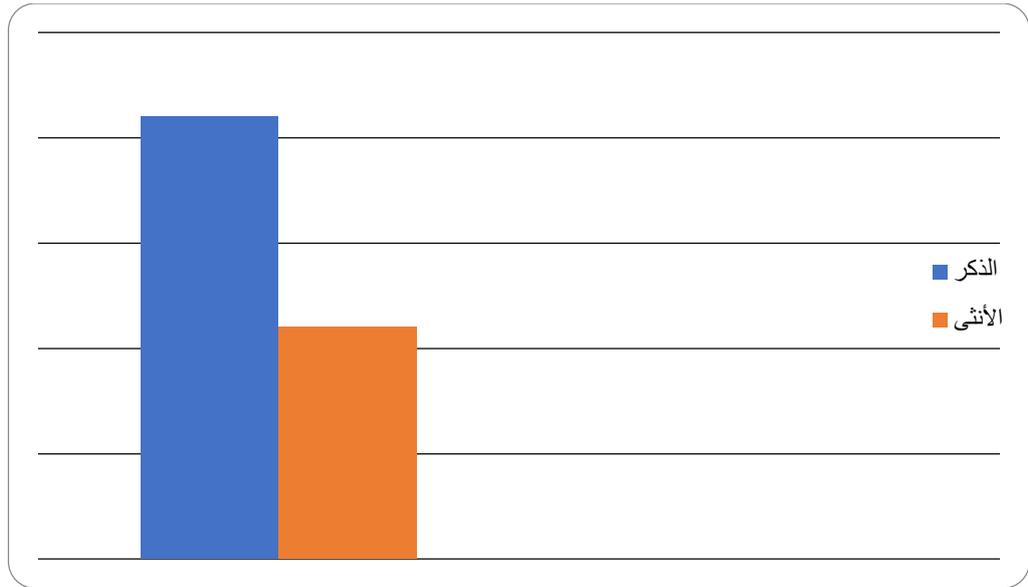
وصف عينة المبحوثين وفق متغير الجنس:

الجدول رقم «02»: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	65,6
أنثى	11	34,4
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

الشكل رقم (02): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss و exl

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم «02» والشكل رقم «01» أن معظم المبحوثين ذكور وقدرة نسبتهم ب 65.6% إناث و 34.4% ذكور، وهذا راجع إلى تقدم الذكور لهذه المؤسسة أكثر من الإناث.

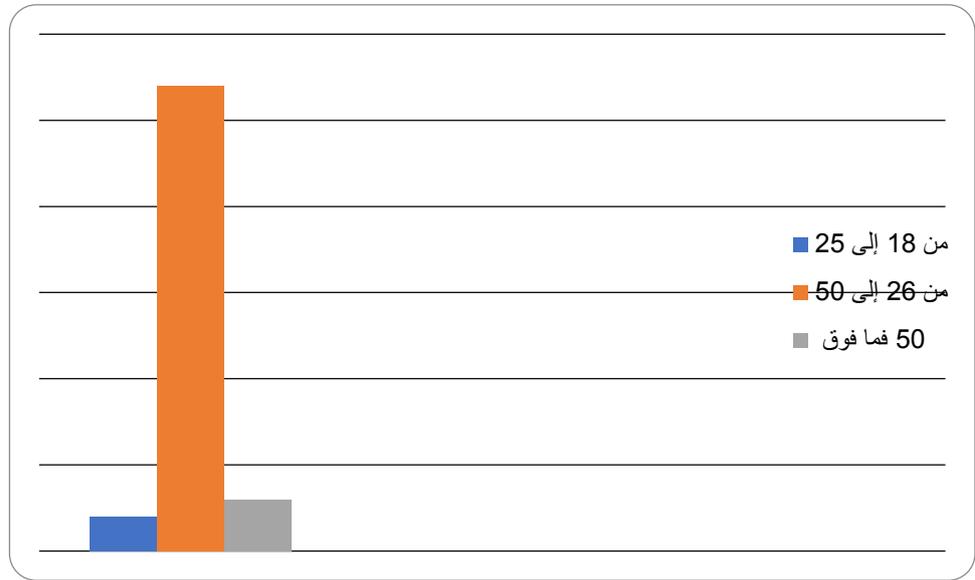
2/ وصف عينة المبحوثين حسب متغير السن.

الجدول (03): يمثل عينة المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
6,3	2	من 18 إلى 25
84,4	27	من 26 إلى 50
9,4	3	50 فما فوق
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

الشكل رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss و exl

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن معظم المبحوثين من فئة «26 إلى 50» أي معظمهم من فئة الكهولة وتقدر نسبتهم 84.04%.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

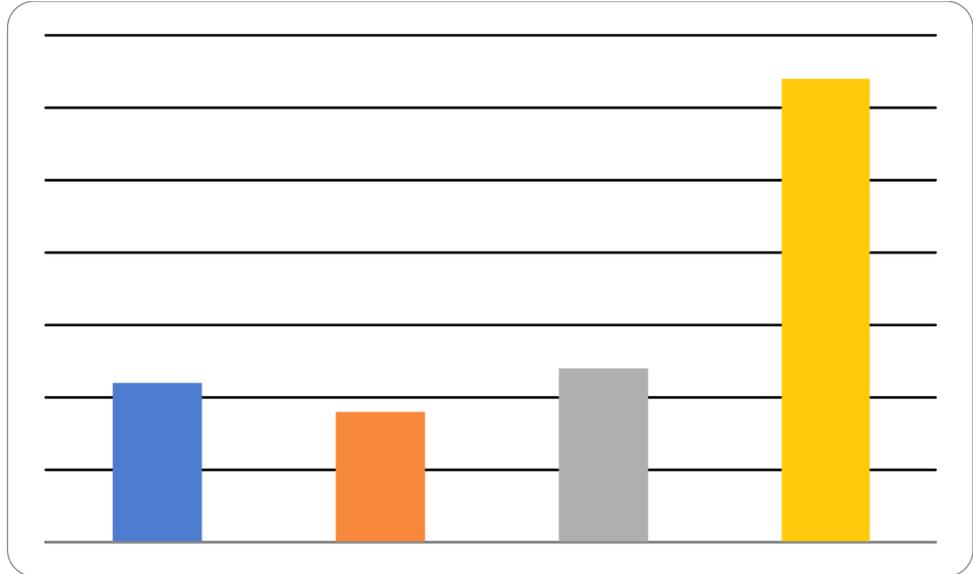
3/ وصف عينة المبحوثين حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم «04»: توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
34,4	11	اقل من 5 سنوات
28,1	9	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
37,5	12	10 سنوات فما فوق
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

الشكل رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss و exl

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن معظم العاملين ذوخبرة عالية أي من 10 سنوات فما فوق وبلغت نسبتها 37.5%.

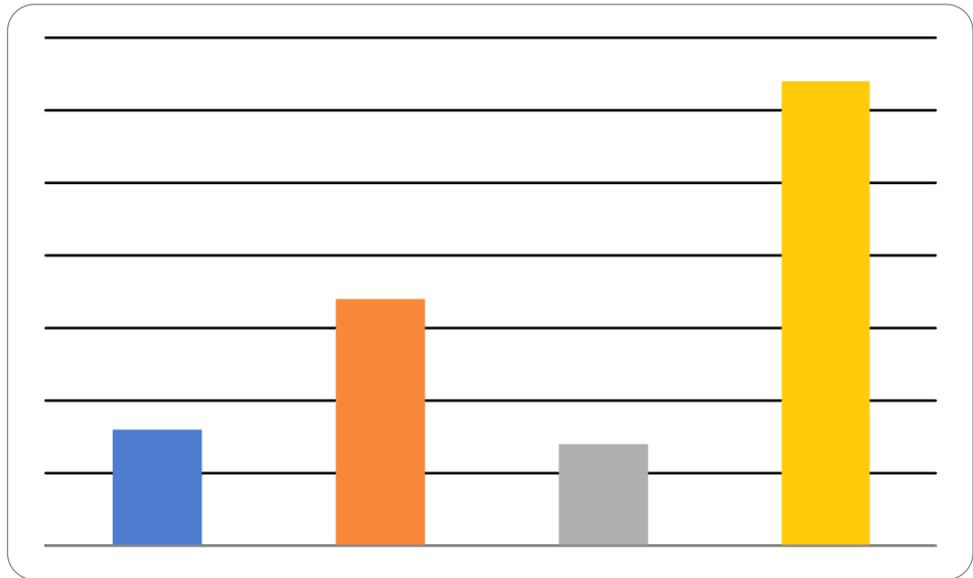
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم «05»: توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	
25,0	8	ثانوي أو أقل
53,1	17	جامعي
21,9	7	ما بعد التخرج
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

الشكل رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss و exl

التعليق: نلاحظ أنه معظم العاملين ذي مستوى تعليمي جامعي وقد بلغة نسبتهم 53.1% والبالى فإن عاملي المنظمة قيد الدراسة ذومستوى تعليمي جيد.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المطلب الثاني: تحليل أبعاد الدراسة.

أولاً: بعد كمية الجهد المبذول

الجدول(06): يمثل بعد كمية الجهد المبذول

الأهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات بعد كمية الجهد المبذول
متوسطة	05	1,18967	3,4375	ابدل جهداً أقل مع الإدارة الإلكترونية
قوية	02	,70639	4,2187	تسهل لي الإدارة الإلكترونية اقتصار الوقت
قوية	04	,86077	3,9687	بجهد أقل اصل إلى نتائج أجود مع استخدام الإدارة الإلكترونية
قوية	01	,71842	4,2500	تسمح الإدارة الإلكترونية باختزال الكثير من المهام
قوية	03	,73780	4,1875	تسهل لي الإدارة الإلكترونية عملية الاتصال
قوية	/	,59229	4,0125	عبارات بعد كمية الجهد المبذول مجتمعة

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج SPSS

نلاحظ أن عبارات كمية الجهد المبذول في معظمها جاءت بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرض «3» $X^0 =$ مما يدل على وضوح عبارات هذا البعد بالنسبة لمفردات العينة، ويدل على موافقتهم لها، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد مجتمعة « $\bar{X} = 01,4$ » وهو أكبر من « $X^0 = 3$ » مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير الجهد المبذول، كما نلاحظ أن هذه الموافقة جاءت قوية مما يدل على الموافقة المرتفعة.

كما نلاحظ أن هناك ملاحظة قوية على أن الإدارة الإلكترونية في اختزال المهام وتسهيل عملية الاتصال كما أنها تساهم في اختصار الوقت والحصول على نتائج ذات جودة عالية كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية في جملها جاءت ضعيفة مما يدل على تجانس إجابات مفردات العينة، فقط بالنسبة إلى العبارة الأولى " أبدل جهد أقل مع الإدارة الإلكترونية " ومنه نلاحظ القليل من عدم التجانس في الإجابات.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ثانيا: بعد نوعية الجهد المبذول

جدول (07): يمثل بعد نوعية الجهد المبذول

عبارات بعد نوعية الجهد المبذول	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
عملي يسمح لي بالوصول إلى نتائج ذات جودة على مع استخدام الإدارة الإلكترونية	3,7500	1,10716	4	قوية
يزيد استخدام الإدارة الإلكترونية من القدرة على الاتصال والتنسيق	4,0313	,73985	2	قوية
يخفض استخدام الإدارة الإلكترونية من الجهد	4,0000	,80322	3	قوية
يصبح عملي سهل مع استخدام الإدارة الإلكترونية	4,1250	,70711	1	قوية
عبارات بعد نوعية الجهد المبذول مجتمعة	3,9766	,49741	/	قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

نلاحظ أن عبارات الجهد المبذول في معظمها جاءت بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرضي « $X^0 = 3$ » مما يدل على وضوح عبارات هذا البعد بالنسبة لمفردات العينة ويدل على موافقتهم لها كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد مجتمعة « $\bar{X} = 3,97$ » وهو أكبر من « $X^0 = 3$ » مما يدل على مفردات العينة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في نوعية الجهد المبذول، كما نلاحظ أن هذه الموافقة جاءت قوية مما يدل على الموافقة المرتفعة.

كما نلاحظ أن هناك موافقة قوية على أن العمل يصبح سهل مع استخدام الإدارة الإلكترونية، كما أن الإدارة الإلكترونية تزيد من القدرة على الاتصال والتنسيق كما أنها تخفض من الجهد المبذول وتساهم كذلك في الوصول إلى جودة أعلى.

كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية في جملها جاءت ضعيفة مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، فقط بالنسبة إلى العبارة الأولى "عملي يسمح لي بالوصول إلى نتائج ذات جودة عالية مع استخدام الإدارة الإلكترونية" نلاحظ قليل من عدم التجانس.

الجدول (08): يمثل بعد نمط الأداء

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
متوسطة	4	,80071	3,5625	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقسيم الأداء
قوية	2	,53506	4,3125	تساهم الإدارة الإلكترونية في أداء المهام بطريقة أسرع
قوية	3	,75935	4,0625	تساهم الإدارة الإلكترونية في أداء المهام بأقل تكلفة وجهد
قوية	1	,54532	4,3438	تساهم الإدارة الإلكترونية في بلوغ الأهداف أحسن من الإدارة العادية
قوية		,43642	4,0703	عبارات بعد نمط الأداء مجتمعة

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

نلاحظ أن عبارات بعد نمط الأداء في معظمها جاءت بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرضي «3» $X^0 =$ مما يدل على وضوح عبارات هذا البعد بالنسبة لمفردات العينة ويدل على موافقتهم لها، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد مجتمعة هو « $\bar{X}=4,07$ » وهو أكبر من « $X^0 = 3$ » مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على نمط الأداء، كما نلاحظ أن هذه الموافقة جاءت قوية مما يدل على الموافقة المرتفعة.

كما نلاحظ أن هناك موافقة قوية على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقسيم الأداء كما تساهم في أداء المهام بطريقة أسرع وبأقل جهد وتكلفة ممكنين، كما نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تمكننا من بلوغ الأهداف بطريقة أحسن من الإدارة العادية.

كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية كلها جاءت ضعيفة وهذا ما يدل على تجانس إجابات مفردات العينة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

رابعاً: بعد معدلات الأداء

الجدول (09): يمثل بعد معدلات الأداء

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
قوية	4	,49187	4,1250	جودة العمل تصبح أحسن مع استخدام الإدارة الإلكترونية
متوسطة	1	1,16224	3,4375	كمية المهام التي أؤديها تصبح أكثر مع استخدام الإدارة الإلكترونية
قوية	2	,65991	3,8750	بلوغ الأهداف الوظيفية تصبح أسهل مع استخدام الإدارة الإلكترونية
قوية	3	,59484	3,9687	تسمح الإدارة الإلكترونية باختزال الكثير من المهام
قوية		,45286	3,8516	عبارات بعد معدلات الأداء مجتمعة

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

نلاحظ أن عبارات بعد نمط الأداء في معظمها جاءت بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرضي «3» $X^0 =$ مما يدل على وضوح عبارات هذا البعد بالنسبة لمفردات العينة ويدل على موافقتهم لها، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد مجتمعة هو « $X = 3,58$ » وهو أكبر من « $X^0 = 3$ » مما يدل على موافقة مفردات العينة على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على معدلات أداء العاملين، كما نلاحظ أن هذه الموافقة جاءت قوية مما يدل على الموافقة المرتفعة.

كما نلاحظ أن هناك موافقة قوية على أن هناك موافقة قوية على أن جودة العمل تصبح أحسن باستخدام الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى أن بلوغ الأهداف الوظيفية تصبح أسهل مع استخدام الإدارة الإلكترونية كما أن هذه الأخيرة تسمح باختزال الكثير من المهام.

كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية في جملها جاءت ضعيفة مما يدل على تجانس إجابات مفردات العينة، فقط بالنسبة للعبارة الثانية " كمية المهام التي أؤديها تصبح أكثر مع استخدام الإدارة الإلكترونية." نلاحظ القليل من عدم التجانس بالنسبة للإجابات.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

خامسا: ابعاد الادارة الالكترونية مجتمعة واثرها على اداء العاملين

الجدول (10) : يمثل ابعاد الادارة الالكترونية مجتمعة واثرها على اداء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	
,59229	4,0125	بعد كمية الجهد المبذول
,49741	3,9766	بعد نوعية الجهد المبذول
,43642	4,0703	بعد نمط الاداء
,45286	3,8516	بعد معدلات الاداء
,29966	3,9777	الابعاد مجتمعة

المصدر: من إعداد الطالبتين نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أكثر بعد تأثر فيه الإدارة الإلكترونية هو بعد نمط الأداء حيث بلغت نسبة التأثير % 4.07 ثم يليه بعد كمية الجهد المبذول بنسبة %4.01 ثم بعد نوعية الجهد المبذول بنسبة %3.97 ثم بعد معدلات الأداء بنسبة %3.85.

خلاصة:

نستنتج من الفصل الثاني أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل كبير على تحسين أداء العاملين حيث تساعد في تقلص نسبة الجهد المبذول من قبل الموظفين بالإضافة إلى أنها تساهم في تحسين جودته ونوعيته كما نستخلص أنها تآثر على أنماط الأداء حيث تساهم في تقسيم المهام وإنجازها بطريقة أسرع كما أنها ترفع من معدلات الأداء.



خاتمة

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة وخطوة تحتاجها المؤسسات اليوم، وحتمية تفرضها التغييرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لأي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني والعلمي والمطالبة المستمرة برفع مستوى الأداء الوظيفي وفق معايير ومحددات تتلائم وأهداف المؤسسة ومراعية لكل العوامل والمتغيرات التي تأثر عليه، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا لما توفره من إسهامات فعالة في إتمام وإنجاز المؤسسات لمهامها وأعمالها على وجه المطلوب وبمستويات أفضل، إلا أن هذا التطبيق إلا أن هذا التطبيق الفعلي يحتاج متطلبات وأساسيات لا بد من توفرها للتجسيد الحقيقي لهذا الدور والتي من بينها المعدات والوسائل ، البرمجيات الحديثة والمتطورة، يد عاملة مؤهلة للتعامل مع التقنيات بطريقة ممتازة وفعالة بإعتبار أن الأداء الوظيفي من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وتحسينه يعتبر من النقاط الأساسية التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج اهمها:

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على أجهزة حديثة من شأنها أن تجعل المؤسسة مواكبة للتطورات كما تجعلها أكثر مرونة وسرعة في التكيف مع متغيرات البيئة
- تحسن الإدارة الإلكترونية بشكل كبير من أداء العاملين.
- إن تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية يختزل الكثير من المهام والوظائف.
- تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير الوقت والجهد.
- يزيد استخدام إستراتيجية الإدارة الإلكترونية من جودة خدمات ومنتجات المؤسسة.
- بتطبيق الإدارة الإلكترونية تتحصل المؤسسة على نتائج أكثر دقة وفي الوقت المناسب.
- تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بصفة أفضل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين عن طريق الأجهزة الإلكترونية التي توفر على العامل الجهد والوقت وتسهل عليه وظيفته.
- ان التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون عبرة مراحل على المنظمة إتباعها من أجل التحقيق الشامل.
- تفيد الإدارة الإلكترونية المنظمة بأنها تسمح لها بمواكبة التطورات الحاصلة.
- تجعل الإدارة الإلكترونية المؤسسة أكثر مرونة وإستجابة للمتغيرات.
- توفر الإدارة الإلكترونية للمؤسسة المعلومة في الوقت المناسب.
- تجعل الإدارة الإلكترونية المنظمة أكثر كفاء وفعالية من حيث جميع قطاعاتها.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة.

- تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة في حماية بياناتها وخصوصيتها.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهؤل التنسيق والإتصال بين العاملين والمدراء.
- كما أظهرت الدراسة وجود بعض المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية من بينها التكاليف المادية ومقاومة التغيير من قبل العاملين بالإضافة إلى ضعف الخبرة في إستعمال الحاسوب من قبل الموظفين.
- كما تبين من خلال هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تساعد زيادة عملية الإبطاع والإبتكار من قبل المدراء والعاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التالية:

- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من أجل مواكبة التطورات وتطوير البرامج.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الدورية التي تتحدث عن الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها بشكل سليم.
- العمل على توفير الأجهزة والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع المصالح.
- زيادة مستوى إهتمام مؤسسة بريد الجزائر بتحفيز العاملين وتكوينهم وتدريبهم لكي يستطيع التعامل مع الأجهزة الحديثة.
- التحسين المستمر للبنية التحتية من أجهزة الحاسوب والبرامج وشبكة الإتصال.
- تعميم فكرة الإدارة الإلكترونية على كافة مستويات المؤسسة.
- التشجيع على التعليم الذاتي من قبل العاملين.
- تحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بطريقة تقليدية إلى الإلكترونية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. حسين محد الحسين ، الإدارة الإلكترونية " مفاهيم ، الخصائص و المتطلبات " ، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2011 .
2. رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، رئيس مركز إتخاذ القرار، القاهرة .
3. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر 2003 .
4. زهير ثابت ، كيف تقيم اداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، مصر 2008 .
5. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقها العربية ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2005.
6. سعد غالب يسين ، الإدارة الإلكترونية ، و آثار تطبيقاتها العربية ،
7. شحاذة نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000
8. صدام خميسة ، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن 2013 .
9. صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2000 .
10. طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الإلكترونية ، ط 1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهر ، 2007 .
11. علاء احمد حسين ، صدام حسين علي، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الإستراتيجي من أجل التحول للإدارة الإلكترونية، تنمية الوافدين، مجلد 33 ، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011.
12. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2008.
13. علي سلمى ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار الغريب ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
14. كافية عيدوني ، حمود بن حجوية ، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية ، العدد 02 ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، ديسمبر 2007.
15. محمد محمد سمير ، الإدارة الإلكترونية ، ط 2 ، دار المسيرة و التوزيع للطباعة ، عمان الأردن ، 2009 ،
16. مصطفى يوسف كافي الإدارة الإلكترونية ، إدارة بلا أوراق ، إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان ، بلا تنظيمات جامدة ، مؤسسة راسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سورية 2011 .
17. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق - ادارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة ، دlr و مؤسسة راسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا ، دمشق ، 2011 .

18. مهدي محمد ناتي، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الإجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، 24 فيفري 2012.
19. نبأ مؤيد عبد الحسن الطائي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية الرقمية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011 ،
20. نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2004 .
21. نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية " الإستراتيجية -الوظائف - المجالات " ، دار البازوري ، عمان 2009.

المذكرات

1. رحمان سناء ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، قسم علوم التسيير ، بسكرة ، 2017 .
2. سرار عمر ، الرضا عن العمل و أثره في أداء العاملين ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003 .
3. شائع بن سعد مبارك الفحطاني ، مجالات و متطلبات و معوقات الإدارة الإلكترونية ، في السجون ، مذكرة ماجستير، في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2000 .
4. شوقي شادلي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، والاتصال على أداء المؤسسات ، الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، قالمة ، 2007 .
5. كلثم محمد كبيسي ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية لدولة قطر ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الافتراضية الدولية ، 2008 .
6. محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في الإدارة العامة للتربية و التعليم ، مذكرة ماجستير جامعة أم القرى مكة 2008 .

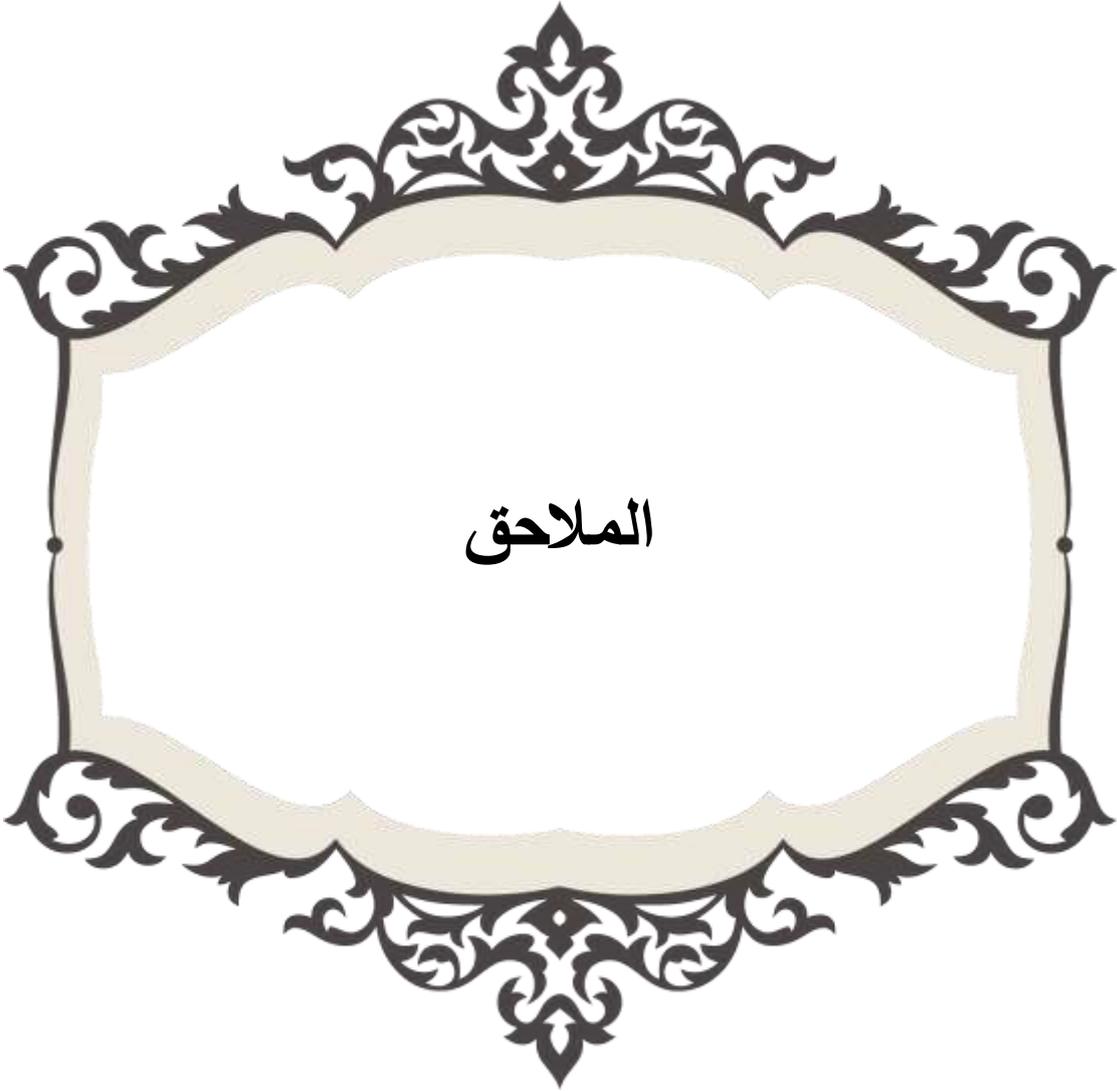
المجلات:

1. حازم أحمد ثرولنة ، أثر الحوافز المادية و المعنوية على تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء ، مجلة كلية فلسطين التقنية ا ، العدد الثالث ، دير بلح غزة ، 2016 .
2. حازم أحمد كروانة، اثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين ، مجلة كلية فلسطين التقنية ، دير البلح ،العدد الثالث ، 2016.

3. خليفة مصطفى أب. عاشور ، ديانا جميل النمري ، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في جامعة البرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 العدد 02 .
4. محمد، سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
5. ندى إسماعيل الجيبوري ، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 22.

القوانين:

1. مرسوم تنفيذي رقم 02 - 43 ،الجريدة الرسمية للجزائر { نشر 15 جانفي 2002}، 14 جانفي 2002 ،صفحات 18-23، مؤرشف من الأعمال PDF في 13 سبتمبر 2019 .



الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية .

الجنس.

ذكر

انثى.

العمر.

اقل من 18.

من 18 الى 25

من 26 الى 50.

50 فما فوق.

المستوى التعليمي.

ثانوي أو أقل.

جامعي.

ما بعد التخرج.

الخبرة.

أقل من 05 سنوات

من 05 سنوات الى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

حور الثاني : ابعاد الدراسة

البعء الأول : كمية الجهد المبذول

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					عملي يسمح لي بالوصول الى نتائج ذات جودة أعلى مع إستخدام الإدارة الإلكترونية	1
					يزيد إستخدام الإدارة الإلكترونية من القدرة على الإتصال و التنسيق	2
					يخفض إستخدام الإدارة الإلكترونية من الجهد	3
					يصبح عملي سهل مع إستخدام الإدارة الإلكترونية	4

البعء الثاني: نوعية الجهد المبذول.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					ابذل جهدا أقل مع الإدارة الإلكترونية	1
					تسهل لي الإدارة الإلكترونية اقتصار الوقت	2
					بجهد أقل أصل إلى نتائج أجود مع إستخدام الإدارة الإلكترونية	3
					تسمح الإدارة الإلكترونية باختزال الكثير من المهام	4
					تسهل لي الإدارة الإلكترونية عملية الإتصال	5

البعد الثالث : نمط الأداء

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	جودة العمل تصبح أحسن مع إستخدام الإدارة الإلكترونية					
2	كمية المهام التي أؤديها تصبح أكثر مع إستخدام الإدارة الإلكترونية					
3	بلوغ الأهداف الوظيفية تصبح أسهل مع إستخدام الإدارة الإلكترونية					
4	تسمح الإدارة الإلكترونية باختزال الكثير من المهام					

البعد الرابع : معدلات الأداء

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقسيم المهام					
2	تساهم الإدارة الإلكترونية في إنجاز المهام بطريقة أسرع					
3	تساهم الإدارة الإلكترونية في أداء المهام بأقل تكلفة و جهد					
4	تساهم الإدارة الإلكترونية في بلوغ الأهداف أحسن من الإدارة العادية					