



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

دور الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية
"دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر
سيدي بوبكر – سعيدة -"

تحت إشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبين:

- الدكتور: مصطفى نبيه.

- زيان سكيمة.

- حليبي بودالي نور الاسلام.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ عبد الله نور الدين..... رئيسا

الدكتور/ مصطفى نبيه..... مشرفا

الدكتور/ نزي عز الدين..... مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء :

نهدي هذا العمل إلى العائلتين الكريمتين دون استثناء .

شكر وعرفان :

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا كثيرا على نعمه أنه تبارك وتعالى امددنا بالصحة والعافية لإتمام هذا العمل.

بداية يطيب لنا تقديم الشكر والامتنان والاحترام إلى الأستاذ المشرف " ا د مصطفى " .

كما يسرنا تقديم الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

ونتوجه بالشكر إلى أساتذة القسم دون استثناء على المساعدة والدعم .

الملخص:

أصبح التحول نحو إدارة الكترونية ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية من تقدم علمي وتكنولوجي إضافة إلى الطلب المستمر على تحسين وتطوير مستوى الأداء في المؤسسة. فمفهوم الإدارة الالكترونية من شأنه أحداث تغيير ايجابي على مستوى الأداء وارفح من فعاليته.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر بسيدي بوبكر بولاية سعيدة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من عاملين وموظفين في كل المستويات بلغ عددهم 45 فردا وأظهرت نتائج الدراسة على إن درجة تطبيق الإدارة الالكترونية مرتفعة ولكن الأداء يبقى منخفض والسبب يعود إلى نقص الوعي الالكتروني في أوساط مجتمع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية – الأداء.

Abstract

The shift towards electronic management has become an inevitable necessity imposed by global changes in scientific and technological progress in addition to the continuous demand to improve and develop the level of performance in the institution the concept of electronic management would bring about a positive change in the level of performance and increase its effectiveness this study aimed to shed light on the role of electronic management in improving performance in the public hospital institution sadouki abdelkader sidi boubakar the study relied on the descriptive analytical approach relying on the questionnaire as a tool for the study the study population consisted of workers and employees numbering 45 individuals and the results of the study showed ...the degree of application of electronic management is high but performance remains low the reason is due to the lack of electronic awareness among members of the study population.

Keywords electronic management- performance.

الفهرس

الإهداء	I
شكر وعرفان	I
الملخص	II
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	15
تمهيد	16
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية خصائصها وأهدافها وعناصرها ومجالات تطبيقها ووظائفها.	17
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية النشأة والتعريف.	17
المطلب الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية وأهدافها.	20
المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها.	21
المطلب الرابع: مبادئ و وظائف الإدارة الالكترونية.	25
المطلب الخامس: مراحل ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.	27
المبحث الثاني: ماهية الأداء في المؤسسات مكوناته،أنواعه ،محدداته ،مستوياته وتقييمه.	30
المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته.	30
المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته.	31
المطلب الثالث: محددات الأداء وأهميته.	34
المطلب الرابع: تقييم الأداء وأنظمتة وأهدافه.	38

المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المؤسسات.	45
المطلب الأول : علاقة الشبكات أجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء.	45
المطلب الثاني: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على تحسين مستوى الأداء.	46
المطلب الثالث: ضروريات التحول نحو الإدارة الالكترونية في العمل الإداري	46
خلاصة الفصل الأول	50
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	51
تمهيد	52
المبحث الأول: الدراسات الأجنبية	53
المطلب الأول: مقالات أجنبية.	53
المطلب الثاني: دراسات بيداغوجية أجنبية.	54
المبحث الثاني: الدراسات العربية.	57
المطلب الأول: مقالات عربية.	57
المطلب الثاني: دراسات أكاديمية عربية.	59
المبحث الثالث: الدراسات الوطنية.	64
المطلب الأول: مقالات وطنية.	64
المطلب الثاني: دراسات أكاديمية وطنية.	66
خلاصة الفصل الثاني	70
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	71
تمهيد	72
المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر.	73
المطلب الأول: محاور مشروع الجزائر الالكترونية.	73
المطلب الثاني: مؤشرات جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر	74
المطلب الثالث: تجربة الخدمة الالكترونية في الجزائر.	78

84.....	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة
84.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية قيد الدراسة
88.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة ومنهجها
89.....	المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
90.....	المطلب الأول: دراسة تطبيقية لمؤسسة صدوقي عبد القادر سيدي بوبكر . سعيدة
96.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج اراء المستجوبين
103	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
107	خلاصة الفصل الثالث
109	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص الدراسات الأجنبية السابقة	50
02	ملخص الدراسات العربية السابقة	56
03	ملخص الدراسات المحلية السابقة	59
04	مؤشرات جاهزية الجزائر الالكترونية من 2010 إلى 2020.	68
05	المصالح التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر.	76
06	الأوزان النسبية	79
07	معاملات ثبات الأداة	80
08	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	80
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	82
10	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	82
11	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	84
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	85
13	البعد الأول للمحور الأول (درجة تطبيق الإدارة الالكترونية)	93
14	البعد الثاني للمحور الأول (تطبيقات الإدارة الالكترونية)	94
15	البعد الثالث للمحور الأول (التفاعل مع الإدارة الالكترونية)	95
16	البعد الأول للمحور الثاني (السرعة)	96
17	البعد الثاني للمحور الثاني (المرونة)	97
18	البعد الثالث للمحور الثاني (فعالية الاتصال)	97
19	معامل الارتباط	98
20	معامل الانحدار للمحور الأول	98
21	أحادي التباين ANOVA	101
22	تفسير اثر التطبيقات الإدارية الالكترونية على الأداء	101
23	تفسير اثر تفاعل الإدارة الالكترونية على الأداء	102

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر الإدارة الالكترونية	20
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر	77
03	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	81
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	82
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	83
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	84
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	85

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقدمة الاستبيان	103
02	المحور الأول للاستبيان	104
03	المحور الثاني للاستبيان	106

المقدمة

المقدمة

شهد العالم عبر القرون الماضية ثورتين غيرتا مجرى التاريخ هما الثورة الزراعية والثورة الصناعية، أما اليوم فالعالم يشهد موجة ثالثة وهي ثورة تكنولوجيا المعلومات التي هي إحدى أساسيات النشاط الإداري المعاصر.

وفي ضوء الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيرها على الإدارة ظهر تيار فكري يروج للإدارة الالكترونية باعتبارها النموذج المعاصر للإدارة في عصر التقنية والمعلومات من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء في المؤسسات من حيث الدقة والسرعة المطلوبين.

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في مدى تأثيرها على مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال دورها في الحياة المعاصرة بكافة جوانبها إضافة إلى دور الشبكات المستخدمة في تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء. فمستوى الأداء مرتبط بشكل مستمر مع التغير والتطور في ظروف العمل الإداري.

إشكالية الدراسة :

إن الإدارة الالكترونية كمدخل إداري معاصر يهدف إلى السرعة في القيام بالمهام الإدارية وتوفير الوقت وكذلك خفض التكلفة بالشكل الذي يضمن رفع معدلات الكفاءة والفاعلية في الأداء وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر ؟

الأسئلة الفرعية:

ما هي الإدارة الالكترونية ؟ ما هي متطلبات تطبيقها ؟

ما المقصود بالأداء في المؤسسات ؟

ما هو اثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في المؤسسات ؟

فرضيات الدراسة :

تقدم هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة سابقا.

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في المؤسسات من خلال إدخال أساليب وتقنيات حديثة لهااد ور أساسي في القضاء على الأسلوب الإداري الكلاسيكي .

الفرضيات الرعية :

- 1- الإدارة الالكترونية هي أسلوب إداري يعتمد على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة حيث يتطلب تطبيقه استقطاب أفضل الخبرات وتوفير الهيكل المناسب لذلك.
- 2- الأداء هو عملية قياس مآثم انجازه لذا فهو مرتبط بالأساليب والإمكانيات المستعملة في ذلك فجودة الأداء مرهون بجودة هذه الأساليب .
- 3- يرتبط مستوى الأداء في المؤسسات بمدى قدرتها على تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك من خلال قيامها بتعديلات في مختلف الجوانب.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لسببين أساسيين ذاتية وموضوعية.

الأسباب الذاتية:

- حداثة الموضوع بالنسبة للجزائر كدولة سائرة في طريق النمو.
- اهتمام الباحث شخصيا بالمواضيع الإدارية بصفة عامة كونه موظف إداري.

الأسباب الموضوعية:

- دور الإدارة الالكترونية في تسريع وتيرة الإجراءات الإدارية.
- القيمة العلمية لهذا الموضوع الذي يفرض نفسه في الساحة العلمية.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالحصول على حقائق علمية دقيقة فيما يخص هذا الموضوع.
- إثراء الرصيد العلمي والمعرفي من خلال النتائج المتوصل إليها.
- تسليط الضوء على أهم العقبات التي تواجه الإدارة أثناء تطبيق هذا المفهوم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في معرفة الإضافة التي قدمتها لإدارة الالكترونية للمؤسسات كونها أداة قوية تعمل على تطوير الإدارة وتساهم في إحداث تغيرات ايجابية هدفها تحسين الأداء .

الصعوبات:

- فيما يخص الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراسة هذا الموضوع يمكن حصرها في التطابق في الطرح داخل المراجع والكتب مما يولد حيرة عند الاقتباس وهذا ما أدى بنا إلى اللجوء إلى المذكرات والمقالات والاستعانة بها.
- صعوبة الحصول على المعلومات أثناء الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :- المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر سيدي بوبكر - سعيدة

الحدود الزمانية : 21 مارس 2024 إلى 10 ماي 2024

مناهج و أدوات الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج لتعميمها. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث الميداني والذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات حول الغدارة الالكترونية ومتطلبات ومعوقات تطبيقها وكذا دورها في تحسين أداء المؤسسات.

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول و مقدمة وخاتمة.

تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بطريقة منهجية.

الفصل الأول: يعالج الأدبيات النظرية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: يشتمل على الإطار النظري للإدارة الالكترونية.

فأما المبحث الثاني: فيتضمن الإطار النظري للأداء في المؤسسات.

و المبحث الثالث: يتضمن اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسات

الفصل الثاني: يتضمن مجموعة من الدراسات السابقة وقسم إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: يشمل على الدراسات الأجنبية.

المبحث الثاني: الدراسات العربية.

المبحث الثالث: يتضمن الدراسات الوطنية.

الفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية محاولين فيه التركيز أكثر على موضوعنا من خلال دراسة دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات وقد اخترنا أن تكون إحدى المؤسسات الإستشفائية هي مكان دراسة الحالة وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: يتضمن ملخص عن الإدارة الالكترونية في الجزائر.

المبحث الثاني: يحتوي على تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية قيد الدراسة.

أما المبحث الثاني: قمنا من خلاله بتحليل استمارة الاستبيان وعرض النتائج والتطرق لما تمتلكه هذه المؤسسة من إمكانيات مادية وبشرية تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية كما يحتوي هذا المبحث على استنتاجات عامة لما تناولته الدراسة وخاتمة هي حوصلة لكل ما تم التطرق له والاستنتاجات العامة والخاصة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية تساعد على تحسين الأداء وجودة المعاملات الإدارية لما لهذه الآلية من أهمية تجعل المؤسسة قابلة للتكيف مع التغيرات في محيطها الداخلي والخارجي فقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال عنصرا أساسيا على مستوى الإدارات ككل وبمختلف أنواعها وتخصصاتها كونها مهمة في انجاز الأعمال الإدارية بشكل دقيق وسريع يواكب التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية وتطورت فكرة توظيف هذه التكنولوجيا في المجال الإداري تطورا كبيرا فانطلقت الإدارة من الشكل التقليدي إلى شكل جديد اصطلح عليه بمصطلح الإدارة الالكترونية وقد زادت الحاجة إليها نتيجة للضغوطات التي تواجهها المؤسسات في تسليم الخدمات للمواطنين وضيق الوقت بالنسبة للمطالبين بالخدمات وهذا ما جعل الإدارة في العالم المتقدم تعتمد اعتمادا كبيرا على الحواسيب وشبكات الانترنت في انجاز الخدمات بدقة وفعالية وسرعة كبيرة وتوفير الجهد وتخفيض التكاليف المتعلقة بانجاز هذه الخدمات والجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة إلى إرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنة قطاعاتها سواء العمومية أو الخاصة وفي مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت وتحول التدريب من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية خصائصها وأهدافها وعناصرها ومجالات تطبيقها ووظائفها.

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث مما أدى بالدول والحكومات إلى السعي إلى تحويل الإدارة والمنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي والانترنت في انجاز وظائفها بسرعة ودقة فائقة وجودة عالية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية النشأة والتعريف.

نشأة الإدارة الالكترونية:

إن ظهور تطبيقات الإدارة الالكترونية بشكل واسع بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب والبرمجيات المختلفة وثورة الاتصال وشبكة الانترنت.

كما أن التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصال قد أدى إلى بروز نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن جودة ومستوى خدماتها وهو ما أطلق عليه بمصطلح الإدارة الالكترونية.

فنشأة الإدارة الالكترونية يعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء¹. فتطبيق الإدارة الالكترونية في نطاقه الواسع لم يكن إلا مؤخرا.

حيث بدأت الغدرة الالكترونية بالظهور في أواخر سنة 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد الإلكتروني²

وفي عام 1999 أعلنت بريطانيا تطبيقه أيضا وقدم وزير الدولة لشؤون المجلس في إنجلترا إطارا استراتيجيا للإدارة الالكترونية مزودا بتقنية إدارة ونقل المعلومات ثم أخذت دول أوربية عديدة في تطبيق نظام الإدارة الالكترونية مثلا هولندا وكندا³

بينما عملية التحول الرقمي في الدول العربية واجهت عدة عراقيل رغم المجهودات الكبيرة باستثناء بعض دول المشرق العربي التي حققت نجاحا باهرا.

¹ عاشور عبد الكريم دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة اكي محمد ولحاج البويرة 2017/2016 ص 12.

² بن مسعود آدم قلمين، محمد هشام، برادي سفيان، دور الغدرة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد الثاني العدد 02 جويلية 2011 ص 02.

³ نبراس محمد حاسم الاحباني، أثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة. دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2018 ص 60-61 .

فمثلا الإمارات العربية والكويت بادرت بالإدارة الالكترونية سنة 2001.

ومنه فإن الإدارة الالكترونية تعد من منجزات العصر الحديث.

تعريف الإدارة الالكترونية:

هي منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر¹

تعريف البنك الدولي للإدارة الالكترونية: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطنين ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"²

تعريف الاتحاد الأوروبي: "حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصالات مثل الهواتف والفاكس والبطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الالكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات."³

أما إذا توجهنا إلى رأي الفقهاء الفرنسيين حول تعريف الإدارة الالكترونية "أنها استعمال الدولة لأجهزة الكترونية لخدمة المجتمع حيث يمكن الاستفادة من الشبكة العنكبوتية لتنظيم الشؤون العامة مع الدولة والمرتبطة بإنشاء المرافق العامة"⁴

كما عرفها الهزاني "هي وظيفة انجاز الأعمال داخل المؤسسة الإدارية باستخدام الوسائل الالكترونية"⁵

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة الالكترونية هي مفهوم إداري حديث ومعاصر يقوم بالاعتماد على استخدام الحس لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية القيام بالوظائف الإدارية بدقة وسهولة مع توفير الوقت والجهد بهدف تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والإدارية.

¹ د غريب جبر جبر استراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دار السحاب للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2010 لقاها ، ص75.

² جمانية ذهبية الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية مذكرة ماستر في العلوم السياسية. جامعة 8ماي 1945 قالمة 2016/2015 ص 15.

³ World Bank A définition on of www.WorldBank.org/public

⁴ مغربي شهرزاد، حاكمي إكرام إدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية. كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سعيدة 2021/2020 ص12.

⁵ جهة حمزة. دور الإدارة الالكترونية في تحيين الأداء الوظيفي مذكرة نيل شهادة ماستر كلية علوم اق وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

2019/2018 ص40.

أ. خصائص الإدارة الالكترونية:

- 1- إدارة بلا ورق: حيث تعتمد آليات إدارية غير ملموسة أي غير الورق في تنفيذ الإجراءات والقيام بالوظائف مثل الحاسب الآلي، تقنيات المعلومات والاتصالات، البريد الالكتروني، الأرشفة الالكتروني وغيرها...¹
- 2- إدارة بلا زمان ولا مكان: ليس لها وقت محدد ويمكن القيام بها من أي مكان وتتخذ القرارات فيها بلا قيود الوقت والمسافة وعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة حيث يتلاقيان من خلال شبكة الاتصالات.
- 3- إدارة بلا تنظيمات جامدة: مما يعني التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.
- 4- الرقابة المباشرة والصادقة: إمكانية متابعة مواقع العمل عبر الشاشات والكميرات الرقمية وبالتالي يصبح للإدارة أداة مضمونة صادقة التي تتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة الكلاسيكي والشفافية التي تقدمها في الكثير من الحالات.²

ب. أهداف الإدارة الالكترونية:

- إن النطاق الأساسي للسعي وراء وجود الإدارة الالكترونية هو زيادة قدرة الإدارة على تقديم أفضل الخدمات لذلك فإن لها عدة أهداف يمكن حصرها في:
- خفض التكاليف من خلال التقليل من الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمؤسسات³
 - قدرة استيعاب كبيرة من العملاء في نفس الوقت و القضاء على طوابير الانتظار.
 - إلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة مما يؤدي إلى الحد من تأثيرات العلاقات الشخصية والنفوذ.
 - الانتقال إلى التسيير الرقمي للأرشفة مع ما يحمله من ليونة التعامل مع الوثائق مع سرعة نشر الوثائق لأكثر من جهة في وقت واحد.
 - القضاء على البيروقراطية والتعقيدات في العمل.
 - تكوين مجتمع قادر على التعامل مع متطلبات العصر التقني.
 - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية وفق متطلبات عصر التكنولوجيا.
 - تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات⁴

¹ حسين مصطفى هلاي وآخرين الإدارة الالكترونية دار السحاب للنشر والتوزيع مصر ط 2010 ص 74.

² عمران كريمة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة بلدية أم البواقي منكرة نيل شهادة ماستر كلية العلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2021/2020 ص9.

³ مصطفى يوسف كافيادار الإدارة الالكترونية دار رسلان دمشق ط2011 ص70.

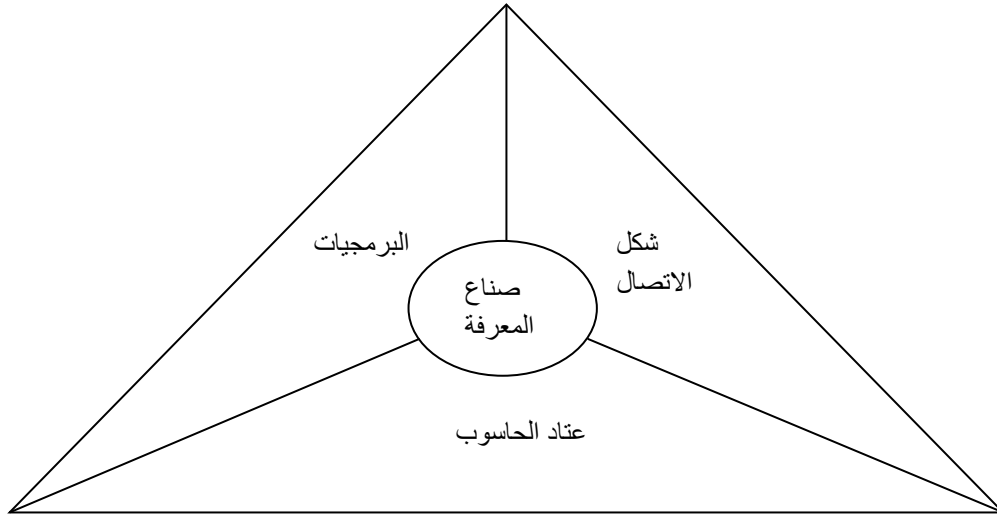
⁴ الإدارة الالكترونية ونورها في تحسين الخدمة العمومية مرجع سابق ص 18.

بما أن الإدارة الالكترونية منظومة تفاعلية تكاملية فهي تتكون من مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها في:

1- الحواسيب وملحقاتها Hardware :

قبل تعميم تطبيق التقنية في الإدارة يجب على المؤسسة التأكد من قدرتها المالية على توفير العدد المناسب من الحواسيب وملحقاتها اللازمة لتشغيل المواقع الإدارية التابعة لها كالطابعات، الأقراص المدمجة أجهزة المسح الضوئي، أجهزة البصمة الالكترونية وغيرها.

الشكل رقم 01 : يوضح عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: عوبة رشيد علي البدران عبد الرضا ناصر محسن واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات الخدماتية وإمكانية تطبيقها مجلة العلوم الاقتصادية مجلة 10 العدد 37 24 جويلية 2014.

2- البرامج Software :

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تحتاجها وتناسبها من بين مجموعة كبيرة من البرامج ولذلك يمكن تقسيمها إلى قسمين:

برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها لبرامج إدارة النظام كنظام التشغيل، البريد الالكتروني وغيرها.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

برامج خاصة: هي برامج لا يتم تحميلها في كل الحواسيب في شركات البيع وإنما تحمل بناء على طلب المستخدم الذي يحتاج إليها وإذا لم يكن هذا البرنامج موفر في الأسواق فإنها تلجأ إلى مبرمجي الحواسيب لذلك حيث يبدأ دورهم بتصميم البرامج التي يحتاج إليها المستخدم¹ وعليه تمثل البرامج إحدى العناصر الأساسية للإدارة الالكترونية باعتبارها إحدى الوسائل الإدارية لتنفيذ خططها وممارستها الإدارة عبر حواسيبها وشبكاتها الالكترونية.

الشبكات الالكترونية: هي مجموعة الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت و الانترنت تعمل قاعدة بيانات و معلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها فيدل كل منهم على المواقع التي تسمح له بالدخول لها.

"الشبكات الالكترونية باختصار هي عبارة عن شبكات داخلية وخارجية تمثل مجموعة من الحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها مشاركة الموارد المتاحة وتبادل المعلومات"²

3- صناع المعرفة:

وهم العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع ويمثل صناع المعرفة من الخبراء والمختصين والقيادات الالكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية ويتولى صناع المعرفة غدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتعتبر طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى³

الفرع الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية.

قد يتصور البعض أن مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية يقتصر على نوع محدد من المؤسسات ولكن مجالاتها أوسع بكثير من ذلك التصور و فيما يلي نتناول بعض المجالات بإيجاز:

1- التجارة الالكترونية E commerce:

" بدأت التجارة الالكترونية في و م أ عام 1970، وأخذت خطوات سريعة حتى انتشرت على مستوى العالم ككل ويرتبط مفهوم التجارة الالكترونية بكافة التعاملات التي تتم الكترونيا، من خلال الشبكات العالمية وأهمها شبكة الانترنت وهي تأخذ أشكال متعددة"⁴

- التبادل التجاري الالكتروني بين منظمات الأعمال (B to B)
- التبادل التجاري الالكتروني بين المنظمات وعملائها (B to C)
- التبادل التجاري الالكتروني بين المنظمات والحكومات (B to G)⁵

2- البنوك الالكترونية E Banking:

¹ حسين محمد الحسن الإدارة الالكترونية مؤسسة وار للنشر عمان الطبعة الاولى 2011 ص 70.

² مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 9 العدد 01 (2023) ص 162-151.

³ مصطفى يوسف الكافي مرجع سابق ص 78.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ط1 سنة 2012 ص 22-23-24

⁵ د فداء حامد الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية دار البداية ودار المستقبل ط1/2015 ص 75.

تتميز هذه الخدمات بالسرعة، قصر المعاملات المصرفية والمحافظة على سرية البيانات الخاصة بالعميل وتعمل طول أربعة وعشرون ساعة بمعنى 24/24 سا و 7/7 أيام ومن خدماتها:

- 1- الإيداع والسحب النقدي وبالشيك.
- 2- طلب دفتر الشيكات.
- 3- قبول الكروت الدولية.
- 4- الاطلاع على الحساب من الانترنت.
- 5- سداد الفواتير.
- 6- كشف إيداعات المبالغ الكبيرة بكارت خاص.
- 7- تغيير العملات الأجنبية ورفض العملات المزيفة وغير الصالحة.

3- الحكومة الالكترونية E: Gouvernement¹

تعتبر الحكومة الالكترونية أحد المداخل الحقيقية للنهضة الإدارية ودخول الألفية الثالثة بالتسلح بالتكنولوجيا ومواكبة التطور والمقصود بها أن المواطن العادي والمستفيد يستطيع طلب جميع الخدمات الحكومية بشكل ذاتي والكتروني في أي وقت ومن أي مكان بشكل سريع وسهل. وتتعدد مجالات تقديم الخدمات الحكومية الالكترونية منذ استخراج البطاقة الشخصية وجواز السفر وخدمات الشهر العقاري... الخ

ويحتاج تحديد إطار الحكومة الالكترونية إلى إنشاء قواعد بيانات الكترونية تضم بيانات ومعلومات عن الهياكل التنظيمية والوظيفية على مستوى الدولة ويتطلب شبكات اتصال فعالة بين الجهات الحكومية مع بعضها البعض أو بين جهات حكومية ومنظمات أو بين جهات حكومية ومواطنين².

4- الصيدلية الالكترونية:

وهي تقوم على إنشاء إدارة التجارة الالكترونية ويتم من خلال الشبكة الالكترونية للصيدلية الاتصال بجميع مخازن الأدوية المحلية والمستوردة.

وقد أدى الوضع الجديد الذي خلقه تفشي فيروس كورونا إلى إعادة التأكيد على ضرورة الإسراع برقمنة قطاع الصيدلة وسوق الأدوية في ظل منظومة رقمية شاملة تضم وتربط العيادات الطبية بالمستشفيات وشركات التأمين الصحية ومن ثم الصيدليات بقاعدة بيانات مركزية عن طريق تطبيقات مستحدثة تمكن المريض من شراء أدويته عن طريق وصفة طبية الكترونية موثقة قانونيا.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان مرجع سابق ص 25-26.

² محمود عبد الفتاح رضوان مرجع سابق ص 28.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الالكترونية.¹

في إطار الوصول إلى تطبيق ناجح للإدارة الالكترونية لابد من تطبيق مجموعة من المبادئ يمكن حصرها فيما يلي:

1- تكاليف منخفضة:

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وزيادة عدد المنافسين يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات.

2- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في كل الأماكن المنازل، المدارس، الجامعات، العمل، المكتبات وغيرها لكي يتمكن المواطن من التواصل وطلب الخدمة في مكان تواجد.

3- جودة الخدمات المقدمة:

لتقديم الأفضل والأحسن للمواطن يتطلب ذلك خلق بيئة جديدة تتنوع فيها الكفاءات والمهارات والتي تكون مهياة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على المشاكل التي تواجه المؤسسة وتشخيصها واقتراح الحلول المناسبة²

4- التركيز على النتائج:

للإدارة الالكترونية دور في تجسيد الأفكار وتحويلها إلى نتائج مطبقة للاستفادة منها مثلا دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل وبسرعة كبيرة.

5- التغير المستمر:

" وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق والتنافس "³

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية.

يمكن تلخيص وظائف الإدارة الالكترونية في:

1- التخطيط الالكتروني:

يعتبر التخطيط الوظيفية الأساسية الأولى مقارنة بباقي الوظائف فلا إدارة بدون تخطيط حيث يعرف التخطيط بأنه عملية تسطير أهداف وتحديد ما يجب القيام به للوصول إلى هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف محددة.

¹ الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين .الخدمة العمومية مرجع سابق ص20.

² 20 :45 03/02/2024 Jawad-book.com

³ 24 :20 01/02/2024 Jawad-book.com

بينما التخطيط الإلكتروني يركز أساساً على استخدام نظم جديدة كما يعتمد على التخطيط الاستراتيجي والسعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية كما يتسم المرونة في التنفيذ ووجود حلول دائمة لكل ما يعترض خطط الإدارة الإلكترونية¹

وهناك فروق محورية بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.

- 1- التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف المرنة والقابلة للتجديد والتطور المستمر.
- 2- عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق.
- 3- إمكانية مشاركة جميع العاملين في المساهمة في عملية التخطيط في كل زمان ومكان².

إن تدفق المعلومات باستمرار يؤدي إلى وجود امتلاك الإدارة الإلكترونية قاعدة بيانات عريضة مستحدثة بفعل التواصل المستمر مع العالم مما يضمن التغير المستمر في الخطط سواء بالتعديل أو التجديد حسب تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة³.

2- التنظيم الإلكتروني:

إن الانتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل دون هيكل تنظيمي وبالتالي يصبح التقييم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية من اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة⁴.

3- القيادة الإلكترونية (التوجيه):

نجاح أي خطة مرهون بتنفيذها من قبل العقول والأيدي والآلات بإتباع المراحل المحددة للوصول إلى الأهداف المسطرة وكل ذلك يتطلب وجود قائد فعال يقوم بعملية التوجيه والتنسيق⁵.

ومن هنا يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أقسام:

- 1- القيادة التقنية العملية: تقوم على استخدام تقنيات الانترنت باستعمال المعلوماتية مع السرعة والجودة.
- 2- القيادة البشرية الناعمة: يعني بها القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة وتوثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها⁶.

¹ الهام شيلي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارية ماي 2010 ص 470.

² مهدي مراد يحيوي نصيرة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفعيل جودة الخدمة مجلة الأفاق للدراسات العدد 3 سبتمبر 2017 ص 264.

³ حسين محمد الحسن مرجع سابق ص 86.

⁴ نجم عبود نجم الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية دار بازو عمان 2009 ص 247.

⁵ الإدارة الإلكترونية ونورها في تحسين الخدمة العمومية مرجع سابق ص 30.

⁶ حسين محمد الحسن مرجع سابق ص 98.

3- القيادة الذاتية: وهي تعني قدرة القائد الالكتروني على الاعتماد على نفسه وضرورة امتيازه بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن والقدرة العالية على إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد عند تقديم الخدمات.¹

4- الرقابة الالكترونية: تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة بما يحقق الأهداف الموضوعة وباكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل يمكن تصحيح المسار باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهة أسباب الخلل بالأسلوب الملائم.²

المطلب الخامس: مراحل ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرع الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية.³

يؤكد المفكرين في علم الإدارة أن تطبيق الإدارة الالكترونية يجب أن يمر بأربعة مراحل:

المرحلة 1: مرحلة التحول.

وتتطلب من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية مما يشكل تحدياً فنياً لأن مشاركة المعلومات تتطلب توفر مستوى معين من الثقة.

المرحلة 2: مرحلة التفاعل.

الشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر فاعلية وسرعة بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكنك تنزيلها بها والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً.

المرحلة 3: مرحلة التعامل.

إن العمل الحقيقي للإدارة الالكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل وتوفير كثير من الوقت والجهد والاقتصاد في تكاليف الأعمال الالكترونية وتقديم خدمات فورية.

المرحلة 4: مرحلة التكامل.

وتمثل مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الالكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الناس مع الإدارة الالكترونية واستجابتهم لها، والمقدرة على إكمال المعاملات فوراً عبر الشبكة.

¹ الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية مرجع سابق ص 31.

² Aromewihibook.org 03/02/2024 20 :30h

³ Jawad-book.com 04/03/2024 19 :21 h

1- عدم وعي القيادات الإدارية:

يعد عدم الوعي بالنسبة للقادة بنظام الإدارة الجديد من أكبر المعوقات التي تتعرض لها الإدارة الالكترونية وذلك بعدم قدرتهم على تخطي نمط الإدارة التقليدي.

2- تباين النظم الإدارية:

توجد لكل مؤسسة نظرتها الخاصة وهذا ما يزيد صعوبة توحيد الرؤى حول الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

3- تغيرات داخلية:

لإدخال نظام إداري إلكتروني تحتاج المؤسسة إلى تغيرات داخلية على المستوى الإداري وإعادة هيكلة وتوزيع المهام والصلاحيات على الجميع.

4- الحاجة للتخصصات والمهارات:

يحتاج الولوج إلى الإدارة الالكترونية كواحد بشري متميز بمهارات جديدة وهذا يتطلب واقعية بالغة في الحصول على الخبرات الموجودة في السوق.¹

4- الامتناع عن التغيير:

وهذا ما يعرف في علم الإدارة بما يسمى بمقاومة التغيير وامتناع بعض العاملين عن التغيير حيث يفضلون العمل بالطرق التقليدية.

يمكننا استنتاج مما سبق أن الإدارة الالكترونية نمط إداري جديد يمثل عملية تغيير جذرية لطبيعة العلاقة بين أي مؤسسة ومن يتعامل معها سواء إدارات عمومية أو مواطنين أو حتى مؤسسات خاصة وذلك انطلاقاً من التغيرات في عمل الأجهزة والتحول من الشكل التقليدي الذي يتميز بالتعقيد وعدم السرعة إلى شكل آخر جديد ومعاصر يركز على الانترنت لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد.

كما يتضح بان الإدارة الالكترونية أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارستها المختلفة التي لم يعد لها مكان في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة وهذا ما فتح المجال لوظائف الإدارة الالكترونية أمام المنظمات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: ماهية الأداء في المؤسسات مكوناته، أنواعه، محدداته، مستوياته وتقييمه.

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً جداً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام فهو يمثل جميع فروع المعرفة الإدارية حيث اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء ومن ثمة فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة يجب الاهتمام به إذ إنه يهدف إلى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف بل يتخطى الأمر إلى إيجاد طرق لعلاجها على المدى القصير أو البعيد.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته.

الفرع الأول: تعريف الأداء.

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance) وفي اللغة الانجليزية (to perform) بمعنى تأدية عمل أو تنفيذ مهمة، ويعرف الأداء لغوياً حسب قاموس (le petitrobert) بأنه "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وهناك تعريف آخر¹ في نفس القاموس "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة"، كما عرفها (M.Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"، كما عرفه (G.Donnadieu): "أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكملتها لبعضها البعض وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف. وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة."²

كما عرف الأداء بأنه "نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه "قدرة المنظمة على إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح بكفاءة وفعالية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة لضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية."³

الفرع الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين هاذين المكونين.

¹ Kenanaonline.com 05/04/2024 19 :50 h

² نفس الموقع 20:00 2024/04/05 سا.

³ مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 09 العدد 2023/01 ص 156.

1- الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.¹

كما يعرفها (Malo) بأنها "تعظيم للعلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل المدخلات أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"² ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.³

2- الفعالية:

يركز هذا المفهوم على نتائج أداء المؤسسة والفعالية هي دلالة على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واصطلاحا هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"⁴. لقد جاءت هذه التعاريف مركزة على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف، إلا أن الكثير من الباحثين حاولوا التعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم وهو الاختيار الجيد للأهداف حيث يعتبر Peter Prucker أول من كان وراء هذا التوجه حيث قال "إن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف" وقد عبر عليه بمصطلح la pertinence.

3- العلاقة بين الكفاءة والفاعلية:

يوجد ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، يمكن أن تتسم المؤسسة بالكفاءة ولكنها لا تتميز بالفعالية ولكنها لا تتميز بالكفاءة إلى أن هذا لا يعني وجود تناقض بينهما فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته.

اختلف الباحثين على تقسيم الأداء ويرجع ذلك إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء فاختلفت معايير تحديد أنواع الأداء.

1- حسب معيار المصدر: يوجد نوعين من الأداء هما:

1-1 الأداء الداخلي: ينقسم بدوره إلى ثلاثة أقسام:

1-1-1 الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي،

فهو يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها لأن التميز في الأداء

يرتكز على التوفر على موارد بشرية من نوعية خاصة أي تتمتع بالكفاءة العليا.

¹ محاضرات الدكتور زرنوح احمد جامعة الجلفة ص28

² د زرنوح محاضرات جامعة الجلفة.

³ للأستاذ محمد إبراهيم سعد بحث 2020/01/09.

⁴ عبد المالك مزهودة "الاداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم-مجلة العلوم الانسانية العدد1جامعة بسكرة 2001 ص89.

2-1-1 وهو يعني مدى كفاءة المؤسسة في توظيف الموارد المالية في مكانها المناسب ومن أبرز مؤشرات التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية.

3-1-1 الأداء التقني: وهو مدى قدرة المؤسسة على استخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية ومن أبرز مؤشرات الأداء التقني كمية الإنتاج وبنية استخدام الطاقة الإنتاجية.

ويمكن تلخيص ما سبق في أن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الاستخدام الأمثل لكل من الموارد البشرية والتقنية والمالية.

2-1 الأداء الخارجي:

يتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات الخارجية فهذه التغيرات تؤدي حتما إلى تغير مسار المؤسسة لذلك يجب على المؤسسة إدراك أثرها على الأداء فنجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها والبيئة المحيطة.

2- حسب معيار الشمولية: ينقسم حسب هذا المعيار إلى:

1-2 الأداء الكلي:

هو تجميع مختلف الانجازات من عناصر ووظائف وأنظمة فرعية لتحقيق الأداء ولا يمكن نسب الإنجاز إلى أي عنصر دون الآخر، وبشكل عام هو تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2-2 الأداء الجزئي: هو تحقيق الأداء في كل نظام فرعي للمؤسسة فمن خلال تحقيق النظام الفرعي للأهداف يتحقق الأداء الكلي.1

3- حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء حسب الوظيفة إلى:

1-3 أداء الوظيفة المالية:

من خلال ضمان السير الحسن والعقلاني للاعتمادات الممنوحة يمكن تجسيد أداء المؤسسات كما يمكن تجسيد أداء المؤسسات كما يمكن تجسيد الأداء من خلال حسن استخدام الأموال العامة وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية.

2-3 أداء وظيفة الإنتاج:

تتكفل هذه الوظيفة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة بتحقيق الأداء مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

3-3 أداء وظيفة التسويق:

وهي تعني دراسة السوق بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين وعدد الوحدات ورقم الأعمال من جهة أخرى.

4-3 أداء وظيفة الموارد البشرية:

يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل العاملين في المؤسسة حيث أن نجاح المؤسسة مرهون بمدى فاعلية العاملين في أداء أعمالهم.

5-3 أداء وظيفة التموين:

يتجسد هذا الأداء في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية أي المدخلات بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب كما يتجسد في القدرة على الحصول على التجهيزات بجودة عالية وشروط دفع مرضية وأجال تسليم محددة.

6-3 أداء وظيفة العلاقات العامة:

يتمثل في المحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها من خلال معرفة رأي الزبائن وكذا نشر وشرح معلومات عن المؤسسة بطريقة مفهومة.¹

4- حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الأداء وفقا لهذا المعيار ووفقا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إلى:

1-4 الأداء الاجتماعي: يتجسد الأداء الاجتماعي في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاجتماعية ونجاحها في ذلك من خلال تقديم خدمات للمجتمع باستمرار وانتظام تحقق بها منفعة عامة.

¹ حميدي خيرة قوارير التوت مختار عبد الرزاق، تقييم أداء العمال بالمؤسسة منكرة نيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعيدة

الفرع الثالث: مستويات الأداء.¹

يوجد ثلاث مستويات للأداء .

1- المستوى الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية وهي إمكانية المنظمة على البقاء والاستمرار وهذا المستوى يختص بالأجل الطويل والقرارات فيها تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي.

2- المستوى العملي:

هو مستوى قرارات روتينية تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي فيها يتم استخدام مؤشرات عملياتية لقياس الأداء أبرزها الحصة السوقية، نوعية المنتج وهي تعني ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

3- المستوى التكتيكي:

وهنا يتم الجمع بين الأداء الداخلي والخارجي حيث يمثل الأداء الأشمل للمؤسسة ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: محددات الأداء وأهميته.

الفرع الأول: محددات الأداء .

هو مجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر بها المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا سواء كانت داخلية أو خارجية غير أن الباحثين اختلفوا عن صور هذه العوامل.

يرى Jean Pierre Mercie أن العوامل تتمثل في:

- الإستراتيجية.
- الرؤية، القيم، الرسالة.
- الموارد البشرية.
- هيكل المؤسسة.
- الموازنة.²

¹ مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مجلد 09 عدد 1 (2023) ص 151-162.

² محمد فرحي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" المؤتمر العلمي الدولي 2013/12/19

كما يرى كل من Tom Peters و robert Waterman ثمانية عوامل وهي:

- التميز في العمل.
- الاستماع للزبون.
- تشجيع الاستقلالية والإبداع.
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
- القيم الجماعية.
- الاحتفاظ بهيكل بسيطة.
- المزج بين الليونة والصرامة.
- الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

كما صنف بعض الباحثين المحددات إلى داخلية وأخرى خارجية.

فالداخلية مثل العنصر البشري، التنظيم، طبيعة العمل...الخ

أما الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، القانونية...الخ

ويمكن القول أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة فيما بينها سواء كان لها تأثير مباشر أو غير مباشر.

الفرع الثاني: الأداء وأبعاده.

هناك بعدين داخلي وخارجي.

1- البعد الداخلي: يمكننا توضيح ذلك في:

1-1 النوعية: تعد النوعية عامل أساسي للأداء الداخلي، فالنوعية هي مجموع الخصائص والصفات

الإجمالية للمنتج أو الخدمة مع تحقيق رضا الزبون وهي تعرف بأنها التكيف الكامل مع توقعات

السوق.¹

2-1 التكلفة: هو البعد المالي للأداء الداخلي أو هي مجموع الأعباء المتعلقة بمنتج مادي معين حيث

تعتبر المؤسسة كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من المنافسين هو نشاط ذو تكلفة ايجابية.

كما يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

3-1 الآجال: هو الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج، فالأداء هو احترام المسؤوليات المحددة

داخليا وخارجيا. فالآجال أصبح معيارا مهما للحصول على حصص من السوق فبعدما كان أداء

¹ زرنوح محمد الأداء في المنظمة محاضرات جامعة الجلفة

المؤسسة يتحقق بتقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن بتحقيق من خلال التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

2- البعد الخارجي للأداء:

هو القدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة من الزبون وتكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية للتنافس عن طريق القيمة التي يتلقاها إضافة إلى القياس التقليدي للإنتاجية ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدريج مصحوبة بالتنافسية ليس فقط مرتكزة على التكلفة لكن أيضا على النوعية وخاصة الآجال. في هذا السياق ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تخفيض التكاليف ورفع حجم الإنتاج وإنما يتطلب تحسين مستمر شامل داخليا وخارجيا.¹

الفرع الثالث: أهمية الأداء.

توجد المنظمات لتحقيق الأهداف التي إذا غابت تصبح هذه الأخيرة بلا غاية إذ أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يرتبط بأدائها الفعلي والمستويات التي حددت لذلك² والأداء له إدارة تكمن أهميتها فيما يلي:

1- الاكتشاف المبكر للمشكلات:

يمكن للقادة رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل ويعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً في مواجهة المشاكل حيث أنها توفر فرصة للتعامل مع هذه المشاكل وإيجاد حلول مناسبة لها لتجاوزها بأقل قدر من الخسائر الممكنة.

يمكن لشركة عند ملاحظة أن موظفاً معيناً لا يمتلك مهارة العمل الجماعي إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجماعي أو توفير تدريب لهذا الموظف حول العمل الجماعي أو فصل الموظف عن العمل إذ يمكن للمؤسسة أن تمنع متاعب غير ضرورية من خلال تصرف قبل أن تصبح المشكلة مشكلة فعلية.

2- إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب :

وهي تساعد على معرفة نقاط الضعف وبالتالي إمكانية تحسينها ويمكن أيضاً للموظفين تحديد نقاط الضعف بأنفسهم ومن ثم الحصول على احتياجات التدريب المحددة.

يعد إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب خطوة لاحقة لاكتشاف المشكلات فمعرفة المشكلة يسهل عملية إيجاد الحلول المناسبة لها.

¹ يوم 2024/04/20 سا 21:00 www.mawaridtechnology.com

² يوم 2024/04/20 سا 21:00 mawdoo.com

3- توفير الرؤية الواضحة:

يعاني الموظف من مشكلة عدم تأكده من ما يستلزمه دوره بالضبط إذ غالبا ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية لذلك يساعد توفير الوضوح إلى زيادة الثقة وبالتالي زيادة الفعالية.

4- توفير فرصة لتبادل الملاحظات :

يؤدي نقص التواصل في العمل إلى مشاكل كبيرة ففي الكثير من الأحيان تتحدث الإدارة مع الموظفين عن التزاماتهم وواجباتهم ولكن لا يحصل الموظف على فرصة للتعبير عن احتياجاته أو مخاوفه أو إمكانياته لذلك فعالية الاتصال مهمة جدا لتحقيق الأداء الجيد والوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع: تقييم الأداء وأنظمتها وأهدافه.

إن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة تكمن من خلال إبراز نقاط القوة والضعف زمن ثم محاولة تحسينها وتطويرها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

1- تعريف تقييم الأداء :

تناول الباحثون العديد من التعريف لتقييم الأداء نذكر من بينها:

- التقييم هو عملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة¹.

هو عملية منظمة لجمع المعلومات لتحديد قيمة ومعنى أي شيء².

- الأداء هو عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء وأسلوبك على ما هو مطلوب في خطة التنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد والأبنية والأجهزة والمعدات والأدوات وغيرها من الأمور المادية والتقنية³.

- تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها⁴.

- ويعرف أيضا على انه وسيلة للتحقق من أن العمليات التي يتم انجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال المراد انجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصارمة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات المعتمدة ذات العلاقة والصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لها⁵.

¹ محمد هاني محمد إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ط 1 ص 252.

² ناصر محمد سعود ، عبد الباري إبراهيم، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2014، ص248.

³ يسري صباط (الرقابة الإدارية في تحسين الأداء) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016-2017 ص 58 .

⁴ أمينة ختو (بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي)مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2018-2019 ص47.

⁵ أمينة ختو بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي كلية العلوم الاقتصادية جامعة مستغانم 2019 ص 49.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- كما يرى باحثون آخرون أن عملية تقييم الأداء ترتبط بنهاية السنة المالية ويرى آخرون أنها عملية مستمرة ومرتبطة بتدفق الأنشطة¹.

- كما يرى باحثون آخرون أن عملية تقييم الأداء ترتبط بنهاية السنة المالية ويرى آخرون أنها عملية مستمرة ومرتبطة بتدفق الأنشطة².

2- أهمية تقييم الأداء :

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

- تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المؤسسة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.

- معرفة مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الذي تنشط فيه من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار معقولة.

- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات السليمة من خلال المساعدة في عملية التخطيط.

- تعزيز مكانة العناصر المميزة والكفاءات العالية والعمل على تأهيل العناصر الغني ماهرة وتدريبها بالشكل الذي يحقق الفعالية العالية وبالتالي وضع نظام حوافز وفقا لحجم الانجاز المحقق.

وتعتبر عملية التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية وسيلة

لحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين وأساسا موضوعيا لسياسات الترقية والنقل والفصل.

تنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات وهي:

- العمال.

- الرؤساء.

- المنظمة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد دار النهضة العربية عمان 2004 ص3.

² كمال بربر ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل لبنان ص208.

أولاً : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال :¹

عملية تقييم الأداء أساس من أسس اتخاذ القرارات كونها ترتبط بالمسار المهني للموظفين وللمنظمة ككل وربط هذه القرارات بالمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات مرتفعة وسلوكيات ايجابية. ويحقق تقييم الأداء للعاملين مجموعة من المزايا أهمها:

1- تنمية الشعور بالمسؤولية :

عند إدراك الموظف أن نتائج تقييم الأداء من قل المرؤوسين يترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل فيبذل كل جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لإرضاء رؤسائه وبالتالي ينمو شعور المسؤولية لدى العامل خاصة عند شعوره بأن هذا التقييم حقيقي ويعب عن الواقع.

2- رفع الروح المعنوية :

شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية يحفزهم للأداء بفاعلية أكثر.

3- تحسين وتطوير الأداء :

يساهم نظام تقييم الأداء في معرفة القصور لدى العاملين وتحديد نواحيه وأسبابه وكيفية معالجته في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب .

ثانياً : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء .

يحقق التقييم للرؤساء عدة أهداف منها :

1- استمرارية الرقابة والإشراف: يعتبر نظام تقييم الأداء وسيلة هامة تضمن الاتصال الفعال بين العاملين والرؤساء حتى يمكنهم من وضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة.

2- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس : شعور الموظفين أن عملية التقييم هي من اجل معرفة نقاط الضعف ومعالجتها يفتح جسور المودة والتفاهم والعلاقات الحسنة بينهم وبين الرؤساء .
تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء :

3- إن التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وبالتالي زيادة قدرة الرؤساء على التحليل.

¹ حميدي خيرة قوارير عبد الرزاق مرجع سابق ص 35.

أولاً: تعريف نظام تقييم الأداء .

يمكن تعريف نظام تقييم الأداء على أنه تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه.¹

ويمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات سابقة فمثلاً يقوم مدير بتقييم الأداء منذ عشرون سنة مضت فيبدأ المدراء الآخرون تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير ولكن دون جهد لذلك² عدد الأنظمة: يفضل أن تكون للمؤسسة نظام واحد غير أن هناك مجموعة من المؤسسات خاصة الكبيرة منها نظامين أو ثلاثة فمثلاً مؤسسة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر لها ثلاثة: واحد للإداريين وواحد للتقنيين المهنيين وآخر للعمال والموظفين الآخرين. ووضع هكذا نظام هو عملية معقدة.

ثانياً :عناصر نظام تقييم الأداء .

يتألف نظام التقييم كأي نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره تتمثل في مدخلات عملية التقييم مخرجات وعملية التغذية العكسية .

1- مدخلات النظام : تتمثل مدخلات النظام التقييم في :المرؤوس موضوع التقييم الرئيس القائم بعملية التقييم

معلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم معايير التقييم سلوك الموظف الخاضع للتقييم .

2- العمليات : يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق الطريقة او الطرق للتقييم التي تعتمدها المنظمة.

3- المخرجات: تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار التدريب النقل الترقية التحفيز الاتصال هذا فضلاً عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنظمة وقدراتها التنافسية والمخرجات الايجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

4- التغذية العكسية : هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف و الإختلالات والفجوات السلبية لتجاوزها مستقبلاً³.

¹ عز الدين هروم واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2008/2007 ص 138.

² حميدي خيرة قواير التوت مختار عبد الرزاق مرجع سابق ص 40.

³ حميدي خيرة قوايرالتوت مختار عبد الرزاق مرجع سابق ص 43.

أولاً: أهداف تقييم الأداء .

عند قيام أي مؤسسة بعملية تقييم الأداء تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف:

1- الأهداف على مستوى المؤسسة :

من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية وأنشطة العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً.

- تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش داخل المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .

- يساهم نظام تقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة رقابية جيدة فسلامة تقييم الرئيس للمرؤوس تستلزم

الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن من العملية الرقابية.

وظيفة تقييم الأداء تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف الإدارة في الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (حوافز ، ترقية).

2- الأهداف على مستوى العاملين :

- زيادة الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق

الأهداف الخاصة بالمنظمة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوز و بالمكافآت ويتجنب العقوبات.

- تسير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار ومهارات وقدرات العاملين بشكل

أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات¹

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل لتطوير البيئة الوظيفية للعاملين.

3- الأهداف على مستوى المديرين :²

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.

- تقوي العلاقات بين المشرفين المباشرين والعمال تحت إشرافهم وزيادة التعاون بينهم لزيادة الإنتاجية من

ناحية والكفاءة من ناحية أخرى إضافة إلى تنمية القدرات.

ثانياً : طرق تقييم الأداء .

¹ حميدي خيرة قوايرالتوت مختار عبد الرزاق مرجع سابق ص 45.

² بعجي سعاد تقييم نظام فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مقالة منشورة asjp ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

تعددت طرق وأساليب تقييم الأداء فمنها ما هو شائع الاستخدام ومنها ما هو نادر الاستخدام وتنقسم هذه الطرق إلى:

1- الطريقة التقليدية: وتشمل على:

- طريقة الميزان أو الدرجات.
- طريقة قوائم المراجعة.
- طريقة المقارنة الزوجية.
- طريقة الترتيب العام.
- طريقة التقدير البياني.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء: وتشمل على:

- طريقة التوزيع الإجباري.
- طريقة الاختيار الإجباري.
- طريقة الأحداث الجوهرية.
- طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب.

3- الطرق المستحدثة لتقييم الأداء :

- التقييم الذاتي.
- التقييم المشترك.
- معايير التقييم النسبية.
- طريقة الإدارة بالأهداف.
- 360° Le وهي طريقة التغذية العكسية.

يمثل الأداء أهمية أساسية كونه مصدر نجاح المؤسسات اليوم والذي أصبح مرتبط بأداء العاملين فيها وقد سعت هذه المؤسسات إلى الارتقاء بأداء موظفيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم للوصول إلى الأهداف المسطرة.

فكل مؤسسة يمكنها الوصول إلى أداء معين فنجد مؤسسة ذات أداء جيد وأخرى ذات أداء متوسط وثالثة ذات أداء ممتاز وقد تعددت أنواع الأداء سبب مجموعة من المعايير قد سلطنا الضوء في هذا البحث على أهمها وهو معيار المصدر الذي صنف الأداء إلى داخلي وخارجي ليصبح الأداء البشري أهمها والذي هو ذو مصدر داخلي لأنه وبكل بساطة أهم الموارد والمنسق والفاعل لانجاز باقي أنواع الأداء.

كما تكمن أهمية الأداء كونه أداة لتقديم المعلومات إلى الإدارة من خلال إدراك الأفراد لدورهم وعملهم في المؤسسة ومن ثم توجيه جهودهم في العمل إلى استغلال كل قدراتهم ومهاراتهم لتقديم أفضل المستويات بالرغم من التأثير بمجموعة من العوامل المختلفة والمتعلقة سواء بالإدارة أو بالموظف نفسه.

المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المؤسسات.

يعتبر الأداء الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة ولذلك سعت المنظمات إلى تحسين الأداء من خلال إدخال الإدارة الالكترونية والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الكفاءة وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أثر تطبيق أدوات الإدارة الالكترونية على الأداء.

المطلب الأول : علاقة الشبكات أجهزة الحاسوب ولواحقها في تحسين الأداء.

1- تأثير أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين الأداء:

لعتاد الحاسوب أثر كبير على تحسين الأداء من خلال:

- السرية في أداء المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- إجراء عمليات التقويم المختلفة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- تقليل الجهد وخفض التكاليف وذلك من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء إلى حد كبير.¹

2- علاقة الشبكات بتحسين الأداء.

أبسط مثال على ذلك شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب ببعضها البعض

بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على نقاط عدة.²

وللشبكات دور في تحسين الأداء من خلال.

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر حيث أصبح بإمكان الجميع تبادل المعلومات في نفس الوقت وبسهولة وسرعة فائقة.
- الحصول على كم هائل من المعلومات في أي وقت، وهذا ما يسمح بتوجيه جهود العاملين.
- زيادة فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة البيانات لمن أَرادها بتواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- تقديم الخدمات للمستفيدين على مدار الساعة ولمدة 7 أيام / 7 أيام.
- تقليل عدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات.
- المساعدة على خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.
- الشفافية التي تقدمها الشبكات دون تمييز وهذا ما يعزز الرضا.

¹ حمزة جهرة مرجع سابق ص 48.

² شوقي شاذلي أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية. جامعة قالمة 2007 ص 15.

المطلب الثاني: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على تحسين مستوى الأداء.

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد حيث أن جميع العتاد التكنولوجي لا يساوي شيئاً دون البرامج خير مثال على هذه البرامج هي البرمجيات الخاصة بالعمليات الحسابية، النظم الذكية وغيرها وهذه البرامج لها قدرة ذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها ويوجد ثلاث أنواع من البرامج.

- برامج النظام.
- برمجيات التطبيقات.
- برمجيات التأليف.

أما عنصر البيانات لا يصبح لها معنى إلا إذا تم معالجتها وتحويلها إلى معلومات ومن ثم تخزينها وترتيبها الذي يسهل الوصول إليها وهذا ما يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تحسين الأداء ويتم ذلك من خلال:

- التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المنظمات حتى تستطيع مواجهة المنافسة ولكي يكون أسلوب التدريب قائماً على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب
- سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد وهذا ما يضمنه توفر برامج تبسط الأعمال وبالتالي تحقيق رضا العاملين.
- تساعد قواعد البيانات على تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليل أماكن الأرشفة وهذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل وفق أصول مهنية متعارف عليها.
- إعداد التقارير بالاعتماد على قاعدة البيانات وهذا ما يسهل عملية دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير الأداء.¹

المطلب الثالث: ضروريات التحول نحو الإدارة الالكترونية في العمل الإداري.²

لقد فرض التقدم العلمي والتكنولوجي والبحث عن جودة المخرجات على الإدارة التحول من الطريقة التقليدية العادية إلى العمل الإداري الإلكتروني حيث يكون ذلك عبر مراحل سوف نحاول تسليط الضوء عليها من خلال ما يلي:

¹ شوقي شادلي مرجع سابق ص 16

² عمران كريمة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي منكرة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2021/2020 ص 27.

كي تتم عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية بطريقة تحقق الأهداف المرجوة يجب مرورها بعدة مراحل متسلسلة لكن اختلف الباحثون في تحديد هذه المراحل:

1- البنك الدولي: دراسة سنة 2002 تقترح ثلاث مراحل:

- النشر: نشر المواقع والمعلومات على أوسع نطاق ممكن للجمهور.
 - التفاعل: الاتصالات ثنائية الاتجاه والتغذية العكسية من المستخدمين.
 - المعاملات: الحصول على الخدمات والمعاملات التجارية.
- 2- شركة ibm في دراسة لها سنة 2001 اقترحت أربعة مراحل هي:
- الأتمتة: التركيز على التواجد على شبكة انترنت بشكل واضح.
 - التحسين والتدعيم: العمل على تطوير التطبيقات والسياسات القائمة.
 - الاندماج: يتطلب تخطيطا جادا في تحويل العمليات التجارية والتكامل.

التحول : التحول إلى نموذج أكثر تشبيكا، تحويل نموذج الأعمال، تحويل البنية التحتية والثقافية.

كما قسمها آخرون إلى:¹

مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة : من خلالها يتم تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تطويرها توازيا مع الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية إذ يستطيع المواطن تخلص كل الإجراءات بشكل سريع ودون أي مماطلة في الوقت.

مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :يكون فيها باستطاعة المواطن العادي الاستفسار أو انجاز أي معاملة اعتمادا على الهاتف المتوفر في الأماكن العادية كما يمكنه الاستفادة من خدمات الفاكس لإرسال واستقبال الاستثمارات وغيرها.

مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة : هي اجر مرحلة يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة 30 بالمئة من المواطنين .ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بوفرة وتكلفة معقولة مما يتيح لجميع المواطنين والأفراد استعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت واقل جهد وتكلفة وبأكثر فعالية سواء كمية أو نوعية.

¹ عمران كريمة مرجع سابق ص 29.

الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري¹

يعود اثر الإدارة الالكترونية على المجالات واستراتيجيات الإدارية إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية وهذا لعدد من التغيرات في الثورة الرقمية وهي :

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

كما ساهمت هذه التراكمات في تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق.

أولا : مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط : من خلال :

- نقل عملية التخطيط من ممارسة إدارية احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم بدوره من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى يساهم في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- تعدي اهتمام التخطيط من المؤسسة إلى السوق أو العملاء المحتملين وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو احد أهم مؤشرات البقاء.
- دقة تشخيص المؤسسة للمشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل والقدرة على تفعيل ودعم القرارات.

ثانيا : مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم :يمكن حصرها في مجموعة من النقاط:

- مرونة التنظيم الالكتروني من خلال الاتصال والتعاون بين الأفراد.
- وجود شبكة داخلية تحقق اتصال دائم بين العاملين في كل وقت وفي الوقت المناسب ولاشك أن هذه الصلات القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال الهرم التقليدي.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما يعكس بشكل كبير على المؤسسة وهذه التغيرات نجدها في استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهني وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدي أو استخدام عاملين عن بحد باستعمال الحاسوب.

¹ عمران كريمة مرجع سابق ص 31-32-33.

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

ثالثا: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية الرقابة: فعالية شبكات المعلومات في عملية الفحص والتدقيق الآنية والشاملة يحقق مزايا كثيرة:

- الرقابة المستمرة بدل الرقابة الدورية التي تحققها الإدارة التقليدية مما يولد نفقا مستمرا للمعلومات الرقابية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات داخل المؤسسة.
- الرقابة الالكترونية تقلص بمرور الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات والمخرجات والأنشطة فهي اقرب إلى الرقابة بالنتائج.

رابعا: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار:

- سرعة الحصول على بيانات دقيقة
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- صحة وتكامل المعلومات.
- دعم القدرة على تجديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.

خلاصة الفصل الأول

تمثل الإدارة الالكترونية ومختلف التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم التحديات التي سعت المنظمات إلى مواكبتها بهدف رفع كفاءة أدائها فهي تحول شامل للأساليب والهياكل مما فرض عليها توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تحقق أهدافها.

يقترن نجاح المؤسسات أو المنظمات بكل أنواعها بمدى قدرتها على تحيين أدائها فالأداء من العمليات المهمة في أي مؤسسة ولهذا كان من الضروري عليها مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العصر الحالي عن طريق التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

لقد تغير أسلوب العمل الإداري في كل العالم نتيجة الثورة الهائلة التي أحدثتها تقنيات الاتصال الحديثة عبر تحقيق التوازن بين سلوك الأفراد والعلاقات بين الإدارات والمؤسسات وأساليب و أساليب أدائها في إطار تحسين الأداء حاولت الجزائر زيادة فعالية مستوى المعلومات والاتصالات فمن أجل تحقيق ذلك انتهجت الجزائر مجموعة من التدابير الرامية إلى تحسين واقع الإدارة الالكترونية في مؤسساتها حيث تمحورت جلها في توسيع استخدام أساليب حديثة تسم بالسرعة والدقة والمرونة في آن واحد محاولة منها مواكبة العصرنة حيث قامت بربط جل مؤسساتها بشبكات الحاسب الآلي هذه الأخيرة ساعدتها في التوجه نحو إدارة الكترونية حديثة والتي تهدف أساسا إلى الرفع من مستوى الأداء في المؤسسات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة حجر أساس ورافدا أساسيا من روافد المعرفة النظرية والعملية من خلال خبرات وتجارب الباحثين السابقين والاطلاع على أهم انجازاتهم وتوصياتهم والنتائج التي توصلوا إليها ولها اثر كبير في معرفة ومعلومات الباحث مما يساعده على تكوين خلفية عن الموضوع و يستوجب تناوله من اجل تكوين فكرة علمية محددة تتبلور حول موضوع بحثي معين بحيث تساعد الباحث على استكمال ثبات الهيكل البحثي التنفيذي في إطاره ومضمونه المنطقي الصحيح.

المبحث الأول: الدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: مقالات أجنبية.

1- دراسة (chux gervase lwu 2016) بعنوان:

Effects of the use of electronic human resource management (e-hrm) within human resource management (hrm) functions at universities¹

"الهدف من هذه الدراسة هو تحديد اثر أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مساعدة العاملين في مجال الموارد البشرية على أداء مهامهم ومسؤولياتهم مقارنة مع اقتصاديات الدول المتقدمة

اعتمدت الدراسة منهج البحث المزدوج وتم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداتين للدراسة تكون مجتمع الدراسة من جامعة دانوبوس في جنوب صحراء إفريقيا.

أظهرت النتائج ما يلي على الرغم من وجود مكاسب في اعتماد أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية فمن الحكمة النظر في دعم الموارد وكذلك توضيح احتياجات الجامعة بشكل أفضل قبل القيام بأي استثمار.

2- دراسة (shriya chauhan anshu singh 2022)

e-hrm(electronic human resource management)its effectiveness in hotels²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل التنسيق الفعال داخل المنظمة مع إدارة الموارد البشرية الالكترونية

اعتمدت الدراسة على لمنهج الوصفي التحليلي تكون مجتمع الدراسة من 25 متخصصا في الموارد البشرية في فنادق 5 نجوم في جميع أنحاء الهند أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- تساعد إدارة الموارد البشرية الالكترونية على التنسيق الفعال داخل القسم.
- يساعد في اتخاذ القرار.
- الوصول إلى المعلومات وما إلى ذلك للمؤسسة بأكملها.

3- دراسة (asadollah .alireza.fazel zareian 2018) بعنوان³ :

" the necessities of an electronic government in the thirdmillennium with an emphasison iran "

¹ مجلة اكثا يونيفارستياتيس دانوبوس الإدارة العدد 1 8/2016.

² مجلة الضيافة والعلوم التطبيقية العدد 2 مجلد 8 2022.

³ المجلة القصصية للسياسات الكلية والإستراتيجية المجلد 10 العدد 40 2022/

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الطرق والقواعد التنفيذية للحكومة الالكترونية للدولة ومعيقات إنشاء حكومة رقمية لتوفير الراحة للمواطنين وأظهرت هذه الدراسة أن تشكيل مثل هذه الحكومة ينشئ رابط متبادل قوي بين المواطنين والحكام.

تخفيض تكلفة الخدمات عبر الانترنت بشكل كبير .

4- دراسة (kobra&asadi &sahar2022) بعنوان :

"the identification and analysis of effective factors in the development of e-government considering the general policies of administrative system .3

من خلال هذا البحث تم تحديد وتحليل العوامل الفعالة لتطوير الحكومة الالكترونية بالنظر الى السياسات العامة للنظام الاداري في منظمات الشؤون الضريبية في طهران بلغ مجتمع الدراسة (15) خبيراً في المرحلة النوعية للدراسة وفي المرحلة الكمية (1097) موظفاً في هيئات شؤون الضرائب في طهران تم اختيار (285) منهم في المرحلة النوعية تم اخذ العينات بشكل مقصود وفي المرحلة الكمية تم اخذ العينة العنقودية والعشوائية تم استخدام اتفاق كين دال وأيضا التحليل العاملي التوكيدي والتحليل الهرمي تم استخراج البيانات المطلوبة من خلال استبيان مكون من 54 فقرة والتي تم تحليلها باستخدام برنامج (spss) ومن خلال التحليل تم تحديد ستة عناصر لها تأثير كبير على تطوير الحكومة الالكترونية كما أشارت النتائج إن العنصر التكنولوجي هو الأول والأكثر فاعلية في تطوير الحكومة الالكترونية وتبع ذلك رأس المال البشري والاجتماعي والثقافي والتنظيمي والإداري والاقتصادي والمالي .

المطلب الثاني: دراسات أكاديمية أجنبية.

1- دراسة (tokdemir-pacin-kurfal andarifo.2017) بعنوان :

"how acceptable is the use of e-government services in turkey"

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في قرار المواطنين باستخدام خدمات الحكومة الالكترونية في تركيا اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي في جمع البيانات من خلال قياس مدى قبول التكنولوجيا تكون مجتمع الدراسة من (529) مواطناً وأظهرت الدراسة ما يلي :

- قبول المواطنين لاستخدام الخدمات الالكترونية مع توفر ظروف ملائمة لتطبيقها.
- توفر الثقة في استخدام خدمات الحكومة الالكترونية.

2- دراسة (oyedemi 2015) بعنوان:

"ict and effective management administrators perspective"

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الموظفين الإداريين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المدرسة بفعالية في ولاية أوسن بنيجيريا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان أداة للتحليل وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مدارس ولاية أوسن الثانوية وعينة عشوائية ممثلة في (140) موظفا إداريا منهم (40) مديرا و(80) نائب مدير وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج:

- وجود اتجاه ايجابي لدى مديري ونواب المدارس الثانوية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المدرسة بفعالية
- وجود نقص واضح في الأجهزة والأدوات والشبكات في الثانويات.
- أوصت الدراسة على تقديم التمويل الكافي للمدارس من قبل الحكومة لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الكترونية.

3- دراسة (jervis&masoodian 2014) بعنوان:

"how do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية الجمع بين الأوراق والوثائق الالكترونية ودورها وكيفية إدارتها والمشاكل التي تواجهها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المقابلة تكون مجتمع الدراسة من (14) فردا من ثمان مؤسسات في نيوزلندا أسفرت النتائج انه يتم أرشفة اغلب الأوراق الكترونيا مع الاحتفاظ بالنسخ الأصلية من الأوراق الحساسة مثل العقود بسبب عدم وجود قوانين تحكم النظام الالكتروني.

4- دراسة (robert 2011) بعنوان:

"an analysis of principals perceptions of technology influence in today schools"

من خلال هذه الدراسة تم تحليل تصورات مديري المدارس حول استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل الإداري في المدارس المعاصرة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للتحليل حيث وزع (310) استبانة على مديري ومديرات المدارس المعاصرة وأظهرت نتائج الدراسة انه:

تقديرات أفراد العينة إلى أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارسهم كانت بدرجة متوسطة.

"using computers in Croatia national university division of research in higher education"

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على مدى استخدام الإدارة الالكترونية والبرامج الملحقة في إدارة الأقسام الإدارية في الجامعة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبيان كأداة للتحليل ومجتمع الدراسة تكون من (36) رئيس قسم إداري ومن نتائج الدراسة :

- التخفيف من العبء على رؤساء الأقسام والسرعة في الأداء وأيضاً قلة الأخطاء .
- وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب ومستوى استخدام الإدارة الالكترونية.

جدول رقم (01) ملخص الدراسات الأجنبية السابقة.

الرقم	الدراسة	فترة الدراسة	مكان الدراسة	بيئة الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	منهج الدراسة	أداة الدراسة
01	shriya chauhan anshu Singh	2022	الهند	فنادق 5 نجوم	العاملين في قسم الموارد البشرية	الوصفي التحليلي	الاستبيان
02	kobra&asadi &saha	2022	طهران	منظمات الشؤون الضريبية	خبراء وموظفين	اتفاق كين دال التحليل العاملي التوكيدي والتحليل الهرمي	الاستبيان
03	asadollah .alireza.fazel zareian	2018	إيران	/	مواطنين	/	/
04	tokdemir-pacin- kurfal andarifo	2017	تركيا	/	المواطنين	المسحي	الاستبيان
05	chux gervase lwu	2016	إفريقيا	جامعة دانوبوس	العاملين والموظفين	البحث المزودج	الاستبيان + المقابلة
06	Oyedemi	2015	نيجيريا	ثانويات ولاية أوسن	موظفين وإداريين	الوصفي التحليلي	الاستبيان

07	jervis&masoodian	2014	نيوزلندا	مؤسسات	عاملين	الوصفي التحليلي	المقابلة الشخصية
08	Robert	2011	الولايات المتحدة الأمريكية	المدارس المعاصرة	المديرين والمديرات	الوصفي التحليلي	الاستبيان
09	Felek	2010	كرواتيا	الجامعة	رؤساء الأقسام الإدارية	الوصفي التحليلي	الاستبيان

المبحث الثاني: الدراسات العربية.

المطلب الأول: مقالات عربية.

1- دراسة (Hamadi Et Zaidi 2020) بعنوان:

The Impact of E-management On Organization Performance And Empirical Study In Tunisian Firms. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي حيث اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للتحليل فقام الباحثان بتوزيع 310 استمارة على عينة متمثلة من مدراء الالكترونيين في الشركات التونسية كما استخدمنا تحليل عامل من نوع ACP (تحليل المكونات الرئيسية) والتحليل الهيكلي باستخدام برنامج AMOS 24.0 وقد أسفرت النتائج على ما يلي:

1- من متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية توفر مبالغ مالية ضخمة.

2- استخدام الإدارة الالكترونية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء.¹

2- دراسة (ألغامدي 2021) بعنوان أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمكة المكرمة).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة للتحليل فقام بتوزيع 246 استبانة على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمكة المكرمة حيث أسفرت النتائج على ما يلي:

1- استخدام متطلبات الإدارة الالكترونية من أجهزة حاسوب وشبكات وموارد بشرية ذات كفاءة عالية يحقق التطور والنمو السريع.

2- وجود قيادة إدارية متكاملة مع موظفين أكفاء، وتنمية وتطوير الاتصالات الداخلية والخارجية يؤدي إلى التميز الذي يساهم بدوره في التوسع والنمو السريع. (1)

¹ مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مجلد 09 عدد 01 (2023) ص من 151-162.

3- إضافة إلى دراسة شلبي (2011) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها باستعمال استبانته تم توزيعها على (170) موظفا من إداريين و أكاديميين وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- تطبيق الإدارة الالكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

4- أيضا دراسة مهدي وعثمان (2011) والتي هدفت إلى معرفة اثر تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تنفيذ بعض الاستراتيجيات المختلفة مثل (تصميم قواعد بيانات متكاملة، تصميم تطبيقات خاصة بجامعتين مختلفتين في ماليزيا) وقد تم تنفيذ هذه الدراسة في هاتين الجامعتين وأسفرت النتائج على نجاح الاستراتيجيات المطبقة في مجتمع الدراسة.¹

- كما هدفت دراسة بكرى (2012) إلى التعرف على أهمية وجود إدارات الكترونية بالمنظمات وعلى مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء الموظفين بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ مجتمع الدراسة (200) عينة ممثلة في إداريين في مختلف المستويات وتم تحليل (160) استبانته أي ما يعادل (85 بالمائة) من مجتمع الدراسة وقد أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال وأيضاً ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الالكترونية و أداء الموظفين وهذا ما أدى بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء.

5- إضافة إلى دراسة نصار (2013) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء في الكليات التقنية بمحافظة غزة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استخدم استبانته موزعة على (34) موظف و(52) طالب وطالبة من جميع الكليات التقنية في محافظات غزة وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها :

- مساهمة الإدارة الالكترونية في عدد من النقاط كزيادة فعالية الأداء الوظيفي.
- عملية اتخاذ القرار.
- تحسين الجودة حماية وامن المعلومات.²

هدفت دراسة بكرى (2012) إلى التعرف على أهمية وجود إدارات الكترونية بالمنظمات وعلى مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء الموظفين بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ مجتمع الدراسة (200) عينة ممثلة في إداريين في مختلف المستويات وتم

1 المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر العدد 10 جانفي 2013 ص40

تحليل (160) استبانته أي ما يعادل (85 بالمائة) من مجتمع الدراسة وقد أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال وأيضاً ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الالكترونية و أداء الموظفين وهذا ما أدى بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء.
- إضافة إلى دراسة نصار (2013) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء في الكليات التقنية بمحافظة غزة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استخدم استبانته موزعة على (34) موظف و(52) طالب وطالبة من جميع الكليات التقنية في محافظات غزة وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:
- مساهمة الإدارة الالكترونية في عدد من النقاط كزيادة فعالية الأداء الوظيفي.
- عملية اتخاذ القرار.
- تحسين الجودة حماية وامن المعلومات.

المطلب الثاني: دراسات أكاديمية عربية.

1- دراسة شائع بن سعد القحطاني 2006 "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون

1"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات العامة لأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون السعودية طبقت هذه الدراسة على عينة متمثلة في 300 فرد كما استخدم الباحث استبانته موزعة على مجتمع الدراسة وأسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج :

- سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة
- توفير الكثير من الوقت
- زيادة ارتباط الإدارات الفرعية بالمديرية العامة للسجون.

¹ شائع بن سعد القحطاني مجالات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون رسالة ماجستي كلية العلوم الإدارية جامعة نايف العربية بالملكة العربية السعودية 2006.

2- دراسة كلثم محمد الكبيسي 2008: "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإدارة الالكترونية في دولة قطر وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الأسلوب المسحي الارتباطي وقد تمثل مجتمع الدراسة مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار في دولة قطر ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي :

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات
- ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في القطاعات الحكومية .نقص التأهيل العلمي والتدريبي للعاملين في القطاع الحكومي.

3- دراسة مهند علي كريم، زينة جابر حسيني 2015 بعنوان الحكومة الالكترونية وأثرها على الأداء²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة الالكترونية في تحسين الأداء التنظيمي في معمل الملابس الرجالية الجاهزة في النجف حيث قام الباحثين بتوزيع استبانته على 50 موظف من مدراء ورؤساء أقسام في المختبر وقد تم معالجتها باستخدام برنامج (مياتب) وأسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- رغبة واضحة من المصنع بفي تطبيق الحكومة الالكترونية.
 - هناك علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي.
- 4- دراسة (رشوان هديل جبارة عبد الله 2023) دور ممارسة الحركة الرياضية كمتغير الهيآت التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية ووجود الأداء الوطني في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة 2

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة في البحث عن العلاقة بين الإدارة الالكترونية وكثافة مجتمعية في الجامعات الفلسطينية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة للتحليل وقد وزعت (229) استبانته على عينة عشوائية من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وأسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود تقييم ايجابي بدرجة كبيرة في مستوى توافر الإدارة الالكترونية لدى العاملين.

¹ كلثم محمد الكبيسي متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية علوم إدارية جامعة قطر 2008.

² مهند علي كريم -زينة جابر الحسيني مكرة ماجستير 2015.

5- دراسة (مصطفى مفيد .2021). بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية "

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على دور الإدارة الالكترونية بأبعادها المتنوعة في تحسين جودة الخدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبيان أداة للدراسة وزعها على (142) موظفا تم استرداد حوالي (129) منها أي ما يعادل (90,84 بالمائة) استخدمت لأغراض التحليل وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- وجود تأثير ايجابي مرتفع لمستوى تطبيق الإدارة الالكترونية بهيئة التقاعد الفلسطينية .
 - وجود اثر معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة وإدارة الوثائق في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف هيئة التقاعد الفلسطينية.
- 6- دراسة (الأقرع 2020). بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة القليقلية "

من خلالها تم التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في محافظة قليقلية بفلسطين حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لتحليل في مجتمع مكون من العاملين في محافظة قليقلية وعينة عشوائية تعدادها (190) فردا وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- الدرجة الكلية لمتطلبات الإدارة الالكترونية (البشرية، المادية، التقنية)كبيرة.
- كما أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية نظرا لأهميتها في تعزيز كفاءة العمل الإداري.

7- دراسة (الزمر 2019) بعنوان "درجة توفر متطلبات الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي.

من خلال هذه الدراسة تم التعرف إلى درجة تقدير توفر متطلبات الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة تكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام وأكاديميين من الجامعة الإسلامية والأقصى معا .بلغ عددهم (204) فردا تم استخدام أسلوب المسح الشامل وأسفرت الدراسة على:

- درجة توفر متطلبات الإدارة الالكترونية كبيرة في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (سالم 2021) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجبل الغربي بكلية العلوم بالزنتان /ليبيا(دراسة وصفية).

من خلال هذه الدراسة تم الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية العلوم بالزنتان /ليبيا اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب اخذ آراء الأساتذة والموظفين في الجامعة أظهرت النتائج على :

- ضعف في البنية التحتية والإمكانيات المادية التي تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية وتطويرها في الجامعة وأوصت الدراسة بضرورة توفير مخصصات مالية لازمة لذلك.

8-دراسة (جبريل 2020) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بإدارة الخدمات الصحية بدرنة /ليبيا من خلال هذه الدراسة تم التعرف على أهم المعوقات التي تعتري الإدارة الالكترونية وتحول دون تطبيقها بإدارة الخدمات الصحية بدرنة من وجهة نظر العاملين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للتحليل تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الخدمات الصحية بدرنة والبالغ عددهم (89) فردا تم استخدام أسلوب المسح الشامل وأسفرت الدراسة على أن مستوى معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية متوسط تمثلت هذه المعوقات في المعوقات البشرية في المقام الأول كما نصت هذه الدراسة على ضرورة نشر الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها في الجانب الإداري.

الرقم	الدراسة	فترة الدراسة	مكان الدراسة	بيئة الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	منهج الدراسة	أداة الدراسة
1	رشوان	2023	فلسطين	الجامعات الفلسطينية - غزة	إداريين وأكاديميين	الوصفي التحليلي	الاستبيان
2	حمادي وزايد	2021	تونس	شركات تونسية	مدراء إلكترونية	وصفي تحليلي	الاستبيان
3	الغامدي	2021	السعودية	فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمكة	إداريين	وصفي تحليلي	الاستبيان
4	سالم	2021	ليبيا	كلية العلوم بالزنتان	أساتذة وإداريين	وصفي تحليلي	المقابلة
5	مصطفى عبيد	2021	فلسطين	هيئة التقاعد الفلسطينية	موظفين	وصفي تحليلي	استبيان
6	جبريل	2020	ليبيا	إدارة الخدمات الصحية بدرنة	العاملين	وصفي تحليلي	الاستبيان
7	الاقرع	2020	فلسطين	محافظة القليقلية	العاملين	وصفي تحليلي	الاستبيان
8	الزمر	2019	فلسطين	جامعات بقطاع غزة	رؤساء أقسام وأكاديميين	وصفي تحليلي	الاستبيان
9	مهند وزينة	2015	النجف	معمل الملابس الرجالية الجاهزة	مدراء ورؤساء أقسام	وصفي تحليلي	الاستبيان
10	نصار	2013	فلسطين	الكليات التقنية غزة	إداريين	وصفي تحليلي	الاستبيان

11	بكري	2012	السعودية	كلية الاقتصاد والتجارة جامعة الملك	إداريين وأكاديميين	وصفي تحليلي	الاستبيان
12	ثعلبي	2011	السعودية	الجامعة الإسلامية	إداريين وأكاديميين	وصفي تحليلي	الاستبيان
13	مهدي وعثمان	2011	ماليزيا	جامعتين	إداريين وأكاديميين	/	/
14	الكبيسي	2008	قطر	مركز نظم المعلومات	إداريين وعمال	مسيحي ارتباطي	/
15	القحطاني	2006	السعودية	السجون	عاملين	وصفي تحليلي	استبيان

المصدر: من إعداد الطالبين.

المبحث الثالث: الدراسات الوطنية.

المطلب الأول: مقالات وطنية.

1- دراسة (مراحي مناصر نصيرة 2023) بعنوان دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمات جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية وتم توزيع 50 استبانة على أفراد مجتمع العينة وبعد معالجة النتائج بواسطة برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الالكترونية على وجود الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- كل أبعاد جودة الخدمات (لموسية، استجابة، اعتمادية، تعاطف، ثقة) مطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة بنسب متقاربة.¹

2- دراسة (عماري 2018) بعنوان دور الإدارة الالكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمته تطبيقات الإدارة الالكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام المقابلة والاستبيان لعملية التحليل، فقام بتوزيع 413 استبيان على عينة مكونة

¹ يوم الاطلاع 2024/05/20 سا 17:45 Scholar.google.com

من 867 فردا ممثلين في عمداء رؤساء أقسام مساعدين بالجامعات محل الدراسة وتحليل بيانات الاستبيان استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.V22).

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1- مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة الجزائرية محل الدراسة هو مستوى متوسط والشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات محل الدراسة.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.¹

3- دراسة (جقارة، بهاز، جيلالي 2023) بعنوان "متطلبات الحكومة الالكترونية وإشكاليات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية".²

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات ومعوقات الإدارة الالكترونية وقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي ودراسة الحالة عن طريق الاستبيان الذي تم تحليله وفق برنامج (SPSS) حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظف وموظفة وقد أسفرت الدراسة على عدم وجود فروق بين الإجابات لمتطلبات ومعوقات الحكومة الالكترونية تعزى المتغيرات الشخصية.³

4- دراسة طارق بن قسيبي (2017) تحت عنوان دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات ببركة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة من أطباء مساعدين طبيين وإداريين حيث تم توزيع (150) استبانة تم استرجاع منها (90) بنسبة تعادل (60 بالمائة) وذلك للتعرف على اثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات الصحية وتحسين أدائها وقد أسفرت النتائج على ما يلي: وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات الصحية وتحسين أداء العاملين بالمستشفى.

5- دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي 2011 تحت عنوان " مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليم العالي سنة 2011"⁴

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي

² مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مجلد 09 عدد 01 (2023) ص 151-162.

² -مجلة اقتصاد المال والأعمال رقم 2 (2017) ص 23-38.

³ www.asgp.cerist.dz article h 2000 13/05/2024

⁴ موسى عبد الناصر وقريشي-مجلة الباحث العدد09/2011 ص 87-10.

وأدواته المتمثلة في المقابلة والملاحظة والاستمارة فقد قام الباحثان بتوزيع (142) استمارة على موظفي جامعة بسكرة كلية العلوم والتكنولوجيا وأسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر، الأجهزة، المعدات، البرمجيات والشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء مهامها.
- استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق العمل الإداري مثل عامل الوقت وأمن المعلومات.
- تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية الأداء بدرجة كبيرة من خلال تغيير الوقت والجهد والتقليل من التكاليف.

المطلب الثاني: دراسات أكاديمية وطنية.

1- دراسة عبد القادر عبان 2016/2015 "الإدارة الالكترونية في الجزائر"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع وتحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر قد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للتحليل فقام بتوزيع 194 استمارة على عينتين مختلفتين الأولى عشوائية 162 فرد والثانية مجموعة من الإداريين بلغ عددهم 23 وأسفرت النتائج على ما يلي:

وجود مجموعة من التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية في الجزائر أهمها نقص الكفاءة في العامل البشري ونقص الوعي بأهمية استخدام تكنولوجيا حديثة في العمل الإداري.

2- دراسة عامر بوعكاز 2020 بعنوان اثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها على الأداء في المؤسسات المصرفية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة كما قام بتوزيع (101) استبانة على موظفي المجمع الجهوي للاستغلال التابع لبنك التنمية الفلاحية بالجلفة وتحصل الباحث على النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين كل بعد من إبعاد الإدارة الالكترونية (أجهزة الحاسوب البرمجيات القوى العاملة شبكة) وجودة الخدمات المصرفية.

3- دراسة (بوداود 2019) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة"

¹ عبد القادر عبان الإدارة الالكترونية في الجزائر أطروحة دكتوراه 2016/2015 كلية علوم اجتماعية جامعة ورقلة.

² عامر بوعكاز أطروحة دكتوراه 2020 كلية العلوم الاقتصادية جامعة تبسة.

من خلال هذه الدراسة التي كان هدفها التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة تكون مجتمع الدراسة من (43) موظفا على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم العينة كما أسفرت الدراسة على ما يلي :

- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة وتمثلت هذه المعوقات في إدارية وبشرية وتقنية وقانونية وأمنية وأبرزها هي المعوقات القانونية أوصت الدراسة بزيادة دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية من قبل الإدارة المركزية.

- تطوير التواصل بين المديرية والإدارات الأخرى باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

4- دراسة (رحماني 2018) بعنوان " تشخيص العوامل الداخلية والخارجية لتطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان وتكون مجتمع الدراسة من (46) موظفا إداريا على مستوى الجامعة وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- متغيرات البيئة الداخلية تحتاج المزيد من الدعم ومستوى توفرها لا يرقى إلى المستوى المطلوب.
- متغيرات البيئة الخارجية متوفرة بمستوى مقبول.

الجدول رقم (03) ملخص الدراسات المحلية السابقة .

الرقم	الدراسة	فترة الدراسة	مكان الدراسة	بيئة الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	منهج الدراسة	أداة الدراسة
01	مراحي	2023	تبسة	مؤسسة اتصالات الجزائر	عاملين	وصفي تحليلي	استبيان
02	جقارة وبهاز وجيلالي	2023	غرداية	مديرية الإدارة المحلية	موظفين وموظفات	وصفي تحليلي	استبيان
03	بوعكاز	2020	الجلفة	بنك التنمية الفلاحية	الموظفين	وصفي تحليلي	استبيان
04	بوداود	2019	المسيلة	مديرية أملاك الدولة	الموظفين	وصفي تحليلي	استبيان

الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

05	رحماني	2018	المسيلة	جامعة محمد بوضياف	الموظفين	وصفي تحليلي	استبيان
06	عماري	2018	/	جامعات	عمداء ورؤساء أقسام	وصفي تحليلي	استبيان والمقابلة
07	بن قسيبي	2017	بريكة	المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات	السلوك الطبي والإداريين	وصفي تحليلي	الاستبيان
08	عبان	2016	/	/	مواطنين وإداريين	وصفي تحليلي	الاستبيان
09	عبد الناصر وقريشي	2011	بسكرة	كلية العلوم والتكنولوجيا	إداريين	وصفي تحليلي	الاستبيان والمقابلة والملاحظة

المصدر :من إعداد الطالبين

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في " دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة " ويمكن تلخيص ما ورد فيها على هيئة مجموعة من النقاط :

فترة الدراسة : أجريت الدراسات السابقة في الفترة الممتدة بين سنة 2006 الى سنة 2023 وهذا دليل على الاهتمام الكبير بهذا الموضوع وبمتغيرات الدراسة .

مكان الدراسة : أجريت الدراسات السابقة في العديد من الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو فمثلا الدراسات الأجنبية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وتركيا وإيران ونيوزلندا وغيرها من الدول اما الدول العربية فكانت هناك دراسات في قطر والمملكة العربية السعودية وفلسطين ..الخ وفيما يخص الدراسات الوطنية المحلية فأجريت في كل من تبسة -غرداية -الجزلة -المسيلة -بريكة -بسكرة .

بيئة الدراسة: وزارات مؤسسات هيئات حكومية جامعات مدارس معاهد ومستشفيات والمراكز الصحية...الخ

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة في غالبية الدراسات السابقة من عاملين وموظفين في المؤسسات بكافة أنواعها بينما عملت بعض الدراسات على جمع المعلومات والبيانات من قيادات وعمداء ورؤساء أقسام ومديرين.....الخ

منهجية الدراسة: في غالبية الدراسات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت باقي الدراسات مناهج أخرى

أدوات الدراسة: غالبية الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة بينما استخدمت دراسات قليلة المقابلة كأداة أخرى .

الفجوة البحثية:

تطرقت هذه الدراسات إلى جوانب مختلفة من موضوع الدراسة أبرزها الواقع التطبيقي لإدارة الالكترونية في مجتمعات مختلفة متقدمة ومجتمعات نامية ذات ثقافات محدودة وما خلفه تطبيقها من اثار ايجابية على الأداء عامة كما ركزت بعض الدراسات على تقييم واثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء وما حققته من فوائد وانجازات عند تطبيقها .

اتفقت جميع الدراسات السابقة على وجود اثار ايجابية للإدارة الالكترونية على الأداء والعمل الإداري .

تعتبر دراستنا امتداد للدراسات السابقة حيث تتفق مع الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية في الكشف عن مفهوميها وأهدافها وعناصرها وغيرها من المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة الالكترونية.

تميزت دراستنا بوجود اثر لكن منخفض مقارنة مع الإمكانيات والمتطلبات التي توفرها المؤسسة قيد الدراسة ويعود السبب إلى نقص التدريب والتأهيل للموظفين في مجال الإعلام الآلي مع وجود بعض عمليات التكوين لكن ليست بالشكل الذي يحقق الدرجة المطلوبة من الأداء .

خلاصة الفصل الثاني:

كان للتنوع الكبير في الدراسات السابقة دور في اكتسابنا سعة اطلاع وثقافة حول متغيرات الدراسة أيضا إلى الاستفادة منها في عدة أمور سواء بإثراء الدراسة في الجانب النظري واستخدامها كمراجع أو الرجوع إلى بعض المراجع الموجودة فيها أيضا الاستفادة في بناء أداة الدراسة وتحديد المتغيرات الديمغرافية وتحديد المنهج البحثي الملائم من خلال الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا مثلا التشابه في تحديد المتغيرات والأهداف واستعمال المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على لاستنباه كأداة للتحليل فلا شك أن الدراسات السابقة تلعب دورا كبيرا في إثراء الدراسة الحالية وتعزيز مسارها.

وقد اختلفت دراستنا عنها من خلال اختلاف مجتمع الدراسة واختلاف العينة التي طبقت عليها الدراسة فاعلم الدراسات السابقة تمت في مجتمعات متطورة تتميز بمستوى معيشي وثقافي مرتفع مقارنة بالجزائر باعتبارها دولة سائرة في طريق النمو.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لقد ساهم التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث تغيير في نماذج تقديم الأعمال في البيئة العالمية عامة والبيئة الصحية خاصة من خلال التأثير على هياكل توزيع الأعمال والبنية التحتية للاقتصاد العالمي. وهذا خلق ثورة كبيرة في مجال الإدارة الأمر الذي حتم على الجزائر مواكبة هذه التطورات وإلحاق بمساق الدول المتقدمة وذلك من خلال تبني مشروع الإدارة الالكترونية والذي يعد بمثابة إستراتيجية وطنية تعمل على عصرنة الإدارة ككل خاصة قطاع الصحة الذي يعد من القطاعات الحساسة والتي لها حركية وفعالية في المجتمع الجزائري.

توفر أنظمة الالكترونية للمؤسسات الاستشفائية مزايا العمليات المبسطة الإدارة المحسنة والتحكم الصارم في التكاليف ولقد تزايد اعتماد المجال الطبي بصورة كبيرة على الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات الاستشفائية مع الاحتياجات المتزايدة للسكان ولتسهيل عملية إدارة العاملين كما ساهمت التغيرات الجذرية في كافة المهام الإدارية داخل المؤسسات الاستشفائية ضرورة وجود أنظمة إدارية حديثة تواكب كافة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم في المجال الصحي وفي ظل الأهمية الكبيرة التي تمثلها الموارد البشرية داخل المؤسسات الاستشفائية من خلال أدائها الذي يقوم على خدمات صحية ذات جودة وتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفعالية أصبحت هناك ضرورة حتمية للاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في مجال الصحة.

المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر.

من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال المعلومات والتكنولوجيا اتجهت جهود الدولة الجزائرية إلى الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين والارتقاء بالأداء يتأثر في الدول العربية خصوصا بعد مصادقتها على إعلان الألفية الثالثة لهيئة الأمم المتحدة الصادر خلال الفترة من 6 إلى 8 سبتمبر 2000.

المطلب الأول: محاور مشروع الجزائر الالكترونية.

خضع مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013 لعمليات واسعة وقد اتبعت الجزائر النموذج المركزي كنموذج لتنفيذ المشروع كما تم تشكيل لجنة الكترونية تتكون من مجموعة من الخبراء تحت وصاية رئيس الحكومة كلفت بصياغة المحاور الكبرى للمشروع والأهداف المسطرة وبرامج التنفيذ.¹

وقد استهلّت اللجنة مطبوعة المشروع بمدخل بينت فيه أهمية الاستثمار في المعرفة والتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال مبيّنة بالأرقام حجم الاستثمارات التي حققتها الدول المتقدمة في هذا المجال.²

الفرع الأول: محاور مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013.

تمثلت في ثلاث عشر محاور كالتالي:

المحور الأول: يتعلق بتشريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية: مما سيحدث تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها وتحديثها وتجويدها.

وقد حددت اللجنة 477 خدمة إلكترونية موزعة كالتالي 295 موجهة للمواطنين، 86 موجهة للموظفين، 66 موجهة للشركات.³

المحور الثاني: يتعلق بتشريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات.

وتتمثل في امتلاك الشركات لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال تطوير البنوك الالكترونية بهدف رفع القدرة التنافسية لدى الشركات وتحسين مستوى الأداء.⁴

المحور الثالث: يتعلق بتطوير آليات وحوافز تسمح باستفادة المواطنين من تجهيزات وشبكات الإعلام والاتصال: مثلا الزيادة في عدد الفضاءات الرقمية العمومية ومحلات الانترنت.

المحور الرابع: يتعلق بدفع تطوير الاقتصاد الرقمي.

¹ سمية بهلول دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة ص 85.

² خرشي إلهام محاضرات في الادارة الالكترونية في الجزائر كلية العلوم القانونية جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2021/2020 ص 26.

³ خرشي إلهام مرجع سابق ص 28.

⁴ مشروع الجزائر الالكترونية <http://www.nptic.dz>.

يكون نتيجة النشاط الاقتصادي بالاستمرار في قطاعات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المحور الخامس: يتعلق بتعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة وذلك بتأهيل البنية التحتية للاتصالات وتأمين الشركات.

المحور السادس: يتعلق بتطوير الكفاءات البشرية ويتم من خلال إعادة النظر في البرامج التعليمية في كل المراحل.

المحور السابع: يتعلق بتدعيم البحث، التطوير والابتكار. والذي يتضمن تطوير الخدمات في هذا المجال.

المحور الثامن: يتعلق بضبط مستوى الإطار القانوني الوطني في مجال الإعلام والاتصال لمسايرة المتطلبات الرقمية الدولية والوطنية.

المحور العاشر: يتعلق بتطوير التعاون الدولي بإقامة اتفاقيات وشراكات إستراتيجية من أجل امتلاك التكنولوجيا.

المحور الحادي عشر: يتعلق بآليات التقييم والمتابعة بالاستناد على مؤشرات ملائمة تصنعها اللجنة.

المحور الثاني عشر: يتعلق بإجراءات تنظيمية.

كإنشاء مجلس أعلى لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي وإنشاء لجنة لتقييم ومتابعة هذا المشروع. إنشاء وكالة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال...

المحور الثالث عشر: يتعلق بالموارد المالية.

تقييم وتحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ هذا المشروع بكل مرحلة.

الفرع الثاني: مؤشراتجاهزية للإدارة الالكترونية في الجزائر.¹

المطلب الثاني: مؤشرات جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر.

1- قبل سنة 2008:

اعتبرت الجزائر من بين الدول التي تتوفر على متطلبات إطلاق مشروع الإدارة الالكترونية لكن هذه المتطلبات لم تكن مكتملة حيث أدرج التصنيف الأممي سنة 2001 الجزائر في أواخر الترتيب بالنسبة للمؤشرات الجاهزية.²

¹ خرشي الهام مرجع سابق ص 29

² باري عبد اللطيف مرجع سابق ص 161-162.

بمعنى التواجد رسمياً على الويب حيث عملت الجزائر على توفير الأرضية المناسبة للتحويل الرقمي ويعد انتشار الانترنت مرحلة مهمة لذلك. وقد بدأت بالدخول للشبكة الرقمية العالمية في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني الذي أنشأ من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986. ثم تزايد عدد المشتركين بالانترنت سنة 1996 إلى حوالي 130 هيئة سنة 1999 وصل عدد المشتركين 800 هيئة منها 100 في القطاع الجامعي 50 في القطاع الصحي 150 في القطاع الاقتصادي و 150 في قطاعات أخرى.

مؤشر التعليم عبر الشبكة:

ويقصد بذلك مدى استفادة قطاع التعليم من التكنولوجيا وذلك عن طريق شركة Swan informatique التي تم إنشاؤها سنة 1991 من أجل تعزيز دور الإنترنت في التعليم والجامعة، من خلال التكفل بوضع أنظمة رقمية للاتصال بعد ذلك التمهيد لإقامة مشروع الجامعة الافتراضية بالجزائر.¹ مؤشرات سياسة الشبكة:

يظهر هذا المؤشر من خلال برنامج الجزائر الالكترونية 2008-2013 الذي يهدف إلى دعم التحول الالكتروني في مختلف المجالات بما يحقق حرية المواطن في استعمال الشبكة دون قيود حكومية، حيث نصت المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25/08/1998.² على مسؤولية مزودي خدمات الانترنت عن المادة المنشورة والمواقع التي يقومون باستضافتها بخلاف السنوات الأولى لاستخدام الانترنت حيث عرفت بعض النوادي رقابة مشددة من طرف الحكومة.³ مؤشرات انتشار الشبكة في المجتمع:

يتعلق بمدى مبادرة الحكومة في نشر تكنولوجيا المعلومات ومدى تمكين المواطن للاستفادة منها. مؤشرات انتشار الشبكة في عالم الاقتصاد والأعمال:

حسب رأي العديد من الباحثين وبالأعتماد على مؤشرات البيئة الرقمية أن الجزائر لا تزال بعيدة مقارنة بالدول العربية في مجال إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الاقتصاد فهي لا زالت في نطاق ضيق. 2- بعد سنة 2008:

وضعت هيئة الأمم المتحدة مؤشر قياس تطور الحكومة الالكترونية EGDE هذا المؤشر يقيس مدى استعداد وقدرة الدول وإداراتها ومؤسساتها الوطنية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تقديم الخدمات العمومية وقيم هذا المؤشر الخصائص التقنية للمواقع الوطنية الالكترونية على شبكة الانترنت إضافة إلى سياسات الحكومة الالكترونية المتبعة واستراتيجيات تطبيقها.⁴

¹ سيد أحمد مسيردي، خديجة سعدي ص 277.

² ج ر عدد 60 مؤرخة في 2000/10/15.

³ خرشي إلهام مرجع سابق ص 32.

⁴ خرشي إلهام مرجع سابق ص 34.

المؤشر الأول: مؤشر الخدمة الالكترونية.

يقيس مدى تطور الخدمات الالكترونية من حيث الوفرة والجودة والتنوع.

المؤشر 1: يتعلق بتعداد البوابات الالكترونية المفتوحة أو الظاهرة.

المؤشر 2: بوابة الخدمات الالكترونية وفيها يتم التقييم النوعي للخدمات المقدمة.

المؤشر 3: بوابة المشاركة الالكترونية يتم من خلالها تقييم مشاركة المواطن في الحياة العامة.

المؤشر الثاني: مؤشر البنية التحتية للاتصالات الالكترونية.

هو المتوسط الحسابي لخمس مؤشرات.

- مؤشر عدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل 100 نسمة.
- العدد المقدر لمستخدمي الانترنت (نسبة مئوية).
- عدد الاشتراكات في الانترنت عريض النطاق الثابت (لكل 100 مئوية).
- عدد الاشتراكات في الانترنت عريض النطاق الثابت اللاسلكي (لكل 100 نسمة).

المؤشر الثالث: مؤشر رأس المال البشري.¹

يقيس مؤشرات الأمية في الدولة ومعدلات الانتظام الدراسي، وهو يتكون من أربع مؤشرات.

- معدل معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين.
- النسبة الإجمالية للمسجلين في الأطوار التعليمية الثلاث.
- السنوات المتوقعة للدراسة.
- متوسط سنوات الدراسة.

ويمكن تلخيص مؤشرات جاهزية الجزائر الالكترونية مابين 2010 إلى 2020 في الجدول التالي:

¹ خرشي الهام مرجع سابق ص35.

الجدول رقم (04) مؤشرات جاهزية الجزائر الالكترونية من 2010 إلى 2020.

السنة	الترتيب	مؤشر الجاهزية الالكترونية EGDI	مؤشر الخدمة الالكترونية OSI	مؤشر البنية التحتية للاتصالات الالكترونية TH	مؤشر رأس المال البشري HCI
2010	131	0.3181	0.0355	0.0412	0.2435
2012	132	0.3608	0.2549	0.1812	0.5463
2014	136	0.3156	0.0787	0.1989	0.6542
2016	150	0.2999	0.0652	0.1934	0.6412
2018	130	0.4227	0.2153	0.3889	0.6640
2020	120	0.5173	0.2765	0.5787	0.6966

المطلب الثالث: تجربة الخدمة الالكترونية في الجزائر.

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الالكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الالكترونية على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد .وذلك مليمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية كالآتي:

أولاً: قطاع البريد والاتصالات

في إطار التغيرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات لاقتصادية والسياسية وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تولدت الحاجة إلى تغييرات جذرية وتعديلات مست قطاع البريد والمواصلات. وهو ما يسمي بإعادة هيكلة القطاع حيث انه رغم التحديات التي يفرضها التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في هذا القطاع تجسدت في :

1- إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر :

لقد تجسدت إعادة هيكلة هذا القطاع في سن قانون جديد للقطاع في أوت سنة 2000 الذي جاء بهدف الحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ومالي ومتعاملين احدهما مكلف بالاتصالات والآخر بالنشاطات البريدية والخدمات المالية وبالتالي تولد ما يلي :

1-1 بريد الجزائر (épic): تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (spa) شركة ذات أسهم.

2-1 اتصالات الجزائر (EPE): هي مؤسسة عمومية اقتصادية.

3-1 سلطة الضبط : إذ إمام فتح سوق استثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة تتخذ من الجزائر العاصمة مقرا لها .

2- مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الالكترونية:

مؤسسة بريد الجزائر احد المؤسسات التي تقدم خدمة عمومية ولها حماية شبه كلية من طرف الدولة. بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية وأصبحت المؤسسة تخضع لرقابة عمومية من قبل وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال .وبالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا .وهذا ما يفسره البعض بأنه ناتج عن كبر حجم المؤسسة في مجال تقديم الخدمات (خدمات الحساب البريدي الجاري ، خدمة الاطلاع على الحساب، الدفع، السحب، صناديق التوفير، الطرود البريدية الجوالات البريدية، الرسائل¹.

1- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال¹

تماشيا مع التطور الحاصل في محيط مؤسسة بريد الجزائر . اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج خدمات تكفل احترام حقوق المواطن وتكسب ثقتهم بالمؤسسة ومحاذاة مع محاولة عصرنة قطاع البريد والمواصلات تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير خدمات المواطنين بشكل يعزز الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات . وبالتالي تكرر تأسيس نظام الخدمات الالكترونية والتي يمكن ترجمتها في النماذج التالية :

1-2 الشباك الالكتروني: ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين ويضم كل الأجهزة الالكترونية التي تسمح بسحب الأوراق النقدية أليا.

بطاقة السحب الالكترونية: يتم استعمالها للحصول على خدمات مالية لدى مؤسسة بريد الجزائر . والتي تعمل مع وجود الشباك الالكتروني إذ عن طريقها يتمكن المواطن من سحب النقود في أي شباك بريدي أو موزع أوتوماتيكي عبر القطر الوطني ويقوم استخدام بطاقة السحب الالكترونية على:

- السرعة.
- التوفر.
- الأمن.

فمؤسسة بريد الجزائر تعرف تطورا ملحوظا في برنامج تطوير الخدمات بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وهي تعد من بين أكثر المؤسسات في الجزائر التي عرفت نموا متزايدا في إطار التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووفقا لخدمات بطاقة السحب المغناطيسية وتوفر الشبائيك الالكترونية خارج مؤسسات البريد تم تحقيق العديد من التسهيلات للمواطنين حيث لم تعد هناك حاجة للوقوف في طوابير الانتظار لسحب الأموال إضافة إلى امتياز ربح الوقت .

ودعما لخدمات البريد الالكترونية فان هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكات الانترنت وهي:

- خدمات الاطلاع على الرصيد .
- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية .
- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية .

ثانيا: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

مواكبة للتغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على عصرنة الإدارة محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى و أهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي انطلاقا من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الإدارة الالكترونية وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي إذ إن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة.

إن أهمية التحول لإدارة الكترونية وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للشعوب المتحضرة خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الالكتروني والجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد احد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة سعيا إلى تجسيدها في الواقع العملي داخل جامعاتها.

تطبيق الخدمات الالكترونية في الجامعات الجزائرية يرمي بالأساس إلى أهداف تشمل التطوير النوعي وتحديث كامل طرق التسيير بما يضمن السرعة العالية في أداء المهام وقد عملت مختلف الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الالكترونية والتي يمكن استعراضها من خلال:

- التسجيلات الجامعية : توفر الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي البكالوريا الجدد وتمنحهم فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع الكترونية إذ تتم عملية التسجيل عبر مراحل.

1- ملء وإرسال البطاقة الالكترونية.

2- الاطلاع على نتائج التوجيه .

3- تأكيد التسجيل.

4- الطعون.¹

ثالثا: الخدمات الالكترونية في قطاع العدالة

من بين احد مشاريع الإصلاح التي تقوم بها الحكومة الجزائرية مشروع قطاع العدالة والذي ترمي من وراءه محاولة تطبيق مبدأ النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس لدولة الحق والقانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم الرشيد.

توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الهياكل الإدارية والتي تهدف ضمنها إلى التحول نحو خدمات الكترونية ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة يمكن رصد أهم الانجازات والتي تتمثل في :

1- **الأنظمة المعلوماتية:** هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن والمتقاضي ولتحسين الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في:

1-1 النظام الآلي لتسيير الملف القضائي.

2-1 النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي.

¹ عبان عبد القادر تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دكتوراه في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015 ص 103.

3-1 نظام صحيفة السوابق العدلية.

4-1 النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي.

5-1 نظام تسيير الأوامر بالقبض.

2- الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية: ويتضمن ما يلي

1-2 الخريطة القضائية.

2-2 الجدول التحليلي.

3-2 نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفين.

4-2 نظام تسيير ملفات مساعدتي القضاء.

3- خدمة الشباك الالكتروني عبر الانترنت:

جاء إطلاق خدمة الشباك الالكتروني لنظام المعلوماتية السابق بهدف تطوي قطاع العدالة وتقريبه من المواطن وقد تجسد هذا في شكل بوابة الكترونية لتوجيه الرسائل الالكترونية التي تمكن المواطن من الحصول على الإجابة مباشرة عبر بريده الالكتروني وذلك بعد التشخيص للقضية أو الاستفسار من قبل الخلية المشكلة من قضاة ورجال القانون وإطارات من وزارة العدل .

رابعاً: قطاع البنوك

أدت ثورة المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأطروحات الاقتصادية التقليدية ومحاولة الخروج من حلقة التخلف في هياكلها التي تعد غير قادرة على مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد وهو ما فتح المجال أمام الأطروحات الجديدة التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي . أو الاقتصاد الجديد ومن ثم التوجه نحو بناء آليات هذا الاقتصاد ويأتي في مقدمتها آليات البنوك الالكترونية وهناك بعض المبادرات نحو التحول إلى الصيرفة الالكترونية ولإبراز التحول نحو الخدمات الالكترونية داخل البنوك يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1- بطاقة الخصم .

2- بطاقة الائتمان.

3- البطاقة الذكية.

خامساً: قطاع التكوين المهني

شهد قطاع التكوين المهني على غرار القطاعات الأخرى بعض المبادرات في مجال الخدمة الالكترونية والتي يمكن وصفها بالمبادرات المتواضعة حيث تمحورت التحولات وفق ما يلي:

- رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية.
- استفادة مؤسسات التكوين من شبكة انترنت تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الإدارية ومراكز التكوين المهني.
- بث دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية.

سادسا: قطاع التربية الوطنية

سجل قطاع التربية الوطنية انفتاحا على تكنولوجيا الإعلام والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ولإبراز ما قدمه القطاع من مبادرة الخدمة الالكترونية يمكن رصد هذه الخدمات على مستويين:

1- مستوى التعليم النظامي.

2- مستوى التعليم عن بعد.¹

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

لم يتجسد مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر رغم إطلاقه منذ سنوات وهذا لمجموعة من الأسباب والعقبات يمكن ذكر بعضها:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات جميع العملاء خاصة في المناطق النائية على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل بالانترنت.
- استكمال البنية التحتية للاتصالات التي كان فيها تأخر وأيضا تباين من منطقة إلى أخرى وعلى هذا الأساس فان الفجوة بين الجزائر والدول العالمية المتقدمة كبيرة والجزائر على مقربة من الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.
- استخدامات وانتشار محدود للانترنت في الجزائر ذلك إن نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر ضعيفة مقارنة حتى مع الدول العربية مثل مصر والو الدول المجاورة.
- التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية إلى إن هذه التجربة لا تزال متعثرة فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الالكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم.
- غياب قانون المعاملات الالكترونية وهذا من المعوقات الخاصة بالجانب التشريعي.

¹ موقع وزارة التربية الوطنية.

- عمليات الإصلاح والاندماج البطيئة وكذا عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة في الحكومة ومعاملاتها.
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة¹

تعتمد الجزائر في تنفيذ سياستها في المجال الصحي من اجل توفير الرعاية والعناية الصحية والوقاية للمجتمع من شتى الأمراض سواء كانت معدية أو غير معدية على هيكل تنظيمي يضم عدة مؤسسات عمومية تختلف المهام المكلفة بها باختلاف تخصصاتها أضف إلى ذلك ما يقع على عاتقها من التزامات اتجاه المنفعين بها من عامة الشعب فهي بهذا تقوم بعدة نشاطات لكن ما بهما من الإطار القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية .

باعتبار أن المؤسسة الاستشفائية الواجهة الحضارية التي تظهر التقدم الصحي والعلمي والاجتماعي للمجتمع وهي تشكل شبكة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية المتبادلة بين مختلف أعضائها ويتكون من انساق فرعية متكاملة الأدوار والوظائف وأنشطتها تتميز بالحساسية لارتباطها بحياة الفرد.

من خلال الدراسة الميدانية سنحاول تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية قيد الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية قيد الدراسة.

1- تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية:

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية ظاهرة معقدة من حيث الأهداف والمسؤوليات والمعلومات و الهياكل حيث تنعكس الطبيعة الوظيفية لهذه المؤسسة على منظومة العلاقات التي تربطها، أخلاقيات مهنة الطب و التمريض وغيرها وكذلك التخصص المهني العلمي الدقيق في شكل ترتيب محدد و مرتبط بادوار يلتزم بها كل المتعاملين داخل هذه المؤسسة و يترتب عليهم مسؤوليات و واجبات²

بالنظر إلى النصوص القانونية المنظمة لقواعد إنشاء هاته المؤسسات فالتشريع لم يخصص لها تعريف شامل وجامع حيث عرضها من حيث طبيعتها القانونية بينما خص المؤسسات الاستشفائية الخاصة بتعريف شامل من خلال الأمر 07/06 حيث نص على إن المؤسسات الاستشفائية الخاصة هي مؤسسات استشفاء تمارس فيها أنشطة الطب والجراحة بما فيها طب النساء والتوليد.³

¹ مزبوة بلقاسم مجلة العلوم السياسية والإنسانية العدد 09 ص 440.

² مزبوة بلقاسم مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 1 المجلد 2014/7.

³ المادة 208 مكرر الفقرة الاولى من الامر رقم 07-06 المؤرخ في 15 يوليو يعدل ويتم القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها ج ر العدد 47 بتاريخ 19 يوليو 2006.

2- تعريف المؤسسة الاستشفائية قيد الدراسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر هي عبارة عن مرفق عمومي ذو طابع إداري لتقديم الخدمات الصحية للمواطنين في دائرة سيدي بوبكر ولاية سعيدة، تتمتع بالاستقلال المالي و تخضع لوصاية الوالي. **نشأتها:**

تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر بسيدي بوبكر بموجب مرسوم تنفيذي رقم 19-125 مؤرخ في 03 شعبان 1440هـ الموافق لـ 09 أفريل 2019 تضم قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية لصحة الحوارية و تنظيمها و سيرها. **مميزات المؤسسة:**

1- الموقع الجغرافي :

تقع المؤسسة مقابل محطة البيئة لبلدية سيدي بوبكر.

المساحة:

تتربع هذه المؤسسة على مساحة مقدرة بهكتار وتضم مبنى رئيسي (مقر المؤسسة) سكنات وظيفية محطة أكسجين حظيرة سيارات خزان مياه.

الطاقة المستخدمة:

كهرباء وغاز

نوعية الانجاز :

أشغال عمومية (اسمنت مسلح)

مداخل المؤسسة:

- مدخل مقر المؤسسة.
- مدخل السكنات الوظيفية .
- مدخل ثانوي مولد الغاز.

أهمية المؤسسة:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر سيدي بوبكر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تقدم خدمات صحية حيث يستفيد من هذه الخدمات كل من سكان دائرة سيدي بوبكر (سيدي بوبكر، سيدي أعر، هونت، الربا حية، سيدي عيسى، حمام ربي، سيدي احمد، مولاي تهامي، بوشخي، عين السلطان) ودائرة وادي التاغية (وادالتاغية، قرجوم، وزعت، عوف) وهي تغطي مساحة واسعة صحيا.

قدرة الاستقبال: تبلغ قدرة استقبال المؤسسة العمومية الاستشفائية حوالي (60) سرير موزعون على مختلف المصالح المذكورة في الجدول أدناه كما تستقبل المؤسسة حوالي (73015) سنويا حسب إحصائيات مكتب القبول لسنة 2023 .

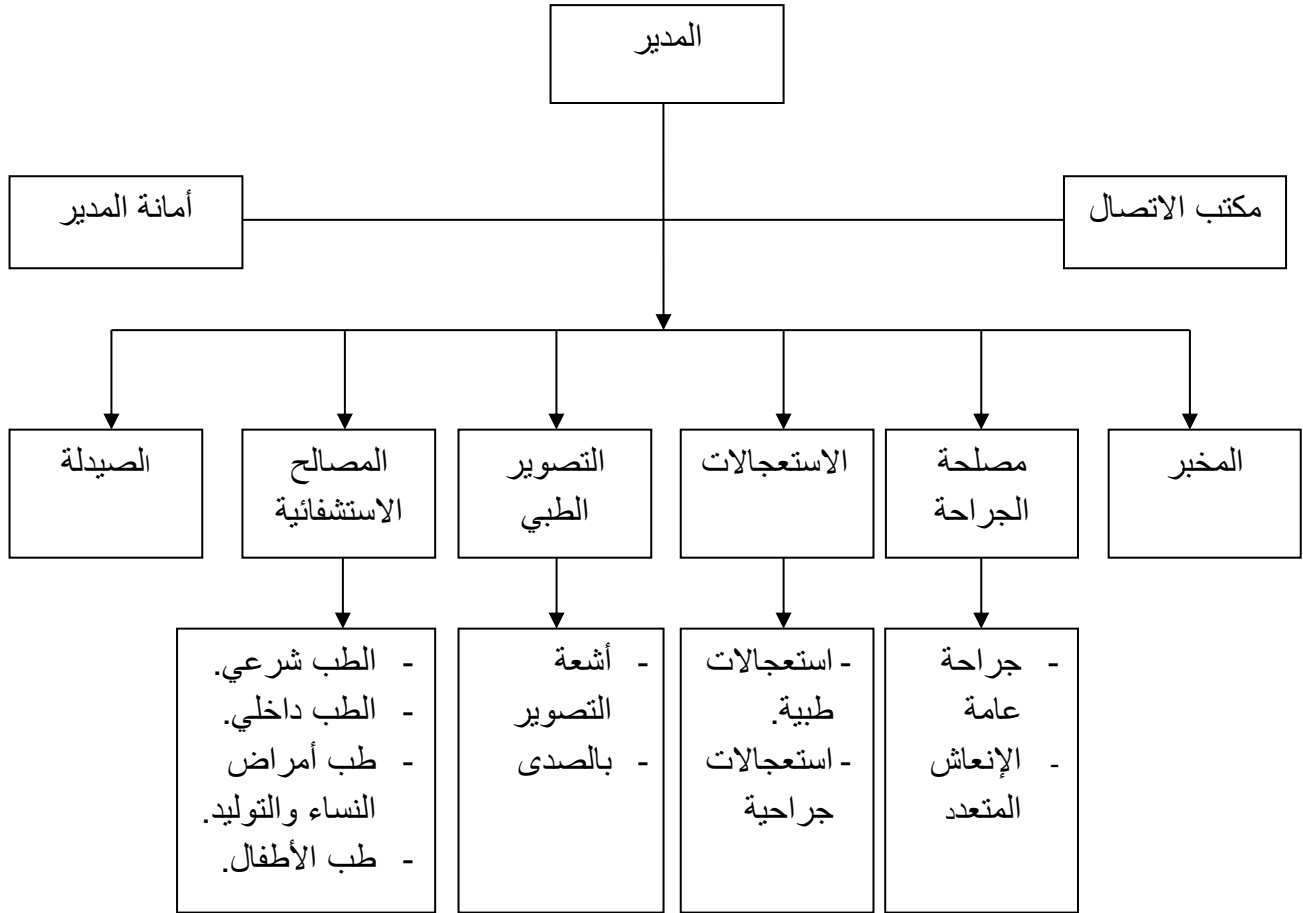
النشاطات الرئيسية والملحقات:

بمقتضى قرار رقم 28 المؤرخ في 07 جوان 2019 تم إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (05): خاص بالمصالح التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر .

الوحدات		عدد الأسرة	المصالح
التسمية	العدد		
الجراحة العامة الإنعاش المتعدد	02	14	الجراحة العامة
طب أمراض النساء والتوليد	02	16	طب أمراض النساء والتوليد
طب الأطفال	01	12	طب الأطفال
علم الأحياء المجهرية الكيمياء الحيوية	02	-	المخبر المركزي
استشفاء الرجال استشفاء النساء طب أمراض الغدد الصماء	03	10	الطب الداخلي
طب شرعي	01	-	الطب الشرعي
تسيير المواد الصيدلانية توزيع المواد الصيدلانية	02	-	الصيدلة
الأشعة التخطيط بالصدى	02	-	التصوير الطبي
الاستعجالات الطبية الاستعجالات الجراحية	02	08	الاستعجالات الطبية الجراحية
	16	60	المجموع

المصدر :أمانة المدير .



المطلب الثاني: مجتمع الدراسة ومنهجها.

من خلال هذا المطلب سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التعرف على منهج الدراسة وحدودها
1-منهج الدراسة:

تتبع المنهج المتبع في الدراسة لا يخضع لرغبة واختيار الباحث وإنما يتم حسب طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة وحدود البحث وكيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد زمنية ومكانية معينة.1

وبما أن البحث الميداني يهدف إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة وتبيان أثرها على الأداء بصفة عامة في هذه المؤسسة فإننا نرى أن المنهج المناسب لذلك هو المنهج الوصفي التحليلي

تعريف المنهج الوصفي التحليلي :من اسمه يتضح إن هذا المنهج يتكون من منهجين يجمع بينهما وهما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي فيكون المنهج الوصفي هو الأساس في دراسة الظاهرة ويساعده المنهج التحليلي على ذلك وعلى تحليل وإيجاد الحلول الناجحة لها .مما يؤدي إلى نجاح العملية البحثية إن مرونة وشمولية هذا المنهج جعلته كما ذكرنا من أكثر المناهج استعمالا فالباحث العلمي يستطيع عند استخدامه إن يدرس ظاهرة أو إشكالية بحثه بدقة كبيرة. وإن يعرف مسببات حدوثها كما انه يساعد على المقارنة وبعد كل ما عرض يمكننا تعريف المنهج الوصفي التحليلي بالطريقة المرتبة والمنهجية التي يتبعها الباحث لدراسة بحثه العلمي وذلك بجمعه مقدار كبير من المعلومات أو البيانات ثم وضع المتغيرات البحثية التي توضح العلاقات بين المتغيرات البحثية ثم استخدام ما يناسب من أدوات التحليل تقود إلى الوصول إلى نتائج وتفسيرات وحلول منطقية لموضوع البحث العلمي .

أداة الدراسة: الاستبيان.

الاستبيان أداة بحث تتكون من مجموعة من الأسئلة أو أنواع أخرى من المحفزات التي تهدف إلى جمع المعلومات من المستجيب عادة ما يكون استبيان البحث عبارة عن مزيج من الأسئلة المغلقة والمفتوحة توفر الأسئلة الطويلة والمفتوحة للمشاركين القدرة على شرح أفكارهم بالتفصيل.

اعتمدت الدراسة على استجواب عينة من الموظفين في المؤسسة التي بلغ إجمالي موظفيها حوالي (320) موظف موزعين على الأسلاك المشتركة والسلوك الطبي والسلوك شبه الطبي والعقود وقد تم توزيع حوالي (50) استمارة على العاملين استرجع منها (46) أي بنسبة تعادل 92 بالمائة وقمنا بعد ذلك بضبط المعلومات المتحصل عليها من الإجابات وتحليل البيانات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر .

امتدت الدراسة الميدانية من 2024/03/21 إلى 2024/05/10

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة الميدانية على اثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في المؤسسة قيد الدراسة.

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. v.26 للحصول على نتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة.
2. معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
4. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى جانب المحاور، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها) علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
5. اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (skweness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
6. اختبار الانحدار البسيط للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
8. تحليل التباين ANOVA بغرض اختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين وكذا خصائص المستجوبين الآتية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
9. الوزن النسبي (الأهمية النسبية) والذي تم تحديده وفق مقياس الآتي:
 - طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات.
 - طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 5)$. وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : الأوزان النسبية (الأهمية النسبية)

الاتجاه	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
غير موافق	من 3.40 الى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: من إعداد الطالبين مرسلتي وحاجي، مذكرة ماستر 2022-2023، ص 56.

المطلب الأول: دراسة تطبيقية لمؤسسة صدوقي عبد القادر سيدي بوبكر. سعيدة.

1- دلالة صدق الأداة وثباتها.

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستلانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5 والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (07) : معاملات ثبات الأداة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha deCronbach
درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية	15	0.765
مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة	15	0.855
الاستبانة ككل	30	0.616

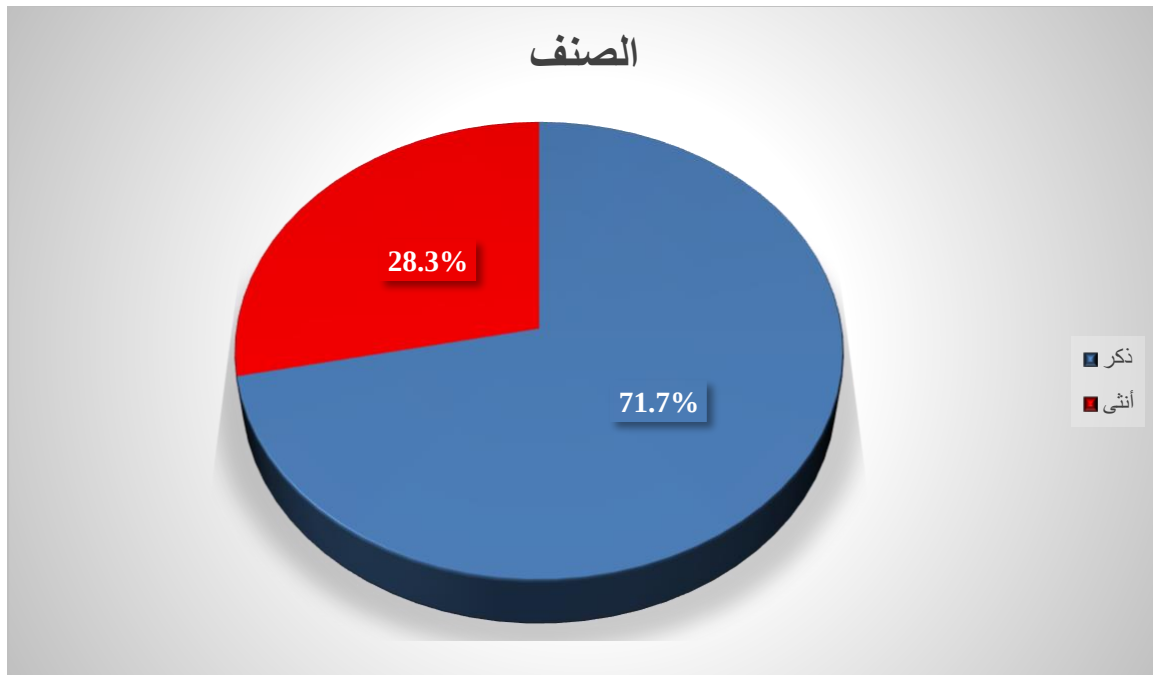
المصدر: من إعداد الطالبين زياني وحليمي. بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة وتعكس ثبات الاستبانة، كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.616 وهي منخفضة، وهذا يمكن تفسيره بعدم فهم الموظفين لمعنى السؤال بنفس المفهوم.

الجدول رقم(08) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	33	71.7%
أنثى	13	28.3%
مجموع	46	100%

الشكل رقم(03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف



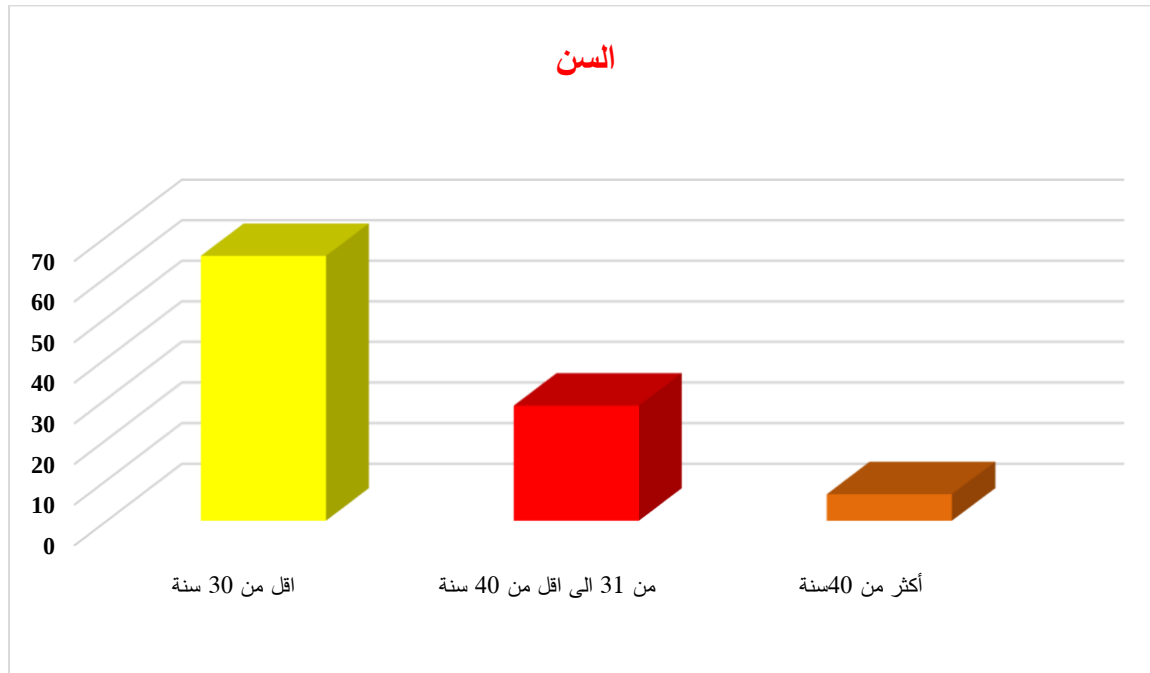
المصدر: من إعداد الطالبين زياني وحليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ نسبة الذكور حاضرة بقوة وخاصة في مؤسسة صدوقي عبد القادر حيث قدرت نسبة الذكور بـ 71.7% في حين نجد نسبة الإناث بـ 28.3% حسب ما أسفرته نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(09): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	30	%65.2
من 31 الى من 40 سنة	13	%28.3
أكثر من 40سنة	03	%6.5
مجموع	46	%100

الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



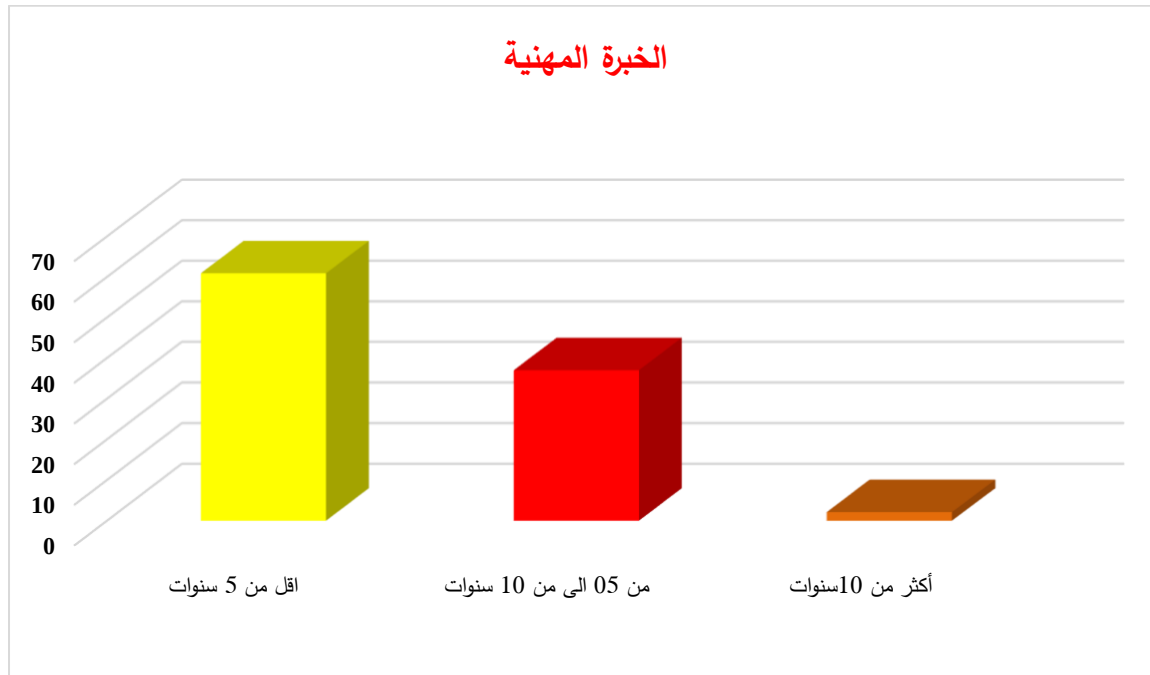
المصدر: من إعداد الطالبين زياني وحليمي. بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ نسبة العمال الذين يملكون سن أقل من 30 سنة هي الأكبر حيث قدرت بـ: %65.2 بتكرار 30 عامل(ة)، ونجد الفئة التي تملك من 31 سنة إلى 40 سنة قدرت نسبتها بـ%28.3 أي ما يعادل 13 عامل(ة)، في حين نجد الفئة التي لها عمر أكثر من 40 سنة قدرت نسبتها بـ%6.5 أي ما يعادل 03 عامل(ة). وهذا دليل كافي على الاعتماد على فئة الشباب بالدرجة الأولى في المؤسسة إي استغلال الطاقات الشبابية.

الجدول رقم (10) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	السن
%60.9	28	أقل من 5 سنوات
%37	17	من 05 إلى 10 سنوات
%2.1	01	أكثر من 10 سنوات
%100	46	مجموع

الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



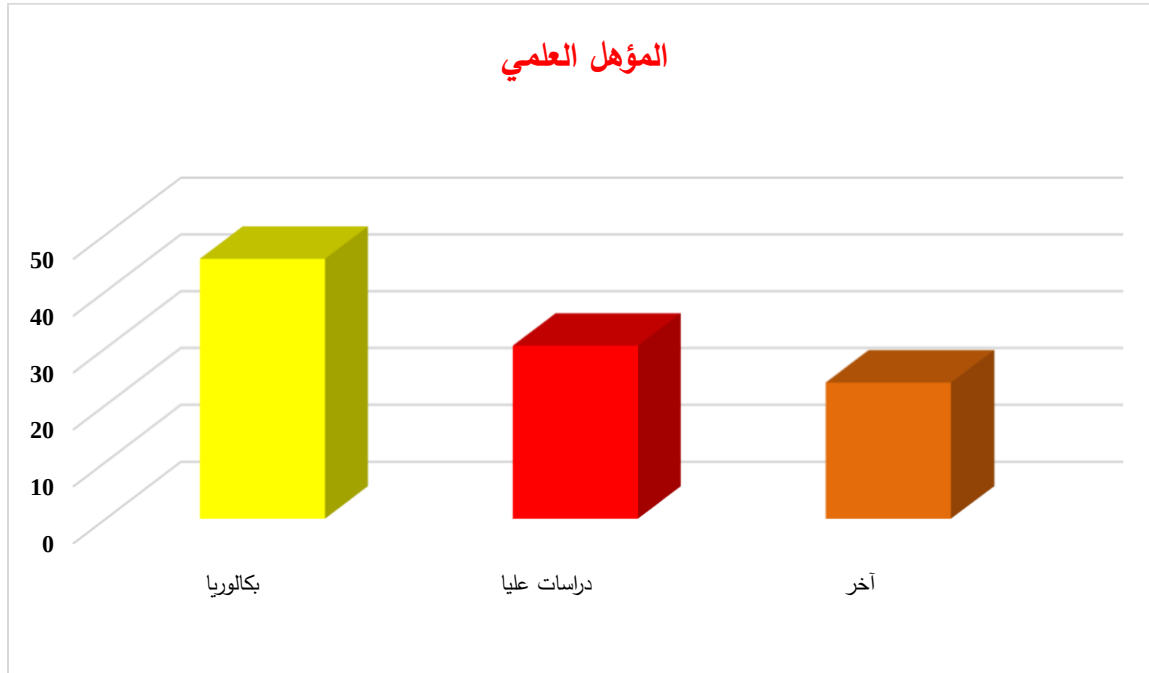
المصدر: من إعداد. الطالبين زياني وحليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة العمال الذين يملكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هي الأكبر حيث قدرت بـ: %60.9 بتكرار 30 عامل(ة)، ونجد الفئة التي تملك خبرة من 31 سنة إلى 40 سنة قدرت نسبتها بـ %37 أي ما يعادل 13 عامل(ة)، في حين نجد الفئة التي لها خبرة عمل أكثر من 40 سنة قدرت نسبتها بـ %2.1 أي ما يعادل 03 عامل(ة).

الجدول رقم (11) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	السن
45.7%	21	بكالوريا
30.4%	14	دراسات عليا
23.9%	11	آخر
100%	46	مجموع

الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



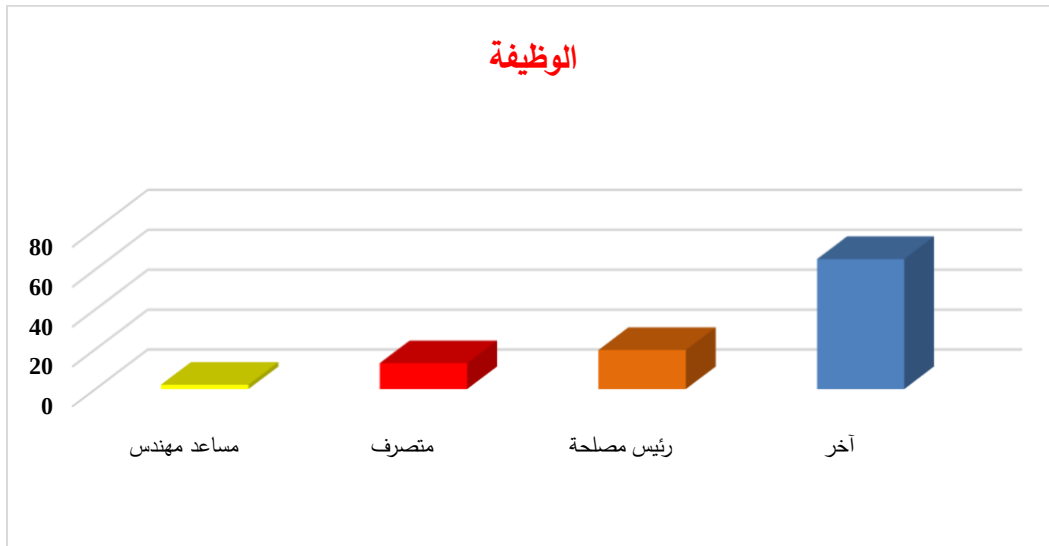
المصدر: من إعداد. الطالبين زياني وحليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة العمال الذين يملكون شهادة بكالوريا هي الأكبر حيث قدرت بـ: 45.7% بتكرار 41 عامل(ة)، ونجد الفئة التي تملك شهادة دراسات عليا قدرت نسبتها بـ 30.4% أي ما يعادل 14 عامل(ة)، في حين نجد الفئة التي لها شهادات أخرى قدرت نسبتها بـ 23.9% أي ما يعادل 11 عامل(ة). يمكن تفسير ذلك إن طبيعة نشاط المؤسسة كونها مؤسسة استشفائية يفرض عليها توظيف أكبر قدر من السلك الشبه الطبي.

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مساعد مهندس	1	%2.2
متصرف	6	%13
رئيس مصلحة	9	%19.6
آخر	30	%65.2
مجموع	46	%100

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد.. الطالبين زياني وحليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ نسبة العمال الذين لديهم وظائف أخرى متنوعة هي الأكبر حيث قدرت بـ: 65.2% بتكرار 30 عامل(ة)، وتليها الفئة التي تملك وظيفة رئيس مصلحة قدرت نسبتها بـ 19.6% أي ما يعادل 09 عامل(ة)، ثم نجد الفئة التي لها وظيفة متصرف قدرت نسبتها بـ 13% أي ما يعادل 06 عامل(ة)، وفي الأخير نجد الفئة التي لها وظيفة مساعد مهندس بنسبة 2.2% أي ما يعادل 01 عامل(ة). نلاحظ إن نسبة مساعد مهندس قليلة جداً مقدرة بـ 2.2% وهذا ما يؤكد لنا صدق النتائج المحصل عليها والمتمثلة في درجة الأداء المنخفضة حيث إن تطبيق الإدارة الالكترونية يعتمد بالدرجة الأولى على العاملين في مجال الالكترونيات من مهندسين في الإعلام الآلي ومساعد المهندسين وحتى تقنيين سامين والمؤسسة التي أجرينا الدراسة الميدانية فيها تحوز على مساعد مهندس فقط وهذا غير طافي للحصول على اعلي درجات الأداء فالبرامج والأجهزة الحديثة لنتمكن استخدامها إلى من قبل متخصصين في هذا المجال.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اراء المستجوبين .

المحور الأول: درجة تطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (13) يوضح البعد الأول: البنية التحتية

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقديرات
1	يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	3.91	0.661	موافق
2	يتوفر الدعم الفني المطلوب في المؤسسة لضمان استمرار تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال	2.93	0.975	محايد
3	تتوفر المؤسسة على إمكانيات مالية ومادية مناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية	2.87	1.222	غير موافق
4	- تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على المستجدات في مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية	3.26	0.999	موافق
5	تتوفر المؤسسة على البنية التحتية المناسبة لتطبيق الادارة الالكترونية	3.98	0.577	موافق

من خلال الجدول نجد العبارات (01 و 04 و 05) تمت الإجابة عليها بـ "موافق" والعبارة (02) تميزت بحيادية والعبارة (03) بغير موافق وهذا ما يدل على شفافية الإجابات من طرف عمال هذه المؤسسة لإعطاء الصورة الحقيقية لها في تطبيق الإدارة الإلكترونية من عدمها حيث إن الإجابات (1) و(4) و(5) تؤكد أن المؤسسة تتوفر على البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية وإنها تحوز على هيكل تنظيمي مناسب وتحرص أيضا على تدريب العمال لكن ليس بالشكل الذي يحقق المستوى المطلوب من الأداء وهذا ما تفسره الإجابة رقم (3) والتي مفادها إن المؤسسة لأتملك الإمكانيات المالية والمادية الكافية لذلك وهذا منطقي.

الجدول رقم (14) يوضح البعد الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية

الرقم	العبرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقديرات
1	توفر البوابة الالكترونية المعلومات الكافية والخدمات المناسبة للمؤسسة	3.87	0.653	موافق
2	تتوفر المؤسسة على أنظمة وبرامج وتطبيقات تساعد على تحسين الأداء كالأرشفة الرقمي ونظام الرواتب والتسجيلات	3.46	0.862	موافق
3	توجد في المؤسسة شبكات اتصال سلكية ولاسلكية لخدمات العمل الإداري كافة	3.13	0.980	محايد
4	تتعامل المؤسسة بالبريد الالكتروني الخاص بكل موظف	2.67	0.871	محايد
5	تحرص المؤسسة على صيانة الأجهزة وتطوير البرامج المستخدمة بشكل مستمر	3.04	0.988	موافق

من خلال الجدول نلاحظ معظم العبارات تمت الإجابة عليها بموافق ماعدا العبارتين (03 و 04) تمت الإجابة عليها بـ"محايد" وهنا يصعب علينا الجزم بمعاملات هذه المؤسسة لشبكات السلكية واللاسلكية وأيضاً استعمالها للبريد الالكتروني كأداة للتواصل مع الموظفين وهذا دليل كافي على انخفاض أو قلة الثقافة الالكترونية في عصر أصبح فيه البريد الالكتروني ضروري لأي موظف.

الجدول رقم (15) يوضح البعد الثالث: التفاعل مع الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقديرات
1	مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيقاتها واضح بالنسبة للموظفين	4.07	0.327	موافق
2	لدى الموظفين الرغبة والدافعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.63	1.040	غير موافق
3	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام التطبيقات والبرامج الإلكترونية	2.61	1.000	غير موافق
4	يحرص الموظفون على حضور الدورات التي تقام بالمؤسسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.78	1.073	موافق
5	يحرص الموظفون على العمل وفقا للأدلة الإرشادية تجنباً لحدوث الأخطاء	3.96	0.631	موافق

من خلال الجدول نجد أنَّ العبارتين (02 و 03) تمت الإجابة عليها بـ "غير موافق" وهذا يعني أنَّ العمال ليست لديهم دافعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لأنهم لا يملكون مهارات اللازمة لاستخدام التطبيقات والبرامج الإلكترونية. المتطورة أي إن صعوبة استخدام والتعامل مع البرامج الحديثة يقتل رغبة الموظفين في استخدام الإدارة الإلكترونية

المحور الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم (16) يوضح البعد الأول: السرعة.

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقديرات
1	تخطي حاجز الزمان والمكان في إجراءات العمل الإداري.	3.61	0.954	موافق
2	تقليص حجم الإجراءات المتبعة في تنفيذ المهام الإدارية.	3.78	0.867	موافق
3	تقليل حجم الأخطاء المتعلقة بالعمل الإداري بشكل كبير.	4.00	0.596	موافق
4	تتعامل المؤسسة بالبريد الالكتروني الخاص بكل موظف.	2.78	0.786	محايد أو غير موافق
5	زيادة انجاز الأعمال الإدارية اليومية بالسرعة المطلوبة.	3.70	0.840	موافق

من خلال الجدول نجد أن معظم الأجوبة كانت بـ"موافق" وهذا يفسر إن الموظفين على دراية كاملة بالأهمية والمنافع التي تقدمها الإدارة الالكترونية عند تطبيقها بالشكل الأمثل. ماعدا العبارة (04) التي تضاربت فيها الإجابة (بغير موافق أو محايد) وهذا ما يدل على أنَّ هذه المؤسسة لا تتعامل بالبريد الإلكتروني لكل موظف بل عن طريق الإعلانات والمنشورات داخل المؤسسة. وهذا ما لوحظ إثناء الدخول للمؤسسة والتي تجوز على لوح إعلانات عند المدخل

الجدول رقم (17) يوضح البعد الثاني: المرونة.

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقديرات
1	تحقيق مرونة أكبر في أداء العمل الإداري	3.85	0.759	موافق
2	توفير البيانات اللازمة لاحتياجات العمل الإداري بالجودة المطلوبة	3.80	0.806	موافق
3	تخفيض النفقات المالية المتعلقة بإجراءات العمل الإداري	3.96	0.595	موافق
4	تقديم خدمات للمستفيدين والموظفين بالمرونة والسرعة المطلوبة	3.52	1.090	موافق
5	تعزيز كفاءة الموظفين مهنيًا وتسهيل العمليات الإدارية	3.89	0.767	موافق

من خلال الجدول نجد أن هذه المؤسسة تسعى لتحقيق مرونة أكبر في أداء العمل الإداري.

الجدول رقم (18) يوضح البعد الثالث: فعالية الاتصال.

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقديرات
1	رفع كفاءة الأداء الجماعي لتنفيذ الخدمات المختلفة	3.87	0.749	موافق
2	التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال الإدارية	3.33	1.034	موافق
3	توفير الاتصال المستمر والفعال بين العاملين في كل الإدارات على مستوى المؤسسة	3.59	0.909	موافق
4	التكامل بين القطاعات الإدارية المختلفة في المؤسسة	3.52	0.983	موافق
5	زيادة كفاءة عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة الإدارية وتحقيق مبدأ الشفافية في انجاز الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات	3.35	1.120	موافق

من خلال هذا الجدول نجد أنَّ المؤسسة لها فعالية في الاتصال من خلال تعزيز العمل الجماعي والاتصال الفعال والمستمر بين الموظفين من جهة والمؤسسة والقطاعات الأخرى كصندوق الضمان الاجتماعي من جهة أخرى أيضا عملية الرقابة والإشراف والتوجيه.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات.

الجدول رقم (19) : معامل الارتباط

Corrélations		المحور_الأول	المحور_الثاني
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1	0,454**
	Sig. (bilatérale)		0,002
	N	46	46
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	0,454**	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	
	N	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين زياني وحليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ معامل $R = 0.454$ وهي قيمة أصغر من 0.5 أي أنه يوجد علاقة ارتباط بين المحور الأول: "درجة تطبيق الإدارة الالكترونية" والمحور الثاني "مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة" ولكن هذه العلاقة ضعيفة مقارنة بالمستوى المرغوب

الجدول رقم(20) : معامل الانحدار للمحور الأول

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,340	3	2,447	3,660	,020 ^b
	deStudent	28,073	42	,668		
	Total	35,413	45			

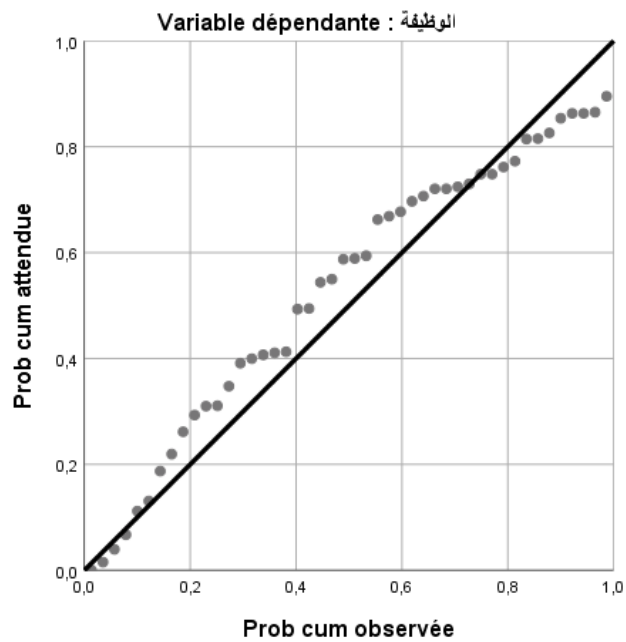
a. Variable dépendante : الوظيفة

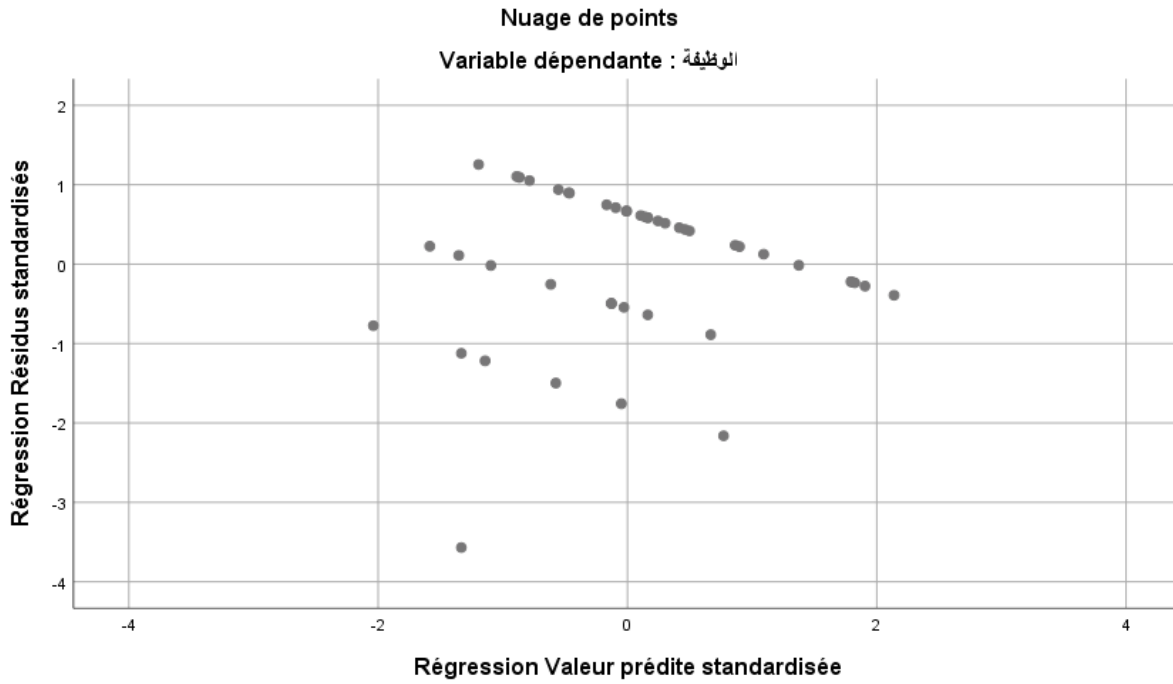
b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الثالث, البعد_الثاني, البعد_الأول, (Constante)

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	6,751	0,796		8,485	0,000
	البعد الأول	-0,041	0,256	-0,029	-0,161	0,873
	البعد الثاني	-0,552	0,249	-0,394	-2,219	0,032
	البعد الثالث	-0,115	0,240	-0,078	-0,478	0,635

a. Variable dépendante : الوظيفة

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés





المصدر: من إعداد الطالبين زياني وحليمي..بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25

من خلال الشكلين الأول والثاني يوضح لنا انتشار البواقي على الخط مع القيم المتوقعة وهو شرط من شروط الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

لدينا فرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة قيد الدراسة .

ومنه لدينا الفرضيتين: H_1 و H_0 حيث:

الفرضية H_1 البديلة: يوجد أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرضية H_0 الصفرية: لا يوجد أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (21) : أحادي التباين ANOVA

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور_الثاني	Intergruppes	0,601	3	0,200	,501	0,684
	Intragruppes	16,784	42	0,400		
	Total	17,384	45			
المحور_الأول	Intergruppes	2,137	3	0,712	3,125	0,036
	Intragruppes	9,573	42	0,228		
	Total	11,709	45			

المصدر: من إعداد الطالبين زياني وحليمي. بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ قيمة $\text{Sig}=0.036$ أصغر من $\alpha=0.05$ وهذا يعني أنه مؤشر أحادي التباين معنوي، عكس المحور الثاني $\text{Sig}=0.684$ أكبر من $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (22): تفسير أثر تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأداء

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,268 ^a	0,072	0,006	0,812

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 7.2\%$ وهذا يعني أن استخدام التقنيات الرقمية تفسر 11.5% من البنية التحتية، و^a0.268 تفسرها باقي العوامل الأخرى ما يعادل 88.5% تفسرها كل من تطبيقات الإدارة الالكترونية والتفاعل معها.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,675	0,790		0,854	0,398
	البعد_الأول	-0,056	0,254	-0,043	-0,222	0,825
	البعد_الثاني	0,350	0,247	0,272	1,416	0,164
	البعد_الثالث	0,052	0,238	0,039	0,219	0,828
Variable dépendante : الأداء						

من بيانات الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.05 هذا يعني أن تفاعل الإدارة الالكترونية وعلاقتهم لها تأثير على أداء الموظفين.

تحليل نتائج الاستبيان:

يمكننا تحليل النتائج كما يلي :

1- معامل $R = 0.454$ وهي قيمة أصغر من 0.5 أي وجود ارتباط بين الإدارة الالكترونية والأداء ولكن الارتباط ضعيف نوعا ما وهذا لمجموعة من الأسباب أهمها الصعوبة التي يواجهها الموظف في التعامل مع التقنيات والبرامج الحديثة

2- معامل التحديد $R^2 = 7.2\%$ وهذا يعني أن استخدام التقنيات الرقمية تفسر 11.5% من البنية التحتية وهي قليلة جدا مقارنة بأهمية التقنيات الرقمية في تحسين الأداء عامة ومرونة العمليات الإدارية خاصة ويمكن ترجيح الأسباب إلى اهتمام المؤسسة بالأجهزة الطبية والأجهزة الالكترونية كالحواسيب والتطبيقات

البسيطة فقط أيضا يمكن ان تكون قلة التأهيل او عدم مجاعته إن وجد في التعامل مع هذه التقنيات حيث تم ملاحظة صعوبة تعامل الموظفين مع التقنيات الحديثة كون غالبيتهم أطباء وممرضين وأسلاك شبه طبية .

3- 0.268^a تفسرها باقي العوامل الأخرى ما يعادل 88.5% تفسرها كل من تطبيقات الإدارة الالكترونية والتفاعل معها وهذا تأكيدا للتحليل الثاني .

4- مستوى الدلالة 0.000 أي اقل من 0.05 هذا يعني أن تفاعل الإدارة الالكترونية وعلاقتهم لها تأثير على أداء الموظفين يفسر ذلك رغبة الموظفين في التعامل بالإدارة الالكترونية لإدراكهم مدى أهميتها في الرفع بمستوى الأداء .

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية والتي تمثلت في تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية العمومية صدوقي عبد القادر تبين لنا أن درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في هذه المؤسسة جيدة ولكن الأداء يبقى منخفض وهذا لمجموعة من الأسباب يمكن إرجاعها إلى ضعف التأهيل والتكوين في مجال البرمجيات للموظفين خاصة أن العينة التي تمت الدراسة عليها مجموعة من الأطباء والمرضى والإداريين إضافة إلى ما يعرف بالأمية الالكترونية كما يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى عامل اللغة فيمكن أن يكون سببا وجيها في انخفاض مستوى الأداء عامة لان الدولة الجزائرية مازالت تعاني من التبعية إلى فرنسا في الجانب اللغوي في الوقت الذي يتأمل العالم اجمع فيه باللغة الانجليزية.

خاتمة

خاتمة

أصبحت الإدارة الالكترونية واقعا ملموسا وامتدادا للثورة التكنولوجية العالمية ففكرة التكامل والمشاركة أصبح إحدى محددات نجاح أي مؤسسة سواء خاصة أو عامة وقد أوجدت هذه المؤسسات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال حلول جيدة ومبتكرة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية الأداء.

وقد فرض التقدم التقني والعلمي والمطالبة المستمرة برفع مستوى الأداء وفق معايير ومحددات تتلاءم وأهداف المؤسسة ومراعية لكل العوامل والمتغيرات المؤثرة عله.

فالأداء وتقييمه و من ثم تحسينه يعتبر عملية حيوية ومن المهمات التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح إي مؤسسة أو منظمة وأيضا أداة مهمة للوصول إلى أهدافها المسطرة وتحقيق التميز وكذا النمو والاستمرارية و يتأثر الأداء بصفة عامة بالنمط الإداري المعمول به فإدخال أساليب ومفاهيم وطرق جديدة في الإدارة يمكن أن يؤثر إيجابا على الأداء بصفة عامة.

فالإدارة الالكترونية تمثل المرحلة الحاسمة في التحول إلى تقديم خدمات الكترونية وأداء متميز حيث أنها تتيح فرصة في القضاء على طوابير الانتظار إضافة إلى الإسهامات الفعالة في إتمام وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب ومستويات أفضل إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الكترونية معاصرة ومتطورة يحتاج إلى توفير متطلبات وتجهيزات ومعدات ووسائل إضافة إلى برمجيات حديثة وتطبيقات متطورة دون غرض النظر على أهمية اليد العاملة المؤهلة والتي تتميز بالكفاءة في مجال التكنولوجيا بصفة عامة والتي لها القدرة المطلقة على التعامل مع التقنيات الحديثة بطريقة بسيطة وفعالة باعتبار أن الأداء والذي هو من محددات نجاح المؤسسة مهما كان نوع نشاطها والقطاع الذي تمارسه فيه والرفع منه وتحسينه من المهام الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة.

ولمسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال سعت الجزائر كباقي دول العالم إلى انتهاج أسلوب الإدارة الالكترونية من أجل تحسين مستوى الأداء وهذا ما جسدهته الدولة الجزائرية من خلال إطلاق مبادرة الكترونية كان عنوانها "إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013" والتي كان هدفها الأساسي عصرنة كل القطاعات العمومية خاصة قطاع الصحة والذي تبنته وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات.

لازالت الإدارة الالكترونية في الجزائر في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو بشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السباق في تبني مدخل الإدارة الالكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق متطلباته حاجاته المتميزة بالتغيير المستمر.

فالإدارة الالكترونية ظاهرة حديثة الظهور في المجتمع الجزائري الأمر الذي وقفت عليه هذه الدراسة محاولة توضيح وتشخيص أسباب وتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.

ورغم الجهود الجبارة التي تبذلها الدولة في توفير متطلبات التي تحتاجها تطبيق الإدارة الالكترونية الإدارة الالكترونية وعصره قطاع الصحة غير انه اتضح لنا من خلال دراستنا الميدانية إن مستوى الأداء بإبعاده الثلاثة المطروحة في الاستبيان (السرعة والمرونة وفعالية الاتصال) في المؤسسة الاستشفائية يظل ضعيفا وهذا ما بينته القيمة $Sig=0.036$ أصغر من $\alpha=0.05$ وهذا يعني أنه مؤشر أحادي التباين معنوي، عكس المحور الثاني $Sig=0.684$ أكبر من $\alpha=0.05$. والسبب يعود بالدرجة الأولى إلى العامل البشري الذي هو محرك أساسي للقيام بالإعمال الإدارية عموما وانه يفتقر إلى التدريب والتأهيل اللازم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

كشفت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر عن إن درجة تطبيق الإدارة الالكترونية مرتفعة في هذه المؤسسة .

كما أظهرت الدراسة ذاتها عن انخفاض مستوى الأداء وهذا ما بينته إجابات أفراد العينة حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط 0.454 وهي قيمة اقل من 0.5 أي عدم وجود اثر للإدارة الالكترونية على الأداء في هذه المؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب من شأنها الحلول دون ذلك.

وقد أظهرت أيضا هذه الدراسة ا مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في جملة من النقاط أهمها:

- الإدارة الالكترونية هي شكل معاصر من أشكال الإدارة يقوم على استخدام مجموعة من العناصر (الأجهزة المعدات البرمجيات الشبكات....) والتي بدورها تساعد الموظف على القيام بالمهام المسندة إليه بأكمل وجه.
- هذا الشكل من الإدارة يؤثر على الأداء ونوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة.
- استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق العمل الإداري فيما سبق مثل :الوقت حاجز الزمان والمكان ...
- تساهم الإدارة الالكترونية في عملية الرقابة والمتابعة.
- وجود بعض التحديات التي تواجه الدولة الجزائرية في تطبيق الإدارة الالكترونية كونها دولة سائرة في طريق النمو لها إمكانيات مادية وبشرية محدودة وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إحدى المؤسسات العمومية وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة في توفير متطلبات الإدارة الالكترونية والتي تساعد في تطبيقها إلى أن مستوى الأداء يبقى منخفض ولعل السبب الرئيسي لذلك هو ما يعرف بالأمية الالكترونية التي أحدثتها صعوبة التعامل مع البرامج الحديثة والمتطورة المعمول بها في الإدارات الجزائرية.
- على الرغم من تأخر الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية إلى إن إعداد الإستراتيجية وتقديم بعض الخدمات للمواطنين تعتبر انجازا سيعرف التطور مع مرور الوقت وهذا يتوقف على جهودا لدولة الجزائرية في هذا المجال.
- أحدثت الجزائر تقدما نوعيا في مجال التعليم الالكتروني والتجارة الالكترونية التي زاد استخدامها في ظل جائحة كورونا.

وعليه مما سبق نخلص بمجموعة من التوصيات نراها مناسبة من أجل تحسين مستوى الأداء في المؤسسات عامة والمؤسسة قيد الدراسة خاصة وهذا باعتبارها مؤسسة عمومية استشفائية مهمتها تقديم خدمات صحية وأيضاً باعتبارها حساسة لارتباطها بحياة الفرد:

- العمل على توفير معدات وأجهزة أكثر تطوراً لمسايرة الدول المتقدمة.
- نشر الوعي الإلكتروني في أوساط الموظفين والعمال وحتى المواطنين بغية طلب الخدمات الكترونياً وهذا من شأن أن يساعد على القضاء على ما يطلق عليه اسم الأمية الإلكترونية.
- إشراك الموظفين في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطوير مهاراتهم .
- زيادة الاهتمام باللغة الانجليزية باعتبارها لغة العالم.
- إعطاء أهمية بالغة لتدريب وتكوين الموظفين لاسيما في قطاع الصحة على كل ما هو جديد وحديث في مجال الإعلام الآلي.
- تدعيم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع الأطوار المدرسية لتربية الجيل الصاعد وتدريبه على استعمال أجهزة الحاسوب ومختلف البرامج التي من شأنها ان تكون أداة مساعدة له على أداء العمل في المستقبل.
- الاستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير وبرامج وشبكات اتصالية داخلية خاصة بكل الإدارة وكذا إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والمواطنين.
- تدعيم الدولة للمواطنين في اقتناء أجهزة الحاسوب وكذا الاشتراك في الانترنت من خلال تخفيض سعرها وجعلها في متناول الجميع الأمر الذي يخلق الوعي الإلكتروني ويشكل ما يسمى المجتمع الإلكتروني.
- إلزامية مواكبة التطور التكنولوجي والتحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين.
- تقيير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني وتحسينها من كل أشكال المخاطر والاختراق والتهديدات.
- القضاء على السيولة النقدية التقليدية في المعاملات التجارية من خلال اعتماد بطاقات الدفع الإلكترونية كآلية جديدة للتعامل التجاري.
- تحفيز الإبداع والابتكار من أجل الارتقاء بالعنصر البشري الذي يعتب من الركائز الرئيسية للارتقاء بالأداء.
- العمل على إزالة العوائق التي تحد من فاعلية ودور الإدارة الإلكترونية على الأداء عامة وعلى الأداء الوظيفي خاصة.
- تنظيم دورات تدريبية للإطارات قصد التعرف أكثر على الأنظمة الحديثة وكيفية تطبيق تقنياتها.

قائمة المصادر والمراجع الكتب

- نبراس محمد حاسم الاحباني، " أثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة." دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2018.
- د غريب جبر جبر " استراتيجيات تطوير الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة الطبعة الاولى 2010.
- حسين مصطفى هلالى وآخرون " الإدارة الالكترونية" دار السحاب للنشر والتوزيع مصر ط 2010.
- مصطفى يوسف كافي "الإدارة الالكترونية" دار رسلان دمشق ط2011/1.
- حسين محمد الحسن "الإدارة الالكترونية" مؤسسة دار للنشر عمان الطبعة الأولى 2011.
- محمود عبد الفتاح رضوان "الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية." المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ط1 سنة 2012.
- د فداء حامد "الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية " دار البداية ودار المستقبل ط2015/1.
- نجم عبود نجم "الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية" دار بازو عمان 2009.
- محمد هاني محمد "إدارة الموارد البشرية،" دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط 2015/1
- ناصر محمد سعود، عبد الباري إبراهيم، "أساسيات في الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ط1/ 2014.
- توفيق محمد عبد المحسن " تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد " دار النهضة العربية عمان 2004.
- كمال بربر "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات " دار المنهل لبنان ط2012/1.

المذكرات:

1- أطروحة الدكتوراه:

- عبد القادر عبان الإدارة الالكترونية في الجزائر أطروحة دكتوراه كلية علوم اجتماعية جامعة ورقلة 2016/2015.
- عامر بوعكاز أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة تبسة 2020.
- سمية بهلول دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية دكتوراه في العلوم القانونية قسم علوم قانونية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الحاج لخضر باتنة 2018/2017.

2- رسائل ماجستير:

- عز الدين هروم واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2008/2007

- شوقي شادلي أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية جامعة قالمة 2007.
- شائع بن سعد القحطاني مجالات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية جامعة نايف العربية بالمملكة العربية السعودية 2006.
- كلثم محمد الكبيسي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية علوم إدارية جامعة قطر 2008.
- مهند علي كريم، زينة جابر الحسيني مذكرة ماجستير 2015.

مذكرة ماستر:

- عاشور عبد الكريم دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة اكي محمد ولحاج البويرة 2016/2017.
- جمبية ذهبية الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2015/2016.
- مغربي شهرزاد، حاكمي إكرام إدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية. مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سعيدة 2020/2021.
- جهرة حمزة. دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019.
- عمران كريمة. دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة بلدية أم البواقي مذكرة نيل شهادة ماستر كلية العلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2020/2021
- حميدي خيرة قوارير التوت مختار عبد الرزاق، تقييم اداء العمال بالمؤسسة مذكرة نيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعيدة 2020 / 2021
- صباط يسري الرقابة الإدارية في تحسين الأداء مذكرة مكمل لنيل شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016-2017.
- ختو أمينة بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي مذكرة مكمل لنيل شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2018-2019.

المجلات والمقالات:

- بن مسعود آدم قلمين، محمد هشام، برادي سفيان، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد الثاني العدد 02 جويلية 2011.

- بن عريمة نوال بوخلوة باديس اثر الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 9 العدد 01 (2023).
- الهام شبلي، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارية ماي 2010.
- مهدي مراد يحيوي نصيرة الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتفعيل جودة الخدمة مجلة الأفاق للدراسات العدد 3 سبتمبر 2017.
- عبد المالك مزهودة "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية العدد 1 جامعة بسكرة 2001.
- بعجي سعاد تقييم نظام فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مقالة منشورة asjp .
- مجلة اكثا يونيفارسياتيس دانوبيوس الإدارة العدد 1 8/2016.
- مجلة الضيافة والعلوم التطبيقية العدد 2 مجلد 8/ 2022.
- المجلة القصصية للسياسات الكلية والإستراتيجية المجلد 10 العدد 40 / 2022
- عائشة الحسيني شذا الخيال اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر العدد 10 جانفي 2013
- مجلة اقتصاد المال والأعمال رقم 2 (2017)
- موسى عبد الناصر وقريشي، مجلة الباحث العدد 09/2011.
- مزيوة بلقاسم مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 1 المجلد 7/2014.

المؤتمرات والمحاضرات

- محمد فرحي "الاداء المتميز للمنظمات والحكومات" المؤتمر العلمي الدولي 2013/12/19.
- خرشي إلهام محاضرات محاضرات في مقياس الإدارة الالكترونية في الجزائر كلية العلوم القانونية جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2020/2021.
- زرنوح احمد محاضرات جامعة الجلفة.
- محمد إبراهيم سعد بحث 2020/01/09.

الجريدة الرسمية

- ج ر عدد 60 مؤرخة في 2000/10/15.

المواد القانونية

- المادة 208 مكرر الفقرة الأولى من الأمر رقم 06-07 المؤرخ في 15 يوليو يعدل ويتم القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها ج ر العدد 47 بتاريخ 19 يوليو 2006.

مواقع الانترنت :

- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- موقع وزارة التربية الوطني.

- A définition on of www.WorldBank.org/public World Bank
- Jawad-book.com
- Aromewihibook.org
- Law-house.net www.
- Kenanaonline.com
- www.mawaridtecnology.com
- maw doo .com
- Scholar.google.com
- www.asgp.cerist.dz article
- www.nptic.dz مشروع الجزائر الالكترونية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

السلام عليكم،

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر نضع هذا الاستبيان الذي سيوجه لدعم مذكرة التخرج تحت عنوان دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية ونحيطكم علما إن الغاية من ذلك علمية بحتة وسوف نتعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة العلمية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص الشكر

البيانات الشخصية

- الجنس: - ذكر ☐ - أنثى ☐
- السن: - أقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 40 سنة ☐ - أكثر من 40 سنة ☐
- الخبرة المهنية: - أقل من 05 سنوات ☐ - من 05 إلى 10 سنوات ☐ - أكثر من 10 سنوات ☐
- المؤهل العلمي: - بكالوريا ☐ - دراسات عليا ☐ - آخر ☐
- الوظيفة: - مساعد مهندس ☐ - مهندس في الإعلام الآلي ☐ - متصرف ☐
- رئيس مصلحة ☐ - آخر ☐

المحور الأول: درجة تطبيق الإدارة الالكترونية.

البعد 1: البنية التحتية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.					
2	يتوفر الدعم الفني المطلوب في المؤسسة لضمان استمرار تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال.					
3	تتوفر المؤسسة على إمكانيات مالية ومادية مناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
4	تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على المستجدات في مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية.					
5	تتوفر المؤسسة على البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية.					

البعد 2: تطبيقات الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر البوابة الالكترونية المعلومات الكافية والخدمات المناسبة للمؤسسة.					
2	تتوفر المؤسسة على أنظمة وبرامج وتطبيقات تساعد على تحسين الأداء كالأرشيف الرقمي ونظام الرواتب والتسجيلات.					
3	توجد في المؤسسة شبكات اتصال سلكية ولاسلكية لخدمات العمل الإداري كافة.					
4	تتعامل المؤسسة بالبريد الالكتروني الخاص بكل موظف.					

5	تحرص المؤسسة على صيانة الأجهزة وتطوير البرامج المستخدمة بشكل مستمر.				
---	---	--	--	--	--

البعد 3: التفاعل مع الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	مفهوم الإدارة الالكترونية وأهمية تطبيقاتها واضح بالنسبة للموظفين.					
2	لدى الموظفين الرغبة والدافعية لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
3	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام التطبيقات والبرامج الالكترونية.					
4	يحرص الموظفون على حضور الدورات التي تقام بالمؤسسة حول تطبيق الإدارة الالكترونية.					
5	يحرص الموظفون على العمل وفقا للأدلة الإرشادية تجنباً لحدوث الأخطاء.					

المحور الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة.

البعد 1: السرعة.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تخطي حاجز الزمان والمكان في إجراءات العمل الإداري.					
2	تقليص حجم الإجراءات المتبعة في تنفيذ المهام الإدارية.					
3	تقليل حجم الأخطاء المتعلقة بالعمل الإداري بشكل كبير.					
4	تتعامل المؤسسة بالبريد الالكتروني الخاص بكل موظف.					
5	زيادة انجاز الأعمال الإدارية اليومية بالسرعة المطلوبة.					

البعد 2: المرونة.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحقيق مرونة اكبر في أداء العمل الإداري.					
2	توفير البيانات اللازمة لاحتياجات العمل الإداري بالجودة المطلوبة.					
3	تخفيض النفقات المالية المتعلقة بإجراءات العمل الإداري.					
4	تقديم خدمات للمستفيدين والموظفين بالمرونة والسرعة المطلوبة.					
5	تعزيز كفاءة الموظفين مهنيا وتسهيل العمليات الإدارية.					

البعد 3: فعالية الاتصال.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	رفع كفاءة الأداء الجماعي لتنفيذ الخدمات المختلفة.					
2	التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال الإدارية.					
3	توفير الاتصال المستمر والفعال بين العاملين في كل الإدارات على مستوى المؤسسة.					
4	التكامل بين القطاعات الإدارية المختلفة في المؤسسة.					
5	زيادة كفاءة عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة الإدارية وتحقيق مبدأ الشفافية في انجاز الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات.					